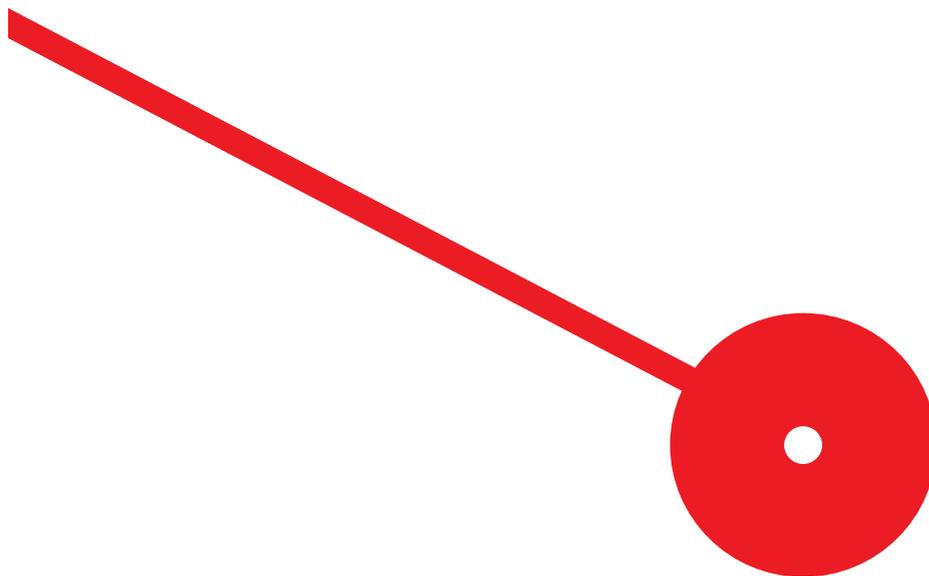




Liderança Digital e Desempenho Organizacional: *Um estudo do impacto do teletrabalho na satisfação no trabalho.*

Rodrigo Coelho Mira Gomes

10/2023

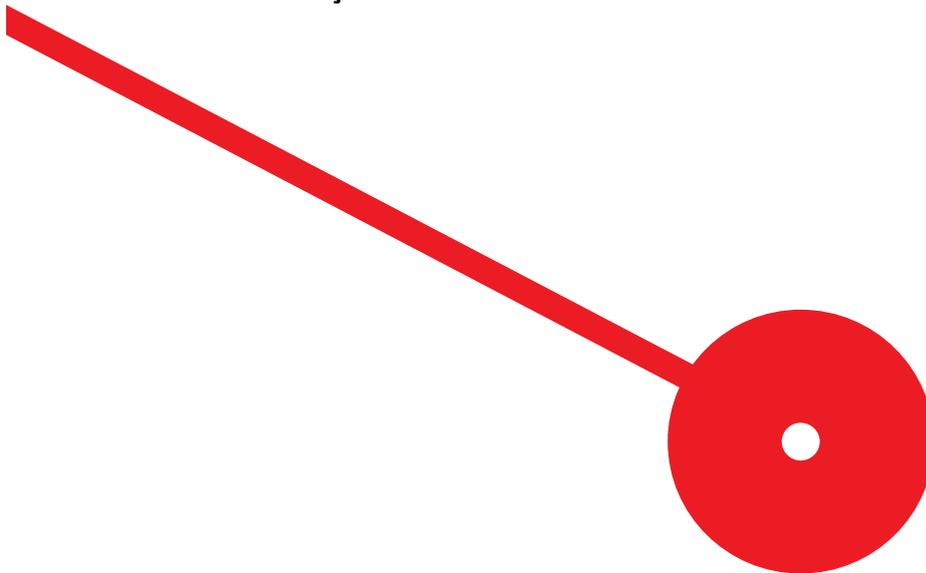




Liderança Digital e Desempenho Organizacional: *Um estudo do impacto do teletrabalho na satisfação no trabalho.*

Rodrigo Coelho Mira Gomes

Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, sob a orientação do Professor Doutor Manuel Salvador Gomes Araújo



Agradecimentos

Não acredito ser possível fazer justiça aos agradecimentos que devo, apenas por palavras, no entanto, no breve espaço deste trabalho dedicado a isso, serei breve e farei o meu melhor. Em primeiro lugar, apenas faria sentido agradecer a toda a minha família, destacando os meus pais e a minha irmã.

O meu maior obrigado vai para estas pessoas pelas palavras de motivação, por sempre acreditarem em mim, mas acima de tudo pelo apoio nos momentos em que me sentia perdido ou sem direção.

Aos meus amigos também devo uma palavra de agradecimento, não só por me orientarem e por ajudarem com momentos lúdicos e de descompressão mas também pela presença e impacto que tiveram no meu percurso académico. Neste breve espaço destaco também os poucos membros do Literatus que também fizeram parte deste percurso.

Quero também agradecer à Sofia por ter sempre acreditado em mim e por estar sempre disponível para me ajudar com tudo.

Finalmente, um agradecimento especial ao Professor, Manuel Salvador Gomes Araújo, pela paciência, dedicação e disponibilidade demonstrada nestes últimos anos, aquando da orientação e por último também agradecer ao ISCAP e seus docentes, a quem devo o findar desta parte do meu percurso académico.

A todos, o meu obrigado.

Resumo:

O presente estudo tem como principal objetivo perceber se o desempenho organizacional das empresas pode ser afetado e otimizado pelos líderes da organização e se estes podem ter um impacto significativo para os seus subordinados se sentirem mais satisfeitos com o seu próprio trabalho remoto. Para este efeito, procurou-se fazer uma contextualização literária de cada conceito-chave, assim como, aprofundar a literatura no que concerne à liderança em contexto organizacional e relaciona-la com o teletrabalho; compreender a evolução dos conceitos e prática de teletrabalho, como resultado da pandemia SARS-CoV-2; identificar de que forma se pode gerir a satisfação no trabalho e teletrabalho e, finalmente; perceber de que forma se pode avaliar o desempenho organizacional assim como medi-lo numa organização. Desta forma, procurou-se analisar o efeito da liderança digital para as diferentes dimensões de desempenho organizacional encontradas na literatura assim como para a satisfação no teletrabalho. Para tal, foi utilizada uma metodologia quantitativa, com recurso a um questionário *online* desenvolvido com base em vários estudos definidos na literatura e tendo-se obtido uma amostra de 112 participantes. Recorreu-se a ferramentas tais como o Software IBM *Statistical Package for the Social Sciences* 26 e Microsoft Excel para análise dos resultados, a fim de compreender as diferentes dimensões e as suas relações. Consequentemente, os resultados obtidos desmonstraram a existência de uma relação positiva e significativa entre liderança digital e desempenho organizacional e satisfação de teletrabalho assim como entre estes dois. Para além disso, existe também uma forte associação positiva entre os construtos. Sustentado na literatura, reconhece-se que a tendência futura será a continua exploração da temática de liderança digital e teletrabalho.

Palavras chave: Liderança Digital; Desempenho Organizacional; Satisfação no Trabalho e Teletrabalho.

Abstract:

The main aim of this study is to understand whether the organisational performance of companies can be affected and optimised by organization's leaders and whether they can have a significant impact on their subordinates feeling more satisfied with their own remote work. To this end, sought to provide a literary contextualisation of each key concept as well as to deepen the literature on leadership in an organisational context and relate it to teleworking; to understand the evolution of teleworking concepts and practice as a result of the SARS-CoV-2 pandemic; to identify how job satisfaction and teleworking can be managed and, finally; to understand how organisational performance can be assessed and measured in an organisation. In this way we sought to analyse the effect of digital leadership on the different dimensions of organisational performance found in the literature, as well as on teleworking satisfaction. To this end, a quantitative methodology was used, using an online questionnaire developed by the author, on the basis of various studies defined in the literature and obtaining a sample of 112 participants. Tools such as IBM Statistical Package for the Social Sciences 26 and Microsoft Excel were used to analyse the results to better understand the different dimensions and their relationships. Consequently, the results showed that there is a positive and significant relationship between digital leadership and organizational performance and teleworking satisfaction, as well as between these two. In addition, there are also positive associations between the constructs. Based on the literature, it is recognized that the future trend will be to continue exploring the subject of digital leadership and teleworking.

Key words: Digital Leadership; Organisational Performance; Job Satisfaction and Teleworking

Índice Geral

1	LIDERANÇA: DEFINIÇÃO E CONCETUALIZAÇÃO	17
1.1	CONCEITO DE LIDERANÇA	17
1.2	MODELOS DE LIDERANÇA DIGITAL VS. LIDERANÇA “TRADICIONAL”	22
1.3	LIDERANÇA EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL	25
2	PANORAMA DO TRABALHO E TELETRABALHO	29
2.1	O TRABALHO NA ATUALIDADE	29
2.2	A COVID-19 E O REFORÇO DO TELETRABALHO	34
2.2.1	<i>O Teletrabalho</i>	34
2.2.2	<i>A Pandemia Covid-19</i>	36
2.3	PANORAMA ATUAL DO TELETRABALHO EM PORTUGAL	37
3	GESTÃO ORGANIZACIONAL NO MUNDO DIGITAL: ADOÇÃO DO TELETRABALHO	39
3.1	GESTÃO ORGANIZACIONAL	40
3.2	CONCEITO DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO VS MOTIVAÇÃO	42
3.3	PROBLEMÁTICA DA LIDERANÇA ORGANIZACIONAL EM CONTEXTO DE TELETRABALHO	47
4	DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	52
4.1	DEFINIÇÃO DE CONCEITOS E FUNDAMENTOS TÉCNICOS GERAIS	52
4.2	FATORES QUE INFLUENCIAM O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	54
4.3	DIMENSÕES DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	54
4.3.1	<i>Questionários de desempenho no trabalho individuais</i>	56
5	OBJETIVOS, MODELO E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO	58
5.1	OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO	58
5.2	MODELO E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO	58
6	METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	62
6.1	ABORDAGEM METODOLÓGICA	62
6.2	INSTRUMENTO DE MEDIDA	63
6.2.1	<i>Escala de Liderança e Liderança Digital</i>	64
6.2.1.1	Liderança tradicional	65
6.2.1.2	Liderança digital	65
6.2.2	<i>Escala de Satisfação de Trabalho e Satisfação no Teletrabalho</i>	66
6.2.3	<i>Escala de Desempenho Organizacional</i>	68
6.2.3.1	Desempenho de tarefas	70
6.2.3.2	Desempenho contextual	71
6.2.3.3	Desempenho adaptativo	72

6.2.3.4	Comportamentos de trabalho contraproducentes	73
6.3	POPULAÇÃO, AMOSTRA E PROCEDIMENTO DE RECOLHA DE DADOS	73
6.3.1	<i>Procedimento de Recolha e Análise de dados</i>	74
7	ANÁLISE DE RESULTADOS	76
7.1	ANÁLISE DE FIABILIDADE.....	76
7.1.1	<i>Liderança e Liderança Digital</i>	77
7.1.2	<i>Satisfação no Trabalho e Satisfação no Teletrabalho</i>	78
7.1.3	<i>Desempenho Organizacional</i>	78
7.2	ANÁLISE DESCRITIVA.....	79
7.2.1	<i>Análise Descritiva: caracterização da Amostra</i>	79
7.2.2	<i>Análise Descritiva: Análise das escalas de avaliação</i>	86
7.3	ANÁLISE DE CORRELAÇÃO	90
7.4	TESTE DE HIPÓTESES	91
7.5	ANÁLISE EXPLORATÓRIA	94
7.6	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	96
8	CONCLUSÕES	100
8.1	CONCLUSÕES GERAIS	100
8.2	IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS	101
8.3	LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO.....	102
8.4	LINHAS FUTURAS DE INVESTIGAÇÃO	103

Índice de Figuras

Figura 1: Modelo da Orientação da Comunicação Organizacional.....	41
Figura 2: Modelo Concetual de Investigação.....	59
Figura 3: Género	81
Figura 4: Idade	81
Figura 5: Escolaridade.....	82
Figura 6: Tempo na Entidade Patronal.....	82
Figura 7: Dimensão da Empresa	83
Figura 8: Anos de Início da atividade da empresa	83
Figura 9: Análise exploratória de resumo de Teste U de Mann-Whitney da ST no grupo “Não mestres e Mestres”	95
Figura 10: Diagrama de Quartis da análise exploratória de ST no grupo "Não mestre e Mestres"	96

Índice de Tabelas

Tabela 1: Evolução das Teorias de Liderança.....	20
Tabela 2: Escala da dimensão de Liderança Tradicional	65
Tabela 3: Escala da dimensão de Liderança Digital.....	66
Tabela 4: Escala de satisfação no trabalho.....	68
Tabela 5: Escala de satisfação no teletrabalho	68
Tabela 6 - Escala de desempenho organizacional.....	69
Tabela 7: Escala da dimensão de desempenho de tarefas	71
Tabela 8: Escala da dimensão de desempenho contextual	72
Tabela 9: Escala da dimensão de desempenho adaptativo	72
Tabela 10: Escala da dimensão de comportamentos de trabalho contraproducentes.....	73
Tabela 11: Resumo de processamento do caso	76
Tabela 12: Resultados relativos à análise de consistência interna dos itens da dimensão Liderança	77
Tabela 13: Resultados relativos à análise da consistência interna dos itens da dimensão Liderança Digital.....	78
Tabela 14: Resultados relativos à análise da consistência interna dos itens da Dimensão Satisfação no Trabalho	78
Tabela 15: Resultados relativos à análise da consistência interna dos itens da Dimensão Satisfação no Teletrabalho.....	78
Tabela 16: Resultados relativos da consistência interna dos itens das dimensões da escala de desempenho organizacional	79
Tabela 17: Resultados relativos à análise sociodemográfica da amostra total (n=112)	79
Tabela 18: Caracterização Área Profissional da amostra total (n=112).....	84
Tabela 19: Concelhos de localização das empresas	85
Tabela 20: Prática de Teletrabalho.....	85
Tabela 21: Estatísticas descritivas da escala de Liderança.....	86
Tabela 22: Estatísticas descritivas da escala de Liderança Digital.....	86
Tabela 23: Estatísticas descritivas da escala de Satisfação no Trabalho.....	87
Tabela 24: Estatísticas descritivas da escala de Satisfação no Teletrabalho	88
Tabela 25: Estatísticas descritivas da escala de Desempenho Organizacional e suas dimensões.....	89
Tabela 26: Coeficientes de Correlação de Pearson entre as Variáveis das Escalas de LD, STT, DC, DA e CTC.....	90
Tabela 27: Regressão linear simples da variável LD na variável DO (N=112)	91
Tabela 28: Regressão linear simples das variáveis de LD na variável STT (N=112).....	92

Tabela 29: Regressão linear simples das variáveis de DO, DA, DC e CTC na variável STT (N=112).....	93
Tabela 30: Análise exploratória de frequências da idade da amostra (N=112).....	95

Lista de abreviaturas

GERH – Gestão Estratégica de Recursos Humanos

IWPQ – *Individual Work Performance Questionnaire*

PGRH – Práticas de Gestão de Recursos Humanos

QDTI – Questionários de Desempenho no Trabalho Individuais

RH – Recursos Humanos (Departamento ou Função)

SIJS – *Short Index of Job Satisfaction*

TIC – Tecnologias da Informação e Comunicação

A temática desta dissertação enquadra-se na área de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, e tem por base uma descrição objetiva da realidade organizacional portuguesa, relativamente à *liderança e ao seu impacto na satisfação no teletrabalho e desempenho organizacional*. Desta forma, este capítulo introdutório tem por objetivo abrir o tema e contextualizar este trabalho. Prosseguindo com o levantamento do problema e identificação dos objetivos a atingir, modelo e hipóteses de investigação e, finalmente, será ainda apresentada a estrutura do presente documento.

As empresas têm de adaptar as suas estratégias a mercados cada vez mais competitivos, exigentes e globais, tornando-se fundamental definir métodos e variáveis, que sejam capazes de contribuir para o crescimento de uma organização. A crescente competitividade dos tempos atuais tem tido um grande impacto na economia global, sendo que as organizações, de todos os setores, têm vindo a recorrer a novas tecnologias para se diferenciarem da sua concorrência. A área de Recursos Humanos (RH) tem também procurado no meio digital, oportunidades de se desenvolver e criar vantagem competitiva. Aliado a esta tendência, a recente conjuntura pandémica levantou também várias questões e novos desafios relativamente à evolução e adaptação da gestão dos RH, principalmente, na forma de liderar os colaboradores de uma organização em contexto de teletrabalho. Conjuntura esta em que, segundo José Figueiredo (2021), a capacidade de liderança e gestão precisou de novos níveis de autonomia e confiança.

A Covid-19 impactou severamente a economia a nível nacional e global. Todos os tipos de empresas enfrentaram níveis concretos de perdas como a diminuição na procura, interrupções nas cadeias de abastecimento, cancelamento de encomendas para exportação, entre outros (Shafi et al. 2020). A necessidade de combater esta crise tem gerado constantes mudanças substanciais e repentinas no modo de funcionamento das empresas, fazendo com que muitos profissionais tenham práticas de *teleworking* ou teletrabalho, prática que, na perspetiva de Neves (2019), poderá ser, simplesmente, definida como sendo o trabalho que é realizado no domicílio do trabalhador. Apesar da recentidade do construto, segundo a literatura, já antes da pandemia havia vindo tendencialmente a crescer, com resultados positivos e a ser implementada como solução às exigências dos mercados (Felstead & Henseke, 2017).

Segundo Conner e Ulrich (1996), para que as empresas consigam acompanhar e ter vantagem competitiva, na realidade que impera atualmente, estas têm de ter novas maneiras de encarar, entre outros aspetos, as práticas de RH. A correta implementação

destas práticas requer tecnologia, apoio social e organizacional, especificamente sob a forma de práticas de liderança digital ou “*e-lidership*” onde o surgimento da tecnologia digital e dos serviços de internet têm facilitado o progresso do teletrabalho (Contreras, Baykal & Abid, 2020).

Por outro lado, como é definido por Golden, Veiga e Dino (2008, citado por Contreras et al., 2020) será também importante referir que o teletrabalho pode ter impactos negativos nos trabalhadores, tais como o isolamento social ou profissional, que é referido como a ausência do aspeto social quotidiano do trabalho, podendo esta ausência afetar o desempenho organizacional. Além disso, atualmente, as pequenas e médias empresas, em particular estão perante novas oportunidades e desafios, estando presentes num cenário particular dentro da literatura sobre a abordagem aos RH (França 2014, p.1). Todavia, as mesmas são incontornavelmente vulneráveis face a competição global precisando de desenvolver capacidades e estratégias únicas, que podem ser atingidas através de uma liderança exemplar e de desempenho organizacional influenciado pela vontade de atingir novas metas, a partir de abordagens inovadoras (Rua et al., 2018). Desta forma, tornou-se perceptível que o modo como as empresas lidam com o comprometimento e satisfação do trabalhador e o estilo de liderança que adotam pode influenciar o sucesso da organização nesses aspetos.

A falta de competitividade organizacional, muitas vezes, encontra-se ligada a uma produtividade baixa, algo que pode ser atribuído aos estilos de liderança existentes, que não promovem a confiança e o comprometimento dos recursos humanos com os objetivos da empresa (Rua & Araújo, 2015). Assim, torna-se imperativo destacar o possível impacto dos modelos atuais de liderança no desempenho organizacional particularmente da liderança digital, pois caracteriza-se por apostar em estratégias inovadoras que envolvem toda a estrutura da empresa. Adicionalmente, a existência de diferentes tipos de organizações e a multidisciplinariedade das equipas faz com que os líderes organizacionais obtenham um papel de maior relevo, no que diz respeito ao crescimento das organizações (Fraga, 2018). Consequentemente, compreender como os líderes podem influenciar o bem-estar dos seus colaboradores deve ser uma das preocupações centrais das organizações.

Contudo, existe ainda controvérsia quanto ao verdadeiro nível de influência de um líder no desempenho organizacional. Relatos de sucesso como a de Howard Schultz, que desenvolveu, a Starbucks numa das marcas mais reconhecidas do mundo e de Angela

Hrendts, que duplicou o lucro da Burberry em cinco anos, sugerem um impacto positivo da liderança no desempenho organizacional. Não obstante, alguns críticos realçam a existência de gestores de renome, cujo carisma não terá tido qualquer influência na *performance* da organização, mas causavam um aumento dos salários, o que induzia a obediência cega dos seus seguidores, o que poderia gerar resultados menos positivos, ao contrário do esperado (Jensen et al., 2010).

A liderança digital atraiu a atenção das empresas enquanto estilo de liderança que consegue gerar um nível alto de desempenho organizacional (Rawashdeh et al., 2021). Considerando o número crescente de estudos dedicados à relação entre a liderança digital e desempenho organizacional, foram várias as análises empíricas realizadas com os dois construtos, uma vez que os seus resultados podem ser extremamente importantes para o desenvolvimento eficaz das organizações.

Por conseguinte, o principal objetivo deste estudo é “investigar como a liderança digital pode ter efeitos no desempenho organizacional e na satisfação no trabalho, focando-nos na prática de teletrabalho”.

Deste modo, considerando a pretensão deste estudo explorar a relação entre os construtos de liderança digital, desempenho organizacional e satisfação no trabalho, em especial o caso do teletrabalho formulam-se as seguintes questões de investigação:

QI1: Em que medida a liderança digital impacta positiva e significativamente no desempenho organizacional?

QI2: Em que medida a liderança digital impacta positiva e significativamente na satisfação no teletrabalho?

QI3: Em que medida o desempenho organizacional impacta positiva e significativamente na satisfação no teletrabalho?

PARTE I – REVISÃO DE LITERATURA

1 Liderança: Definição e Concetualização

1.1 Conceito de Liderança

As organizações estão atualmente expostas à incerteza e volatilidade do mercado internacional, tornando-as mais suscetíveis à mudança (Asrar-ul-Haq, & Kuchinke, 2016). Como resultado, para além do espaço, trabalho e capital, os RH também desempenham um papel significativo numa organização, uma vez que representam uma figura na gestão e alcance dos objetivos de qualquer empresa. Segundo os autores, os recursos humanos podem fornecer uma vantagem competitiva quando geridos com eficácia, sendo que se tornou evidente na literatura, que os líderes conseguem exercer uma posição de influência nos seus subordinados.

Uma organização beneficia da obtenção de um equilíbrio entre as necessidades dos seus clientes, partes interessadas e colaboradores. Um estilo de liderança competente pode influenciar e assegurar o crescimento económico da organização, bem como dos seus recursos humanos. Como resultado, quando um líder emprega princípios de liderança eficazes, ele ou ela motiva os membros da organização a lutar pela excelência e desenvolvimento profissional (Hurduzeu, 2015).

Dado que a liderança é um fenómeno social que tem acompanhado a Humanidade ao longo da sua história, numerosos estudos têm tentado investigar qualidades de liderança utilizando descrições de indivíduos considerados extraordinários (Safanov et al., 2018). O termo “líder” foi utilizado e concetualizado pela primeira vez no século XIV, segundo King (1990), enquanto, o termo “liderança” só foi cunhado na segunda metade do século XVIII, sendo a sua investigação científica estabelecida mais perto do século XX.

A liderança é definida como sendo a capacidade de um líder inspirar, motivar e capacitar os subordinados para ajudar a concretizar os objetivos organizacionais (House, & Aditya, 1997; Uddin et al., 2006). Isto é feito de modo que os líderes possam influenciar positivamente as ações e atitudes dos subordinados. Contudo, a definição atual de liderança é apenas uma das muitas que surgiram nos últimos anos.

Burns (1996) já colocava uma série de questões sobre o estudo do construto “liderança” e sobre o crescimento dos líderes, incluindo:

- (1) O que é exatamente a liderança?
- (2) Os comportamentos daquelas pessoas que se consideram líderes são considerados como atos de liderança? e
- (3) É verdade que as pessoas são chamadas líderes por causa dos seus traços de personalidade líder?

É difícil responder aos inquéritos de Burns e encerrar o diálogo sobre o significado de liderança, uma vez que não existe uma definição aceite, unanimemente, pela literatura. Segundo o Burns (1996), encontrar a definição deste conceito é como “sentir-se perdido na floresta a passar sempre pelos mesmos pontos de passagem, sem a capacidade de progredir no entendimento da liderança como construto” (p. 149).

No entanto, anteriormente, Burns (1977, p. 273) definiu liderança como um “processo recíproco de mobilização por pessoas com certos motivos e valores económicos, políticos e outros recursos, num contexto de competição ou conflito, com a finalidade de concretizar objetivos independentes ou partilhados entre líderes e seguidores”.

Além disso, a liderança é também retratada como um processo socialmente complicado com múltiplos níveis, principalmente entre grupos e organizações. Esta construção é bem conhecida pela sua influência significativa no desenvolvimento empresarial e cultura organizacional, o que justifica a sua extensa pesquisa (Xie, 2019). De acordo com Drucker (1996), a liderança pode e deve ser aprendida, utilizando conceitos como “estilo de liderança”, personalidade de liderança” e “traços de liderança”. No seu trabalho o autor descreve as muitas personalidades diferentes que encontrou em pessoas intituladas de líderes, cada uma com comportamentos muito diferentes, Drucker avança com apenas quatro características em comum:

1. A única característica universalmente aceite para um líder é que se trata de alguém com seguidores;
2. Um líder não é alguém amado ou admirado, mas alguém cujos seguidores são pessoas que fazem as coisas acertadas. Liderança não deve ser medida pela popularidade, mas sim pelo alcance de resultados;
3. Os líderes são pessoas proeminentes, logo naturalmente tornam-se exemplos;
4. A liderança não é definida por *rankings*, privilégios, títulos ou dinheiro. Liderança é responsabilidade.

Os líderes são também referidos como concretizadores por Drucker (1996). Realizam uma variedade de tarefas, mas nunca realizarão as tarefas em que só eles se destacam, que

fazem a diferença e definem prioridades, transformando-as em tarefas que serão recordadas pelos seus executores.

A grande maioria das definições de liderança são constituídas por três partes:

Influência

Grupo e

Propósito.

Em primeiro lugar, os líderes são pessoas cujas ações influenciam as dos outros. Em segundo lugar, tipicamente, a liderança é estabelecida no contexto de grupos, particularmente grupos de trabalhadores. Por último, mas não menos importante, o estudo da liderança centra-se no objetivo do grupo, que deve ser alcançado (Safonov et al., 2018). Desde modo, Safonov (2018, p. 304), define liderança como “o processo pelo qual uma pessoa influencia os outros membros de um grupo para alcançar os objetivos de uma organização ou grupo”, e o verdadeiro líder é alguém que alcança o reconhecimento universal.

Uma vez que a liderança é um conceito que foi estabelecido por numerosos investigadores e ao longo de várias décadas, numerosas teorias foram desenvolvidas. Na sua investigação, King (1990) identifica nove épocas evolutivas e agrupa-as numa “árvore evolucionária da teoria da liderança”, tendo em conta que a teoria da liderança se desenvolveu durante um curto período e que muitas teorias se desenvolveram simultaneamente, não há provas que sustentem o desenvolvimento das teorias apresentadas abaixo, na Tabela 1:

Tabela 1: Evolução das Teorias de Liderança

<p style="text-align: center;">Era da Personalidade</p> <ul style="list-style-type: none"> - Período do Grande Homem: teoria do grande Homem; - Período dos Traços: teoria dos traços.
<p style="text-align: center;">Era da Influência</p> <ul style="list-style-type: none"> - Período das Relações de Poder: abordagem das cinco bases de poder; - Período da Persuasão: abordagem do domínio do líder.
<p style="text-align: center;">Era Comportamental</p> <ul style="list-style-type: none"> - Período Comportamental Inicial: teoria da mudança reforçada; - Período Comportamental Tardio: modelo <i>managerial grid</i>; teoria dos quatro-fatores; teoria da liderança de ação; teoria X e T; - Período Operante.
<p style="text-align: center;">Era Situacional</p> <ul style="list-style-type: none"> - Período Ambiental: abordagem ambiental; modelo dos sistemas- abertos; - Período do Estatuto Social: teoria da realização de papéis; teoria do papel de líder; - Período Sociotécnico.
<p style="text-align: center;">Era da Contingência</p> <ul style="list-style-type: none"> - Período da Contingência; teoria do caminho objetivo; teoria situacional; modelo da ligação múltipla; teoria normativa.
<p style="text-align: center;">Era Transacional</p> <ul style="list-style-type: none"> - Período de Troca: teoria de troca do membro líder; abordagem da influência recíproca; liderança emergente; - Período de Desenvolvimento de Papéis: teoria da troca social; modelo da criação de papéis.
<p style="text-align: center;">Era da Anti Liderança</p> <ul style="list-style-type: none"> - Período da Ambiguidade: abordagem da atribuição; - Período Substituto: teoria da liderança substituta.
<p style="text-align: center;">Era Cultural</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Framework Machinsey</i>; teoria Z; abordagem à procura da excelência; autoliderança.
<p style="text-align: center;">Era Transformacional</p> <ul style="list-style-type: none"> - Período Carismático: teoria carismática; teoria da liderança transformacional - Período de profecia auto-realizável: teoria do líder SFP; abordagem do desempenho além das expectativas.

Fonte: Adaptado de King (1990)

Criadas entre os séculos XIX e XX, cada era presente na figura representa um passo em frente na evolução do processo de liderança e acrescenta novos pontos de vista relativos ao conceito. Assim torna-se evidente a inevitabilidade da existência de várias definições de liderança, já que existem várias teorias, que apresentam as suas próprias características e qualidades.

Os investigadores examinaram as qualidades de liderança utilizando uma série de várias metodologias, mas ainda não encontraram uma que seja consistente e que, em termos da sua natureza fundamental, adira a todas elas. A compreensão dos ideais de liderança, que ajudam a identificar líderes eficazes, requer uma compreensão da evolução histórica da liderança, bem como dos seus fundamentos e teorias. Segundo Hunt e Fednyich (2019), as primeiras ideias sobre liderança, que reconheceram o líder como um indivíduo forte e grandioso, tiveram origem ao longo da revolução industrial e do crescimento.

Segundo Mouton (2019), teorias como a teoria dos traços e da liderança transformacional e carismática emergiram da teoria do grande Homem, sendo que desde esta que não se davam grandes desenvolvimentos na definição do conceito de liderança, apenas indo-se acrescentando novas características ao construto já existente. Como resultado, muita da investigação que tem sido feita até agora pode ter sido mal compreendida e centrada de forma inconsistente no líder, resultando numa definição vaga e até crítica de liderança (By, 2021).

Houve décadas de investigação sobre liderança até ao ano 1990, com progressos limitados na identificação e desenvolvimento de líderes eficazes (Yukl, 2008). Enquanto os estudos tradicionais de liderança se concentraram na influência dos líderes, estudos mais recentes expandiram estas teorias, colocando uma maior ênfase no “como” e “porquê” que os seguidores são influenciados pelos líderes (Dansereau et al., 2013). Além disso, os investigadores, após identificar e integrar todos os elementos que compõem a liderança são capazes de responder a questões tais como:

- (1) as situações em que os líderes emergem como tal ou se transformam em tal;
- (2) o que constitui liderança é universal ou específico de cada cultura;
- (3) se podem surgir estilos de liderança específicos dependendo da situação;
- (4) se um estilo de liderança é mais ou menos eficaz dependendo das circunstâncias e exigências colocadas aos líderes e seguidores (Avolio, 2007, p.25).

No contexto organizacional, a maioria da investigação sobre a eficácia da liderança centra-se nos gestores de nível inferior e não nos executivos de topo, com o objetivo de compreender como um líder influencia os seus seguidores para atingir níveis de desempenho mais elevados (Yukl, 2008). Para além disso, teorias como a liderança digital e a liderança transformacional estão excessivamente focadas em explicar como os executivos de topo influenciam o desempenho financeiro de uma grande corporação. Todavia, grande parte das organizações não tem um chefe executivo, ou líder, considerado carismático ou visionário (idem).

Enquanto algumas empresas preferem recrutar líderes (ou por outras palavras, “comprar talento”), outras entendem que a concorrência exige a criação de líderes. É crucial obter um melhor conhecimento de quais os critérios mais significativos para o desenvolvimento da ideia através da análise, pois esta incapacidade de definir o conceito de liderança tem repercussões diretas no crescimento do próprio líder (Wallace et al., 2021). Com esta abordagem ao conceito de liderança é possível reter esta dualidade de criação e desenvolvimento da capacidade de liderança vs. liderança inerente ao indivíduo.

1.2 Modelos de Liderança Digital vs. Liderança “Tradicional”

O principal objetivo deste subcapítulo é identificar e descrever o construto de Liderança Digital contrastando com o conceito de Liderança. Como surge, em que consiste um líder digital e de que forma é relevante para este trabalho.

Para ter sucesso numa era cada vez mais marcada pelo uso das tecnologias, as competências e estilos de liderança têm vindo a sofrer alterações devido à digitalização. Já foram feitos vários estudos, tanto em sociedades ocidentais como orientais, na perspetiva de líderes e liderados, e já foi determinado que diferentes indústrias auxiliam na criação de novos estilos de liderança (Arokiasamy et al., 2015). Segundo os estudos, 95% das empresas consideram que devem depreender um novo estilo de liderança para se manterem competitivas num mercado cada vez mais digitalizado (Charlier et al., 2016), no entanto apenas 37% das empresas acredita ter um líder digital robusto (Link, 2018). Noutros exemplos, como é o caso dos recentes relatórios da Deloitte para empresas do Sul da Ásia mostram que, embora 87% dos inquiridos acreditem que a liderança digital e transformadora é essencial, apenas 5% têm um forte programa de liderança digital (Malloch, 2014; Thomson et al., 2016; Xanthopoulou & Papagiannidis, 2012).

De forma a perceber a importância da tecnologia para o mundo empresarial é necessário expor a realidade da atualidade em que quase, se não todas as organizações têm uma presença competente *online* e têm as suas empresas transformadas em empresas digitais. Novos desafios e oportunidades surgem com o aparecimento de técnicas e abordagens inovadoras utilizando a tecnologia, que requer da parte das entidades empregadoras uma grande capacidade de adaptação. Para o efeito, sem líderes digitais, que são especialistas em pensamento estratégico utilizando as melhorias no meio digital para criar oportunidades de negócio que acrescentem valor aos clientes, esta adaptação não pode ser orgânica (Holzmann et al., 2020; Wesseling et al., 2020).

Como vimos, para as empresas sobreviverem numa nova era digital têm de se adaptar e reconstruir as suas estratégias de negócio, sendo crucial a presença e ação de um líder digital. Um bom líder digital terá como objetivos: definir a estratégia de negócio digital objetivamente terá de resultar numa alta performance organizacional. De igual modo os líderes digitais terão de ter um conjunto de competências para aliviar estes desafios e auxiliar a sua organização a avançar com as transições necessárias (Frank et al., 2019; Somerville, 2013).

Um dos exemplos de desafios mais preponderantes de um líder digital é a capacidade de um indivíduo conseguir ter as competências e a capacidade para motivar os seus subordinados a utilizar novas tecnologias que podem ou não ser usadas devido à essência da incerteza do futuro digital. Perante este facto, Luck et al., (2012), defendendo que existe um *gap* de competências para responder a este desafio, apresentaram uma lista de 7 competências necessárias para ser um líder digital eficaz:

- 1) Fornecer uma visão e um objetivo;
- 2) Criar oportunidades experimentais;
- 3) Permitir que as pessoas pensem de forma inovadora;
- 4) Permitir o trabalho de equipa vertical e horizontal entre equipas e grupos;
- 5) Permitir uma comunicação forte dentro e entre equipas e organizações;
- 6) Desenvolver e conduzir a estratégia empresarial;
- 7) Cooperar.

Foi também incluído no estudo da Deloitte de 2017, que propõe às empresas que queiram incentivar a liderança digital, afastando-se das estruturas hierárquicas mais tradicionais e criando redes de equipas de resolução de problemas (Muller, 2020). Outras recomendações mencionadas por Muller (2020) incluem um estilo de liderança mais ágil que responda rapidamente às crises, um sistema de responsabilidade mais familiar, um aumento da utilização de plataformas digitais como o *Slack* ou *Microsoft Teams*, promovendo o *feedback* e a comunicação constantes dos colaboradores.

De acordo com a literatura, liderança digital pode ser definida como o uso de meios digitais de uma organização para atingir os objetivos empresariais tanto a nível organizacional como níveis individuais (Dimitrios et al., 2013; Thomson et al., 2016). Em muitas empresas, as adoções de novas práticas de liderança implicaram mudanças na forma como se abordavam os papéis, cultura de trabalho e o uso das tecnologias. Estas transformações por norma surgem de forma a promover ajustamentos destinados a satisfazer necessidades tangíveis a curto prazo, criando simultaneamente uma base para um futuro incerto. Brunswicker et al. (2015) também salientam que todos os tipos de liderança são importantes, uma vez que o líder ilustra a sua equipa, aplicando e adaptando o código de ética da empresa para além da tecnologia e da adaptação à era digital.

Líderes digitais são aqueles que reconhecem que as mudanças tecnológicas são o principal fator que contribui para mudanças significativas em todas as empresas. Além disso, um líder digital bem-sucedido deve garantir que as funções organizacionais estejam alinhadas com o ambiente externo, orientando o nível estratégico dos RH para os objetivos estratégicos da organização (Thomson et al., 2016). Continuando, Charles (2016) defende que em qualquer organização a liderança digital é crucial para a tomada de decisões, providenciar direção a empregadores em projetos inter e intra organizacionais e também fornecer linhas de pensamento em reuniões ou *check-ups*. Para aumentar a produtividade, eficácia e a qualidade de serviços um líder digital deve ser aquele que identifica a necessidade e utilidade de novas tecnologias.

No entanto a literatura reconhece que a liderança digital difere significativamente da liderança dita tradicional em muitos outros aspetos (Araújo et al., 2021). O líder tradicional é uma autoridade única, orientada para um objetivo, que faz escolhas. Em regimes estruturais, ele ou ela destaca-se com uma definição clara de papéis e tarefas. No entanto, para situações mais dinâmicas com um elevado nível de ambiguidade, o líder digital é mais adequado. Em contrapartida, este ou esta, impulsionam a criatividade e a

inovação da organização e ajudam as equipas a avançar (Gozman & Willcocks, 2019; Hassani et al., 2017). A literatura defende ainda que acresce a um líder digital a necessidade de assegurar o alinhamento das funções organizacionais com o ambiente externo, posicionando o nível estratégico dos recursos humanos sob os objetivos estratégicos organizacionais (Thomson et al., 2016).

Enquanto o estilo de liderança tradicional é definido como o tipo de liderança mais “comando” e “controlo” a liderança digital é referida como uma “liderança colaborativa”. Assim é possível deduzir que um líder tradicional e um líder digital têm diferenças consideráveis (Araújo et al., 2021). A própria literatura reconhece que a liderança tradicional apresenta falhas perante a liderança digital aquando de uma transformação digital de uma empresa tanto no domínio de novas tecnologias assim como na gestão de recursos humanos que a operam. Por outro lado, é também presente na literatura que apesar da liderança digital apresentar resultados positivos para os diversos processos organizacionais, há limites no que toca a estudos deste tipo de liderança em contexto organizacional.

1.3 Liderança em contexto organizacional

Para melhor compreender o construto de Liderança, pretende-se enquadrar o conceito num contexto organizacional. Começando com uma perspetiva de Maximiano (2006), este defende que a Teoria Clássica da Administração, fundamentada no facto do líder autoritário ter controlo absoluto sob aqueles na sua alçada (Andrade, 2007), objetivava uma gestão centrada na supervisão, vista como um fator essencial para se alavancar o setor produtivo. O autor aborda três categorias para identificar a mudança de postura do líder no período da teoria clássica: 1) com base nos ensinamentos de Frederick Taylor (1909) o líder, por meio de supervisionamento, deveria aumentar a eficiência dos operários na linha de produção a partir dos estudos sobre o tempo e movimento elaborados por ele; 2) para Henri Fayol (1916) o líder deveria ser uma pessoa que coordenasse as atividades com o objetivo de organizar as funções e procedimentos da empresa a partir de deveres e obrigações pré-estabelecido; e 3) Max Weber (1978) ao desenvolver o modelo burocrático e a hierarquização das funções administrativas, bem como normas e procedimentos para o exercício do controlo baseado no modelo autoritário de liderança, define que o líder deveria agir de acordo com o cargo

hierárquico que ocupa. A literatura segue com Robbins (2011) e McGrath e Bates (2014) que seguem sublinhando que na década de 1930 uma nova concepção de liderança surgiu a partir da Teoria das Relações Humanas, desenvolvido pelo psicólogo Elton Mayo (1927). Esta nova perspectiva aponta a necessidade do capital humano como foco e o líder como sendo alguém que deva considerar os fatores psicológicos e emocionais dos liderados para a condução mais adequada dos processos produtivos e a execução satisfatória do objetivo da eficiência empresarial. Através da união da Teoria Clássica e a Teoria das Relações Humanas surge a Teoria Estruturalista, advogando que o líder deveria identificar as necessidades dos liderados e uni-las às necessidades da empresa com foco no desempenho de ambos. Assim sendo, Aparecido e colaboradores (2022), afirmam que, apenas a partir da Teoria das Relações Humanas, desenvolvida em 1930, é que a liderança propriamente dita se instaura nas organizações, uma vez que a Teoria Clássica priorizava a chefia de estilo autoritário para o desenvolvimento das atividades organizacionais.

Segundo a literatura, a liderança na sua essência poderá ser abordada de diversas maneiras, dependendo do contexto (Porter & McLaughlin, 2006). Porém, para atingir os objetivos propostos por este trabalho, será necessário avaliar a liderança meramente num contexto organizacional. Segundo um estudo realizado por Porter e McLaughlin (2006) em que foram analisados 21 jornais científicos publicados entre os anos de 1990 e 2005, apenas 373 abordaram a noção de Liderança, sendo que desses meramente 41 o fizeram em contexto organizacional de forma “moderada/forte”, significando que abordaram o construto totalmente de acordo com o propósito deste subcapítulo. Os autores defendem ainda que, embora durante anos o campo tenha assumido mais ou menos casualmente o que se sabe muito empiricamente sobre a interação entre o contexto organizacional e a liderança, ainda não parece haver qualquer tipo de tentativa consistente direcionadas para examinar essa relação de forma sistemática. Mesmo entre os estudos empíricos classificados como tendo uma moderada/forte ênfase no contexto organizacional, apenas cinco deles abordam diretamente uma componente contextual como variável central de interesse. Nos outros estudos, os elementos do contexto organizacional aparecem quase como uma reflexão tardia. A ênfase nesses estudos raramente se centra especificamente na interação entre o contexto organizacional e a liderança. Em vez disso, por exemplo, os investigadores têm-se concentrado em explicar um determinado tipo de liderança e, conseqüentemente, o contexto organizacional é apenas uma variável secundária ou de

fundo. Este facto torna-se ainda mais evidente quando se incluem os artigos que são designados como tendo apenas uma “fraca” ênfase no contexto organizacional. Aqui, os autores sublinham que o contexto é quase sempre tangencial. Frequentemente, o contexto organizacional parece ser um artefacto da amostra e não uma variável ativa. No fundo, não existe uma imagem coerente e integrada das interações entre liderança e contexto que emerja da literatura empírica. Por outro lado, muitos são os trabalhos desenvolvidos que apresentam análises e estudos sobre a liderança em contexto organizacional (Dourado, Macêdo & Melo, 2023). A literatura reforça então a visão de que uma liderança quando desempenhada com foco em melhorias traz bons resultados a todo um grupo envolvido. Para além disso, Dourado e colaboradores (2023) acrescentam que o líder, em contexto organizacional desempenha um papel primordial, de grande importância para os seus subordinados. Nesse aspeto, Almeida (2014), argumenta que os estudos defendem que o líder envolvido com as suas equipas traz à organização maiores níveis de motivação e conduz a resultados mais positivos, permitindo empresas e indivíduos atingir os seus objetivos.

Apesar de na Literatura existirem diversos estilos de liderança e vínculos de como aplicá-los, (Dourado et al., 2023), no estudo de Franco e colaboradores (2017) foi identificado que a utilização de vários estilos de liderança é eficaz e que em contexto organizacional, cada indivíduo e equipa deve ter um estilo de liderança adotado que conduza aos resultados exigidos. Marson e colaboradores (2016) mostram também que o papel da liderança em contexto organizacional é de grande importância, sendo até fundamental, uma vez que é o líder que deve fazer o planeamento e coordenação das atividades desenvolvidas pelos colaboradores e que possui influência suficiente nestes para essas atividades serem cumpridas atempadamente. Está também presente na Literatura que a liderança eficaz, é aquela ciente do contexto histórico pelo qual passam a sociedade e a organização, e que, como fundamento desse contexto, as pessoas na figura de líderes e liderados são responsáveis por promover a evolução organizacional e bem-estar social. Ou seja, segundo autores como Aparecido e Freitas (2022), a liderança é um construto que apenas poderá ser considerado em contexto organizacional se o abordarmos como sendo um construto que apenas pode existir com duas entidades (líderes e liderados) e a relação que existe entre ambas. Algo que teremos em consideração na parte metodológica deste trabalho.

Como já foi referido, este trabalho tem por objetivo analisar a relevância do apoio das chefias no desempenho organizacional e na satisfação no trabalho, em contexto de teletrabalho. Dito isto, o capítulo que se segue fará uma contextualização teórica do trabalho e teletrabalho com o propósito de perceber a sua evolução/ transformação (perante as suas problemáticas passadas, presentes e futuras), assim como saber como esta se enquadram na temática desta investigação.

2 Panorama do Trabalho e Teletrabalho

Pretende-se através de uma breve contextualização do trabalho perceber como é que este evoluiu, perante problemáticas passadas, presentes e futuras assim como saber como se enquadram as suas evoluções e transformações na temática desta dissertação.

2.1 O trabalho na atualidade

Serve então como ponto de partida para esta reflexão a perspetiva partilhada por Blanch e Codi (2003), em que, numa fase inicial, o trabalho era perspetivado como sendo algo negativo, destinado a escravos e tendo evoluído ao longo dos tempos, até aos dias de hoje, em que é percebido como uma das bases da sociedade no que toca às relações políticas, económicas e sociais.

O trabalho é um dos aspetos mais importantes da vida pessoal, organizacional e social. Segundo Salanova (1996) é responsável por cerca de um terço da atividade humana e serve como base da sociedade, permitindo a compreensão de eventos fundamentais, tais como a inclusão social e o consumo de bens e serviços.

Atravessando variadas condições no tempo e no espaço, com diversos sujeitos que se envolveram nestas condições, abordar o construto do trabalho implica abordar os enredamentos que o rodeiam enquanto atividade que foi (Sánchez, 2017).

Na perspetiva de Frassa (2017) o trabalho pode ser definido como sendo uma relação social que afeta alguns aspetos da vida social, tais como a formação da identidade, a preparação do dia-a-dia e a construção de relações sociais.

Já aos olhos de Roque (2010) e talvez de um modo mais completo, o autor afirma que o trabalho é visto como um conjunto de atividades intelectuais e físicas realizadas pelo

Homem, todas elas contribuindo para o desenvolvimento da realidade social. Depois de passar por várias fases, como o Taylorismo e o Fordismo, e até 1970, o significado do construto do trabalho terá sido associado, e por outro lado confundido, com o termo emprego e também como fonte de rendimentos, realização pessoal, poder, e até mesmo estatuto.

Não é possível negar o facto de o trabalho estar presente na história da humanidade. O seu significado na sociedade atual, está inegavelmente marcado pelas diferentes fases pelas quais passou ao longo da história, sendo que compreendendo o seu passado será mais fácil entender o seu presente (Salanova et al., 1996). O que leva aos inícios da Revolução Industrial, em que se verifica a divergência sobre a influência da evolução da tecnologia no trabalho, no emprego e nos salários. A divergência de opiniões variou quanto a saber se a mecanização destruiria o emprego, ou, mais especificamente, se as máquinas levariam a uma redução dos salários. Além disso, alguns viram as máquinas como um meio de preservar o emprego, porque aumentaria a produtividade e, como resultado, os salários não seriam uma exceção (Teles & Caldas, 2019).

Para além dos avanços tecnológicos, houve mudanças significativas nas práticas de trabalho e na política administrativa durante o desenvolvimento da Revolução Industrial. O modelo taylorista-fordistas nasceu da necessidade de aumentar a produção, fator que se deve ao aumento da população e dos mercados globais. Além disso, este quadro realçou a necessidade de um aumento da produção para que os lucros aumentassem de acordo com as expectativas da época. Desta forma, Henry Ford utilizando os princípios (que procurou desenvolver e aperfeiçoar) de Taylor criou a linha de montagem. Em 1914, para além de aumentar o salário dos seus operários, Henry Ford também implementou horário de trabalho de 8 horas diárias. Este plano de ação, não só resultou num crescimento de produção que para além de utilizar um sistema de recompensas, como incentivo, baseava-se essencialmente em processos de repetições e simplificação das operações. Consequentemente, as organizações necessitavam de agilidade na hora de contratar e deu-se uma maior relevância às capacidades individuais dos trabalhadores, nomeadamente na destreza que demonstravam para a repetição constante de tarefas simples numa linha de produção planeada e especializada (Moraes, 2008).

Na perspetiva Fleury (2004, citado em Moraes, 2008), para além do modelo mencionado anteriormente, outros modelos, tais como o socio técnico, o modelo japonês e a gestão estratégica de Recursos Humanos influenciaram significativamente a organização do

trabalho. Em oposição, o modelo sócio técnico, foi elaborado criticando a abordagem da gestão adotada pelas empresas que empregam o modelo taylorista-fordista. A repetição constante do modelo sócio técnico levou a uma menor produtividade, doenças, conflitos, ausências e elevada atividade rotativa. Como resultado, o novo modelo advogou a formação de grupos de trabalhadores com alguma autonomia no processo de tomada de decisão, resultado num aumento da aprendizagem e na combinação de conhecimentos e competências empresariais.

O modelo japonês, por outro lado, nasceu na década de 1950 e baseia-se em resíduos e fabrico de qualidade. O empenho dos trabalhadores é necessário para que estes fundamentos ocorram, porque um elevado nível de envolvimento e valorização dos seus conhecimentos cria uma maior vontade de participar na inovação e desenvolvimento do ambiente empresarial em que estão inseridos. A gestão estratégica dos recursos humanos também procurou incorporar as bases do modelo japonês, favorecendo o desenvolvimento dos funcionários. Como resultado, as empresas começaram a colocar uma maior ênfase nas competências transversais, tais como a comunicação empresarial. Além disso, a inclusão de diferentes *soft skills* na criação de um ambiente organizacional encorajou a diversidade, o que constitui um valor acrescentado por parte da gestão estratégica dos recursos humanos.

O debate acerca dos efeitos do avanço tecnológico no emprego, salários e trabalho tem as suas raízes distantes nas fases iniciais da Revolução Industrial. O projeto de Teles e Caldas de 2019 desafia os fundamentos das narrativas mais relevantes sobre o “futuro do trabalho”. Na primeira secção, mostra-se que o debate académico sobre o ritmo, direcção e efeitos da inovação tecnológica nas empresas e no trabalho está longe de ser conclusivo. Em vez de se envolver em atividades especulativas, procura distinguir a autonomia total e as transformações tecnológicas que já reorganizaram a forma como o trabalho é realizado. Depois de rever as abordagens convencionais da teoria económica à inovação e a tecnologia, a segunda secção baseia-se nas contribuições da economia política marxista que enfatizam o papel instrumental da tecnologia no controlo e desqualificação do trabalho. Na terceira secção, argumenta-se que nos mercados controlados por um pequeno número de empresas tecnológicas financiadas, o incentivo para ganhos radicais de produtividade da inovação é baixo e é tipicamente substituído por inovações incrementais de produtos e reestruturação do trabalho. Este processo é especialmente evidente na ascensão das plataformas digitais monopolistas, também conhecidas como

plataformas colaborativas, cuja principal inovação reside na promoção de novos métodos de desqualificação e subvalorização do emprego. No final, a conclusão reúne as várias contribuições em que foram apresentadas e é interpretada como uma condição analítica para uma discussão dos impactos tecnológicos que não se concentra na antecipação dos efeitos sobre o emprego. Em vez disso, enfatiza as consequências reais que foram vividas pelo trabalhador e pelo processo, restituindo ao mesmo tempo a dimensão política ao centro da discussão.

Keynes e Marx são dois autores que apresentam o impulso para a redução do emprego com duas perspectivas completamente diferentes como resultado do avanço tecnológico, que também foi motivado pela Revolução Industrial. Segundo Keynes, o processo tecnológico reduziria as horas de trabalho e, como resultado, aumentaria o tempo gasto em bem-estar e prazer (Neto & De, 2014). Marx também acredita que o avanço tecnológico e a mecanização dificultam o desenvolvimento das identidades individuais. Segundo Neto & De (2014) considera-se que o trabalho que não envolve a reprodução material da sociedade é mais emancipatório e satisfaz o desejo de autorrealização do indivíduo.

Os argumentos utilizados nos séculos XIX e XX, em que tudo se baseava numa compensação para as empresas destruídas por novas empresas, começaram a desmoronar-se. Como resultado, e tendo sido previsto por organizações internacionais como a Organização Internacional do Trabalho (2015), o Fórum Económico Mundial (2016) ou, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (2017), e a par do crescente avanço tecnológico, anunciou-se a destruição generalizada das empresas (Teles & Caldas, 2019).

Segundo Teles e Caldas (2019), devido à crise económica internacional que ocorreu entre 2008 e 2012, a fase “fim do trabalho” foi espalhada primeiro nos Estados Unidos e depois pela Europa. Este discurso e mentalidade levou a que instituições anunciassem um futuro marcado pela desregulamentação, não como resultado de políticas anteriores (como a política financeira), mas sim como resultado do significativo avanço tecnológico que não podia ser parado. No entanto, ao contrário desta perceção, algumas previsões já demonstradas no *The Future of Jobs Report* (2018) ligam as novas tecnologias à criação de novas oportunidades e ainda criação de emprego. Apesar destas previsões sobre as consequências do avanço tecnológico feitas pelas organizações internacionais, ainda existem aspetos inalteráveis ao longo do tempo. Serve de exemplo, o caso da simbiose

(ou falta dela) entre as práticas de prestação de trabalho, com os efeitos da robotização no emprego. Por outras palavras, e ainda na perspetiva de Teles e Caldas (2019), a regulamentação das horas de trabalho, do salário e dos serviços parecem estar destinados a desaparecer entre ameaça do desemprego de massas e os aspetos precários da prestação de serviços robotizados.

De acordo com *The Future of Jobs Report* (2018), a abordagem tecnológica é vista como uma revolução com “vencedores” e “perdedores” nesta sequência. Dado que algumas das pessoas “perdedoras” tinham horários de trabalho mais longos e estavam mais preocupadas com a simplicidade diária do que outras; atualmente, os “vencedores” são aqueles que estabelecem o padrão para competências baseadas na originalidade, pensamento crítico, persuasão e negociação.

Acima de tudo o que foi mencionado anteriormente, também será possível aludir ao facto de que o objetivo do negócio não é compatível com as exigências do mundo digital. Podendo-se afirmar isso mesmo com a presença do exemplo de apoio a situações de substituição competências que foram ultrapassadas por outras, de acordo com as exigências da tecnologia, bem como à compensação dos “perdedores” da transição tecnológica e do emprego através de apoios sociais, como no caso do Rendimento Básico Incondicional (Teles & Caldas, 2019). Este rendimento tem como aspeto central a correção das desigualdades sociais provovadas por uma redistribuição da riqueza desigual. Outro motivo da sua existência, terá sido também o ensaio de melhoria dos desequilíbrios criados pelo mercado em fases de transição económica e revolução industrial. De acordo com Sampaio (2019), o Rendimento Básico Incondicional é distribuído àqueles que não têm meios de sobrevivência e têm a intenção de assegurar um nível mínimo de dignidade e melhorar a qualidade de vida dos cidadãos. Em Portugal, este lucro pode ser comparado ao Rendimento Social de Inserção. Segundo Administração da Segurança Social (2019), este pagamento protege indivíduos em extrema pobreza e pode ser constituído por um pagamento ou por um programa de colocação que incorpora um contrato.

Por último, e não obstante de omissão, há o determinismo tecnológico, em que a inovação é um processo independente dos contextos sociais de produção, instituições e valores sociais (Teles & Caldas, 2019), marcando uma mudança em que tanto indivíduos como organizações devem adaptar-se sob pena de sucumbir ou abdicar de qualquer processo que possa beneficiar as gerações futuras.

A literatura defende ainda que a tecnologia tem um impacto em muitas atividades, particularmente as relacionadas com a informação e comunicação, criando uma necessidade constante de aprendizagem e atualização. Por outro lado, os debates sobre os efeitos do avanço tecnológico e a medida em que as relações no local de trabalho são afetadas pela tecnologia estão longe de ser conclusivas. Este é o caso não só no trabalho mais físico, mas também nas profissões caracterizadas pela constante mudança, complexidade e exigência (Sánchez, 2017). De acordo com Teles e Caldas (2019), o avanço tecnológico deixa ser relevante quando o foco muda para os mais recentes avanços no trabalho e para a introdução de novas tecnologias em alguns campos de atividades.

Para além das mudanças mencionadas anteriormente, é importante notar que a reinstitucionalização do trabalho resultou em mudanças na sociedade e na forma como as pessoas interagem umas com as outras neste período, como evidenciado por exemplo no trabalho baseados em projetos, trabalho remoto ou teletrabalho (Sánchez, 2017).

2.2 A Covid-19 e o reforço do Teletrabalho

2.2.1 O Teletrabalho

É certo que, tanto no passado como no presente, a tecnologia não tenha sido o principal motor para a estabilidade empresarial em alguns setores, principalmente no que toca à empregabilidade. Aliás poderá até concluir-se que terá contribuído para o declínio dos salários. Contudo, a tecnologia mostra inúmeras vantagens, tais como o aumento da eficiência no trabalho, a sua aplicação, simultaneamente, tem-se demonstrado relativamente lenta nalguns casos, devido aos custos que esta aporta (Teles & Caldas, 2019).

O artigo 165.º do Código de Trabalho (2022), descreve o teletrabalho como sendo *uma prestação laboral concretizada com subordinação jurídica do trabalhador a um empregador público, em local não determinado por este, através de recurso a tecnologias de informação e comunicação*. Os avanços tecnológicos ligados à economia digital culminaram no aparecimento da Indústria 4.0, o que levou a um profundo reexame do trabalho, do seu futuro e das suas potenciais implicações (Teles & Caldas, 2019), apesar de todas as previsões que foram feitas ao longo do tempo (Estanque & Costa, 2018).

A utilização de tecnologias avançadas na Indústria 4.0 pode resultar num equilíbrio mais harmonioso entre empresas de diferentes dimensões, bem como numa maior divisão da força de trabalho e funções de produção adicionais. Tal como aconteceu no passado, o emprego do futuro irá diferir daquele que aconteceu no passado (Estanque & Costa, 2018) e o momento atual, em que o teletrabalho é talvez mais prevalente de que há registo na história, é disto exemplo.

A literatura no que toca ao teletrabalho, é maioritariamente focada nos teletrabalhadores ao invés das empresas que o permitem (Bailey & Kurland, 2002). No entanto existem estudos empíricos recente que justificam a sua adoção por parte das organizações. Várias são as vantagens deste modo de trabalho. Illegems e Verbeke (2003), defendem que a utilização do teletrabalho pode ser vista como uma estratégia para aumentar a flexibilidade do espaço de trabalho. Nesse sentido, o teletrabalho pode ser uma ferramenta útil em períodos de transformação organizacional e em períodos de maior flutuação de volume de trabalho; poderá também auxiliar permitindo *outsourcing* de trabalhos específicos não organizacionais, de forma a poupar custos em recrutamento e formação de novas áreas especializadas e pontuais. A implementação do teletrabalho também permite um maior controlo do espaço físico de uma organização, das instalações de apoio e equipamento dispendioso, especialmente durante períodos de expansão ou quando os clientes e *stakeholders* estão geograficamente muito dispersos (Illegems & Verbeke, 2003).

Outro aspeto a ter em consideração quando abordamos o construto de teletrabalho são as mudanças tecnológicas que terão efeitos significativos nas interações no local de trabalho (Amis & Greenwood, 2021.). Aquando da implementação do teletrabalho, os colaboradores de uma organização devem adaptar as novas ferramentas digitais e de colaboração, assim como novas ferramentas de comunicação com colegas de trabalho, supervisores e clientes (Milasi et al., 2021). Essas transições e adaptações requerem competências digitais adequadas e literacia digital adequada (Milasi et al., 2021). Este processo poderá ser difícil e incómodo se não houver uma preparação adequada ou um plano de ação (Milasi et al., 2021). Diferentes fatores influenciam a mudança radical para teletrabalho. Esses fatores incluem, as características e a cultura da organização, a falta de dispositivos e ferramentas adequadas das TIC, a falta de trabalhadores qualificados e treinados para apoiar esta transição, a segurança dos dados, as preocupações com a saúde, entre outros (Abulibdeh, 2020).

2.2.2 A Pandemia Covid-19

A abordagem à pandemia COVID-19 é um caso complexo, intensificado e imprevisível de mudança (Doyle & Conboy, 2020), em que perante os desafios apresentados, as empresas foram obrigadas a implementar mudanças radicais para se manterem viáveis (Buhusayen et al., 2021). Mudança pode ser entendida como uma transição de uma situação para outra diferente, que implica uma transformação, perturbação, interrupção e, dependendo da sua intensidade, uma rutura (Simão, 2015). Autores como Lewin (1941), defendem que para se fazer uma mudança com sucesso, é necessário seguir os seguintes passos: examinar as forças que se opõem ou apoiam a mudança, diagnosticar o peso específico de cada uma, fortalecer as forças favoráveis e enfraquecer as desfavoráveis. A implementação da mudança é um empasse de todas as organizações, e o modo como as mesmas lidam com ela distinguirá o sucesso do falhanço (Robbins, 2002).

A SARS-Cov-2, responsável pelo surgimento da doença designada por Covid-19, foi identificada pela primeira vez na cidade de Wuhan, província de Hubei, na República Popular da China, a 12 de dezembro de 2019 e, tem sido desde então uma ameaça global para a saúde, o que provocou uma pandemia na maioria dos países e territórios do mundo (Dhama, et al., 2020; Singh, Couch, & Yap, 2020). Dada a gravidade do surto identificado, bem como o seu potencial de propagação e transmissão global, a Organização Mundial de Saúde (OMS) declarou uma Emergência de Saúde Pública de Preocupação Internacional em 30 de janeiro de 2020 (Ahmed, et al., 2020). Contudo, mais tarde, a 11 de março de 2020, foi declarada uma situação de pandemia (Dhama, et al., 2020).

A pandemia COVID-19 despoletou, no começo de 2020, inesperadas alterações na vida da população mundial (Organização Mundial de Saúde, 2020). Os empregos de milhões de pessoas ficaram em perigo, e muitas organizações viram-se forçadas a fechar definitivamente as portas por não conseguirem suportar as perdas económicas e as perturbações causadas pela pandemia (Kaushik e Guleria, 2020). Para manterem as operações funcionais muitas empresas viram a adoção do teletrabalho como solução para a limitação da propagação do COVID-19 e redução de novos casos de infetados (Abulibdeh, 2020).

Como resultado, apesar do facto de trabalhar ser para muitos uma forma eficaz de participar na sociedade, a realidade é que, como resultado do contexto pandémico que

ocorreram nos anos de 2020 a 2022, muitas e imprevistas mudanças ocorreram no seu funcionamento. Desta forma, de modo a evitar grande aglomerados nos locais de trabalho, foram tomadas medidas que resultaram numa alteração do paradigma de trabalho em muitos setores de atividade, em especial, para o teletrabalho. Nesse sentido, a tecnologia revelou-se fundamental para esta nova adaptação de tantos trabalhadores (Moreira, 2020).

A pandemia forçou países, organizações e indivíduos a responder rapidamente e a encontrar novas soluções: as empresas tiveram de reconsiderar e acelerar a sua estratégia digital para aumentar a resiliência, otimizar os processos de negócio e, de igual modo, implementar medidas que estabeleçam sustentabilidade para os desafios futuros (Tosheva, 2020).

A transição abrupta para o teletrabalho fez com que, para muitas empresas, fosse necessário enfrentar novos desafios para: i) equipar a mão de obra como o *software* e *hardware* necessários para o funcionamento remoto; ii) garantir ligações seguras e eficazes à rede empresarial, assim como o acesso a aplicações cruciais para o negócio; iii) criar diretrizes de teletrabalho (por vezes de raiz); iv) ajustar as práticas de gestão para adaptar a supervisão e a comunicação ao teletrabalho; e v) ajustar os processos de trabalho e melhorar as ferramentas de colaboração remota (Milasi et al., 2021). Um número considerável de empresas viu a satisfação destas necessidades e o mantimento da sua organização a funcionar remotamente de forma eficiente como um dos maiores desafios dos últimos séculos (Misali et al., 2021). De igual modo, a necessidade de agilidade com que todas as operações tiveram de passar para um modelo remoto é também um dos obstáculos apresentado na literatura relativamente à implementação abrupta do teletrabalho no início de 2020.

Araújo e colaboradores (2017) defendem que um dos papéis dos gestores de maior sucesso seria a sua preparação para idealizar um mundo que ainda não existe, preparando-se para essa transformação tal como um atleta se prepara para uma “maratona”, porém, os desafios que surgiram com a COVID-19 obrigaram gestores, líderes e todo o capital humano a fazer um “sprint” para encontrar soluções viáveis de rentabilizar negócios e operações.

2.3 Panorama atual do Teletrabalho em Portugal

A pandemia COVID-19, tal como é sustentado pela literatura, apresentou desafios à escala mundial. No entanto é relevante para o desenvolvimento deste trabalho perceber

de que forma afetou a população portuguesa e que desafios surgiram na implementação do teletrabalho nas organizações e capital humano português. A população portuguesa possui características que dificultaram bastante a implementação abrupta do teletrabalho. Sendo a educação uma forma significativa de os indivíduos desenvolverem competências e disposições relacionadas com a tecnologia, necessárias para preparar a mão de obra e a sociedade para beneficiarem de tecnologias exponenciais (Nações Unidas, 2018). Portugal é o país que apresenta a percentagem mais elevada de população sem ensino secundário completo (47,8%) face ao resto da Europa (Pordata, 2019). Tendo Portugal a maior percentagem sem o ensino secundário completo, isto contribui para que uma grande parte dos cidadãos tenham baixos níveis de educação, que por sua vez, vão contribuir para que uma maior quantidade de indivíduos não esteja preparada para os desafios das tecnologias. Para além disso, de acordo com o *ICT skills 4 all* (2019) o conhecimento informático dos indivíduos diminui conforme o envelhecimento. Em 2017, apenas 26% dos indivíduos portugueses com idades compreendidas entre os 55 e os 64 anos, possuíam pelo menos os conhecimentos básicos (*ICT skills 4 all*, 2019).

O nível de competências digitais dos trabalhadores e o leque de oportunidades de formação que lhes são proporcionadas para atualizar estas competências, são dois fatores chave adicionais que moldam a absorção do teletrabalho (Milasi et al., 2021). Com a maioria das atividades empresariais a passarem a ser realizadas através de plataformas digitais (Kaushik & Guleria, 2020), a falta de conhecimentos e competências nesta área constitui uma grande barreira, sendo necessário que os trabalhadores portugueses se tornem mais digitalmente competentes (Predeteanu-Dragne et al., 2020).

Por outro lado, segundo Oliveira (2020), outro fator importante para o teletrabalho em Portugal, a ter em consideração é a capacidade dos serviços nacionais suportarem esse modo de trabalho. Já em 1980, Butler e colaboradores debatiam as consequências de serviços de telecomunicações abaixo das necessidades do teletrabalho. Entretanto, os padrões para essas necessidades mais que duplicaram e Portugal acompanhou esses padrões, sendo hoje um dos países onde a qualidade e prestação de serviços de telecomunicações, principalmente em áreas urbanas é melhor (Oliveira, 2020).

3 Gestão Organizacional no Mundo Digital: Adoção do Teletrabalho

No ambiente globalizado, a alta gestão e níveis médios de comando devem direcionar as suas ações com base em informações e dados confiáveis. As pessoas representam o elo entre as estratégias definidas e a base que as sustentam. A eficiência e eficácias das decisões dependem do quão as pessoas compreendem e operacionalizam os processos de uma organização, bem como lidam com as interfaces do seu ambiente, internamente ou externamente (Carvalho et al., 2020). Desta forma, torna-se essencial que líderes, como agentes de mudança, saibam quais os fatores que impactam a organização, conhecendo-os e considerando-os nas suas tomadas de decisões. Não obstante, é recorrente que organizações possuam estratégias que não sejam devidamente esclarecidas, discutidas e não alcancem todos os níveis. Tais fatores podem conduzir a tomada de decisões inconsistentes para o sucesso de um negócio (Mcauley et al., 2013). A gestão pode ser definida simplesmente como o conjunto de atividades realizadas por um ou mais gerentes, sendo que, segundo Drucker (1972, p.1), um gerente pode ser entendido como:

“Qualquer trabalhador com conhecimentos, nas organizações modernas se, em virtude a sua posição e desse conhecimento, for responsável por uma contribuição que afeta, materialmente, a capacidade da organização de trabalhar e de obter resultados”

O autor acrescenta a esta definição o facto de atualmente muitos gerentes não possuem o cargo oficial de gerente. Drucker (1972) defende que destas pessoas são esperadas decisões que tenham um impacto significativo no desempenho e nos resultados de um conjunto organizacional. Desta definição, Mintzberg et al. (2003), continua sublinhando que os gerentes constituem uma proporção maior do que indica qualquer organização. Segundo Noel (1989), os gerentes têm “ocupações” e “preocupações”. As ocupações são descritas pelos papéis individuais de cada um. Já as preocupações são definidas pela estrutura do trabalho apresentada por Mintzberg (2003) como a postura mental assumida pelo gerente e o objetivo associado ao desempenhar as funções. A literatura defende ainda que a gestão poderá ser apresentada como um processo circular, composto principalmente por planeamento, acompanhamento, controlo, avaliação e reprogramação.

A partir desta definição, podemos concluir que a gestão se refere ao funcionamento concreto das organizações, ao conjunto de pessoas com os seus respetivos papéis e atributos, inseridas numa cultura que dá vida à organização trabalhando para atingir os seus objetivos. Por outras palavras, gestão refere-se ao conjunto de atividades desempenhadas de planear, controlar, medir, negociar, melhorar, entre outros, que permeiam a produção eficaz de produtos/serviços.

3.1 Gestão Organizacional

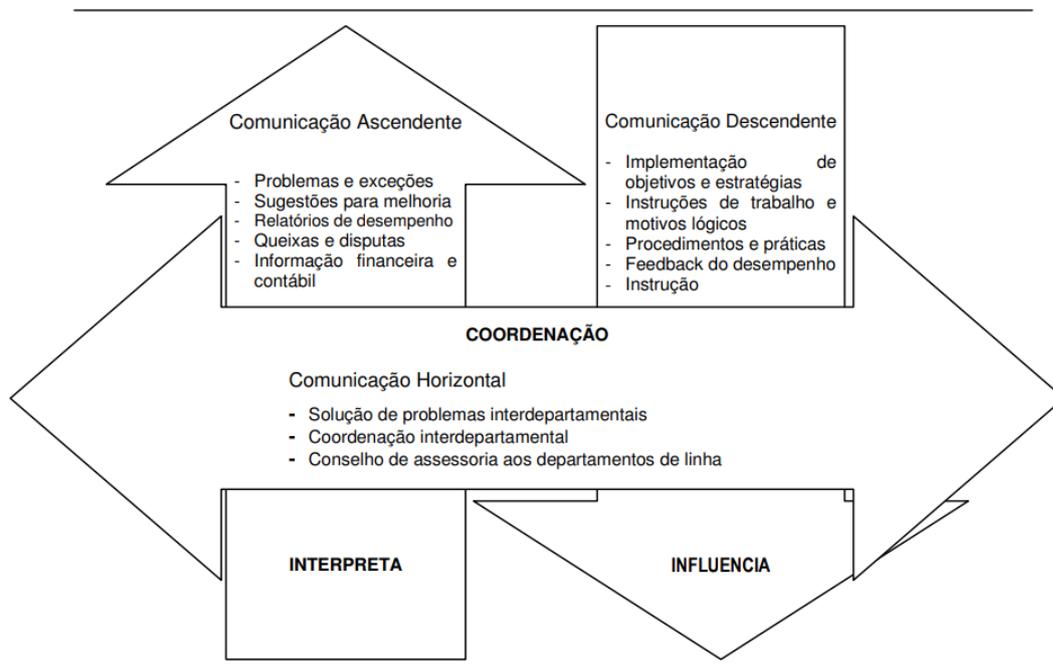
Na introdução do capítulo atual, expôs-se o que se poderá entender, na literatura por gestão. No entanto, para o debate apresentado neste trabalho teremos de nos focar na gestão organizacional, no seu significado, nos seus objetivos e na sua relevância para este trabalho. Na perspetiva de Marques (1994), a gestão organizacional procura gerir, administrar e medir uma organização ou parte dela, envolvendo pessoas, tecnologias, processos e recursos pertinentes. Segundo a literatura, as organizações podem ser definidas como entidades sociais orientadas por metas, elaboradas como sistemas de atividades deliberadamente estruturados e coordenados e ligados ao ambiente externo (Daft, 2002).

A preocupação dos gestores, responsáveis pela gestão organizacional, é o desenvolvimento global da organização com foco no negócio principal e na competitividade (Rezende & Abreu, 2003). Oliveira (2000, p.130) acrescenta ainda que além do desenvolvimento organizacional, incluem-se também elementos que propiciem à organização a capacidade de reagir frente às adversidades.

Para Daft (2002), o desenho de uma organização depende de diversos fatores, tais como a tecnologia específica, estrutura, pessoal, produtos e metas que podem ser selecionados ou rejeitados pelo ambiente em que esta se insere. O mesmo autor complementa que uma organização, para ser competitiva, deverá localizar e obter recursos, interpretar e agir nas mudanças de ambiente, dar destino à sua produção e coordenar as atividades internas em fase das perturbações ambientais e incertezas. Já anteriormente, o autor apresentava a possibilidade de os gestores terem convivido com as transformações tecnológicas e adaptações desde os primórdios da gestão organizacional, na qual modelos organizacionais têm sido implantados e restituídos; alguns até já foram ignorados e outros permanecem com ênfase nos dias de hoje, como é o caso do comando hierárquico (Daft,

1999). Nesta estrutura hierárquica, vários são os autores que a apontam como sendo o instrumento máximo do século XIX, em que a disseminação de informação se limitava pela capacidade dos gerentes a processarem, seja de cima para baixo; e de baixo para cima, na qual a informação é limitada pela capacidade de manipulação da hierarquia organizacional (McGee & Prusak, 1994). Daft (1999, p.343), atualizando o conceito sobre o trâmite da informação, descreve que existem canais formais e informais de comunicação. Ainda conforme Daft (1999, p. 345), a comunicação descendente refere-se a mensagens enviadas do topo aos subordinados na direção descendente, a comunicação ascendente são mensagens que fluem dos níveis baixos para os mais altos da hierarquia, e acrescenta ainda que existe um terceiro nível de comunicação, designado “comunicação horizontal”. Esta refere-se à troca lateral ou diagonal de mensagens entre pares e colegas de trabalho. O tipo de comunicação poderá ainda ser formal sendo característica da descendente, ascendente e horizontal, como visto na Figura 1 e os informais não seguem regras de tramitação.

Figura 1: Modelo da Orientação da Comunicação Organizacional



Fonte: Comunicação Descendente, Ascendente e Horizontal na Organização (Daft, 1999, p.343)

O autor, acrescenta também que a comunicação informal, ocorre fora dos canais formalmente autorizados e não respeita a hierarquia de autoridade da organização (Daft, 1999, p.345).

Torna-se, então, necessária a evolução do modelo de gestão organizacional que trata os funcionários como máquinas para um modelo orgânico que reconheça estes meios de comunicação e consiga utilizá-los como ferramentas eficazes para a Prática de Gestão de Recursos Humanos (PGRH).

A função Recursos Humanos (RH) desenvolveu-se em diversas fases, que não se excluem, mas que coexistem e se complementam (Bilhim, 2006), resultado das teorias organizacionais: Administração de Pessoal, Gestão de Recursos Humanos e Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH). A Administração de Pessoal centra-se essencialmente em atividades de carácter administrativo. A função Gestão de Pessoal começa a assumir novas perspectivas centrada numa lógica qualitativa caracterizada por preocupações humanistas. A Gestão de Recursos Humanos desenvolve a lógica qualitativa e surge como resposta estrutural às alterações produzidas no ambiente das empresas. Na perspectiva da GERH, as PGRH devem estar alinhadas com as intenções e decisões estratégicas organizacionais, pressupondo um desenvolvimento dos recursos humanos e elevados níveis de motivação, envolvimento, comprometimento e flexibilidade da força de trabalho (Cabral-Cardoso, 1999; Caetano & Vala, 2002).

Nos últimos anos, várias repercussões relevantes das PGRH têm-se revelado nas atitudes e comportamentos dos indivíduos a diversos níveis, constituindo-se fatores potenciadores do desenvolvimento do comprometimento organizacional, motivação e satisfação no trabalho (Caroço & Correia, 2012). Existe, no entanto, uma necessidade de distinguir estes dois últimos conceitos, tendo em conta que são semelhantes, mas distintos e um deles ser construto-chave deste trabalho.

3.2 Conceito de Satisfação no Trabalho vs Motivação

O primeiro registo literário do construto satisfação no trabalho surge num trabalho realizado por Bingham (1937) em que este analisa o impacto do uso de avaliações de interesse de colaboradores como ferramenta para ajudar as pessoas a descobrir um trabalho satisfatório. Na literatura da Gestão de Recursos Humanos, é comum assumir que a adequação dos interesses é importante para a satisfação no trabalho (e.g., Bolles, 2017; Shatkin, 2012). Porém, contrariamente a esta suposição, as evidências disponíveis não suportam a ideia de que o ajuste de interesses prediz a satisfação no trabalho (Tinsley,

2000, p.155). Ainda assim, perante a análise do construto é importante sublinhar que o conceito de satisfação no trabalho tem limitações linguísticas que devem ser abordadas.

Existe uma certa confusão na linguagem corrente e na literatura entre motivação e satisfação. Ora, segundo Francès (1982) estas confusões surgem do interesse que se fez notar pela motivação num período histórico muito preciso: o da crise económica, o aparecimento de um desemprego massivo nas sociedades ditas ricas, períodos de alternância política, que foi, contudo, marcado a partir de 1983 por uma gestão de “rigor” e por governos de esquerda que reabilitam as empresas e os empresários. Ao nível mediático é a época de sucesso, em França, Bernard Tapie que acabava de encarnar a imagem do chefe de empresa como “salvador de empregos”; a tendência foi a de recordes de criação de empresas e, de facto, a crise proporciona uma nova legitimidade à empresa, centro de lucro, rendimento e criação de empregos (Francès, 1982). Paralelamente, em termos editoriais, os grandes sucessos glorificam uma gestão dos homens baseados na cultura e na motivação, que se tornavam verdadeiramente temas recorrentes. Fala-se muito menos de satisfação do que de motivação, mas de facto a fronteira entre as palavras tornava-se cada vez mais esbatida. Em particular, na empresa, os gestores utilizam frequentemente indiferentemente estas palavras. Contudo, já Levinson (1974), propunha que seria interessante a clarificação destes conceitos. Por outro lado, é fundamental que se compreendam as relações existentes entre esses termos de maneira a clarificar a especificidade da satisfação.

Para esclarecer melhor os construtos, é necessário que partamos do desempenho, que para o efeito simplesmente definiremos como a execução com sucesso das tarefas necessárias ao bom funcionamento global da empresa. Com efeito, a motivação e a satisfação só possuem real interesse se tiverem uma ligação, ainda que indireta, com o desempenho. Se se partir do princípio de que a finalidade da empresa não é o desenvolvimento gratuito dos indivíduos, mas antes a utilização desses mesmos indivíduos para o seu próprio desenvolvimento, é necessário admitir que é a procura do desempenho que constitui o seu verdadeiro objetivo. É, portanto, através deste prisma que é necessário estudar a motivação e a satisfação no trabalho.

Como diz, Thurman (1982) ao falar dos estudos sobre a satisfação:

“...é certo que será sempre difícil interpretar aquilo que um trabalhador quer dizer quando se declara satisfeito com o seu emprego ou com determinado aspeto deste. Este é um ponto que se estuda geralmente, sobretudo nas obras destinadas ao grande público sob pretexto, aparentemente, de que todos sabem o que é que significa estar satisfeito com o seu trabalho”

O mesmo autor, escreve mais tarde que em estudos sobre a motivação há ainda mais dificuldade no entendimento sobre a definição do próprio conceito (Thurman 1983). Apesar disto, Francès (1987) definiu a motivação no trabalho como o conjunto de aspirações que um trabalhador atribui ao seu emprego, sendo cada uma delas afetada de um coeficiente de probabilidade que ele concebe de ver essas aspirações realizarem-se no emprego em função do trabalho executado, do reconhecimento deste trabalho pela organização. Contrastando com essa definição, Lévy-Leboyer e colaboradores (1987) defendem que será importante sublinhar que esta definição de motivação apresenta limites no sentido em que não permite explicar o porquê e como o assalariado passa de uma expectativa para um comportamento ativo, “motivado” e performativo. Isto porque é possível aceitar reconhecimento pelo trabalho sem por isso alterar o comportamento profissional.

Se o conceito de motivação é uma noção difícil de ser delimitada e de medir, em compensação, a satisfação é já há muito conhecida e estudada. Na perspetiva de Jufrizen (2017) a satisfação no trabalho é um indicador de avaliação que descreve a condição de uma pessoa no seu ambiente e a sua atitude sobre a sua experiência no local de trabalho. De acordo com Hasibuan (2013) a satisfação no trabalho é uma atitude emocional que explica até que ponto uma pessoa gosta do seu trabalho, onde uma pessoa gosta do seu trabalho, até onde esta atitude pode ser vista a partir da moral do trabalho, realização e disciplina própria de cada assalariado. Numa perspetiva mais universal, ou seja, mais generalista para as organizações, Voordt (2004) defende que a satisfação dos trabalhadores se refere ao grau em que o ambiente de trabalho satisfaz os desejos e as necessidades dos trabalhadores. Pode estar relacionada com o trabalho em si (conteúdo, complexidade, conhecimentos e competências exigidas, grau de autonomia, entre outros); com o ambiente social de trabalho (colegas, estilo de gestão, condições de emprego, tais como salário, regime de férias e perspetivas de carreira); com o ambiente físico de trabalho (local de trabalho; iluminação, luz do dia, vista, entre outros.); e com as

interações entre estes aspetos. O autor continua sublinhando que os aspetos não relacionados com o trabalho como a vida privada do trabalhador, podem também desempenhar um papel importante. Como apresentada na literatura, a satisfação unicamente nasce da experiência sendo um produto da experiência concreta da relação psíquica entre o indivíduo e uma situação de trabalho (Ripon, 1987). Para que haja satisfação, é necessário que tenha havido motivação. Lawler, em 1969, fez a síntese de 5.000 estudos sobre a psicologia do trabalho industrial desenvolvendo duas fórmulas:

- A satisfação é um indicador da motivação;
- A satisfação não é uma causa de motivação

A satisfação deriva da experiência ao passo que a motivação se situa a montante da experiência. A maioria dos autores liga fortemente a motivação e satisfação, a tal ponto que já vimos que um termo acaba por substituir o outro. Assim no estudo realizado por Schircks (1981), em que foi dado lugar a dez anos de inquéritos, o questionário no centro dos trabalhos trata dos valores e da satisfação. Francès (1987) definiu a motivação como “a soma dos resultados esperados, num emprego, multiplicado pela valência de cada um desses resultados. E a satisfação, por consequente, é a soma das diferenças entre as aspirações e aquilo que o trabalhador encontra efetivamente no emprego. Vê-se de imediato aquilo que há de comum à motivação e à satisfação: o conjunto dos resultados esperados afetados pela sua valência. São, portanto, as noções de expectativa ou de aspirações que diferenciam motivação e satisfação. É a experiência real que caracteriza a satisfação. Reencontramos este matizado nas teorias do processo: a motivação está ligada a um cálculo de probabilidade que tem efetivamente como característica o ser uma suposição daquilo que será o futuro (Francès, 1987).

Um estudo de Katzelli (1961) já havia mostrado que é a grandeza do desempenho que conduz à satisfação e não o contrário. Progressos no desempenho desencadeiam frequentemente uma melhoria no clima, que pode ser definido como o conjunto das impressões e percepções subjetivas que os assalariados possuem da sua própria unidade de trabalho. Continuando, está presente na literatura que uma empresa pode procurar melhorar a satisfação pois consegue extrair daí vantagem em termos de: (1) de absentismo, o que tem efeitos sistemáticos sobre a produtividade; (2) de *turnover*, que não tem efeitos sistemáticos sobre a produtividade, mas tem um impacto na retenção de assalariados realizados; e (3) de clima, o que poderá ter efeitos sobre a paz social, ainda

que ponha em causa outros fatores, em particular de ordem política e sindical. Para perceber quais são as determinantes da satisfação, a referência essencial será mesmo a de Herzberg (1968), autor que sublinha que os fatores de insatisfação não são os mesmos que os fatores de satisfação, os primeiros são fatores extrínsecos – a política e a administração da empresa, o enquadramento, o salário, as relações com os colegas, as condições de trabalho, entre outros. Pelo contrário, os fatores fontes de satisfação são os fatores intrínsecos – o sucesso na tarefa, a sua natureza, a estima dos outros, a responsabilidade assumida e as promoções obtidas.

Na sequência, outros estudos vieram completar os resultados obtidos por Herzberg. Assim, Centers e Bugental (1976) mostraram que existem diferenças importantes entre o cimo e a base da hierarquia:

“No topo da hierarquia, a maioria dos quadros constroem a sua satisfação em torno de fatores intrínsecos, ao passo que na base da hierarquia é fundada em fatores extrínsecos na maioria dos trabalhadores qualificados”

Hackman e Lawler (1971) trabalharam sobre os atributos da tarefa, determinantes da satisfação. Mostraram assim que a satisfação é fortemente correlada da variedade, da autonomia, da identidade dos resultados (*feed-back*) e das relações operatórias ou opcionais entre os trabalhadores. É, portanto, jogando com essas determinantes que se poderá melhorar a satisfação. Constatar-se-á que estes resultados confirmam a abordagem de Herzberg sobre um dos fatores intrínsecos, o próprio trabalho.

Estes resultados são regularmente corroborados. Assim, o estudo já citado de Schircks (1981), confirma que os fatores intrínsecos (o trabalho, a autonomia e as interações sociais) permanecem muito importantes ao passo que as aspirações de carreira dos anos 60 deram lugar a uma orientação cada vez mais direcionada ao conforto (domicílio, prestações e segurança, indicam apenas uma tendência no sentido de uma importância crescente). Schircks (1981) explica a importância da autonomia, o fator mais invariante com o tempo, e sejam quais forem as amostras, ao insistir no grau de atividade exercido pelo individuo. Sendo a atividade do individuo aí necessária, não é por acaso que a autonomia e a cooperação no grupo e com o chefe constituem uma fonte essencial de motivação. Podemos confirmar esta realidade citando um importante estudo realizado pelo Gabinete Internacional do Trabalho e apresentado em 1977 por Thurman em que o

autor já constatava que o desejo de uma promoção é quase universalmente mais espalhado do que o de uma melhoria de salário ou de outros aspetos do emprego.

Resumidamente, fora das variáveis ligadas à tarefa, a satisfação no trabalho é determinada por fatores que tais como a impressão de um equilíbrio entre aquilo que um assalariado dá à empresa (diplomas, competências, experiência, entre outros) e aquilo que a empresa lhe dá (variedade do cargo e nível de complexidade). Por outras palavras, um empregado terá satisfação quando a diferença for quer positiva, quer negativa. A eficácia de uma empresa, de acordo com Catelli (1995), depende principalmente de aspetos relacionados à satisfação das pessoas, produtividade, eficiência, adaptação do processo decisório e desenvolvimento. Neste sentido a satisfação do trabalho, bem como o modelo de gestão que a forma, deve privilegiar valores e crenças que fomentem a formação de identidade de grupo, entre líderes e liderados com alto grau de coesão interna, clara responsabilidade pelas atividades através da correta identificação dos resultados gerados pelas decisões tomadas e o estabelecimento de processos de gestão capazes de produzir os melhores planos, a fim de assegurar a continuidade e aumento dos níveis de eficácia. Ao mesmo tempo deve estabelecer um ambiente favorável para discussões e surgimento de ideias inovativas, através do adequado monitoramento do ambiente externo e participação dos envolvidos. Quanto ao conjunto de princípios, crenças e valores que devem caracterizar uma empresa para produzir as melhores condições de relacionamentos entre as pessoas e efetivar os melhores resultados, seria muita pretensão querer relacioná-los, uma vez que são infindáveis (Crozaati, 1998). Porém existem estudos e trabalhos que poderão servir de guia para identificar e medir estes princípios e valores.

3.3 Problemática da Liderança Organizacional em contexto de teletrabalho

A mudança organizacional é a resposta das organizações às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais (Nadler et al., 1994). Na perspetiva de Neiva (2004, p.23):

“Qualquer alteração, planeada ou não, nos componentes que caracterizam a organização como um todo – finalidade básica, pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura, relação da organização com o ambiente -, decorrente de fatores internos e/ou externos à organização, que traz alguma consequência, positiva ou negativa, para os resultados organizacionais ou para a sua sobrevivência”.

Para assegurar que as empresas consigam sustentar-se durante a crise pandémica, os líderes e as suas equipas, foram obrigados a identificar e desenvolver as competências fundamentais dos trabalhadores, para um novo modelo de negócio (Agrawal et al., 2020). A digitalização do trabalho, imposto pelo teletrabalho forçado, sublinhou a importância de os trabalhadores saberem usar as ferramentas digitais disponíveis (Hauret & Martin, 2020). Desta forma, para responder aos desafios e agarrar as oportunidades desta nova realidade, os colaboradores das organizações precisam de desenvolver novas competências técnicas e humanas, mas também digitais (Soto-Acosta, 2020). Aqueles que são capazes de aceder, utilizar e aplicar essas competências dentro da economia e da sociedade digitalizadas em rápida mudança, estão posicionados para alcançar melhores resultados de sustentabilidade (Lyons e Kass-Hanna, 2020.)

De uma forma resumida, a literatura revela algumas desvantagens oriundas do teletrabalho, destacando, por exemplo: na perspectiva dos (i) teletrabalhadores - isolamento social, redução da visibilidade e oportunidades de ascensão na carreira (Adamovic et al., 2021; Malik et al., 2016; Maruyama & Tietze, 2012; Raguseo et al., 2015), sinais de exaustão, dificuldades no controle das distrações do trabalho (Dima et al., 2019), intensificação do trabalho (Bathini & Kandathil, 2019), dificuldades para coordenar e trabalhar em equipa (Raguseo et al., 2015), conflito trabalho-família em função das tensões e pressões da organização (Malik et al., 2016; Maruyama & Tietze, 2012), aumento da carga horária, principalmente como compensação para aumentar a visibilidade por parte dos gestores e colegas (Maruyama & Tietze, 2012). Além disso, no âmbito das (ii) organizações – aumento do tempo de espera no processo de tomada de decisão, aumento dos custos de coordenação para equipas, e a não interiorização da cultura organizacional por parte dos teletrabalhadores (Raguseo et al., 2015). No contexto da (iii) sociedade – a cultura do país pode influenciar diretamente as atitudes e perceções dos gestores em relação ao teletrabalho (Perez et al., 2003), tal como a exclusão do debate sobre a regulamentação do trabalhador para ajustes flexíveis de trabalho (Maruyama & Tietze, 2012). A flexibilidade contribui para adoção de novos arranjos de trabalho, como o teletrabalho, impulsionados pela conjuntura organizacional, especialmente na esfera dos recursos humanos (Martinez-Sanchez et al., 2008). Neste sentido, as práticas de gestão de pessoas valorizam os trabalhadores, procurando uma integração com os objetivos e metas das organizações, de modo a alcançar melhores resultados (Armstrong, 2017; Costa et al., 2019). Historicamente, é importante compreender que a Visão Baseada

em Recursos, proposta por Barney (1991), coaduna com os estudos seminais de Legge (1995), enfatizando que os trabalhadores não podem ser vistos como meros recursos nas organizações e, portanto, são patrimônios organizacionais valiosos (Legge, 2006). Neste sentido, a versão soft (moderna) de gestão de pessoas (Legge, 2006) é mais estratégica (Coura, Demo, & Scussel, 2020), e convoca os trabalhadores para o protagonismo da situação organizacional, enquanto propulsores de conhecimento, mudanças e inovação (Bastida et al., 2018; Demo et al., 2018; Marras, 2017; Nusrat, 2018), lançando as bases para a Gestão Estratégica de Pessoas (GEP). A GEP, por seu turno, pode ser entendida como o repensar das estratégias, políticas e práticas de gestão de pessoas, integradas aos objetivos organizacionais, a fim de alavancar resultados nos níveis individual, de grupos e organizacional, levando-se em conta as variáveis ambientais e os múltiplos atores envolvidos (Buren et al., 2011; Cascio, 2015). Neste contexto, Martín-Alcázar et al. (2005) indicam que as estratégias de gestão de pessoas definem as diretrizes que servem de direcionais para a gestão da força de trabalho, enquanto as políticas coordenam as práticas para que tenham coerência e sigam na mesma direção. Por último, as práticas encontram-se na ponta da operação e representam as ações propriamente ditas, constituindo propostas articuladas da organização no que toca a relações humanas, com o objetivo de alcançar os resultados almejados (Demo et al., 2020).

Ainda assim, será também relevante, para o âmbito deste trabalho, realçar que o teletrabalho aponta tanto desvantagens como vantagens, como já tínhamos referido, em diferentes níveis, sejam individuais, organizacionais e, ou sociais. Se vimos as desvantagens, anotamos também as principais vantagens descritas na literatura, na perspectiva dos (i) teletrabalhadores, aumento da 44 flexibilidade de horário e local de trabalho (Chung & Van der Lippe, 2018; Dima et al., 2019; Malik et al., 2016; Maruyama & Tietze, 2012), aumento na produtividade do trabalho (Maruyama & Tietze, 2012), aumento da autonomia (Dima et al., 2019), obtenção de melhores níveis de desempenho (Malik et al., 2016; Martin & MacDonnell, 2012), redução de interrupções que acontecem no escritório, redução do deslocamento casa-trabalho, possibilidade de cuidar das crianças dependentes (Maruyama & Tietze, 2012), equilíbrio de vida pessoal e profissional (Chung & Van der Lippe, 2018; Dima et al., 2019; Kotey & Sharma, 2016), maior cuidado com responsabilidade e compromissos familiares (Chung & Van der Horst, 2018; Dima et al., 2019; Kotey & Sharma, 2016; Maruyama & Tietze, 2012; Russo et al., 2016) e com as tarefas domésticas em geral (Maruyama & Tietze, 2012). Já no âmbito

das (ii) organizações, reduzem os custos com suprimentos, imóveis e espaço de escritório, elaboram propostas para atrair e reter talentos (Cooke et al., 2014; Malik et al., 2016), oferecem recompensa e incentivo para trabalhadores, reduzindo a rotatividade e o absenteísmo (Maruyama & Tietze, 2012), promovem desenvolvimento estratégico (Martinez-Sanchez et al., 2007), aumentam a produtividade, comprometimento organizacional (Malik et al., 2016; Martin & MacDonnell, 2012) e eficácia dos teletrabalhadores (Martinez-Sánchez et al., 2007; Maruyama & Tietze, 2012), obtendo melhores níveis de desempenho (Kotey & Sharma, 2016; Martínez-Sánchez et al., 2008). Por fim, no contexto da (iii) sociedade, influencia o aumento de emprego e geração de renda para mulheres com filhos(as) e trabalhadores que moram na zona rural (Dima et al., 2019), contribui para a redução dos engarrafamentos (Aguilera et al., 2016; Dima et al., 2019; Jaff & Hamsa, 2018) e das emissões de gases de efeito estufa (Dima et al., 2019; Shabanpour et al., 2018), causando menores impactos ambientais (Malik et al., 2016).

A problemática da liderança organizacional em contexto de teletrabalho é efetivamente encontrar o equilíbrio entre estas vantagens e desvantagens para atingir as metas e resultados pretendidos, tanto pela organização como pelos indivíduos que a compõem. Resultados esses que, em teletrabalho só poderão ser atingidos através das competências digitais adequadas (Martins & Cruz, 2019).

Segundo a Comissão Europeia (2016), a competência digital consiste na capacidade de localizar, organizar, armazenar, compreender, avaliar, criar e partilhar informação usando a tecnologia digital. Ferrari et al. (2013), definiram a competência digital como o conjunto de conhecimentos, atitudes e competências necessárias para participar ativamente nos ambientes digitais e beneficiar das tecnologias no dia-a-dia. O autor continua sublinhando que a competência digital depende da disponibilidade tecnológica e das práticas de adoção dos utilizadores pelo que a sua definição detalhada é suscetível de mudar ao longo do tempo, por isso, ser digitalmente competente significa ser capaz e estar disposto a manter-se a par de novos desenvolvimentos e práticas tecnológicas (Ferrari et al., 2013).

Oberländer et al. (2020) distingue dois tipos de competência digital, básica e específica. O autor define competência digital básica como sendo os essenciais, tais como: escrever e-mails, usar programas de processamento de texto ou realizar pesquisas na Internet. Por outro lado, considera como sendo competências digitais específicas aquelas que são exigidas a alguns trabalhadores e em determinadas tarefas (como usar programas de *software* internos).

Todavia, Wang et al. (2021) referem ser fundamental considerar outras competências no contexto do teletrabalho. O domínio de um conjunto de *skills* variadas, que combinam soft e hard *skills*, pode funcionar como um propulsor de desempenho. As competências técnicas são importantes, pois facilitam a execução de tarefas, mas as socio emocionais (e.g. a comunicação eficaz, autonomia, responsabilidade, tomada de decisão) provavelmente assumirão um lugar de destaque para fazer frente aos desafios impostos (Abbad et al., 2021).

Consoante o que foi encontrado na literatura, o tópico da satisfação em teletrabalho tem sido alvo de escrutínio nos últimos anos. Vários são os estudos que encontram uma relação forte entre este construto e a liderança (Beauregard & Henry, 2009; Sirgy, & Lee, 2018; Capital, 2022). A relevância deste construto é importante uma vez que a prática de teletrabalho permite à força de trabalho ter mais flexibilidade no local onde exercem as suas funções, o que pode levar a uma sensação elevada de controlo laboral e autonomia que se reflete em níveis altos e generalizados de satisfação no teletrabalho. (Kelliher & Anderson, 2008; Tietze & Musson, 2005)

4 Desempenho Organizacional

Um dos projetos mais importantes no domínio da gestão é o desempenho organizacional. Muitos estudos têm sido realizados, a fim de verificar a relação existente entre práticas de Gestão de Recursos Humanos e desempenho organizacional. Contudo, as revisões realizadas sobre estes estudos apontam divergências tanto teóricas quanto metodológicas.

Marketing, estratégia, recursos operacionais e recursos humanos são avaliados com base na sua contribuição para o sucesso da empresa. É essencial que os gestores e académicos possam medir o desempenho organizacional de modo a ajudá-los na análise das ações específicas das empresas e da gestão de topo, determinando a posição das empresas em relação aos seus concorrentes e a forma como estas empresas se desenvolvem ao longo do tempo (Richard et al., 2009).

As organizações desempenham, numa base diária, tarefas essenciais. Estas são consideradas como a força motriz por detrás da economia de um país, bem como do seu progresso social e político. Apesar de as empresas estarem em constante mudança devido ao ambiente em que operam, os empregados e os seus gestores sentem que é essencial ser mais sensível aos seus colaboradores e ao sucesso organizacional. Como resultado, o desempenho organizacional tornou-se um princípio orientador para todas as organizações, quer tenham ou não fins lucrativos. Consequentemente, os gestores estão cada vez mais interessados em saber que fatores influenciam o desempenho organizacional (Alrowwad et al., 2017). Os investigadores da área têm procurado determinar medidas para o conceito de desempenho. No entanto, a literatura continua incompleta, dessoante e sujeita a um debate contínuo sobre teorias de desempenho organizacional (Taouab & Issor, 2019).

4.1 Definição de conceitos e fundamentos técnicos gerais

O desempenho organizacional pode ser definido como um conjunto de resultados que uma empresa irá efetivando à medida que as suas atividades são executadas, sendo visto como essencial para alcançar objetivos e metas (Dias & De Toni, 2018). De acordo com Taouab e Issor (2019), a definição de desempenho organizacional, na primeira década do

século XXI, assenta-se na capacidade e agilidade das empresas em avaliar os recursos a seu dispor e atingir com os mesmos, de forma recorrente e eficaz, os seus resultados.

As empresas procuram implementar técnicas de gestão tendo como objetivo principal o seu desempenho e, conseqüentemente, os seus resultados (Andrews & Boyne, 2010; Boyne et al., 2011). Desta forma um desempenho organizacional positivo, da perspectiva empresarial pode ser entendido como um dos maiores objetivos de uma organização (Hakonsson, 2006).

Um fator de sucesso de uma empresa, na realização dos seus objetivos é a motivação dos seus funcionários, que pode ser observada através de investimentos financeiros, de marketing, operacionais ou de recursos humanos. Um bom desempenho pode aumentar a prosperidade das partes interessadas (Musthofa et al., 2017). Esta estrutura deve ser orientada pelos objetivos específicos da empresa para cada unidade de negócio. De acordo com Barbosa & Cintra (2012), é necessário lidar com um conceito multidimensional no qual as várias e necessárias medidas são identificadas. Como resultado, a definição de “causa” continua a ser debatida, com poucos estudos a fornecerem definições e medidas consistentes (Richard et al., 2009). Além disso, a definição da ideia pode ser subjetiva porque o desempenho organizacional pode ser positivo ou negativo, dependendo dos objetivos de cada empresa. De acordo com Alrowwad et al. (2017), cada indivíduo parece definir o desempenho organizacional tanto geral como particular.

A literatura está em concordância no que toca ao facto de ter um sistema de medição do desempenho organizacional, bem definido ser essencial para as organizações. Isto porque fornece a informação necessária sobre a qualidade dos processos que estão em vigor, a ser desenvolvidos ou a projetar serem iniciados. De igual modo, auxilia também a desenvolver novas estratégias e avalia, ainda, os objetivos organizacionais (Alrowwad et al., 2017). Um dos fatores mais importantes para analisar a expansão das organizações, as suas interações e os seus ambientes é a medição do desempenho organizacional e um sistema de avaliação. Contudo, muito poucas organizações têm um sistema sistemático para medir o seu desempenho, que reflita o seu ambiente e as suas estratégias estruturais (Felizado et al., 2017).

Dito isto, será necessário encontrar na Literatura modelos validados de medição de desempenho organizacional, e com isso encontrar e definir também os fatores que influenciam o crescimento ou decréscimo dos valores desta dimensão.

4.2 Fatores que influenciam o desempenho organizacional

Há vários critérios para determinar o desempenho de uma organização que podem ser utilizados para definir objetivos, tendo em conta os vários resultados que uma organização pode produzir, seja num ambiente interno ou externo. Alguns dos fatores que podem ser utilizados são a produtividade, produção, qualidade e satisfação do cliente (Brandão et al., 2012). Além disso, Brandão e outros autores (2012) citaram a inovação e a eficácia como variáveis igualmente aceites de desempenho organizacional.

O sucesso de uma organização é fortemente influenciado pelas capacidades dos seus líderes quando se trata da implementação de estratégias. Dado que as organizações têm sempre objetivos a atingir, é essencial que os líderes empreguem técnicas flexíveis capazes de acomodar a mudança (Silva, 2014), a essência da liderança é considerada um fator necessário entre o líder e os seus seguidores. O desempenho de uma organização depende também dos seus colaboradores, que são uma parte essencial da organização e representam aqueles que trabalham para os objetivos organizacionais (Almatrooshi et al., 2016).

Dias e De Toni (2018), concluem nos seus estudos que existem várias dimensões que podem impactar o desempenho organizacional. Propõem ainda várias hipóteses para localizar instrumentos de medida e acima de tudo, salientam que são necessários mais estudos para a matéria. Convergindo com esta proposta, e com base no modelo expandido do desempenho organizacional, proposto por Rogers e Wright (1998), Way e Johnson (2005), defenderam que a medida de desempenho organizacional para a Gestão de Recursos Humanos deve ser concebida como construto multidimensional. Colakoglu, Lepak e Hong (2006) continuam esta ideia da multidimensionalidade do construto, sublinhando que o mesmo varia pelo quão próximo é do planeamento do impacto das práticas de Gestão de Recursos Humanos, o nível ao qual ele está agregado, e pelos grupos de *Stakeholders* cujos interesses são atendidos.

4.3 Dimensões de Desempenho Organizacional

Utilizando as palavras de Ferris et al. (1998), “desempenho organizacional é necessariamente um construto multidimensional...”. Múltiplos critérios de efetividade são necessários para considerar os diversos elementos internos e externos pelos quais as

organizações são responsáveis (De Oliveira et al., 2011). Segundo os autores, critérios de efetividade potencialmente incluem resultados de recursos humanos, resultados organizacionais, resultados financeiros e contábeis, e resultados de mercado de capital.

A escolha dos indicadores para medir desempenho organizacional é uma questão importante para avaliar o impacto da Gestão de Recursos Humanos sobre esse desempenho. Com este objetivo, Dyer (1984) apresentou algumas possibilidades de resultados provenientes das ações de Gestão de Recursos Humanos. A classificação destas possibilidades, propostas pelo autor e mais tarde expandidas por Dyer & Reeves (1995), envolve quatro tipos de resultados possíveis. Estes são denominados resultados de recursos humanos, que constituem resultados ou consequências de Gestão de Recursos Humanos sobre as competências dos empregados individualmente; resultados organizacionais, que constituem resultados de Gestão de Recursos Humanos sobre o conjunto de competências dos empregados transformados em competências organizacionais; resultados financeiros ou contábeis, são as consequências das práticas sobre índices financeiros; e por fim resultados de mercado capital que são as consequências das práticas de Gestão de Recursos Humanos sobre a valorização da organização no mercado financeiro. Para os objetivos deste estudo, assim como a área operática deste trabalho, interessa-nos os resultados de recursos humanos.

Sustentando o parágrafo anterior e como vimos anteriormente, para uma organização ter um desempenho organizacional positivo, essa depende do sucesso individual de cada um dos seus colaboradores (Almatrooshi et al., 2016), trabalhadores estes que essenciais para atingir os objetivos de uma empresa (Asrar-ul-Haq & Kuchinke, 2016; Rua & Araújo, 2016). Então será possível concluir que, segundo a literatura, o desempenho organizacional de uma empresa poderá ser analisado e medidos através de agregados de questionários de desempenho no trabalho individuais.

4.3.1 Questionários de desempenho no trabalho individuais

Para conseguirmos fazer um enquadramento teórico dos Questionários de Desempenho no Trabalho Individuais (QDTI), ou *Individual Work Performance Questionnaire* (IWPQ) temos de perceber como surge este conceito na literatura.

No passado, já diversas pesquisas haviam sido feitas nas áreas de gestão, saúde ocupacional e psicologia industrial-organizacional para perceber melhor quais os efeitos e preditores dos QDTI. Só mais tarde começaram a surgir questões e estudos exploratórios para tentar definir esse conceito, assim como perceber a sua estrutura base (Dalal, 2005; Rotundo & Sackett, 2002).

De forma sucinta, Campbell (1990, p. 704) define QDTI como “comportamentos ou ações que são relevantes para os objetivos de uma organização”, desta forma, segundo a literatura um QDTI foca-se nas ações e não nos resultados de certos comportamentos. Para além disso, os comportamentos devem ser do controlo total do individuo, excluindo assim comportamentos que são restringidos pelo ambiente (Rotundo & Sackett, 2002). No entanto, para medir um QDTI, é necessário determinar a base da sua estrutura assim como perceber quais as dimensões que o compõem (Austin & Villanova, 1992; Campbell, 1990).

Inicialmente, a dimensão principal do construto QDTI era o desempenho de tarefas, que pode ser definido como a proficiência com que os indivíduos executam as principais tarefas substantivas ou técnicas centrais para o seu trabalho (Campbell, 1990, pp. 708-9). Os comportamentos utilizados para descrever o desempenho de tarefas incluem frequentemente a quantidade e a qualidade do trabalho, as competências profissionais e o conhecimento profissional (Campbell, 1990; Rotundo e Sackett, 2002). Embora já se tenha referido que o QDTI é um construto multidimensional, será importante realçar que o papel dos comportamentos dos funcionários, é apenas uma das principais dimensões deste conceito. Atualmente, a literatura reconhece e aceita que para além do desempenho de tarefas, a realidade do QDTI consiste também no desempenho contextual, assim como no comportamento de trabalho contraproducente (Borman & Motowidlo, 1993; Rotundo e Sackett, 2002; Dalal, 2005; Viswesvaran & Ones, 2000).

O desempenho contextual pode ser definido como comportamentos que apoiam o ambiente organizacional, social e psicológico no qual o núcleo técnico deve funcionar (Borman & Motowidlo, 1993, p. 73). Os comportamentos utilizados para descrever o

desempenho contextual incluem, por exemplo, demonstrar esforço, facilitar o desempenho dos pares e da equipa, cooperar e comunicar, entre outros (Rotundo e Sackett, 2002; Campbell, 1990). Adicionalmente, na dimensão dos comportamentos de trabalho contraproducentes estão incluídos aqueles comportamentos que prejudiquem o bem-estar da organização. Comportamentos como o absentéismo, comportamentos fora da realidade da execução de tarefas, roubo e até abuso de substâncias (Koopmans et al., 2011).

Finalmente, será também importante mencionar que mais recentemente tem surgido uma nova dimensão, intitulada dimensão de comportamentos adaptativos, na literatura relacionada com QDTI. (e.g., Griffin et al., 2007; Pulakos et al., 2000; Sinclair & Tucker, 2006). Esta dimensão, foca-se na crescente interdependência e incerteza dos sistemas de trabalho e correspondente mudança e evolução dos QDTI. O desempenho adaptativo consiste nos comportamentos e reações de um indivíduo a adaptar-se às mudanças na função ou ambiente de trabalho (Griffin et al., 2007, p. 331).

Tendo apresentado as variadas dimensões de QDTI e conseqüentemente, como já referido do desempenho organizacional, será também importante sublinhar algumas limitações encontradas na literatura acerca da utilização deste conceito. Em primeiro lugar, existem inúmeras e variadas formas de avaliar e medir os comportamentos das respetivas dimensões (Koopmans et al., 2011) para além disso, uma das dimensões é considerada antitética. Como tal, Koopmans, desenvolveu e procurou validar para uma população genérica, um QDTI que conseguisse sobrepor-se às limitações apresentadas anteriormente. Trabalho este que tendo sido revisto em julho de 2012, servirá como um dos pilares base para o próximo capítulo, onde procuraremos pôr em prática os conhecimentos literários obtidos até agora.

5 Objetivos, Modelo e Hipóteses de investigação

5.1 Objetivos de Investigação

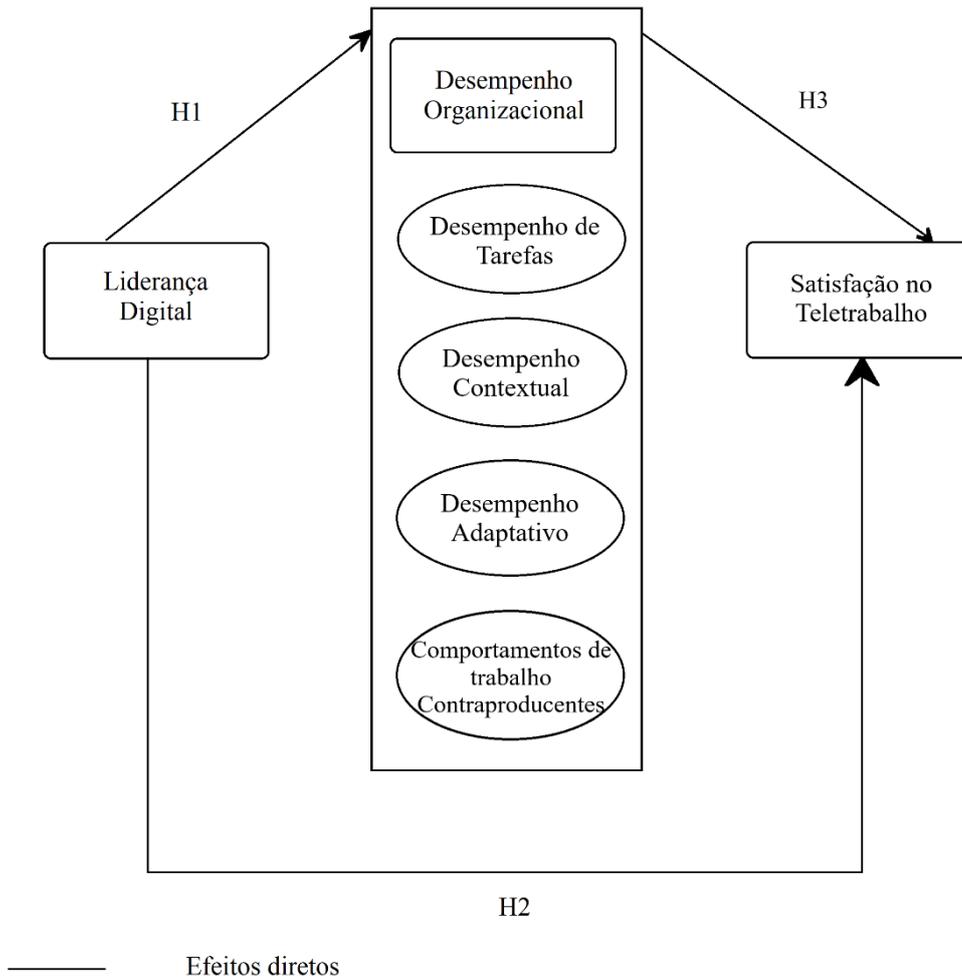
O principal objetivo deste estudo é investigar como a liderança digital pode ter efeitos no desempenho organizacional e na satisfação no trabalho, focando-nos na prática de teletrabalho. De igual modo procuramos saber se a liderança tem um efeito mediado entre os outros dois construtos. Os objetivos específicos formulados são:

- (1) explorar os conceitos de liderança e liderança digital, desempenho organizacional e satisfação no trabalho e teletrabalho,
- (2) analisar a relação entre liderança digital e desempenho organizacional,
- (3) analisar a relação entre liderança digital e satisfação no teletrabalho, e
- (4) analisar a relação entre desempenho organizacional e satisfação no teletrabalho.

5.2 Modelo e Hipóteses de Investigação

Deste modo, considerando a pretensão deste estudo explorar a relação entre os construtos de liderança digital, desempenho organizacional e satisfação no trabalho, em especial o caso do teletrabalho foi elaborado um modelo que de forma a representar visualmente as relações estabelecidas entre os conceitos. Como resultado deste modelo estão também apresentadas as hipóteses de investigação, que serão avaliadas e sustentadas a partir do trabalho de diversos investigadores. Naturalmente, todas as hipóteses serão testadas empiricamente, de modo a serem confirmadas ou infirmadas.

Figura 2: Modelo Concetual de Investigação



Fonte: Elaboração própria

Este modelo foi desenvolvido considerando a revisão de literatura apresentada nos capítulos da Parte I desta dissertação e representa as relações estabelecidas entre os conceitos em estudo. Assim é esperado que a liderança digital apresente um impacto positivo e significativo no desempenho organizacional e suas dimensões (H1) e de igual modo também se espera uma relação positiva e significativa com o conceito de satisfação no teletrabalho (H2). Adicionalmente, com o modelo elaborado pretende-se confirmar o efeito positivo e significativo do desempenho organizacional na satisfação no teletrabalho (H3). Assim, consoante os resultados esperados foram elaboradas e serão testadas as seguintes hipóteses:

H1: A liderança digital tem um efeito positivo e significativo no desempenho organizacional, isto é, para valores mais elevados de liderança digital prediz-se encontrar também valores estatisticamente mais elevados de desempenho organizacional.

As características da liderança digital permitem que os funcionários adotem um comportamento benéfico para a organização, o que pode gerar uma melhoria de desempenho da organização.

No entanto, esta prática tem, para as empresas e seus gestores vários desafios e riscos (Stoker et al., 2021). Ainda assim, todas as operações empresariais envolvem risco que, quando calculado, pode gerar resultados positivos para as organizações (Rose, 2018).

Quando estes desafios e riscos são perceptíveis e manuseados pelos gestores e líderes digitais, os mesmos podem ser particularmente relevantes como fatores contextuais que melhoram ou afetam negativamente o desempenho organizacional. (Contreras et al., 2020)

H2: A liderança digital tem um impacto positivo e significativo na satisfação no teletrabalho, isto é, para valores de liderança digital mais elevados prediz-se encontrar valores estatisticamente mais elevados de satisfação no teletrabalho.

H3: O desempenho organizacional tem um impacto positivo e significativo na satisfação no teletrabalho, isto é, para valores de desempenho organizacional mais elevados, prediz-se encontrar valores estatisticamente mais elevados de satisfação no teletrabalho.

A literatura demonstra que, cada dimensão do desempenho organizacional tem o potencial para influenciar a satisfação no trabalho, uma vez que o aumento do desempenho organizacional reflete-se, por norma, em melhores condições para os seus colaboradores, sendo que quando um apresenta níveis mais baixos, o outro também terá a tendência para baixar o seu nível. A única dimensão do desempenho organizacional que não sustenta nesta realidade é a do desempenho adaptativo pela facto de ser uma dimensão que surge mais tarde na literatura que as restantes (Koopmans et al., 2012)

Neste capítulo, que dá entrada à segunda parte desta investigação irá ser caracterizado o estudo empírico e será feita a caracterização da população, amostra e do procedimento de recolha e análise de dados. Para executar este estudo, foi tomada uma abordagem metodológica quantitativa com recurso a inquérito por questionário (Anexo 1), via *online* e de forma anónima, facilitando o acesso ao mesmo. Importante será sublinhar que o questionário, maioritariamente composto por questões de escolha múltipla, foi desenvolvido com base na revisão literária presente na parte I, assim como a identificação dos construtos pertinentes para a execução deste trabalho de investigação.

6 Metodologia de Investigação

6.1 Abordagem Metodológica

A metodologia de investigação deve ser adaptada aos objetivos da mesma (Cooper & Schindler, 2006). Assim sendo, tendo sido definidos os objetivos e formuladas as hipóteses, é necessário descrever de que forma foi abordada a metodologia e a natureza do presente estudo, com o objetivo de serem criadas as bases para a realização da pesquisa. Desta forma, foi decidido que a abordagem metodológica mais adequada para testar o modelo concetual anteriormente apresentado (Fig.2), seria de natureza quantitativa.

Uma abordagem quantitativa caracteriza-se pela adoção de métodos estatísticos, tanto na recolha como no tratamento dos dados. A mesma tem a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitando distorções na análise e interpretação, podendo haver margem de segurança quanto às inferências realizadas (Raupp & Beuren, 2006). O método quantitativo tem a finalidade de verificar as hipóteses que são formuladas a partir da teoria e que devem ser verificadas (Lakatos & Marconi, 2003).

Considerando a necessidade de alcançar um elevado número de indivíduos trabalhadores, preferencialmente com experiência ou em regime de teletrabalho e de modo a obter o maior número de respostas possível, o instrumento de medida adotado é o inquérito por questionário *online*.

Um questionário, segundo a literatura, é uma coletânea de questões criado com o objetivo de gerar dados necessários para a realização dos objetivos de um determinado projeto de pesquisa (McDaniel & Gates, 2013). O inquérito aplicado abrange, então três escalas de medida, uma para cada construto, que serão distinguidas de seguida.

6.2 Instrumento de medida

Para atingir os objetivos propostos deste trabalho, foram utilizados vários instrumentos de medida. Estes tiveram por base estudos que tinham como objetivo medir os construtos em análise. Estes terão sido agrupados em “Liderança e Liderança Digital”, “Satisfação no Trabalho e Satisfação no Teletrabalho” e a última escala é relativa ao “Desempenho Organizacional”, sendo este subdividido em 4 dimensões: (1) desempenho de tarefas; (2) desempenho contextual; (3) desempenho adaptativo; e (4) comportamento de trabalho contraproducente. Todas estas serão distinguidas de seguida.

Assim sendo, será também importante referir que, estruturalmente é possível dividir o questionário em 2 partes. A primeira tem por objetivo recolher informações de carácter sociodemográfico, e com a segunda parte pretende-se recolher informações concretas relativamente às principais variáveis em estudo. Esta posterior, tal como já foi referido divide-se em 3 secções, cada uma abordando dimensões que decidimos agrupar pela similaridade das mesmas, sendo elas compostas por:

- a) Liderança e Liderança Digital: 14 itens;
- b) Satisfação de Trabalho e Satisfação no teletrabalho: 11 itens;
- c) Desempenho Organizacional: 46 itens;

Relativamente aos construtos da Liderança e Liderança Digital, recorreu-se ao estudo denominado “*How to evaluate digital leadership: a cross sectional study*” da autoria de Kevin Classen, Dominique Rodil dos Anjos, Jan Kettshcau e Horst Christoph Broding (2021). Para os domínios da Satisfação de trabalho e da Satisfação em Teletrabalho, foi utilizado o “*Short Index of Job Satisfaction*” (SIJS) proposto por Sinval e Marôco (2020), sendo que o validaram para população portuguesa, sendo o SIJS a versão reduzida do “*Index of Job Satisfaction*” desenvolvido pelos autores Arthur H. Brayfield e Harold F. Roth (1951). Por último, devido à complexidade do conceito assim como a divergência na literatura apresentada no capítulo IV, optou-se por fazer uso do instrumento desenvolvido por Linda Koopmans (2012), denominado “*Individual Work Performance*”

Questionnaire” (IWPQ). Finalmente incluiu-se, também para esta métrica, a escala de Spanos e Lioukas (2001).

Fazendo recurso destes trabalho, pretende-se com este estudo examinar o impacto da liderança na satisfação no trabalho e no desempenho organizacional assim como contrastar esses resultados e efeitos com os mesmo, mas em casos de teletrabalho, percebendo o efeito mediador da liderança digital nos resultados.

6.2.1 Escala de Liderança e Liderança Digital

Tendo por objetivo avaliar a liderança e a liderança digital, optou-se pela utilização da lógica apresentada no estudo de Classen, Anjos, Ketschau e Broding (2021). Este estudo desenvolveu um meio de medir o impacto da liderança, tradicional e/ou digital, em contextos de postos de trabalho virtuais, baseando-se na perspectiva subjetiva de liderados. Foi desenvolvido como parte do projeto “*Health and Digital Change*” (GudW), onde apresentou um bom desempenho no que respeita aos aspetos de poder discriminatório, visto que todos os itens apresentaram, no mínimo uma correlação moderada com o construto em questão ($r > 0.3$). Também possui unidimensionalidade visto que numa análise de componentes principais, só pode ser extraído um fator que tenha um valor de *eigen* superior a um ($EV > 1$); demonstra também homogeneidade tendo em conta a apresentação de correlações, no mínimo médias com o construto ($r > 0.3$) assim como, fiabilidade e validade do construto onde os itens apresentam-se altamente fiáveis, ou seja como tendo uma elevada consistência interna ($\alpha > 0.8$). Assim, os item podem também ser validades através da pontuação sumativa análoga à liderança clássica, ou seja, as duas pontuações têm pelo menos uma correlação média entre si ($r > 0.3$).

As escalas Liderança e Liderança Digital são então avaliadas através de 14 itens, 7 itens para cada um dos conceitos agrupados e apresentados em escalas de Likert de 5 pontos, que varia entre 1 (concordo totalmente) e 5 (discordo totalmente). Não obstante, será necessário argumentar a inclusão de um 6 ponto como categoria “não se aplica”, que foi registada como sendo um valor em falta. Esta opção surge como resposta para aqueles inquiridos às quais as respostas poderão não se aplicar, como por exemplo em casos de indivíduos que não tenham praticado teletrabalho e como tal, itens relativos à liderança digital, não se enquadram em nenhum dos 5 pontos originais. Nesses casos, esse valor é omitido para a cotação final. Para obter os resultados, os 7 itens são somados (consoante

os resultados obtidos na escala de Likert 1-5) dando origem a uma pontuação, compreendida entre os 7-35. Neste caso, 7 representa níveis de liderança baixos e 35 níveis liderança elevada.

6.2.1.1 Liderança tradicional

A liderança refere-se à capacidade de instigar, motivar e habilitar os seguidores a ajudarem a concretizar os objetivos das organizações (Asrar-ul-Haq & Kuchinke, 2016).

Na tabela seguinte são apresentadas as variáveis utilizadas para medir o construto de liderança.

Tabela 2: Escala da dimensão de Liderança Tradicional

Autores	Variáveis
(Classen et al., 2021)	LI1 - O meu desenvolvimento profissional é encorajado.
	L2 - Tenho apoio no equilíbrio entre o meu trabalho e a minha vida pessoal.
	LI3 - Recebo reconhecimento e apreço pelo meu trabalho.
	LI4 - Sinto-me tratado(a) de forma justa, as decisões são transparentes e compreensíveis.
	LI5 - Sinto que me é permitido cometer erros.
	LI6 - Existe um equilíbrio entre as fases em que tenho mais stress e menos stress.
	LI7 - Sei exatamente o que é esperado de mim.

Fonte: Adaptado de Classen et al. (2021).

6.2.1.2 Liderança digital

A liderança digital pode ser entendida como a capacidade de proporcionar resultados digitais que incluam benefícios estratégicos, transformação organizacional e criação de valor. (Dimitrios et al., 2013; Thomson et al., 2016)

A Tabela 3 mostra as variáveis utilizadas para avaliar ao conceito da liderança digital.

Tabela 3: Escala da dimensão de Liderança Digital

Autores	Variáveis
(Classen et al., 2021)	LID1 - Estou envolvido em decisões que afetam o meu trabalho e o meu ambiente de trabalho digital.
	LID2 - A minha alfabetização digital é encorajada pela minha chefia / superior hierárquico.
	LID3 - Quando há necessidade de perguntas sobre digitalização recebo apoio da minha chefia / superior hierárquico.
	LID4 - Recebo feedback regular sobre a qualidade do meu trabalho digital.
	LID5 - Recebo toda a informação de que preciso para fazer o meu trabalho digital.
	LID6 - Sou apoiado pelo meu chefe / superior hierárquico para melhor compreender e utilizar as aplicações digitais ao meu dispor.
	LID7- No meu departamento, os métodos de trabalho digitais são encorajados.

Fonte: Adaptado de Classen et al. (2021).

6.2.2 Escala de Satisfação de Trabalho e Satisfação no Teletrabalho

A satisfação no trabalho reflete o estado emocional positivo ou prazeroso, que resulta da avaliação do trabalho ou as experiências proporcionadas por este. De uma forma simplificada é o grau em que as pessoas gostam e desfrutam do seu trabalho (Francès, 1987).

No capítulo III da revisão literária deparamo-nos com o facto de ao longo dos anos terem vindo a ser apresentados vários critérios e instrumentos para medir a satisfação no trabalho. Consequentemente, o próprio construto tem vindo a sofrer desenvolvimentos à medida que a força de trabalho se adapta às novas condições emergentes, sejam essas intrínsecas ou extrínsecas Herzberg (1968).

Dito isto, existem vários instrumentos que possam auxiliar a atingir os objetivos da análise deste construto. Uns mais extensos, aproximando-se dos 100 itens e outros, tal como o selecionado que têm medidas mais curtas (Naggy, 2002). No entanto, a tomada de decisão de optar por um instrumento de medida versátil e flexível é possível sustentar-se no facto de na revisão literária se encontrar que é “preferível selecionar uma medida curta que tenha demonstrado provas de validade na população pretendida para o estudo, em vez de adaptar ou selecionar alguns itens de um instrumento mais longo”.

Consoante esta realidade, para avaliar a satisfação no trabalho e no teletrabalho, foi adotado o instrumento de medida intitulado “*Short Index Job Satisfaction*” proposto por Jorge Sinval e João Marôco (2020). Este instrumento, validado para a população portuguesa e publicado a 14 de abril de 2020. É um instrumento psicométrico que, tendo vindo a ser utilizado mais recentemente (Bono et al., 2000; Judge et al., 2008) pretende medir a satisfação no trabalho através de 5 itens, sendo uma versão reduzida do “*Index of Job Satisfaction*” criado por Brayfield e Rothe (1951). Segundo os autores, o instrumento revelou-se bastante prático para a análise do construto e poderá ser adaptado à realidade do teletrabalho.

Dito isto, a escala Satisfação de Trabalho e Satisfação no Teletrabalho é avaliada através de uma escala de Likert de 5 pontos, que varia entre 1 (concordo totalmente) e 5 (discordo totalmente), sendo que dois dos itens, 3 e 5, apresentam-se com cotação invertida. Aplicou-se também a extensão desta escala para um 6 ponto pela mesma razão apontada nas escalas anteriores. Para obter os resultados, semelhante às escalas de Liderança e Liderança Digital, os 5 itens são somados dando origem a uma pontuação, compreendida, também entre os 5-25, 5 representando níveis de satisfação baixos e 25 níveis satisfação elevada.

Os itens utilizados podem ser observados nas seguintes tabelas:

Tabela 4: Escala de satisfação no trabalho

Item	SIJS aplicada ao Trabalho presencial				
	Concordo totalmente	Concordo	Indeciso	Discordo	Discordo Totalmente
	1	2	3	4	5
1	ST1 - Sinto-me bastante satisfeito(a) com o meu trabalho.				
2	ST2 - Na maioria dos dias, sinto-me entusiasmado(a) com o meu trabalho.				
3 ^R	ST3 - Cada dia de trabalho parece não ter fim. ^R				
4	ST4 - Sinto que gosto verdadeiramente do meu trabalho.				
5 ^R	ST5 - Considero o meu trabalho particularmente desagradável. ^R				
^R Itens invertidos					

Fonte: Adaptado de Sinval et al. (2020)

Na tabela 4, verificamos então os itens que se apresentam com cotação invertida, uma vez que os resultados das respostas obtidas, nesses itens, contrastariam com os resultados das restantes respostas (Sinval et al., 2020).

Tabela 5: Escala de satisfação no teletrabalho

Item	SIJS aplicada ao Teletrabalho				
	Concordo totalmente	Concordo	Indeciso	Discordo	Discordo Totalmente
	1	2	3	4	5
1	STT1 - Quando estou em teletrabalho, sinto-me bastante satisfeito(a) com o meu trabalho.				
2	STT2 - Quando estou em teletrabalho, na maioria dos dias, sinto-me entusiasmado(a) com o meu trabalho.				
3 ^R	STT3 - Quando estou em teletrabalho, cada dia de trabalho parece não ter fim. ^R				
4	STT4 - Quando estou em teletrabalho, sinto que gosto verdadeiramente do meu trabalho.				
5 ^R	STT5 - Quando estou em teletrabalho, considero o meu trabalho particularmente desagradável. ^R				
^R Itens invertidos					

Fonte: Adaptado de Sinval et al. (2020)

6.2.3 Escala de Desempenho Organizacional

A escala Desempenho Organizacional foi baseada nos estudos realizados por Spanos & Lioukas (2001) e por Koopmans et al., (2012), sendo esta última a mais complexa, uma vez que se subdivide em diferentes dimensões. Tal como referido pelo autor e exposto na revisão literária deste trabalho, o construto desempenho organizacional pode ser repartido em várias dimensões, que são necessárias avaliar isoladamente para conseguir determinar um resultado concreto e objetivo (Koopmans et al., 2012). Desta forma, o IWPQ terá uma escala terá também sido dividida em 4 dimensões: a) Desempenho de Tarefas; b) Desempenho contextual; c) Desempenho adaptativo; e d) Comportamentos de trabalho

contraproducentes. De salientar que esta última dimensão contém questões que apresentam uma cotação invertida.

Tal como referimos no capítulo IV, na literatura existem vários critérios para medir o desempenho organizacional, sendo que todas as organizações deviam ter critérios bem definidos, de modo a conseguirem analisar a sua progressão.

Para avaliar o desempenho organizacional, foi adotada em primeiro lugar a escala de Spanos e Lioukas (2001). Os autores criaram uma escala constituída por 7 itens, divididos da seguinte forma: 4 itens dedicam-se a avaliar a posição no mercado da empresa, enquanto os restantes 3 itens avaliam a rentabilidade da empresa. Assim, é avaliado o desempenho da empresa em relação à sua concorrência, através de uma escala de Likert de cinco níveis, sendo que 1 significa “muito abaixo da média” e 5 “muito acima da média”. Uma vez que não existe a validação da escala no contexto português, a mesma foi traduzida de inglês para português na Tabela 6.

Tabela 6 - Escala de desempenho organizacional

Indicadores	Medidas
Posição no Mercado	1. Volume de vendas
	2. Crescimento no volume de vendas
	3. Quota de mercado
	4. Crescimento na quota de mercado
Rentabilidade	5. Margem de lucro
	6. Retorno sobre o capital investido
	7. Lucro Líquido

Fonte: Adaptado de Spanos & Lioukas (2001).

Existem ainda outro métodos e instrumentos mais completos para atingir os objetivos propostos neste estudo. Será também necessário referir que o facto de na literatura e neste estudo ter sido apresentado que existem várias dimensões para o construto, a revisão teórica comprovou que as quatro dimensões de Koopmans et al., (2012) são, efetivamente, mais objetivas e concretas, tendo vindo a ser utilizadas em diversos estudos empíricos (Eliyana et al., 2019; Koopmans et al., 2019; Van der Lippe & Lippényi, 2019; Marino & Capone, 2021; Nemteanu & Dabija, 2021; Saleem et al., 20021).

Não obstante, sendo o primeiro instrumento relativamente reduzido, optou-se por incorporá-lo no questionário juntamente com o IWPQ, tendo a abordagem da autora sido a selecionada como preferencial para este estudo empírico. Esta decisão pode ser justificada pela extensão e complexidade do construto. Pretende-se então, com o auxílio

de ambos estes instrumentos obter resultados mais concretos e obter conclusões mais definitivas.

Dito isto, Koopmans et al. (2012) apresentam o IWPQ, como instrumento de medida com quatro dimensões de desempenho organizacional: desempenho de tarefas, desempenho contextual, desempenho adaptativo e comportamentos de trabalho contraproducentes. Este teste é constituído por 46 itens: 13 para o desempenho de tarefas, 15 para o desempenho contextual, 8 para desempenho adaptativo e 10 para os comportamentos de trabalho contraproducentes. Cada um dos itens foi avaliado com uma escala de Likert de quatro níveis, onde 1 significa “Nunca” e 4 significa “Sempre”. Desta norma, destaca-se a exceção da dimensão desempenho de tarefas onde os primeiros 6 itens são apresentados com escalas de Likert, também de quatro níveis, onde os rótulos da escala de classificação foram adaptados ao item específico. A qualidade e a quantidade de trabalho foram classificadas de “insuficiente” a “muito bom” (itens 1 e 4), a qualidade e quantidade de trabalho em comparação com os anos anteriores foram classificadas de “muito pior” a “muito melhor” (itens 2 e 5) e a diminuição da qualidade e da quantidade de trabalho foi classificada de “nunca” a “frequentemente” (itens 3 e 6).

Desempenho de tarefas onde os primeiros 6 itens são apresentados com escalas de Likert, também de quatro níveis, onde os rótulos da escala de classificação foram adaptados ao item específico. A qualidade e a quantidade de trabalho foram classificadas de “insuficiente” a “muito bom” (itens 1 e 4), a qualidade e quantidade de trabalho em comparação com os anos anteriores foram classificadas de “muito pior” a “muito melhor” (itens 2 e 5) e a diminuição da qualidade e da quantidade de trabalho foi classificada de “nunca” a “frequentemente” (itens 3 e 6). Tal como as escalas anteriores, no final é apresentada uma pontuação que representa os níveis de desempenho elevado ou baixo.

De seguida, serão aprofundados os itens e escalas de cada dimensão do construto, desempenho organizacional, com o propósito de expor os processos por qual foram utilizados os diferentes instrumentos de medida.

6.2.3.1 Desempenho de tarefas

O conceito de "desempenho de tarefas" pode ser definido como a proficiência com quais os indivíduos que executam as principais tarefas substantivas ou técnicas centrais para o seu emprego (Campbell, 1990, pp. 708-9). A tabela 7 demonstra os itens presentes nesta dimensão.

Tabela 7: Escala da dimensão de desempenho de tarefas

Autores	Item
(Koopmans et al., 2012).	DT1 - Como avalia a qualidade do seu próprio trabalho nos últimos 2 anos?
	DT2 - “Em comparação com o ano passado, julgo que a qualidade do meu trabalho é...”
	DT3 - Quantas vezes sentiu que a qualidade do seu trabalho foi abaixo do que deveria ter sido, nos último 2 anos?
	DT4 - Como avalia a quantidade do seu próprio trabalho nos últimos 2 anos?
	DT5 - Comparando com o ano passado creio que a quantidade do meu trabalho é
	DT6 - Quantas vezes foi a quantidade do seu trabalho menor do que deveria ter sido nos últimos 2 anos?
	DT7 - Consegui planejar o meu trabalho de modo a que fosse feito a tempo.
	DT8 - Trabalhei para atingir o resultado final do meu trabalho.
	DT9 - Tive consciência dos resultados que pretendia alcançar no meu trabalho.
	DT10 - Tive problemas em estabelecer prioridades no meu trabalho.
	DT11 - Consegui separar os problemas prioritários dos problemas secundários no meu trabalho.
	DT12 - Consegui desempenhar as minhas funções com tempo e esforço mínimos.
	DT13 - Demorei mais tempo a completar as minhas tarefas de trabalho do que o previsto.

Fonte: Adaptado de Koopmans et al. (2012)

Para a análise de dados, será importante referir que os itens 3, 6, 10 e 13 relativos a esta dimensão devem ser codificados de forma inversa (0 como 4, 1 como 3, 2 como 2, 3 como 1, 4 como 0), de modo que uma pontuação baixa significasse um desempenho de trabalho baixo e uma pontuação alta significasse um desempenho de trabalho alto.

6.2.3.2 Desempenho contextual

O "desempenho contextual" pode ser definido como os comportamentos que apoiam o ambiente organizacional, social e psicológico em que o núcleo técnico deve funcionar (Borman and Motowidlo, 1993, p. 73). Os itens que pertencem à dimensão do desempenho contextual, são apresentados na tabela seguinte.

Tabela 8: Escala da dimensão de desempenho contextual

Autores	Item
(Koopmans et al., 2012).	DC1 - Consegui cumprir os meus compromissos laborais.
	DC2 - Consegui cumprir com as minhas responsabilidades.
	DC3 - A colaboração com outros funcionários correu bem.
	DC4 - Os meus colegas de trabalho perceberam-me bem quando lhes dirigia a palavra.
	DC5 - Compreendi bem os meus colegas de trabalho, quando me dirigiam a palavra.
	DC6 - A comunicação com os meus colegas de trabalho levou ao resultado desejado.
	DC7 - Tive ideias criativas no trabalho.
	DC8 - Tomei a iniciativa quando havia a necessidade de resolver um problema.
	DC9 - Tomei a iniciativa quando algo precisava de ser organizado.
	DC10 - Eu próprio comecei novas tarefas, quando dava por terminada uma anterior.
	DC11 - Pedi ajuda quando necessário.
	DC12 - Estava aberto a críticas sobre o meu trabalho.
	DC13 - Fiz por aprender com o feedback que recebi sobre o meu trabalho.
	DC14 - Assumi tarefas de trabalho desafiantes, quando disponível.
	DC15 - Acho que os clientes ficaram satisfeitos com o meu trabalho.

Fonte: Adaptado de Koopmans et al. (2012)

6.2.3.3 Desempenho adaptativo

A dimensão do "desempenho adaptativo" pode ser definida como a medida em que um indivíduo adapta-se a mudanças no papel ou ambiente de trabalho (Griffin et al., 2007, p. 331). A tabela 9 aponta os itens que fazem parte desta dimensão.

Tabela 9: Escala da dimensão de desempenho adaptativo

Autores	Item
(Koopmans et al., 2012).	DA1 - Trabalhei para manter os meus conhecimentos de trabalho atualizados.
	DA2 - Trabalhei para manter as minhas competências profissionais atualizadas.
	DA3 - Tenho demonstrado flexibilidade.
	DA4 - Consegui lidar bem com situações difíceis e contratempos no meu trabalho.
	DA5 - Recuperei rapidamente, depois de situações difíceis e contratempos no meu trabalho.
	DA6 - Encontrei soluções criativas para novos problemas.
	DA7 - Consegui lidar bem com a incerteza e situações imprevisíveis no trabalho
	DA8 - Adaptei-me com facilidade às mudanças no meu trabalho.

Fonte: Adaptado de Koopmans et al. (2012)

6.2.3.4 Comportamentos de trabalho contraproducentes

Esta última dimensão, a dos "comportamentos de trabalho contraproducentes" pode ser definida como comportamentos que prejudicam o bem-estar da organização (Koopmans et al., 2012). Verificam-se, na seguinte tabela os itens pertencentes a esta dimensão.

Tabela 10: Escala da dimensão de comportamentos de trabalho contraproducentes

Autores	Item
(Koopmans et al., 2012).	CTCP01 - Demonstrei descontentamento acerca de assuntos sem importância, no trabalho.
	CTCP02 - Fiz com que os problemas fossem maiores do que eram em trabalho.
	CTCP03 - Foquei-me nos aspetos negativos de situações laborais, em vez de me concentrar nos aspetos positivos.
	CTCP04 - Falei com os meus colegas de trabalho acerca dos aspetos que considero negativos do meu trabalho.
	CTCP05 - Falei com pessoas de fora da minha entidade patronal acerca de aspetos negativos do meu trabalho.
	CTCP06 - Trabalhei propositadamente devagar.
	CTCP07 - Deixei propositadamente o meu trabalho a meio para que alguém acabasse por mim.
	CTCP08 - Comportei-me de forma rude para com alguém, em trabalho.
	CTCP09 - Discuti com os meus colegas, superior ou clientes.
	CTCP10 - Cometi erros propositados.

Fonte: Adaptado de Koopmans et al. (2012)

Como apontado pelos autores, esta última dimensão relativamente aos comportamentos de trabalho contraproducentes apresenta itens que apresentam cotação invertida e foram alvo de escrutínio redobrado aquando da sua análise (Koopmans et al., 2012). Para o efeito os itens de 1 a 10, foram invertidos, de forma que um resultado menor resultasse num desempenho organizacional total baixo e um resultado maior resultasse também num desempenho organizacional total alto.

6.3 População, amostra e procedimento de recolha de dados

Tendo em conta os objetivos desta investigação, foi utilizada uma amostragem de conveniência, uma vez que apresenta uma maior facilidade operacional. Esta seleção levantará, naturalmente algumas limitações aquando da análise de resultados. A literatura defende que, embora esta abordagem disponibilize um maior número de dados, estes são menos fidedignos devido à falta de capacidade de garantir precisão assim como a impossibilidade de generalização, uma vez não representar uma população definida,

meramente aqueles que se disponibilizaram a responder ao questionário (Bryman & Bell, 2007). Porém, a amostragem de conveniência é uma técnica útil, pois poderá ser usada de forma a explorar os objetivos desta investigação e abrir lugar para futuras investigações mais afuniladas utilizando o mesmo método.

Todos os participantes desta investigação foram contactados via correio eletrónico, com hiperligação de acesso ao questionário, onde foi apresentado o estudo em causa e solicitada a cooperação com o mesmo. A resposta ao questionário foi apresentada como sendo anónima, logo não foram incluídas questões suscetíveis de quebrar o anonimato ou que pudessem requerer respostas de carácter confidencial. Acrescentando ao ponto anterior, foi também referido no *e-mail* que caso tivessem essa vontade, os participantes poderiam solicitar o acesso às conclusões alcançadas através dos dados resultantes do questionário. Desta forma, após ter sido confirmado o consentimento, as respostas foram recolhidas e organizadas através da plataforma *Google Forms*, durante o ano letivo de 2022/2023.

No final da elaboração da investigação, a amostra deste estudo compõe-se por 112 respostas de colaboradores de diferentes empresas e ramos que têm ou já tiverem experiência em trabalho remoto. Desse número apenas 1 mostrou-se indisponível à participação e divulgação dos dados, assim, segundo o Regulamento Geral de Proteção de Dados 2016/679, criado em 2018, esse individuo não contará para os resultados obtidos na apresentação e análise de resultados.

6.3.1 Procedimento de Recolha e Análise de dados

O questionário utilizado procurava que as respostas obtidas refletissem a realidade e que, com elas fosse possível corresponder aos objetivos propostos, aquando do início deste estudo. Para tal, recorreu-se ao programa *Google Forms*, que possibilitou o célere desenvolvimento do questionário criado para os efeitos desta tese. Questionário este que esteve em circulação, durante 9 meses, tendo sido divulgado nas redes sociais *Facebook*, *LinkedIn* e *Instagram*. Nestas redes sociais, fez-se o apelo a que profissionais da área de Recursos Humanos respondessem, uma vez que havia uma preferência tendencial do autor para analisar este grupo particular de funcionários, porém, como já foi mencionado, por questões de conveniência o questionário abriu-se ao público geral, criando assim também uma amostra comparativa.

Para a análise dos dados obtidos foi utilizado o *Microsoft Excel*, assim como o software *IBM Statistical Package for the Social Sciences 28*, que possibilitou a comparação dos dados de forma mais objetiva, completa e estruturada, assim como uma melhor percepção da possibilidade de refutação ou propugnação do que foi analisado na revisão literária.

Foram realizadas estatísticas descritivas com medidas de tendência central e de dispersão, assim como estudos correlacionais bivariados, *t-tests* para amostras independentes e análises de regressão linear simples para estudos preditivos. Foram realizados também estudos com testes estatísticos segundo as características de normalidade das variáveis.

CAPÍTULO VI – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Após o processo de recolha de dados se verificar concluído, será preciso converter esses dados em informação, de maneira que esta possa ser analisada e interpretada com o propósito de testar as hipóteses de investigação anteriormente formuladas e porventura, utilizar os dados para fazer uma análise exploratória com a amostra obtida. Os dados recolhidos foram tratados estatisticamente através do *Microsoft Excel* e *IBM Statistical Package for the Social Sciences 26*.

7 Análise de Resultados

7.1 Análise de Fiabilidade

Após a descrição dos instrumentos assim como procedimentos utilizados neste estudo passamos a analisar as propriedades psicométricas das escalas de avaliação que utilizamos no presente estudo, mais propriamente a fiabilidade dos mesmos.

Tal como referido anteriormente, o presente estudo assentou a sua investigação em indivíduos que praticam ou já praticaram teletrabalho, sendo que a amostra utilizada é exclusivamente constituída pelas respostas dadas pelos inquiridos que autorizaram a análise dos seus dados.

Tendo já exposto os instrumentos de medida pelos quais se optou por fazer a análise de dados, será imperativo fazer uma breve análise de fidelidade dos mesmos.

Tabela 11: Resumo de processamento do caso

		n	%
Casos	Válidos	112	100
	Excluídos ^a	0	0
	Total	112	100
^a Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento			

Com o propósito de analisar a consistência e fiabilidade dos dados obtidos, foi realizada uma análise *Alfa de Cronbach*, aceite para o estudo métrico de qualquer escala e entendida como sendo capaz de gerar “estimativas fiáveis” (Marôco & Garcia-Marques, 2006). Ou seja, este teste estima o nível de fiabilidade das respostas de um questionário através de

uma escala que indica a estabilidade das ferramentas (Bujang et al., 2018). Este teste terá de ser realizado para todos os instrumentos descritos anteriormente.

Para avaliar a confiabilidade da amostra obtida, optou-se por utilizar a escala proposta por Pestana e Gageiro (2008). Assim, espera-se que o valor resultante da análise seja positivo, sendo suscetível de variar entre 0 e 1. O valor obtido poderá ser categorizado da seguinte forma:

- 0,9 – 1,0 = Excelente;
- 0,8 – 0,9 = Muito bom;
- 0,7 – 0,8 = Bom;
- 0,6 – 0,7 = Baixo;
- 0,6 - < 0,5 = Inadmissível (torna-se necessário fazer uma revisão).

Através dos níveis de *alfa de Cronbach*, que “estima quão uniformemente os itens contribuem para a soma não ponderada do instrumento” (Marôco & Garcia-Marques, 2006, p.73), é possível calcular a confiabilidade das variáveis utilizadas na investigação em que o nível mínimo exigido é de 0,7 (Barroso et al., 2010; Nunnally, 1978). O coeficiente de fiabilidade foi também utilizado para testar a validade dos construtos (Chin, 1998). Foram adotadas as diretrizes de Gefen e Straub (2005), que defendem que as variáveis devem obter um coeficiente superior a 0,6 e nunca abaixo de 0,4.

7.1.1 Liderança e Liderança Digital

No que respeita à fiabilidade da escala de liderança podemos verificar que a mesma é adequada uma vez que também se apresenta adequada a consistência interna dos itens que a constituem de acordo com o valor de alfa obtido que se apresenta superior a 0.80 (Tabela 12).

Tabela 12: Resultados relativos à análise de consistência interna dos itens da dimensão Liderança

Escalas	Alfa de Cronbach
Liderança (L) (7 itens)	0.85

Quanto à fiabilidade da escala de liderança Digital podemos verificar que a mesma é adequada uma vez que também se apresenta adequada a consistência interna dos itens que

a constituem de acordo com o valor de alfa obtido que se apresenta superior a 0.60 (Tabela 13).

Tabela 13: Resultados relativos à análise da consistência interna dos itens da dimensão Liderança Digital

Escalas	Alfa de Cronbach
Liderança Digital (LD) (7 itens)	0.89

7.1.2 Satisfação no Trabalho e Satisfação no Teletrabalho

Quanto à fiabilidade da escala de Satisfação no Trabalho podemos verificar que a mesma é adequada uma vez que também se apresenta adequada a consistência interna dos itens que a constituem de acordo com o valor de alfa obtido que se apresenta muito bom (0.80) (Tabela 14).

Tabela 14: Resultados relativos à análise da consistência interna dos itens da Dimensão Satisfação no Trabalho

Escalas	Alfa de Cronbach
Satisfação no Trabalho (ST) (5 itens)	0.80

Relativamente à fiabilidade da escala de Satisfação no Teletrabalho é possível confirmar que a mesma também é adequada já que também se apresenta adequada à consistência interna dos itens que a constituem de acordo com o valor de alfa obtido que se apresenta, este também, superior a 0,70 (Tabela 15).

Tabela 15: Resultados relativos à análise da consistência interna dos itens da Dimensão Satisfação no Teletrabalho

Escalas	Alfa de Cronbach
Satisfação no Teletrabalho (STT) (5 itens)	0.76

7.1.3 Desempenho Organizacional

Seguindo a Escala de Desempenho Organizacional, que foi desenvolvida de acordo com o *Individual Work Performance Questionnaire* de Koopmans, Beernards, Hildebrandt, Buuren, Van der Beek e De Wet (2012), podemos apresentar, na tabela 17 os resultados relativos ao valor de *alfa de Cronbach* necessário para a análise da consistência interna dos itens pertencentes a esta escala e suas dimensões internas. De acordo com os valores

de alfa obtidos, podemos afirmar que, praticamente todas as dimensões e a escala de desempenho organizacional no geral apresentam adequada fiabilidade. Relativamente ao Desempenho de Tarefas, que apresenta um *alfa de Cronbach* inferior a 0,60, não o iremos considerar visto não apresentar os valores pretendidos.

Tabela 16: Resultados relativos da consistência interna dos itens das dimensões da escala de desempenho organizacional

Escalas	Alfa de Cronbach
Desempenho de Tarefas (DT) (13 itens)	0.16^a
Desempenho Contextual (DC) (15 itens)	0.94
Desempenho Adaptativo (DA) (8 itens)	0.82
Comportamento de Trabalho Contraproducente (CTCP) (10 itens)	0.80
Desempenho Organizacional (DO) (46 itens)	0,76

^a valor <0.60, logo não considerado

Tendo concluído a análise da validade e fiabilidade, avançamos apresentando os principais resultados descritivos da amostra assim como das escalas em análise, que será feita de seguida.

7.2 Análise Descritiva

A presente dissertação reconhece os trabalhos e estudos já desenvolvidos nos construtos chave deste estudo. Relativamente aos domínios da liderança, satisfação no trabalho e teletrabalho, assim como o desempenho organizacional, a amostra e consequentemente os resultados dela obtidos, serão analisados fazendo uso da revisão literária desenvolvida na primeira parte deste trabalho. Esperamos conseguir comprovar algumas ideias já existentes ou até mesmo encontrar irregularidades, tentando sustentá-las com mais contributos para estes domínios presentes na literatura. Assim sendo, numa primeira fase, será feita a análise descritiva da amostra e seus dados.

7.2.1 Análise Descritiva: caracterização da Amostra

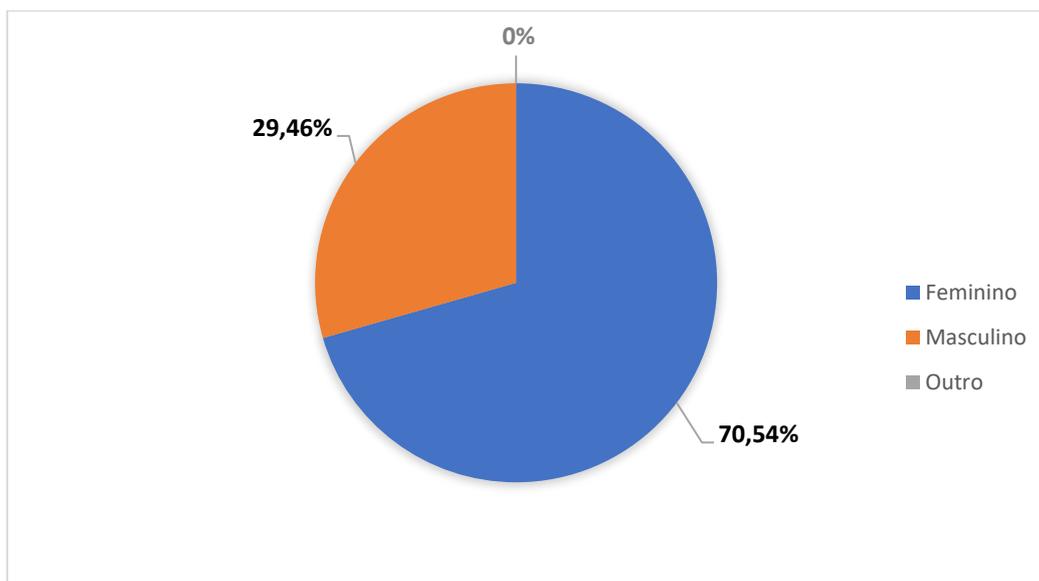
De acordo com a Tabela 17 e a Figura 3, a presente amostra é constituída por 112 participantes a sua maioria do sexo feminino (n=79, 70.54%).

Tabela 17: Resultados relativos à análise sociodemográfica da amostra total (n=112)

Variáveis	Categorias	n	%
------------------	-------------------	----------	----------

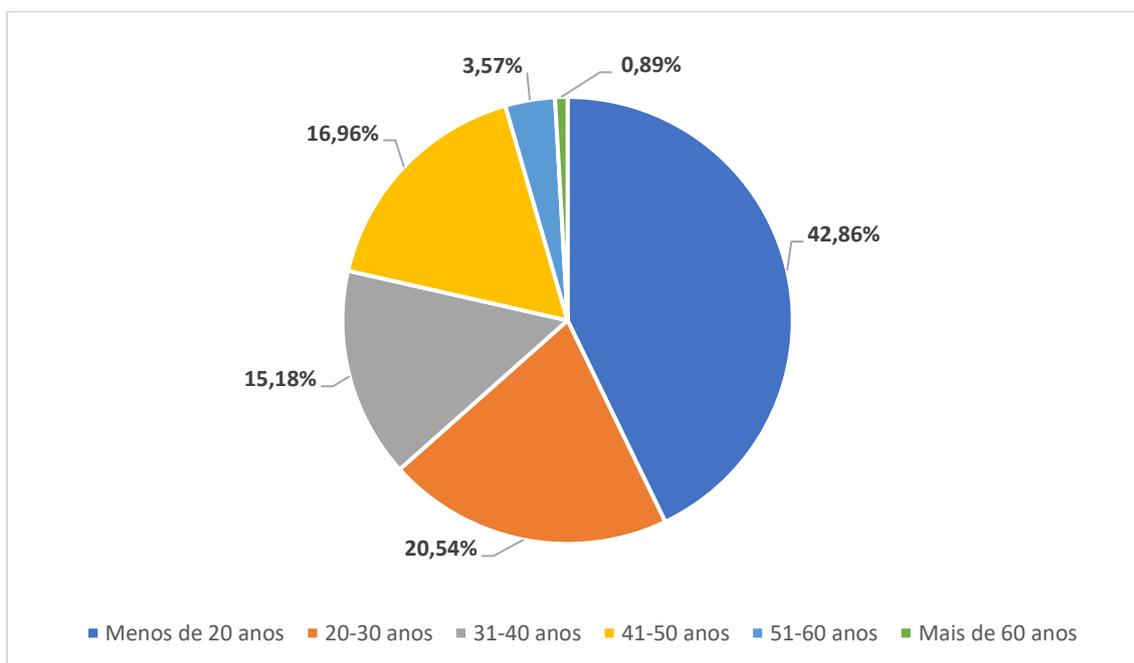
Género	Feminino	79	70,54%
	Masculino	33	29,46%
Idade	Menos de 20	1	0,89%
	20-30 anos	48	42,86%
	31-40 anos	23	20,54%
	41-50 anos	17	15,18%
	51-60 anos	19	16,96%
	mais de 60 anos	4	3,57%
Escolaridade	CET	1	0,89%
	Ensino Secundário	7	6,25%
	Licenciatura	53	47,32%
	Mestrado	51	45,54%
Tempo na Entidade Patronal	0-1 anos	28	25,00%
	2-3 anos	26	23,21%
	4-5 anos	21	18,75%
	6-10 anos	16	14,29%
	Mais de 10 anos	21	18,75%
Dimensão da Empresa	Grande Empresa	65	58,04%
	Média empresa	30	26,79%
	Microempresa	3	2,68%
	Pequena empresa	14	12,50%
Anos de Início da atividade da empresa	Entre 11-15 anos	20	17,86%
	Entre 6-10 anos	16	14,29%
	Mais de 15 anos	67	59,82%
	Menos de 5 anos	9	8,04%

Figura 3: Género



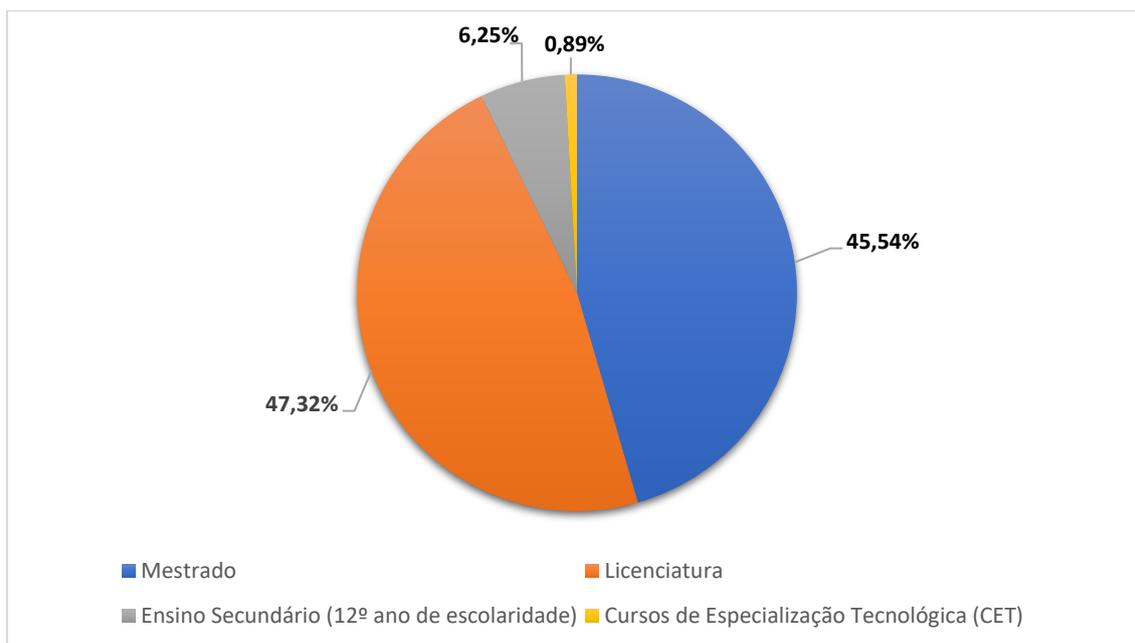
No que refere à idade os resultados revelam um número superior de casos com idades compreendidas entre os 20 e os 30 anos ($n=48$, 42,86%) e um número mais reduzido com mais de 60 anos ($n=4$, 3,57%), como podemos verificar na Tabela 17 e na Figura 4.

Figura 4: Idade



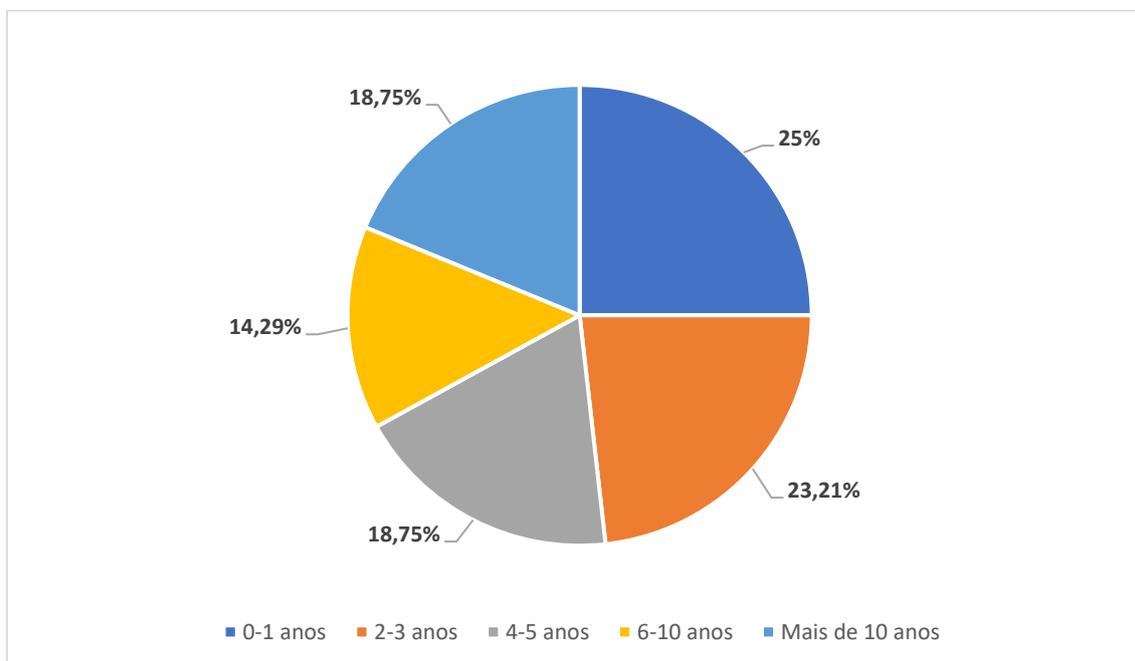
Quanto à escolaridade, segundo a Tabela 17 e a Figura 5, a maioria dos participantes tem um curso superior (Licenciatura – $n=53$, 47,32%; Mestrado – $n=51$, 45,54%).

Figura 5: Escolaridade



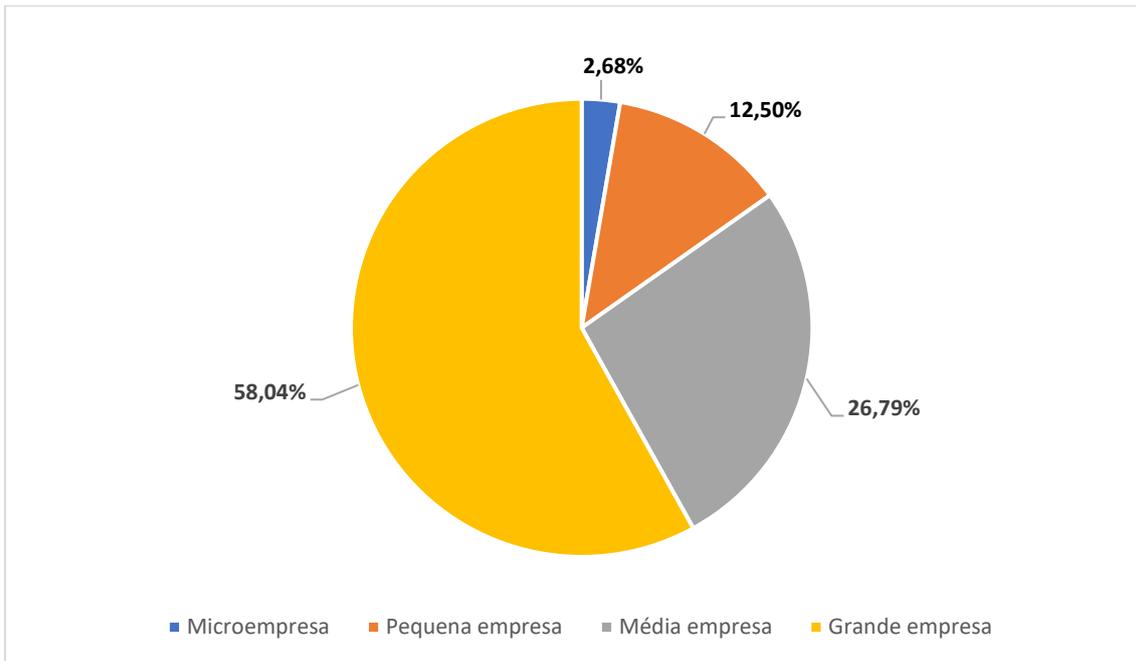
O presente estudo verifica (ver Tabela 17 e Figura 6) que um número superior de inquiridos refere estar na empresa onde trabalha há apenas um ano ou menos ($n=28$, 25,00%) enquanto apenas 16 refere estar já há entre 6 a 10 anos ($n=16$, 14,29%).

Figura 6: Tempo na Entidade Patronal



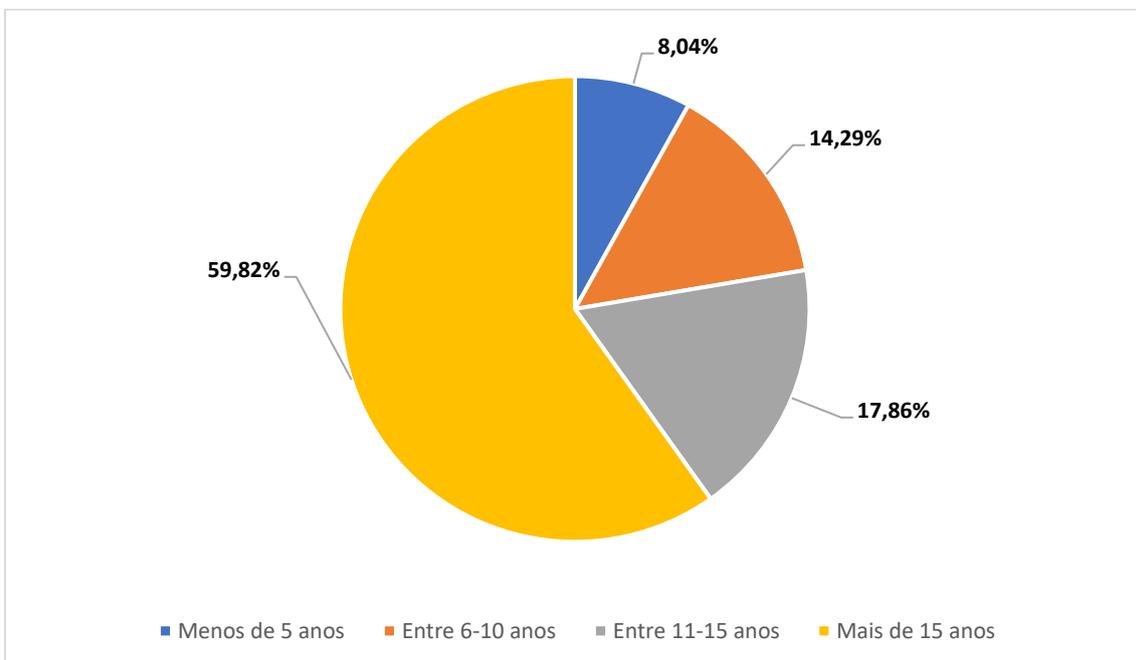
A maior parte dos participantes trabalham numa grande empresa ($n=65$, 58,04%) e apenas 3 (2,68%) numa microempresa, dados que podem ser verificados na Tabela 17 e na Figura 7, que se segue.

Figura 7: Dimensão da Empresa



Finalmente, constatando os valores e dados apresentados na Tabela 17 e visualmente representado na Figura 8, um número claramente superior afirma que a sua empresa iniciou a sua atividade há mais de 15 anos (n=67, 59.82%).

Figura 8: Anos de Início da atividade da empresa



Relativamente às áreas profissionais, a maior incidência de resultados cai sobre os 43 inquiridos que trabalham na área de Recursos Humanos (n=43, 38,39%). De seguida, 10

profissionais operam na área de Marketing (n=10, 8,93%), 9 na área de IT e 9 na área de Administração (n=9, 8,04%).

Com números mais reduzidos, existem 6 que operam na área de Gestão (n=6, 5,36%), 5 na área de Contabilidade e 5 como Analistas (n=5, 4,46%), 4 na área Comercial (n=4, 3,57%), 3 na área de Finanças, 3 Educadores de Infância, 3 são estagiários de diversas áreas (n=3, 2,68%) e 2 na área de Farmacêutica (n=2, 1,79%). Com apenas 1 profissional, destacam-se as áreas de Economia, Design, Jurista, Formação, Comunicação (n=1, 0,89%) e por último outros, que agrupamos por conveniência, uma vez que não se incluíam em nenhum dos grupos anteriormente apresentados e não se qualificam como área profissional, mas sim como títulos de emprego. Este grupo inclui 5 profissionais (n=5, 4,46%), cujas respostas foram, com apenas 1 inquirido, CEO, Empresário, Técnico de Reposição de Stock, Desempregado. Salientando 1 profissional que consideramos nulo, pois identifica a empresa onde trabalha ao invés da profissão que atualmente desempenha.

Tabela 18: Caracterização Área Profissional da amostra total (n=112)

Variável	n	%
Área Profissional	112	100%
Recursos Humanos	43	38,39%
Marketing	10	8,93%
Tecnologias da Informação	9	8,04%
Administração	9	8,04%
Gestão	6	5,36%
Contabilidade	5	4,46%
Analista	5	4,46%
Comercial	4	3,57%
Finanças	3	2,68%
Educadores de Infância	3	2,68%
Estagiário	3	2,68%
Farmacêutica	2	1,79%
Economia	1	0,89%
Design	1	0,89%
Jurista	1	0,89%
Formação	1	0,89%
Comunicação	1	0,89%
Outros	5	4,46%

No que diz respeito à localização geográfica das empresas dos inquiridos, é possível observar que a maior concentração de empresas da amostra encontra-se no conselho do Porto (n=45, 40,18%) sendo que as respostas mais preponderantes foram a dos concelhos do Porto, Matosinhos (n=15, 13,39%), Maia (n=12, 10,71%) e Lisboa (n=12, 10,71%) com uma percentagem acumulada de 74,99%. Verifica-se ainda que esta amostra é, geograficamente falando, maioritariamente concentrada no norte e centro do país, sendo que apenas 10,71% se encontram no sul de Portugal. Houve ainda uma resposta que foi classificada como “remoto”, considerando a possibilidade de que existe mobilidade e como tal não haja um local geográfico para a empresa onde o inquirido opera. Houve também uma resposta considerada nula.

Tabela 19: Concelhos de localização das empresas

Variável	n	%
Concelho da empresa	112	100%
Porto	45	40,18%
Matosinhos	15	13,39%
Maia	12	10,71%
Lisboa	12	10,71%
Vila Nova de Gaia	5	4,46%
Braga	4	3,57%
Coimbra	3	2,68%
Esposende	3	2,68%
Aveiro	2	1,79%
São João da Madeira	2	1,79%
Vila Nova de Famalicão	2	1,79%
Oliveira de Azeméis	1	0,89%
Paços de Ferreira	1	0,89%
Penafiel	1	0,89%
Seia	1	0,89%
Viseu	1	0,89%
Remoto	1	0,89%
Nulo	1	0,89%

Para finalizar a análise descritiva da amostra, salientamos que uma percentagem significativa da população afirma estar ou já ter estado em regime de teletrabalho durante um período significativo (n=93, 83,0%) sendo que apenas 19 inquiridos manifestaram nunca ter praticado teletrabalho durante um período significativo (n=19, 17,0%) Tabela 20.

Tabela 20: Prática de Teletrabalho

Já trabalhou em regime de teletrabalho durante um período significativo?	N	%
Não	19	17,0%
Sim	93	83,0%
Total	112	100%

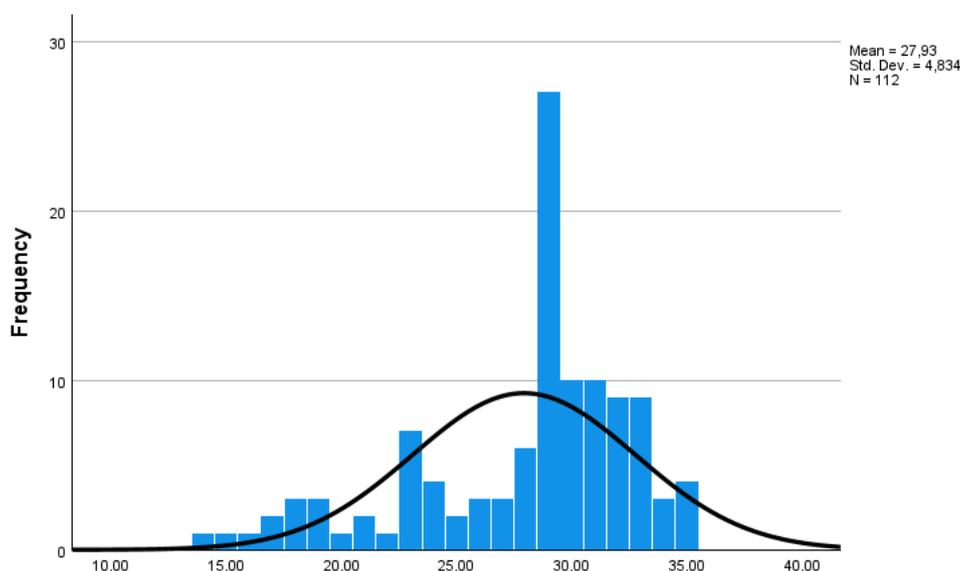
7.2.2 Análise Descritiva: Análise das escalas de avaliação

Conforme os resultados da tabela 21, visualmente representados no histograma 1, é possível constatar que, dos resultados da escala de Liderança existe uma tendência para uma liderança elevada, de acordo com os resultados médios ($M=27.93$, $Md=29.00$, $Dp=4.83$) numa escala de 1 a 5 pontos e consequente soma dos 7 itens.

Tabela 21: Estatísticas descritivas da escala de Liderança

Escala de Liderança	Média (M)	Mediana (Md)	Desvio Padrão (Dp)	Mínimo (Min)	Máximo (Máx)	Simetria	Curtose
	27.93	29.00	4.83	14.00	35.00	-1.01	0,42

Histograma 1: Escala de Liderança

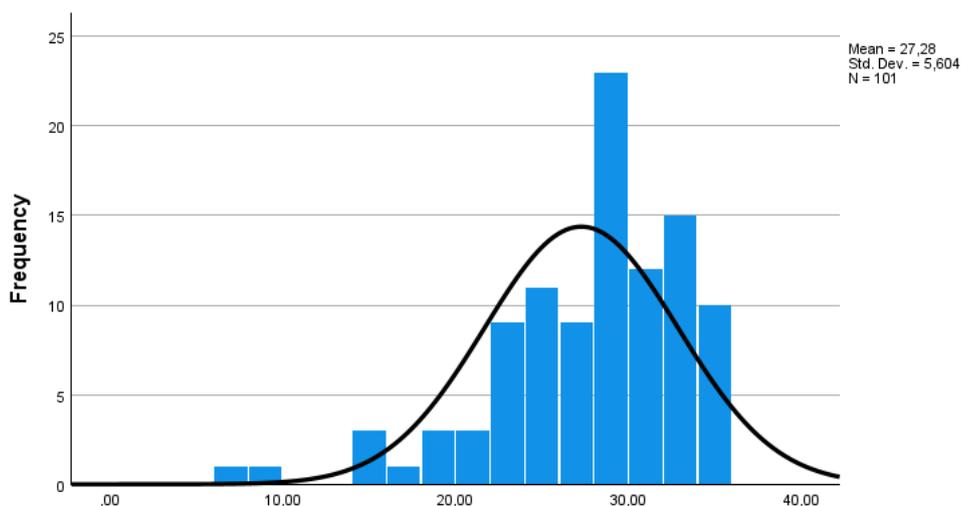


De acordo com a tabela 22, e o histograma 2 é possível observar que, dos resultados da escala de liderança, existe uma tendência para uma liderança elevada, de acordo com os resultados médios ($M=27.28$, $Md=28.00$, $Dp= 5.60$) numa escala de 1 a 5 pontos e consequente soma dos 7 itens que a compõem.

Tabela 22: Estatísticas descritivas da escala de Liderança Digital

Escala de Liderança Digital	Média (M)	Mediana (Md)	Desvio Padrão (Dp)	Mínimo (Min)	Máximo (Máx)	Simetria	Curtose
	27.28	28.00	5.60	7.00	35.00	-1.10	1,66

Histograma 2: Escala de Liderança Digital

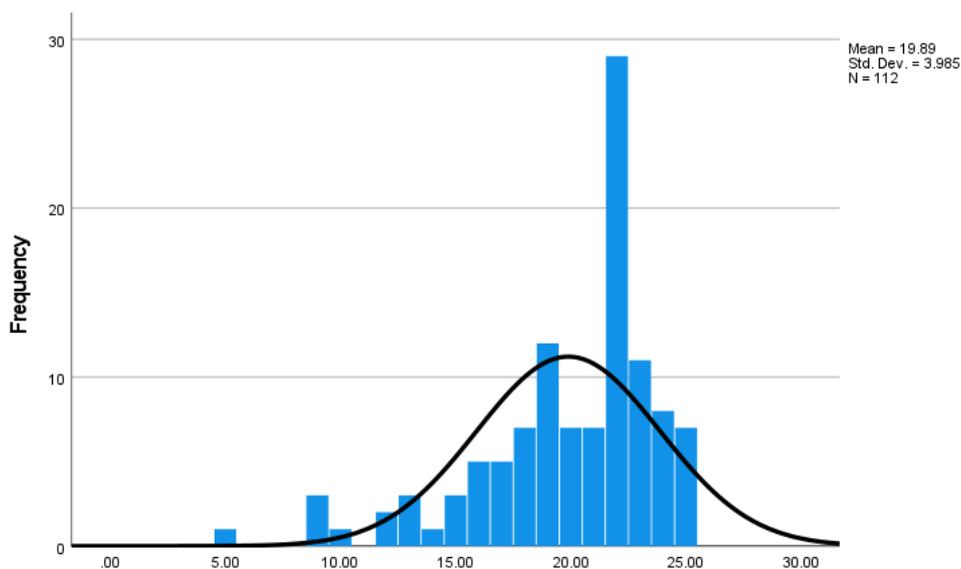


Quanto à Satisfação no Trabalho é possível verificar, da tabela 23, que existe uma tendência para uma satisfação elevada, de acordo com os resultados médios (M=19.89, Md=21.00, Dp=3.98) numa escala que varia de 1 a 5 pontos e consequente soma dos 5 itens.

Tabela 23: Estatísticas descritivas da escala de Satisfação no Trabalho

Escala de Satisfação no Trabalho	Média (M)	Mediana (Md)	Desvio Padrão (Dp)	Mínimo (Min)	Máximo (Máx)	Simetria	Curtose
	19.89	21.00	3.98	5.00	25.00	-1.31	1.77

Histograma 3: Escala de Satisfação no Trabalho

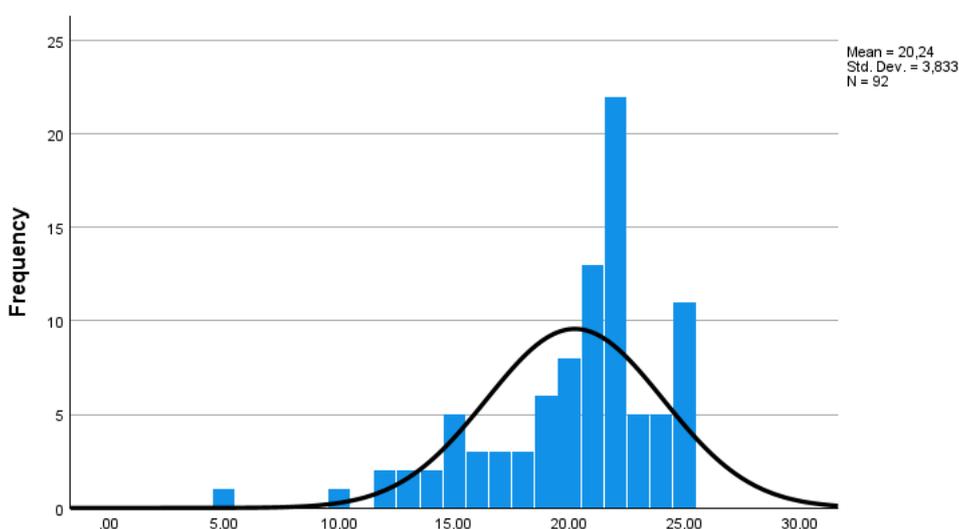


Relativamente à satisfação no teletrabalho é possível verificar, da tabela 24, que existe uma tendência para uma satisfação elevada, de acordo com os resultados médios (M=20.24, Md=21.00, Dp=3.83) numa escala que varia de 1 a 5 pontos e consequente soma desses 5 itens (histograma 4). De salientar que para esta escala só se contabilizou a parte da amostra que respondeu já ter trabalhado em regime de teletrabalho e que foi validada (n=92).

Tabela 24: Estatísticas descritivas da escala de Satisfação no Teletrabalho

Escala de Satisfação no Teletrabalho	Média (M)	Mediana (Md)	Desvio Padrão (Dp)	Mínimo (Min)	Máximo (Máx)	Simetria	Curtose
	20.24	21.00	3.83	5.00	25.00	-1.27	2.07

Histograma 4: Escala de Satisfação no Teletrabalho



Conforme os resultados da tabela 25 e apresentados nos histogramas 6 e 7 é possível constatar que a escala de desempenho contextual e desempenho adaptativo apresenta resultados elevados considerando os valores médios obtidos numa escala que varia entre 1 e 4 pontos.

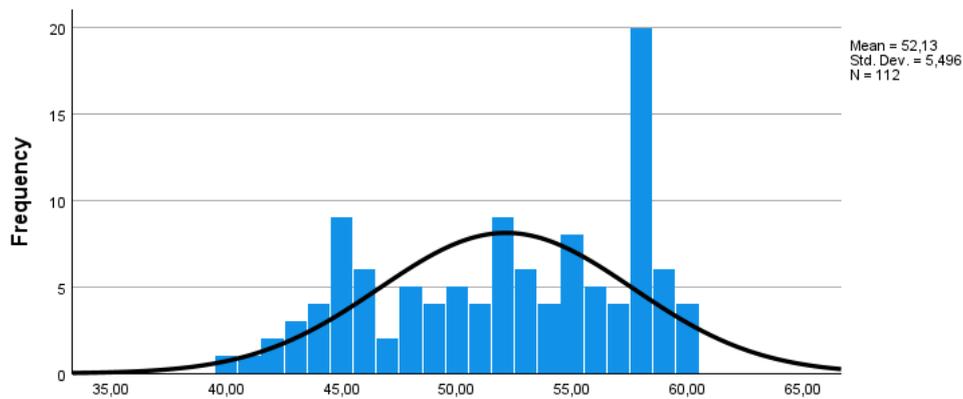
Por outro lado, a dimensão de comportamentos no trabalho contraproducentes apresenta resultados mais reduzidos, também olhando para os valores médios e medianos obtidos. Este facto pode ser observado no histograma 8.

Em termos gerais o desempenho organizacional, considerando o resultado médio obtido (M=52.13, Dp=5.496), apresenta-se mediano alto considerando a escala que varia entre 1 e 4 pontos.

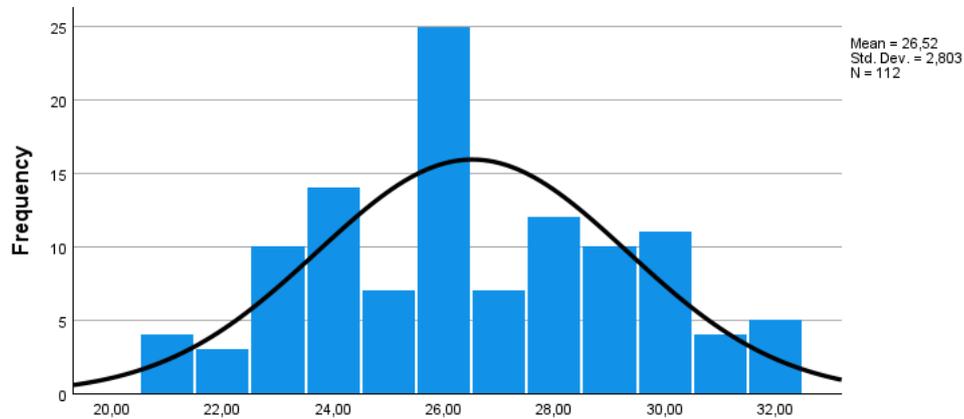
Tabela 25: Estatísticas descritivas da escala de Desempenho Organizacional e suas dimensões

Escalas de Desempenho Organizacional	Média (M)	Mediana (Md)	Desvio Padrão (Dp)	Mínimo (Min)	Máximo (Máx)	Simetria	Curtose
Desempenho Contextual	52.13	53.00	5.50	40.00	60.00	-0.35	-1.24
Desempenho Adaptativo	26.52	26.00	2.80	21.00	32.00	0.09	-0.73
Comportamentos de Trabalho Contraproducentes	15.49	15.00	3.49	10.00	28.00	0.97	1.16

Histograma 5: Escala de Desempenho Contextual

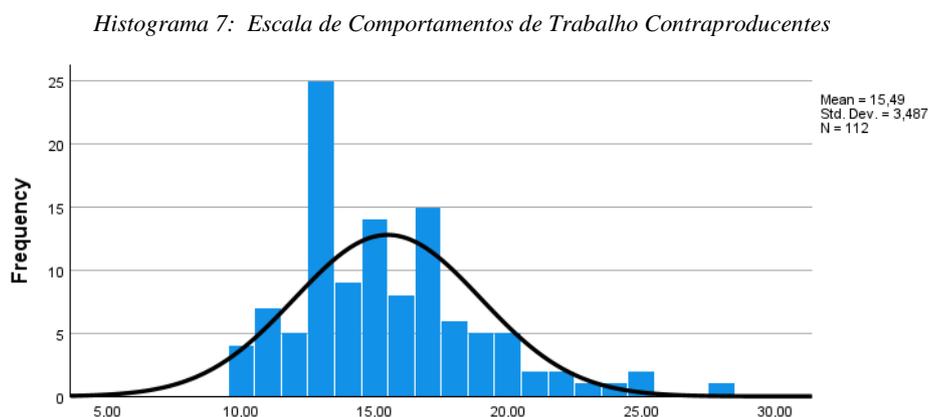


Histograma 6: Escala de Desempenho Adaptativo



Como podemos verificar nos seguintes gráficos, as escalas de desempenho de tarefas, desempenho contextual e desempenho adaptativo na nossa amostra apresentam-se tendencialmente para a direita, revelando valores tendencialmente positivos.

Por outro lado, tal como exposto no histograma seguinte, a escala de comportamentos de trabalho contraproducentes tende ligeiramente para a esquerda, como seria de esperar. Esta dimensão revela valores mais baixos, visto que apresenta uma conotação negativa, tendo sido alvo de escrutínio e revisão cuidadosa uma vez que os itens tiveram de ser invertidos, conforme proposto por Koopmans (2012).



7.3 Análise de Correlação

Finalizando a análise descritiva, temos agora o dever metodológico de analisar teoricamente os conceitos de liderança, liderança digital, satisfação no trabalho, no teletrabalho e desempenho organizacional. Sob esse pressuposto, torna-se necessário considerar e refletir sobre os dados e resultados alcançados.

Uma análise de correlação serve para explorar o grau de associação entre variáveis de um estudo (Senthilnathan, 2019). Por outras palavras é uma ferramenta para a representação de proximidade de uma variável a outra. (Gogtay & Thatte, 2017). Em suma é um método a que recorreremos para tirar conclusões relacionais, não causais.

Tabela 26: Coeficientes de Correlação de Pearson entre as Variáveis das Escalas de LD, STT, DC, DA e CTC

Variável	LD	STT	DC	DA	CTC
LD	1	.400**	.178	.276**	-.273**
STT		1	.323**	.248*	-.227**
DC			1	.456**	-.342**
DA				1	-.207*
CTC					1

* $p < .05$; ** $p < .001$ *Itálico – Valor não significativo*

Com os resultados apresentados na tabela 26, é possível verificar a existência de correlações negativas e significativa das escalas Comportamentos de Trabalho Contraproducentes com as escalas de Liderança Digital, de Satisfação no Teletrabalho, de Desempenho Contextual e de Desempenho Adaptativo. Verifica-se também que existe uma correlação positiva e forte entre a Liderança Digital, Satisfação no Teletrabalho e Adaptativo. Estas duas, Desempenho Contextual e Adaptativo estão também correlacionadas de forma positiva e significativa entre si e com a Satisfação no Teletrabalho, sendo que a Satisfação no Teletrabalho se encontra correlacionada de forma positiva com o Desempenho Adaptativo, mas de forma ainda mais significativa com o Desempenho Contextual. Não verificamos uma associação significativa entre a liderança digital e o Desempenho Contextual.

7.4 Teste de hipóteses

A *Hipótese 1* afirma que a Liderança Digital tem uma relação positiva e significativa com o Desempenho Organizacional. Por outras palavras, valores mais elevados da escala de liderança correspondem a aumentos dos valores da escala de Desempenho organizacional. Foi excluída a hipótese nula, uma vez que os dados encontrados confirmam a hipótese de que de facto a Liderança Digital é preditora do Desempenho Organizacional.

Tabela 27: Regressão linear simples da variável LD na variável DO (N=112)

Variável	n	p.	F.	r ²	β
LD	101	0.267*	7.603	0.071	0.346

* $p < .05$; ** $p < .001$

Para testar a hipótese que apresentamos, fazemos recurso da tabela anterior, onde está apresentada uma regressão linear simples, tendo como variável dependente a Liderança Digital e como variável independente a Satisfação no Teletrabalho

Tal como é possível verificar na tabela 27, relativa às regressões das variáveis em análise, a dimensão da Liderança Digital é preditora de forma significativa e positiva do Desempenho Organizacional nesta amostra. Ou seja, quanto maior é a perceção de Liderança Digital, maior será o valor do Desempenho Organizacional, medido através das dimensões que a compõe. A dimensão Liderança Digital explica em 7.1% e para uma

significância de $p < .05$. O resultado da ANOVA desta dimensão é a seguinte [F (1,99) = 7.06; $p < .001$].

Analise agora a *Hipótese 2*, que afirmava que a Liderança Digital tem um impacto positivo e significativo na Satisfação em Teletrabalho. Ou seja, que seria seu preditor, refletindo-se no facto de quanto maior sejam os valores na escala de Liderança Digital maiores serão os valores da escala de Satisfação em Teletrabalho.

Observando a tabela 28, podemos verificar a existência de correlações positivas significativas entre os dois construtos.

Tabela 28: Regressão linear simples das variáveis de LD na variável STT (N=112)

Variável	N	p.	F.	r ²	β
LD	94	0.379*	15.439	0.114	0.250

* $p < .05$; ** $p < .001$

Analisando os dados da tabela 28, é possível verificar que a dimensão da Liderança Digital preditiva da Satisfação em Teletrabalho, sendo explicada a variância em 11,4% para um $p < .05$ e ANOVA [F (1, 94) = 15.439; $p < .001$]. Podemos então afirmar que quanto maior for o nível de Liderança Digital, maior serão os valores de Satisfação no Teletrabalho. Excluimos, então a hipótese nula pelo resultado positivo dos testes realizados.

Por último, na *Hipótese 3* afirmou-se que o Desempenho Organizacional fosse preditor positivo da Satisfação em Teletrabalho. Pressupõe-se mais especificamente que a valores de Desempenho Organizacional elevados correspondam, igualmente valores elevados de Satisfação no Teletrabalho. Para fazer este teste, não só iremos avaliar a escala total do desempenho organizacional, como iremos também fazer uma regressão linear simples para cada uma das subdimensões do desempenho organizacional. Estas são, o desempenho contextual, o desempenho adaptativo assim como comportamentos de trabalho contraproducentes, que para efeitos de simplicidade de abordagem têm a sua escala invertida. Aqui excluimos a dimensão de desempenho de tarefas pelas razões expostas anteriormente, no capítulo 7.1.3, aquando da exposição da fiabilidade deste instrumento de medida.

Tabela 29: Regressão linear simples das variáveis de DO, DA, DC e CTC na variável STT (N=112)

Variável	n	p.	F.	r ²	β
DO	105	0.272*	8.240	0.065	0.150
DA	105	0.207*	4.613	0.034	0.295
DC	105	0.250*	6.861	0.062	0.179
CTC	105	-.203	4.435	0.032	-.235

* $p < .05$; ** $p < .001$

Podemos verificar com os dados apresentados aquando da análise correlativa que as dimensões do desempenho organizacional apresentam na sua grande maioria correlações positivas ao construto de satisfação no teletrabalho, menos a dimensão de comportamentos de trabalho contraproducente, como se previa. A correlação, desta dimensão é negativa já que essa dimensão procura avaliar os comportamentos que vão contra a empresa e que a prejudiquem, partindo do pressuposto que apenas indivíduos insatisfeitos revelariam estes positivos, uma vez que a escala foi invertida. Analisemos de seguida a regressão considerando como variável independente o Desempenho Organizacional, o Desempenho Adaptativo, o Desempenho Contextual e os Comportamentos de Trabalho Contraproducente. (Tabela 29)

É possível conferir que a dimensão do Desempenho Organizacional, assim como a do Desempenho Adaptativo e Desempenho Contextual predizem significativamente e positivamente a Satisfação no Teletrabalho, sendo que a dimensão dos Comportamentos de Trabalho Contraproducentes prediz negativamente a Satisfação no teletrabalho. Isto significa que para as 3 primeiras dimensões, quando apresentarem valores mais elevados na sua escala, a satisfação no teletrabalho espelhará esse aumento de valor na sua escala. Por outro lado, relativamente à última dimensão, em que se verifica uma regressão negativa reflete-se numa diminuição dos níveis de Satisfação no Teletrabalho quando existe um crescimento na escala de Comportamento de Trabalho Contraproducentes.

Será importante apontar, que a dimensão do Desempenho Organizacional explica 6,5% e para uma significância de $p < .05$; a dimensão do Desempenho Adaptativo explica 3,4% para uma significância de $p < .05$; o Desempenho Contextual explica 6,2% para uma significância de $p < .05$ e os Comportamentos de Trabalho Contraproducentes explicam 3,2%. Os resultados da ANOVA da primeira dimensão referida, são significativos [$F(1,105) = 8.240$; $p < .05$]. Podemos então referir que quando as empresas apresentam elevado Desempenho Organizacional, a sua força de trabalho sente-se mais Satisfeita, no contexto do teletrabalho.

7.5 Análise Exploratória

Para finalizar a operacionalização dos dados recolhidos, iremos fazer uma análise exploratória com a nossa amostra. Nesta curta análise iremos utilizar uma abordagem de estudo de casos exploratórios (Orlikowski & Baroudi, 1991; Yin, 1994). Segundo a literatura, esta conceção de investigação permite uma compreensão inicial de fenómenos complexos num ambiente natural e realista podendo ser utilizado para o desenvolvimento de teorias ou para testar o impacto de alguns fatores em variáveis de interesse, como neste estudo.

Dito isto, com a amostra que temos disponível decidimos averiguar que resultados seriam obtidos caso dividíssemos a amostra de acordo com as suas características sociodemográficas. Esta análise foi executada com testes não paramétricos, mais especificamente através de teste de U amostras independentes entre os construtos. Este teste é indicado para a comparação de dois grupos não paramétricos. Numa primeira fase procuramos ver se alguma das dimensões em estudo variava consoante o género e rapidamente confirmamos que não havia diferenças significativas nas respostas obtidas consoante o género. Assim podemos concluir que, o género não tem impacto, para efeito de resultados e conclusões do presente estudo, que vai de acordo com alguns estudos desenvolvidos por Aguilera et al (2016) e Amis (2021).

Com uma breve análise de frequências (tabela 30) percebeu-se que a amostra é possível de se dividir em dois grupos semelhantes relativo à sua idade. Desta forma foi criado, com idades compreendidas entre os “menos de 20” e “30 anos” um grupo (n=49, 43.75%) sendo o segundo criado com os indivíduos cujas idades estão compreendidas “entre os 30” e “mais de 60” (n=63, 56.25%) que tivessem valores aproximados à mediana. Com esses dois grupos, foram novamente executados testes não paramétricos, mais especificamente através de testes de U amostras independentes entre os construtos. Não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas nas variáveis avaliadas tendo em conta esta divisão de grupos mais velhos e grupos mais novos.

Tabela 30: Análise exploratória de frequências da idade da amostra (N=112)

	N	%
Menos de 20	1	0,9%
20-30 anos	48	42,9%
31-40 anos	40	35,7%
51-60 anos	19	17,0%
mais de 60 anos	4	3,6%

Fonte: desenvolvido pelo autor

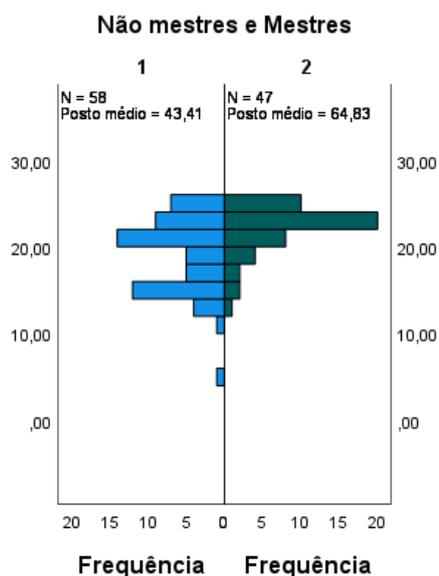
Uma vez que 54.46% da amostra (n=61) não tinham o grau de Mestre e 45.54% (n=51) da amostra tinham, optamos por criar dois grupos distintos da amostra para testar se haveriam distinções nos resultados baseado na criação destes dois grupos de escolaridade. Dito isto, e fazendo uso dos métodos anteriormente expostos, foi rejeitada a hipótese nula, com um grau de significância significativo em que $p < 0.01$ na dimensão da Satisfação em Teletrabalho. Isto significa que, perante esta amostra, os indivíduos com graus de escolaridade mais elevado encontram-se mais satisfeitos no Teletrabalho do que indivíduos com graus de escolaridade inferiores.

Figura 9: Análise exploratória de resumo de Teste U de Mann-Whitney da ST no grupo “Não mestres e Mestres”

Amostras Independentes de Resumo de Teste U de Mann-Whitney

N total	105
U de Mann-Whitney	1919,000
Wilcoxon W	3047,000
Estatística de teste	1919,000
Erro padrão	153,933
Estatística de Teste Padronizado	3,612
Sinal assintótico (teste de dois lados)	<,001

Figura 10: Diagrama de Quartis da análise exploratória de ST no grupo "Não mestre e Mestres"



Este resultado parece coadunar com a perspectiva de que as competências e conhecimentos tecnológicos são um fator preponderante para o sucesso da implementação do teletrabalho numa empresa (Milasi et al., 2021; Kaushik & Guleria, 2020).

7.6 Discussão dos resultados

O marco teórico deste trabalho de investigação permitiu analisar teoricamente os conceitos de liderança digital, satisfação no teletrabalho e desempenho organizacional, no entanto é agora necessário considerar e refletir sobre os dados e resultados entretanto alcançados. Assim, à luz dos resultados apresentados anteriormente, iremos sustentá-los com a literatura de forma a aferir as conclusões que serão retiradas.

Como apresentado anteriormente os valores na amostra em termos de apreciação da Liderança (digital ou não) é elevado, assim como a perceção de Desempenho Organizacional e também da satisfação no Teletrabalho.

Consoante a liderança, não só existem várias provas de que líderes têm um impacto nos resultados dos seus subordinados por diversos motivos (Dansereau et al., 2013), como também é perceptível sustentar que esse impacto, negativo ou positivo tem consequências nos níveis de satisfação dos colaboradores (Bolles, 2017; Shatkin, 2012). Os resultados desta investigação corroboram esta perceção. Ademais, se Jufrizen (2017) argumenta que a satisfação no trabalho é “um indicador de avaliação que descreve a condição de uma

peessoa no seu ambiente e a sua atitude sobre a sua experiência no local de trabalho”, podemos igualmente afirmar que, perante a nossa amostra existem evidências de que o teletrabalho (ambiente) e seus resultados (atitude) se refletem em consequências positivas para as empresas.

Vimos igualmente que os estudos correlacionais apontam para uma relação de proximidade elevada entre estas variáveis e na direção que vários outros autores de referências têm apontado (Beauregard & Henry, 2009; Sirgy & Lee, 2018; Capital, 2022;). Ainda que haja provas empíricas desta afirmação, e que os resultados do nosso estudo vão ao encontro desta, não podemos ignorar o que defende Voordt (2004), quando expõe que existem diversos fatores que afetam os desejos e necessidades dos colaboradores, sendo a realização destes que justificam e verdadeiramente impactam a satisfação do seu trabalho. Tal como apontamos anteriormente o ambiente e os resultados estão relacionados com a satisfação, e tal como o autor aponta são dois dos diversos fatores que têm impacto neste construto, porém, estes dois parecem ser de facto os que têm um impacto maior.

Como observamos na tabela 29, a variável do desempenho adaptativo, que se refere ao ambiente organizacional, apresenta valores significativamente mais próximos da variável de desempenho organizacional, o que nos leva a concluir que a maioria dos inquiridos têm em maior consideração o seu ambiente, neste caso a prática de teletrabalho, quando avaliam a sua satisfação. Este resultado reflete a perspetiva de Hassibuan (2013) de que a satisfação no teletrabalho é uma atitude emocional que explica até que ponto um individuo gosta do seu trabalho e até onde é que este prefere realizar o mesmo.

A relação preditiva da dimensão da Liderança Digital no Desempenho Organizacional (H1) foi comprovada ($F(1,99) = 7.06; p < .001$).

Saber aplicar a liderança digital e utilizá-la como ferramenta para as empresas encontrarem oportunidades de mercado é algo que todas as organizações que procurem o sucesso devem fazer

O teletrabalho é uma ferramenta que proporciona resultados positivos para qualquer organização quando a liderança digital é abordada, implementada e aplicada de forma sustentável. (Charlier et al., 2016). Também Holzmann (2020), assim como Wesseling (2020) defendem o papel primordial dos líderes digitais para o sucesso de qualquer organização, uma vez que estes têm um pensamento estratégico para desenvolver os

meios de trabalho digitais necessários para os seus subordinados conseguirem terem o proveito que as empresas desejam.

Não podemos negar que esta relação seja positiva e de extrema importância, principalmente, atualmente em que o teletrabalho é cada vez mais preponderante e, com a ajuda das TIC, cada vez mais fácil de implementar em termos práticos (Milasi et al., 2021). Não obstante, Thomson (2016) salienta a necessidade do líder digital em assegurar o alinhamento das funções organizacionais com fatores do ambiente externos, direcionando o nível estratégico dos recursos humanos para os objetivos organizacionais e também individuais de cada um dos seus subordinados.

O efeito positivo e significativo, da Liderança Digital na Satisfação no Teletrabalho (H2) foi também confirmado [$F(1, 94) = 15.439; p < .001$].

Vários investigadores comprovam a relação positiva entre a Liderança Digital e a Satisfação no Trabalho (Maruyama & Tietze, 2012; Ripon, 1987; Malik et al, 2016; Martinez-Sanchez et al., 2007; Voordt, 2004).

A satisfação por si só pode ser um método de avaliação das lideranças diretas dos colaboradores. Jutfrizen (2017) capitalizou neste facto para defender a perspectiva de que os líderes têm um papel de extrema importância para a satisfação dos trabalhadores. Igualmente, Hauret e Martin (2020), sublinharam a necessidade do apoio das chefias aos subordinados relativamente à implementação e adoção de novas ferramentas tecnológicas para o local de trabalho. Esta perspectiva pactua com os resultados do estudo de Raguseo (2015) que reitera a importância da coordenação do trabalho de indivíduos e equipas em teletrabalho para obter níveis de satisfação da força de trabalho mais positivos.

Por último, confirma-se também que existe uma relação preditiva entre o Desempenho Organizacional e a Satisfação no Teletrabalho (H3).

Um estudo de Katzelli (1961) já tinha comprovado que é o desempenho que conduz à satisfação e não o contrário. Dima (2019) e Chung (2018) encontram nos seus estudos resultados semelhantes e sustentados na flexibilidade de horário e do local de trabalho, que serão mais adequados às necessidades da força de trabalho. No entanto, o estudo desta relação ainda carece de exploração empírica e mantém várias questões por responder. A principal questão que ainda paira sobre este assunto é relativo ao desempenho organizacional, uma vez que Koopmans (2012) confirma que ainda existe inconsistência

de resultados em estudos que analisam a relação entre liderança e o desempenho organizacional. Não obstante, a autora defende que o construto de desempenho organizacional continua em constante evolução e encontrou evidências que se confirmam de que novas dimensões do conceito podem e devem ser desenvolvidas para obter resultados mais adequados à realidade empresarial e organizacional.

Parece, pois, haver evidências neste estudo que a Liderança Digital não só está altamente correlacionada com o Desempenho Organizacional e a Satisfação no Teletrabalho, como também parece ser verdade que, o reconhecimento de uma boa Liderança Digital é variável preditor de um maior Desempenho Organizacional e maior Satisfação no Teletrabalho. Urge pois, adotar medidas de gestão de recursos humanos que impliquem que a transformação digital nas organizações seja mais acelerada e que se considere o investimento necessário quer em meios técnicos quer nas pessoas que exercem papéis de liderança, no sentido de os preparar com o grau de literacia digital e de competências de e-liderança, para que as suas equipas remotas possam ter esta apreciação elevada do seu “líder digital” e dessa forma atingirem os resultados que este, como já alguns de outros estudos anteriores solidamente estão a demonstrar.

8 Conclusões

8.1 Conclusões gerais

O presente estudo, permitiu reforçar a importância que a liderança apresenta na capacidade de adaptação de uma organização a um novo contexto ou ambiente, assim como esta influência a satisfação da sua força de trabalho.

Consoante a literatura e a importância crescente que este tema tem vindo a ter, principalmente com o impacto da pandemia SARS-CoV-2 na operacionalização do trabalho, o objetivo deste trabalho consubstanciou-se na exploração da relação entre os construtos de liderança e liderança digital, satisfação no trabalho, em especial no teletrabalho e o desempenho organizacional e suas dimensões. Para tal foram apresentadas questões de investigação a que este estudo procurou dar resposta.

A literatura abordada suportava uma relação positiva entre os três construtos (Martínez-Sánchez et al., 2008; Stoker et al., 2021; Sirgy, & Lee, 2018), ainda assim existe alguma discordância no que toca aos instrumentos de medida, notoriamente da dimensão de desempenho organizacional (Koopmans et al., 2012). Por esta razão, os benefícios existentes entre as variáveis não reúnem total consenso entre os membros da comunidade científica.

Não obstante, em concordância com os resultados desta investigação foi comprovado que a liderança digital tem uma influência positiva no desempenho organizacional e suas dimensões. Esta conclusão vai ao encontro da investigação de Tomei e Riche (2016), que apresentam que estilos de liderança em meios digitais revertem para bons resultados financeiros numa organização e que uma relação de qualidade entre líderes e trabalhadores tem um impacto forte na satisfação dos mesmos.

Constata-se ainda que a perceção dos trabalhadores em relação aos seus líderes dita e molda a sua satisfação e desempenho. Neste contexto, é possível concluir que, a satisfação no teletrabalho consegue influenciar indiretamente o desempenho organizacional através do efeito mediador da liderança digital, servido esta de alavanca nessa relação. Este resultado está alinhado com a literatura, em que se defende que durante um contexto de

teletrabalho, a satisfação do trabalhador tem na liderança um fator determinante que influencia o desempenho no trabalho (Almeida, 2012).

Em suma, o estudo reconhece e confirma a relação positiva entre os construtos em análise sendo também possível afirmar que os resultados obtidos nesta investigação estão alinhados com vários estudos que indicam a importância da liderança digital, principalmente na era da Indústria 4.0. Fica também evidente, consoante as análises feitas que as empresas que pretendam aumentar o seu desempenho organizacional, em contextos de teletrabalho devem ter em mente a satisfação dos seus trabalhadores considerando o impacto da liderança digital para essa variável.

8.2 Implicações Teóricas e Práticas

De acordo com os objetivos propostos por esta dissertação, o estudo por ela desenvolvido contribui para a teoria e para a prática, vindo não só a dar resposta a algumas lacunas referidas por diferentes autores e investigadores como apresenta também resultados relevantes para gestores de negócios e de recursos humanos, uma vez que explorara as dinâmicas e relações existentes entre liderança, satisfação e desempenho organizacional. Tal como foi exposto, compreender e avaliar a relação entre os construtos chave desta investigação é um importante fator para o crescimento e desenvolvimento de uma organização. Deve ser uma preocupação de um líder, saber como e qual o impacto da sua liderança sobre os seus subordinados, assim como descobrir os métodos que têm um impacto positivo na *performance* e satisfação dos mesmos, principalmente quando o ambiente difere do contexto do local de trabalho, neste caso, teletrabalho.

Por último, esta pesquisa produziu novas implicações para a gestão de topo das organizações, demonstrando que é essencial compreender como a sua liderança e a forma como os recursos são aplicados pode otimizar os resultados organizacionais.

Assim, este estudo pode servir como uma resposta a alguns investigadores que incentivaram a análise da liderança digital para a satisfação de trabalho e como estes influenciam o desempenho das organizações (Freitas, 2022; Martins, 2022).

8.3 Limitações da investigação

No desenvolvimento de qualquer investigação, haverá sempre algumas limitações, sendo que esta não foge à regra. Quanto à metodologia e aos métodos utilizados para analisar os dados e resultados obtidos, é possível argumentar que existem alternativas suscetíveis de apresentar outro tipo de conclusões.

No estudo empírico, na avaliação dos construtos, as respostas obtidas no inquérito por questionário foram baseadas nas perceções e opiniões individuais de cada inquirido. Para além disso, será importante mencionar que a amostra não se revela muito extensa, o que limita a veracidade das conclusões obtidas para a generalidade da literatura. Assim, apesar da análise de fiabilidade ter sido positiva, será moralmente necessário ter em perspectiva que as respostas dadas podem não corresponder exatamente à realidade das empresas. Principalmente nas métricas de desempenho organizacional, espera-se que os inquiridos, estando numa autoavaliação indiscriminada, optem por responder de forma a mostrarem níveis de desempenho mais elevado. Limitação esta que já havia sido apresentada pela literatura (Koopmans et al., 2012).

Além disso, um dos instrumentos utilizados para medir o desempenho organizacional, o de Spanos e Lioukas (2001), acabou por não revelar dados suficientes para sustentar o que o instrumento se propunha a medir. De acordo com as respostas recolhidas, é possível que os inquiridos nem sempre tivessem conhecimento ou acesso a todas as informações necessárias para responder com precisão às questões colocadas, especialmente sobre o desempenho da sua empresa.

Do mesmo modo, não foram explicitados certos critérios, que poderiam ajudar os inquiridos a definir com melhor rigor a sua posição relativamente a determinados construtos, nomeadamente aos comportamentos de trabalho contraproducentes.

Adicionalmente, ainda que tenham sido obtidos resultados bastante satisfatórios no estudo empírico, na análise dos dados não foi possível avaliar duas das dimensões incluídas no inquérito por questionário. Apesar de terem sido feitos alguns estudos exploratórios, não sendo uma das propostas iniciais deste trabalho, não faria sentido explorar demasiado esses dados. No entanto, a sua melhor inclusão no contexto desta investigação poderia ter contribuído para uma investigação mais exaustiva dos tópicos.

No entanto, esta limitação serve como pretexto para a última secção desta dissertação.

8.4 Linhas Futuras de Investigação

A literatura e os estudos sobre liderança digital, satisfação no teletrabalho e desempenho organizacional estão em constante desenvolvimento, principalmente desde o início de 2020. Todavia, ainda existe na literatura questões acerca de como a liderança consegue influenciar os comportamentos inovadores, proativos e de assunção de riscos de uma organização (Engelen et al., 2015; Khan et al., 2014). Ainda assim, seria interessante analisar a estes comportamentos procurando fazer as conexões necessárias entre elas e os construtos em análise.

Neste estudo, atingiu-se resultados que permitiram responder às questões de partida através de instrumentos selecionados com base na literatura, sendo um contributo para a mesma e um avanço nos esforços para a desenvolver temática, tão relevante na Indústria 4.0. Não obstante, existe um leque extenso de possibilidade e abordagens, principalmente no que toca à definição concreta de alguns desses instrumentos de medida dos construtos da investigação. Além disso, é importante que estes conceitos continuem a ser entendidos no contexto empresarial e organizacional, uma vez que é necessário manter o foco nestas dimensões e atentar nas diferenças que existem entre pequenas e grandes empresa, principalmente no que toca ao modo como estas exploram a gestão dos seus recursos humanos (Pinto, 2021). Ainda assim, seria uma oportunidade analisar a dinâmica destas relações em contextos mais específicos, uma vez que neste caso utilizamos uma amostra por conveniência que se concentra maioritariamente na área de recursos humanos e na região do Porto.

Desta forma, mantém-se um *gap* na literatura quanto à forma como a presença da liderança digital, satisfação no teletrabalho e fatores organizacionais sejam internos ou externos podem influenciar o desempenho organizacional. Ademais, seria uma futura linha de investigação procurar quais seriam os fatores capazes de otimizar o efeito da liderança digital no desempenho organizacional (Koopmans et al., 2012)

Este estudo serve como contributo para uma parte substancial da literatura existente onde se conclui que existe uma relação positiva entre liderança digital e o desempenho das organizações. No entanto, a natureza desta relação ainda não obteve resultados que possam ser generalizados a todos os contextos, sendo que ainda se manifestam questões dentro da área de Recursos Humanos sobre como e porquê de a liderança digital afetar o desempenho organizacional (Salas-Vallina et al., 2021). Por esta razão, este tipo de estudo

poderá ser desenvolvido e aplicado a setores diferenciados e a diversos países, de modo que a relação entre as variáveis em causa comecem a obter cada vez mais clareza.

Finalmente, como estudos futuros, seria também interessante analisar a correlação das variáveis perante um modelo de trabalho híbrido. Uma vez que a investigação e os resultados foram trabalhados e direcionados para analisar e conferir hipóteses focadas no contexto de teletrabalho, um modelo híbrido, sustentado pela literatura pode revelar novas diretrizes e progressões na literatura.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abulibdeh, A. (2020). Can COVID-19 mitigation measures promote telework practices? *Journal of Labor and Society* publicado por Immanuel Ness e Wiley Periodicals LLC, 23, pp. 551–576
- Adamovic, M., Gahan, P., Olsen, J., Gulyas, A., Shallcross, D., & Mendoza, A. (2021). Exploring the adoption of virtual work: The role of virtual work self-efficacy and virtual work climate. *The International Journal of Human Resource Management*.
- Agrawal, S., De Smet, A., Lacroix, S. & Reich, A. (2020). *To emerge stronger from the COVID-19 crisis, companies should start reskilling their workforces now*. *McKinsey e Company*. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/businessfunctions/organization/our-insights/to-emerge-stronger-from-the-covid-19-crisiscompanies-should-start-reskilling-their-workforces-now>
- Aguilera, A., Lethiais, V., Rallet, A. & Proulhac, L. (2016). Home-based telework in France: Characteristics, barriers, and perspectives. *Transp Res. Part A Policy Pract.*, 92, 1–11.
- Ahmed, N., Michelin, R., Xue, W., Ruj, S., Malaney, R., Kanhere, S., & . . . Jha, S. (2020). A Survey of COVID-19 Contact Tracing Apps. *IEEE Access*, Vol. 8, pp. 134577-134601.
- Almatrooshi, B., Singh, S. K., & Farouk, S. (2016). Determinants of organizational performance: A proposed framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 844–859. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2016-0038>
- Almeida, C. R., (2014). A Influência da liderança na motivação da equipa. *Revista Terceiro Setor & Gestão*. V.8, n.1, p. 12-20.
- Alrowwad, A., Obeidat, B., Tarhini, A., & Aqqad, N. (2017). The impact of transformational leadership on organizational performance via the mediating role of corporate social responsibility: A structural equation modeling approach. *International Business Research*, 10, 199–221. <https://doi.org/10.5539/ibr.v10n1p199>

- Amis, J. M. & Greenwood, R. (2021). Organizational Change in a (Post-) Pandemic World: Rediscovering Interests and Values. *Journal of Management Studies*. 58 (2).
- Andrade, R. O. B., & Amboni, N., (2007). Teoria Geral da Administração: das origens às perspectivas contemporâneas. *São Paulo: M.Books*.
- Andrews, R., Boyne, G. A. (2010). Capacity, leadership, and organizational performance: testing the black box model of public management. *Public Administration Review*, v. 70, n. 3, p. 443-454
- Aparecido, C. T. R., Aparecido, G. R., Zambom, M. S. e Freitas, E. M., (2022). Reflexões sobre a liderança no contexto da indústria 4.0, *Revista científica zoom business review (ZBR)*. V.1, n.1, janeiro-junho 2022 - ISSN 2764-5142.
- Araújo, L.M.D., Priadana, S., Paramarta, V., Sunarsi, D., 2021. Digital leadership in business organizations. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership* 5–16.. <https://doi.org/10.51629/ijeamal.v2i1.18>
- Araújo, M. S., Llop, R., Grasas, A., Paassen, J. V. & Rosés, L., (2017), O Papel dos Gestores atuais para sobreviver num ambiente VUCA. *Separata Revista de Ciências Empresariais e Jurídicas*, n.º 29
- Armstrong, M. (2017). Armstrong’s handbook of human resource management practice (14^a ed.). *London: Kogan Page*.
- Arokiasamy, A. R. A., Abdullah, A. G. K. bin, & Ismail, A. (2015). Correlation between Cultural Perceptions, Leadership Style and ICT Usage by School Principals in Malaysia. *Procedia -Social and Behavioral Sciences*, 176, 319–332.
- Asrar-ul-Haq, M., & Kuchinke, K. (2016). Impact of leadership styles on employees’ attitude towards their leader and performance: Empirical evidence from Pakistani banks. *Future Business Journal*, 2(1), 54–64. <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2016.05.002>
- Austin, J. T. & Villanova, P. (1992). The criterion problem: 1917-1992, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 77 No. 6, pp. 836-74.

- Avolio, B. J. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory building. *American Psychologist*, 62(1), 25–33. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.25>
- Bailey, D. & Kurland, N. (2002). A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Dynamics*, Vol. 28, pp. 383-400.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barbosa, A., & Cintra, L. P. (2012). Innovation, competencies, and organizational performance: articulating constructs and their operational capability. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 4(1), 31–60. <https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2012.v4i1.76>
- Bastida, R., Marimon, F., & Carreras, L. (2018). Human resource management practices and employee job satisfaction in nonprofit organizations. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 89(2), 323-338.
- Bathini, D. R., & Kandathil, G. M. (2017). An orchestrated negotiated exchange: Trading home-based telework for intensified work. *Journal of Business Ethics*, 154, 411-423.
- Bilhim, J. (2006). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa, *Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas*.
- Bingham, W. V. (1937). *Aptitudes and Aptitude Testing*. New York: *Harper & Brothers*.
- Blanch, J., & Codi, N. (2003). *Trabajar en la modernidad industrial*.
- Bolles, R. N. (2014). *What Color Is Your Parachute? 2014: A Practical Manual for Job-Hunters and Career-Changers*. Berkeley, CA: *Ten Speed Press*.
- Bono, J. E., Judge, T. A., & Locke, E. A. (2000). Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *J Appl Psychol.* (85) 237–249. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.2.237> PMID: 10783540

- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance, em Schmitt, N. & Borman, W.C., *Personnel Selection in Organizations*, pp. 71-98.
- Brandão, H. P., Borges-Andrade, J. E., & Guimarães, T. A. (2012). Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. *Revista de Administração (São Paulo)*, 47(4), 523–539. <https://doi.org/10.5700/rausp1056>
- Brunswicker, S., Bertino, E., & Matei, S. (2015). Big Data for Open Digital Innovation –A Research Roadmap. *Big Data Research*, 2(2), 53–58. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.bdr.2015.01.008>
- Bryman, A. & Bell, E. (2007) The Ethics of Management Research: An Exploratory Content Analysis <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00487.x>
- Buhusayen, B., Seet, P. S. & Coetzer, A. (2021). Front-Line Management during Radical Organizational Change: Social Exchange and Paradox Interpretations. *Sustainability*, 13, pp. 893.
- Bujang, M. A., Omar, E. D., & Baharum, N. A. (2018). A Review on sample size determination for Cronbach’s alpha test: A simple guide for researchers. *The Malaysian Journal of Medical Sciences: MJMS*, 25(6), 85–99. <https://doi.org/10.21315/mjms2018.25.6.9>
- Buren, H. J. Van, III, Greenwood, M., & Sheehan, C. (2011). Strategic human resource management and the decline of employee focus. *Human Resource Management Review*, 21(3), 209-219.
- Burns, J. S. (1996). Defining leadership: Can we see the forest for the trees? *Journal of Leadership Studies*, 3(2), 148–157. <https://doi.org/10.1177/107179199600300212>
- Burns, J. M. (1977). Wellsprings of political leadership. *The American Political Science Review*, 71(1), 266–275. <https://doi.org/10.2307/1956968>

- By, R. T. (2021). Leadership: In pursuit of purpose. *Journal of Change Management*, 21(1), 30–44. <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1861698>
- Cabral-Cardoso, C. (1999). Gestão de recursos humanos: evolução do conceito, perspectivas e novos desafios, em M. P. Cunha (Coord.) (2000). *Teoria organizacional: Perspectivas e prospectivas*. Lisboa, D. Quixote.
- Caetano, A., & Vala, J. (Coord.) (2002), *Gestão de recursos humanos: contextos, processos e técnicas*, Lisboa, RH Editora.
- Campbell, J.P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology, em Dunnette, M. D. & Hough, L. M., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Consulting Psychologists Press, pp. 687-732.
- Caroço, J. G., & Correia, M. F. (2012). Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Satisfação no Trabalho: Papel mediador da Motivação e comprometimento Organizacional. *Organizações e Trabalho*, N°37/38, APSIOT, pp. 41-60
ISSN: 0871-4835
- Cascio, W. F. (2015). Strategic HRM: too important for an insular approach. *Human Resource Management*, 54(3), 423-426
- Catelli, A. (1995). Notas de aulas da disciplina “Análise de Custos” do curso de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade.
- Centers, R., & Bugental, D. E. (1976). Intrinsic and extrinsic job motivation among different segment of working population, *J.Appl., Psychol.*, N°50.
- Charlier, S. D., Stewart, G.L., Greco, L. M., & Reeves, C. J. (2016). Emergent leadership in virtual teams: A multilevel investigation of individual communication and team dispersion antecedents. *The Leadership Quarterly*, 27(5), 745–764.
- Chin, W. W. (1998). Commentary: Issues and opinion on structural equation modeling. *MIS Quarterly*, 22(1). <https://www.jstor.org/stable/249674>

- Chung, H., & Van der Horst, M. (2018). Women's employment patterns after childbirth and the perceived access to and use of flexitime and teleworking. *Hum. Relat.*, 71, 47-72.
- Chung, H., & Van der Lippe, T. (2018). Flexible working, work-life balance, and gender equality: Introduction. *Soc. Indic. Res.*, 1–17.
- Código do Trabalho, (2016). <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/lei/2009-34546475a.pt>
- Colakoglu, S., Lepak, D. P., & Hong, Y. (2006). Measuring HRM effectiveness: considering multiple stakeholders in a global context. *Human Resource Management Review*, 16(2), 209-218. doi: 10.1016/j.hrmr.2006.03.003
- Comissão Europeia (2016). Human Capital: Digital inclusion and skills. *Europe's Digital Progress Report 2016*. Disponível em: http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?pid=S1646-59542017000400010escript=sci_arttextetlng=es
- Contreras, F., Baykal, E., & and Abid, G. (2020). E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. *Frontier in Psychology*. Doi: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>
- Cooke, G. B., Chowhan, J. & Cooper, T. (2014). Dialing it in: A missed opportunity regarding the strategic use of telework? *Relations industrielles / Industrial Relations*, 69(3), 550-574
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2006). *Business research methods*. McGraw-Hill Irwin.
- Costa, A. C., Demo, G., & Paschoal, T. (2019). Do human resources policies and practices produce resilient public servants? Evidence of the validity of a structural model and measurement models. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 21(1), 70–85
- Coura, K., Demo, G., & Scussel, F. The mediating role of organizational virtues in the relation between leadership and human resource management practices. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*.

- Crozatti, J., (1998). Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações. *Caderno De Estudos*, (18), 01–20. <https://doi.org/10.1590/S1413-92511998000200004>
- Daft, R. L., (1999). *Administração*. Tradução de Fernando Gastaldo Morales. LTC
- Daft, R. L., (2002). Organizações: teorias e projetos. *Pioneira Thomson Learning*
- Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, No. 6, pp. 1241-55.
- Dansereau, F., Seitz, S. R., Chiu, C., Shaughnessy, B., & Yammarino, F. J. (2013). What makes leadership, leadership? Using self-expansion theory to integrate traditional and contemporary approaches. *The Leadership Quarterly*, 24(6), 798-821. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.10.008>.
- De Oliveira, A. M. B., De Oliveira, A. J. (2011). Gestão de Recursos Humanos: uma metanálise de seus efeitos sobre desempenho organizacional. *Revista de Administração Contemporânea* 15, 650–669. <https://doi.org/10.1590/s1415-65552011000400006>
- Demo, G., Fogaça, N., & Costa, A. C. (2018). Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: Cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(2), 250-263.
- Dhama, K., Khan, S., Tiwari, R., Sircar, S., Bhat, S., Malik, Y., Rodriguez-Morales, A. (2020). Coronavirus Disease 2019 - COVID-19. *Clinical Microbiology Reviews*, Vol. 33 No. 4, e00028-20
- Dias, D. T. A., & De Toni, D. (2018). Fatores impactantes no desempenho organizacional: proposição de um modelo conceitual. *Revista Gestão Organizacional*, 11(3).
- Dima, A.-M., Țuclea, C.-E., Vrânceanu, D.-M., & Țigu, G. (2019). Sustainable social and individual implications of telework: A new insight into the romanian labor market. *Sustainability*, 11(13), 3506.

- Dimitrios, N. K., Sakas, D. P., & Vlachos, D. S. (2013). The Role of Information Systems in Creating Strategic Leadership Model. *Procedia -Socialand Behavioral Sciences*, 73, 285–293.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.02.054>
- Dourado, J. L. G., Macêdo, L. D. & Melo, W. Q., (2023). Liderança no contexto organizacional: um estudo sobre as suas influências na gestão. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau*, V.17, nº 2, p.01-13. TRI II2023. ISSN 1980-7031
- Doyle, R. e Conboy, K. (2020). The role of IS in the covid-19 pandemic: A liquid-modern perspective. *International Journal of Information Management*. 55.
- Drucker, P. F. (1996). Your leadership Is unique. *Leadership*, 27(4), 54.
- Dyer, L. (1984). Studying human resource strategy: an approach and an agenda. *Industrial Relations*, 23(2), 156-169. doi: 10.1111/j.1468-232X.1984.tb00894.x
- Dyer, L., & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go? *International Journal of Human Resource Management*, 6(3), 656-670. doi: 10.1080/09585199500000041
- Eliyana, A., & Ma'arif, S. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144-150.
- Engelen, A., Gupta, V., Strenger, L., & Brettel, M. (2015). Entrepreneurial orientation, firm performance, and the moderating role of transformational leadership behaviors. *Journal of Management*, 41(4), 1069–1097.
<https://doi.org/10.1177/0149206312455244>
- Estanque, E., & Costa, H. A. (2018). Trabalho e desigualdades no século XXI: Velhas e novas linhas de análise. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, Número especial, Article Número especial. <https://doi.org/10.4000/rccs.7947>
- Fayol, H. J., (1916). *Administration Industrielle et Générale*. Paris, *Dunod*. p.156
<https://doi.org/10.7202/029079ar>

- Felizardo, A., Elisabete, F., & Thomaz, J. (2017). Organizational performance measurement and evaluation systems in SMEs: The case of the transforming industry in Portugal. *Centro de Estudos e Formação Avançada Em Gestão e Economia* (CEFAGE). <http://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/28995>
- Ferrari, A., Brečko, B. N. e Punie, Y. (2013). DIGCOMP: a Framework for Developing and Understanding Digital Competence in Europe. *Joint Research Centre of the European Commission*. Disponível em: <http://digcomp.org.pl/wpcontent/uploads/2016/07/DIGCOMP-1.0-2013.pdf>
- Ferris, G. R., Arthur, M. M., Berkson, H. M., Kaplan, D. M., Harrell-Cook, G., & Frink, D. D. (1998). Toward a social context theory of the human resource management-organization effectiveness relationship. *Human Resource Management Review*, 8(3), 235-264. doi: 10.1016/S1053-4822(98)90004-3
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. C. C. (2004). Alinhando Estratégia e Competências. *RAE- Revista de Administração de Empresas*, 44(1). <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902004000100012>
- Fraga, T. (2018). Impacto da Liderança na Performance Organizacional. *Dissertação de mestrado em gestão empresarial, ISCAC*.
- França, A. M. (2014). Determinantes estratégicos do desempenho das exportações na indústria portuguesa do calçado. *Dissertação de mestrado em Gestão das Organizações, Ramo Gestão de Empresas, ISCAP*.
- Francès, R. (1982). Satisfaction et motivation chez les cadres, *Quelles motivations au travail?*, *Société française de Psychologie*. Paris, Entreprise Moderne d'Édition
- Francès, R., (1987). La motivation au travail,. *Traité de Psychologie du Travail humain*, vol.44, 2/1981, PUF.
- Franco, L. J. V., Coutinho, C. V. M., Leite, J. F., Zeferino, F. M. & Arruda, J. D., (2017). Influência da liderança na motivação de funcionários: um estudo de caso realizado em uma empresa de usinagem. *Revista Latino-Americana de Inovação e Engenharia de Produção*, v. 5. n. 8. p. 136-149.

- Frank, A. G., Mendes, G. H. S., Ayala, N. F., & Ghezzi, A. (2019). Servitization and Industry 4.0 convergence in the digital transformation of product firms: A business model innovation perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 141, 341-351.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.01.014>
- Frassa, J. (2007). Rupturas y continuidades en el mundo del trabajo: Trayectorias laborales y valoraciones subjetivas en un estudio de caso. *Cuestiones de sociología: Revista de estudios sociales*, 4.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3873728>
- Freitas, T. P. (2022). *Relação entre teletrabalho e satisfação dos colaboradores: Estudo de caso EDP Global Solutions*. Tese de Doutorado. ISCAL.
- Gefen, D., & Straub, D. (2005). A practical guide to factorial validity using PLS-Graph: Tutorial and annotated example. *Communications of the Association for Information Systems*, 16. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.01605>
- Gogtay, N. J. & Thatte, U. M. (2017). Principles of correlation Analysis. *Journal of the Association of Physicians of India*, (65), 78-81.
- Golden, G. A., & Elia, A. R. (2017). Alternative work arrangements. in Craig R. Scott & Laurie Lewis (Eds.), *The International Encyclopedia of Organizational Communication*, 1-9
- Gozman, D., & Willcocks, L. (2019). The emerging Cloud Dilemma: Balancing innovation with cross-border privacy and outsourcing regulations. *Journal of Business Research*, 97, 235–256.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.06.006>
- Griffin, M. A., Neal, A. & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, Vol. 50 No. 2, pp. 327-47.
- Hackerman & Lawler (1971), Employees reactions to Job characteristics, *J.Appl., Psychol. Monogram.*, N°55.

- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2005). Análise multivariada de dados. *Porto Alegre: Bookman*. 600p.
- Hakonsson D. D. (2006). How misfits between managerial cognitive orientations and situational uncertainty affect organizational performance. *Simulation Modelling Practice and Theory*, v. 14, n. 4, p. 385-406.
- Hassani, H., Silva, E. S., & Al Kaabi, A. M. (2017). The role of innovation and technology in sustaining the petroleum and petrochemical industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 119, 1–17.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.03.003>
- Hauret, L. & Martin, L. (2020). The impact of telework induced by the spring 2020 lockdown on the use of digital tools and digital skills. *Luxembourg Institute of SocioEconomic Research*.
- Herzberg, F. (1968). Una vez más: ¿Cómo motiva usted a sus empleados? *Harvard Business Review*, 46(1), 13–22
- Holzmann, P., Breitenecker, R. J., Schwarz, E. J., & Gregori, P. (2020). Business model design for novel technologies in nascent industries: An investigation of 3D printing service providers. *Technological Forecasting and Social Change*, 159, 120193. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120193>
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409-473.
- Hunt, T., & Fedynich, L. C. (2019). Leadership: Past, present, and future: An evolution of an idea. *Journal of Arts and Humanities*, 8(2), 21–26.
<https://doi.org/DOI:10.18533/journal.v8i2.1582>
- Hurduzeu, R.-E. (2015). The impact of leadership on organizational performance: Literature review. *Practical Application of Science (SEA)*, 3(7), 289–294.
- ICT skills 4 all (2019). Empowering old adult citizens for a digital world. Disponível em: https://www.up.pt/ictskills4all/wp-content/uploads/sites/297/2019/09/O2_PT.pdf

- Illegems, V. & Verbeke, A. (2003). Moving Towards the Virtual Workplace: Managerial and Societal Perspectives on Telework, *Edward Elgar Publishing, Cheltenham*.
- Jaff, M. M., & Hamsa, A. A. (2018). Estimating commute-travel implications of telecommuting by female employees in Kuala Lumpur, Malaysia. *J. Traffic Transp. Eng.* 5, 148–155
- Jensen-Butler, C., Gaspar, J., & Jeppesen, S. E. (1986). Telecomunicações e desenvolvimento regional em Portugal: um projecto para a Região Centro [Telecommunications and regional development in Portugal: a project for the Centro Region]. *Finisterra – Revista Portuguesa de Geografia*, XXI(41), 5-56. Doi: 10.18055/Finis2038
- Jensen, M., Potočník, K., & Chaudhry, S. (2020). A mixed-methods study of CEO transformational leadership and firm performance. *European Management Journal*, 38(6), 836–845. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.05.004>
- Judge, T. A., Klinger, R. (2008). Job satisfaction: Subjective well-being at work, em Eid M, Larsen R. J. *The science of subjective well-being*, Guilford Press. 393–413.
- Jufrizen, J. (2017). Efek Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 17(01), 34–53.
- Katzelli, 1961, Citado por Ripon, A., La qualité de la vie au travail, *PUF* 1983
- Kaushik, M. & Guleria, N. (2020). The Impact of Pandemic COVID -19 in Workplace. *European Journal of Business and Management*, 12 (15).
- Kelliher, C., & Anderson, D. (2008). For better or for worse? An analysis of how flexible working practices influence employees' perceptions of job quality. *International Journal of Human Resource Management*, 19, 419-31.
- Khan, M. I., Yasir, M., Mohamad, N., Awan, U., Shah, S., Qureshi, M., & Zaman, K. (2014). Transformational leadership, emotional intelligence and organizational commitment: Pakistan's services sector. *Argumenta Oeconomica*, 2 (33), 68–92.
- King, A. S. (1990). Evolution of leadership theory. *Vikalpa*, 15(2), 43–56. <https://doi.org/10.1177/0256090919900205>

- Koopmans, L., Barrada, J. R., Fernández-del-Río, E., & Ramos-Villagrasa, P. J. (2019). Assessing job performance using brief self-report scales: The case of the individual work performance questionnaire. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 35(3), 195-205.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., De Vet, H. C. W. & Van der Beek, A. J. (2012). Measuring individual work performance – identifying and selecting indicators. *Work*, 48(2), 229-238.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., De Vet, H. C. W. & Van der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance – a systematic Review, *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, Vol. 53 No. 8, pp. 856-66.
- Kotey, B., & Sharma, B. (2016). Predictors of flexible working arrangement provision in small and medium enterprises (SMEs). *The International Journal of Human Resource Management*, 27(22), 2753-2770.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. de A. (2003). Fundamentos de metodologia científica. *Atlas*.
- Levinson, H. (1974). *Les motivations de l'homme au travail*. Paris, Éditions d'Organisations.
- Levy-Levoyer, C. & Spérandio, J. C., (1987). *Traité de Psychologie du Travail*
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper e Row.
- Luck, L. T., Hashim, F., & Din, S. Z. M. (2012). A Creative and Literary Writing Digital LMS in Supporting Writers' Group Learning and Knowledge Sharing among Creative Writers. *Procedia -Social and Behavioral Sciences*, 67, 238–249.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.11.326>
- Lyons, A. C. & Kass-Hanna, J. (2020). A human development approach to measuring and improving the digital livelihoods of vulnerable populations. *G20 Insights*.

- Maciel, E. S. (2011). *Perspectiva do consumidor perante produto proveniente da cadeia produtiva de tilápia do Nilo rastreada (Oreochromis niloticus) – consumo de pescado e qualidade de vida*. Tese (Doutoramento) - CENA/USP, Piracicaba, SP
- Malik, A., Rosenberger III, P. J., & Fitzgerald, M. (2016). Factors affecting smart working: Evidence from Australia. *International Journal of Manpower*, 37(6), 1042-1066.
- Malloch, K. (2014). Beyond Transformational Leadership to Greater Engagement: Inspiring Innovation in Complex Organizations. *Nurse Leader*, 12(2), 60–63.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.mnl.2014.01.004>
- Marino, L., & Capone, V. (2021). Smart working and well-being before and during the COVID-19 pandemic: A scoping review. *European journal of investigation in health, psychology, and education*, 11(4), 1516-1536.
- Marôco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65–90.
<https://doi.org/10.14417/lp.763>
- Marques, A. C. F., (1994). *Deterioração organizacional: como detectar e resolver problemas de deterioração e obsolescência organizacional*. São Paulo: Makron Books.
- Marras, J. P. (2017). *Administração de recursos humanos*. Saraiva Educação SA.
- Marson, L. S. C, Sena, J. M., Silva, M. E. M. S., & Mello, R. F., (2016). *A influência da liderança na satisfação e qualidade de vida do trabalhador: Um estudo numa empresa*. XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão.
- Martínez Sánchez, A., Pérez-Pérez, M., de Luis Carnicer, P., & José Vela Jiménez, M. (2007). Teleworking and workplace flexibility: a study of the impact on firm performance. *Personnel Review*, 36(1), 42-64.
- Martinez-Sanchez, A., Perez-Perez, M., Vela-Jimenez, M.J., & de-Luis Carnicer, P. (2008). Telework adoption, change management, and firm performance. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 7-31.

- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernández, P. M., & Sánchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: integrating universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633-659.
- Martins, D. & Cruz, R. M. (2019). Gestão do Talento em Organizações da Península Ibérica (Coord.). *Lisboa: Editora RH*, Páginas 316, ISBN 978-972-8871-68-0.
- Martins, M. I. O. (2022). O Papel da Liderança na Cultura Organizacional em Contextos de Teletrabalho. *Tese de Mestrado*, FPCE
- Maruyama, T., & Tietze, S. (2012). From anxiety to assurance: Concerns and outcomes of telework. *Personnel Review*, 41(4), 450-469.
- Maximiano, A. C. A., (2006). Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital. *São Paulo: Atlas*.
- McDaniel, C., & Gates, R. (2013). Marketing research (10a). Wiley.https://www.academia.edu/35784882/McDaniel_and_Gates_Marketing_Research_10th_Edition_c
- McGee, J. V., & Prusak, L. (1994). Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Tradução de Astrid Beatriz de Figueiredo. *Managing Information Strategically*
- McGrath, J., Bates, B. (2017). 89 teorias de gestão que todo o gestor deve saber. *São Paulo: Saraiva Educação SA*.
- Milasi, S., González-Vázquez, I. & Fernández-Macías, E. (2021). Telework before the COVID-19 pandemic: Trends and drivers of differences across the EU. *OECD Productivity Working Papers*, OECD Publishing.
- Moraes, F. C. C. (2008). Formação de Competências. *IESDE BRASIL SA*.
https://books.google.pt/books?id=i-9_pA5ZhLgC&printsec=frontcover&hl=ptPT&source=gbs_ge_summary_r&cad=#v=onepage&q&f=false

- Moreira, T. C. (2020). Direito ao trabalho em tempos de pandemia. *UMinho Editora*.
<https://ebooks.uminho.pt/index.php/uminho/catalog/view/27/53/482-1>
- Mouton, N. (2019). A literary perspective on the limits of leadership: Tolstoy's critique of the great man theory. *Leadership*, 15(1), 81–102.
<https://doi.org/10.1177/1742715017738823>
- Muller, H. (2020). *Future State 2025: How Top Technology Executives Disrupt and Drive Success in the Digital Economy*. John Wiley & Sons.
- Musthofa, Wahyudi, S., Farida, N., & Ngatno, N. (2017). Effect of entrepreneurial orientation on business performance. *International Journal of Civil Engineering and Technology*, 8, 82–90.
- Nações Unidas (2018). Building digital competencies to benefit from existing and emerging technologies, with a special focus on gender and youth dimensions. *Commission on Science and Technology for Development*.
- Nadler, D. A., Shaw, R. B. e Walton, A. E. (1994). *Discontinuous change: leading organizational transformation*. The Jossey-Bass.
- Nagy, M. S. (2002). Using a single-item approach to measure facet job satisfaction. *J Occup Organ Psychol*, 75, 77–86. <https://doi.org/10.1348/096317902167658>
- Neiva, E. R. (2004). *Percepção da mudança organizacional: o papel das atitudes e das características organizacionais*. Tese de Doutorado. Universidade de Brasília.
- Nemteanu, M. S., & Dabija, D. C. (2021). The influence of internal marketing and job satisfaction on task performance and counterproductive work behavior in an emerging market during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(7), 3670.
- Neto, M., & De, B. R. (2014). Emprego e trabalho no início do século XXI: Revisitando Keynes e Marx. *Caderno CRH*, 27(70). <https://doi.org/10.1590/S0103-49792014000100007>

- Neves, C. (2019). *Relação entre teletrabalho e satisfação dos colaboradores: um estudo de caso com engenheiros de software*. Tese de Mestrado apresentada à Faculdade de Economia do Porto.
- Nusrat, F. (2018). Stimulation of Efficient Employee Performance through Human Resource Management Practices: A Study on the Health Care Sector of Bangladesh. *International Journal of Business and Social Research*, 8(1), 1-18
- Oberländer, M., Beinicke, A. e Bipp, T. (2020), Digital competencies: a review of the literature and applications in the workplace. *Computers e Education*, 146(1), pp. 103-752.
- Oliveira, J. F., (2000). Sistemas de informação: um Enfoque Gerencial inserido no Contexto Empresarial e Tecnológico.
- Oliveira, J. (2020). Algumas notas sobre segundas residências e Teletrabalho: Comparando Portugal e Noruega. *Finisterra, LV* (115), pp. 139-144, ISSN: 0430-5027. doi: 10.18055/Finis20071
- Organização Mundial da Saúde. (2020). Coronavirus disease (COVID-19) pandemic. Disponível em: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>
- Orlikowski, W. J. & Baroudi, J.J. (1991). Studying information technology in organizations: research approaches and assumptions. *Information Systems Research*, 2, 1–28.
- Pérez, M. P., Sánchez, A. M., Carnicer, M. P. L. (2003). The organizational implications of human resources managers' perception of teleworking. *Personnel Review*, 32(6), 733- 755.
- Pinto. A. R. M. B. (2021). *Impactos do teletrabalho nas pequenas e médias empresas devido à pandemia COVID-19: um estudo de caso*. Tese de Doutoramento, IPS-ESCE.
- Pordata (2019). População activa: total e por nível de escolaridade completo. Disponível em:

<https://www.pordata.pt/Portugal/Popula%C3%A7%C3%A3o+ativa+total+e+por+n%C3%ADvel+de+escolaridade+completo-1008>

- Porter, L. W. & Mclaughlin, G. B., (2006). Leadership and the organizational context: Like the weather? *The Leadership Quarterly*, 17, 559-576. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.002>
- Predețeanu-Dragne, D., Tudor, I., Popescu, D. e Nicolae, V. (2020). Studies Is Homeworking a Better Option in the Digital Era? An Empirical Research across EU Member States. *European Journal of Sustainable Development*, 9(4), pp.109-117.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A. & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: development of a taxonomy of adaptive performance, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85 No. 4, pp. 612-24.
- Raguseo, E., Neirotti, P., & Paolucci, E. (2015). Exploring the tensions behind the adoption of mobile work practices in SMEs. *Business Process Management Journal*, 21(5), 1162-1185.
- Raupp, F., & Beuren, I. (2006). Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências Sociais. Em Metodologia da pesquisa aplicável às ciências. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: Teoria e prática. (pp. 76–97). *Atlas*.
- Rawashdeh, A. M., Mohammad S. A., Basher E. A. B., & Firas A. R. (2021). Examining the effect of transformational leadership to organizational performance through quality innovation: A developing country perspective. *International Journal for Quality Research*, 15(1), 353–368. <https://doi.org/10.24874/IJQR15.01-20>
- Rezende, D. A., & Abreu, A. F., (2003). *Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais: O papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas*. São Paulo: Atlas.

- Richard, P., Devinney, T., Yip, G., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35, 718–804. <https://doi.org/10.1177/0149206308330560>
- Ripon, A., (1987). Satisfação et implication dans le travail, *Traité de Psychologie du Travail, Presse Universitaire de France. Edition), Lévy-Leboyer et Sperandio.*
- Robbins, S. P. (2002). Administração: Mudança e perspectivas. Trad. Cid Knipel Moreira.
- Robbins, S. P., (2011). *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson.
- Rogers, E. W., & Wright, P. M. (1998). Measuring organizational performance in strategic human resource management: problems, prospects, and performance information markets. *Human Resource Management Review*, 8(3), 311-331. doi: 10.1016/S1053-4822(98)90007-9
- Roque, I. (2010). *As linhas de montagem teleoperacionais no mundo dos call centers: Um retrato local num mundo transnacional*. Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra
- Rose, E. (2018). *Transformational leadership moderating entrepreneurial orientation and firm performance relationship*. Dissertação de mestrado em Business Administration, Gordon Institute of Business Science, University of Pretoria.
- Rotundo, M. & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of performance: a policy-capturing Approach, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87 No. 1, pp. 66-80.
- Rua, O. L., França, A., & Ortiz, R. F. (2018). Entrepreneurial orientation and firm performance. *IntechOpen*, 23-36.
- Rua, O. L., & Araújo, J. C. (2015). Linking Transformational Leadership and Organizational Commitment. *European Journal of Applied Business Management*, 201-207.

- Russo, M., Shteigman, A., & Carmeli, A. (2016). Workplace and family support and work– life balance: Implications for individual psychological availability and energy at work. *J. Posit. Psychol.*, 11, 173-188.
- Safonov, Y., Maslennikov, Y., & Lenska, N. (2018). Evolution and modern tendencies in the theory of leadership. *Baltic Journal of Economic Studies*, 4(1), 304–310.
<https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-1-304-310>
- Salanova, M., Gracia, F. J., & Peiró, J. M. (1996). Significado del trabajo y los valores laborales. Em *Tratado de Psicología del Trabajo: Vol. II* (Fernando Prieto, José M. Peiró).
https://www.researchgate.net/publication/317412727_Significado_del_trabajo_y_valores_laborales
- Salas-Vallina, A., Alegre, J., & López-Cabrales, Á. (2021). The challenge of increasing employees’ well-being and performance: How human resource management practices and engaging leadership work together toward reaching this goal. *Human Resource Management*. doi:10.1002/hrm.22021
- Sampaio, J. de A. B. & M. (2019). O futuro do trabalho e o rendimento básico incondicional. <http://repositorium.sdum.uminho.pt/>
- Sánchez, W. A. R. (2017). Significados e sentidos de trabalho e carreira de trabalhadores de seis países das américas [Text, Universidade de São Paulo].
<https://doi.org/10.11606/T.47.2017.tde-03102017-100343>
- Segurança Social (2019). Rendimento social de inserção—Seg-social.pt.
<https://www.segsocial.pt/rendimento-social-de-insercao>
- Senthilnathan, S. (2019) Usefulness of Correlation Analysis.
<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3416918>
- Shabanpour, R., Golshani, N., Tayarani, M., Auld, J., & Mohammadian, A. (2018). Analysis of telecommuting behavior and impacts on travel demand and the environment. *Transport. Res. Part D Transp. Environ.*, 62, 563–576.
- Shatkin, L. (2012). 50 best jobs for your personality (3rd ed.). *St. Paul, MN: Jist Pub.*

- Silva, A., & Mayo, E. (2014). *Teoria das relações humanas*. UNIVEL. Cascavel-PR.
- Silva, T. (2020). *Liderança transformacional, intraempreendedorismo e desempenho individual: Estudo exploratório do setor tecnológico*. Dissertação de mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização. ISCAP.
- Simão, A. (2015). A percepção das lideranças a respeito do seu próprio comportamento na fase de implementação dos processos de mudança da organização gama. *Trabalho de pesquisa apresentado ao Curso MBA Gestão de Talentos e Comportamento Humano da Universidade Federal do Paraná*.
- Sinclair, R. R. & Tucker, J. S. (2006). Stress-care: an integrated model of individual differences in soldier performance under stress, em Britt, T. W., Castro, C. A. & Adler, A.B., *Military Life: The Psychology of Serving in Peace and Combat (Vol. 1): Military Performance, Praeger Security International*, pp. 202-31.
- Singh, H., Couch, D., & Yap, K. (2020). Mobile Health Apps That Help With COVID-19 Management: Scoping Review. *JMIR Nursing*, Vol. 3 No. 1, e20596.
- Soares, S. M., Gelmini, S., Demo, G., & Costa, A. C. (2020). Recrutamento e seleção: O que diz a produção nacional de primeira linha? *Revista Pretexto*, 21(4), 111-128.
- Soto-Acosta, P. (2020). COVID-19 Pandemic: Shifting Digital Transformation to a HighSpeed Gear. *Information Systems Management*, 37(4), pp. 260-266.
- Stoker, J. I., Garretsen, H., Lammers, J. (2021). Leading and working from home in times of COVID-19: On the perceived changes in Leadership Behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*.
- Taouab, O., & Issor, Z., (2019). Firm Performance: Definition and Measurement Models. *European Scientific Journal January 2019 edition*, 15(1),1857 – 7881. Doi: 10.19044/esj.2019.v15n1p93
- Teles, N., & Caldas, J. C. (2019). Tecnologia e Trabalho no século XXI: Uma proposta de abordagem. Em *Cadernos do Observatório (Número 12)*. *Observatório sobre Crises e Alternativas/CES*. <https://estudogeral.sib.uc.pt/handle/10316/87022>

- The Future of Jobs Report 2018 – Fórum Econômico Mundial. (2018).
<http://abettrabalho.org.br/the-future-of-jobs-report-2018-forum-economico-mundial/>
- Thomson, N. B., Rawson, J. V, Slade, C. P., & Bledsoe, M. (2016). Transformation and Transformational Leadership: A Review of the Current and Relevant Literature for Academic Radiologists. *Academic Radiology*, 23(5), 592–599.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.acra.2016.01.010>
- Thomson, C. B. (Ed.) (1914). Scientific management. A collection of the more significant articles describing the Taylor system of management, 1, *Harvard University Press*.
- Thurman, J. E. (1982). La satisfaction au travail: aperçu international, *Revue internationale du travail*, vol. 116, 3.
- Tietze, S., & Musson, G. (2005). Recasting the home-work relationship: A case of mutual adjustment? *Organization Studies*, 26(9), 1331-52.
- Tinsley, H. E. (2000). The congruence myth: An analysis of the efficacy of the person environment fit model. *Journal of Vocational Behavior*, 56(2), 147-79.
<https://doi.org/10.1006/jvbe.1999.1727>
- Tosheva, E. (2020). Covid-19 crisis as an accelerator of digital transformation and digital economy. *PhD University St. Kliment Ohridski – Bitola, Faculty of Law*, pp. 180-188.
- Uddin, M., Rahman, M., & Howladar, M. (2018). Deviant workplace behavior and job performance: The moderating effect of transformational leadership. *Iranian Journal of Management Studies*, 11(1), 147–183.
<https://doi.org/10.22059/IJMS.2018.226143.672514>
- Van der Lippe, T. & Lippényi, Z. (2019). Co-workers working from home and individual and team performance. *New Technology, work, and Employment*. 35(1), 60-79

- Van Der Voordt, T.J.M., 2004. Productivity and employee satisfaction in flexible workplaces. *Journal of Corporate Real Estate* 6, 133–148. <https://doi.org/10.1108/14630010410812306>
- Viswesvaran, C. & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance, *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 8 No. 4, pp. 216-26.
- Wallace, D. M., Torres, E. M., & Zaccaro, S. J. (2021). Just what do we think we are doing? Learning outcomes of leader and leadership development. *The Leadership Quarterly*. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101494>
- Wang., B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S., K. (2021). Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. *Applied Psychology: an International Review*, 70(1), 16–59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>.
- Way, S. A., & Johnson, D. E. (2005). Theorizing about the impact of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 15(1), 1-19. doi: 10.1016/j.hrmmr.2005.01.004
- Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology* (G. Roth & C. Wittich, Eds.). Berkeley: University of California Press. (originalmente publicado em 1921).
- Wesseling, J. H., Bidmon, C., & Bohnsack, R. (2020). Business model design spaces in socio-technical transitions: The case of electric driving in the Netherlands. *Technological Forecasting and Social Change*, 154, 119950. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119950>
- Xanthopoulou, D., & Papagiannidis, S. (2012). Play online, work better? Examining the spillover of active learning and transformational leadership. *Technological Forecasting and Social Change*, 79(7), 1328–1339. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.techfore.2012.03.006>

Xie, L. (2019). Leadership and organizational learning culture: A systematic literature review. *European Journal of Training and Development*, 43(1/2), 76–104. <https://doi.org/10.1108/EJTD-06-2018-0056>

Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications, USA.

Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 708–722. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.09.008>

Anexo A – Questionário por Inquérito

Estudo do impacto do teletrabalho na satisfação de trabalho e modelos de liderança

Exmo(a). Sr.(a).,

O meu nome é Rodrigo Coelho Mira Gomes e desde já agradeço o tempo disponibilizado.

No âmbito da Dissertação para conclusão do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, foi realizado o seguinte questionário com o objetivo de analisar as relações existentes entre a liderança digital, desempenho organizacional e satisfação no trabalho.

O questionário é breve e será direcionado tanto para líderes como para liderados em regime de teletrabalho, trabalho presencial ou misto.

Os resultados serão apenas utilizados no âmbito da dissertação final do curso de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos do ISCAP - P.Porto. De salientar ainda que este questionário é anónimo, confidencial e não tem respostas certas ou erradas, apenas pretende-se obter uma resposta honesta e ponderada.

O preenchimento deste questionário demora cerca de 12-15 minutos.

Na necessidade de esclarecimento de dúvidas, de obter informações sob o estudo em causa ou aceder aos resultados alcançados poderá entrar em contacto com o inquirente Rodrigo Coelho Mira Gomes através do endereço de email: rodmiragomes@gmail.com

Muito obrigado pela cooperação e disponibilidade!

rodmiragomes@gmail.com [Mudar de conta](#)



Não partilhado

Seguinte



Página 1 de 7

[Limpar formulário](#)

Proteção de Dados

Tomei conhecimento dos objetivos e características do estudo (de acordo com o ^{*} Regulamento Geral de Proteção de Dados – RGPD), pretendo responder a este questionário e autorizo o tratamento, análise e publicação dos dados, de forma agregada, para fins académicos.

- Sim
- Não

Anterior

Seguinte

Página 2 de 7

Limpar
formulário

Dados Sociodemográficos

Qual a sua idade? ^{*}

- Menos de 20
- 20-30 anos
- 31-40 anos
- 41-50 anos
- 51-60 anos
- mais de 60 anos

Qual o seu género? ^{*}

- Feminino
- Masculino
- Outra: _____

Qual o seu grau de escolaridade? *

- Ensino Básico (9º ano de escolaridade)
- Ensino Secundário (12º ano de escolaridade)
- Cursos de Especialização Tecnológica (CET)
- Cursos Técnicos Superiores Profissionais (TeSP)
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento
- Pós-Doutoramento
- Outra: _____

Há quanto tempo se encontra na atual entidade patronal? *

- 0-1 anos
- 2-3 anos
- 4-5 anos
- 6-10 anos
- Mais de 10 anos

Em que concelho se encontra a sua empresa? *

A sua resposta

Qual a dimensão da sua empresa? *

- Micro empresa
- Pequena
- Média
- Grande Empresa

Há quantos anos a sua empresa iniciou atividade? *

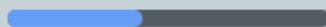
- Menos de 5 anos
- Entre 6-10 anos
- Entre 11-15 anos
- Mais de 15 anos

Qual a sua profissão atual? *

A sua resposta

Anterior

Seguinte



Página 3 de 7

Limpar
formulário

Liderança e Liderança Digital

A **liderança** refere-se à capacidade de instigar, motivar e habilitar os seguidores a ajudarem a concretizar os objetivos das organizações. Por outro lado a **liderança digital** pode ser entendida como a capacidade de proporcionar resultados digitais que incluam benefícios estratégicos, transformação organizacional e criação de valor.

Liderança

Para cada uma das opções, indique o grau de concordância com as seguintes afirmações, nos últimos 2 anos: *

	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Indiferente	Discordo parcialmente	Discordo Totalmente	Não se aplica
"O meu desenvolvimento profissional é encorajado"	<input type="radio"/>					
"Tenho apoio no equilíbrio entre o meu trabalho e a minha vida pessoal"	<input type="radio"/>					
"Recebo reconhecimento e apreço pelo meu trabalho"	<input type="radio"/>					
"Sinto-me tratado(a) de forma justa, as decisões são transparentes e compreensíveis"	<input type="radio"/>					
"Sinto que me é permitido cometer erros."	<input type="radio"/>					
"Existe um equilíbrio entre as fases em que tenho mais stress e menos stress."	<input type="radio"/>					
"Sei exatamente o que é esperado de mim."	<input type="radio"/>					

Liderança Digital

Para cada uma das opções, indique o grau de concordância com as seguintes afirmações, nos últimos 2 anos: *

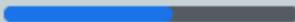
	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Indiferente	Discordo parcialmente	Discordo totalmente	Não se aplica
"Estou envolvido em decisões que afetam o meu trabalho e o meu ambiente de trabalho digital."	<input type="radio"/>					
"A minha alfabetização digital é encorajada pela minha chefia / superior hierárquico."	<input type="radio"/>					
"Quando há necessidade de perguntas sobre digitalização recebo apoio da minha chefia / superior hierárquico."	<input type="radio"/>					
"Recebo feedback regular sobre a qualidade do meu trabalho digital"	<input type="radio"/>					
"Recebo toda a informação de que preciso para fazer o meu trabalho digital."	<input type="radio"/>					
"Sou apoiado pelo meu chefe / superior hierárquico para melhor compreender e utilizar as aplicações digitais ao meu dispor."	<input type="radio"/>					
"No meu departamento, os métodos de trabalho digitais são encorajados."	<input type="radio"/>					

Para cada uma das opções, indique o desempenho da sua empresa em relação à * concorrência, nos últimos 2 anos.

	Muito abaixo da média	Abaixo da média	Dentro da média	Acima da média	Muito acima da média	Não sei / Não tenho acesso a essa informação
Volume de vendas.	<input type="radio"/>					
Crescimento no volume de vendas.	<input type="radio"/>					
Quota de mercado.	<input type="radio"/>					
Crescimento na quota de mercado.	<input type="radio"/>					
Margem de lucro.	<input type="radio"/>					
Retorno sobre o capital investido.	<input type="radio"/>					
Lucro líquido.	<input type="radio"/>					

Anterior

Seguinte

 Página 4 de 7

Limpar formulário

Satisfação no trabalho

Este conceito apresenta uma multiplicidade de definições. Para este questionário entenda-se **satisfação no trabalho** como um estado emocional positivo ou prazeroso, que resulta da avaliação do trabalho ou as experiências proporcionadas por este. De uma forma simplificada é o grau em que as pessoas gostam e desfrutam do seu trabalho.

Encontra-se em regime de teletrabalho ou já trabalhou neste regime durante um período significativo de tempo? *

Sim

Não

Considerando a sua atual situação profissional indique o grau de concordância com as seguintes afirmações nos últimos 2 anos: *

	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Indiferente	Discordo parcialmente	Discordo totalmente	Não se aplica
"Sinto-me bastante satisfeito(a) com o meu trabalho."	<input type="radio"/>					
"Na maioria dos dias, sinto-me entusiasmado(a) com o meu trabalho."	<input type="radio"/>					
"Cada dia de trabalho parece não ter fim."	<input type="radio"/>					
"Sinto que gosto verdadeiramente do meu trabalho."	<input type="radio"/>					
"Considero o meu trabalho particularmente desagradável."	<input type="radio"/>					



Considerando a sua atual situação profissional indique o grau de concordância * com as seguintes afirmações, nos últimos 2 anos:

	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Indiferente	Discordo parcialmente	Discordo totalmente	Não se aplica
"Quando estou em teletrabalho sinto-me bastante satisfeito(a) com o meu trabalho."	<input type="radio"/>					
"Quando estou em teletrabalho, na maioria dos dias, sinto-me entusiasmado(a) com o meu trabalho."	<input type="radio"/>					
"Quando estou em teletrabalho cada dia de trabalho parece não ter fim."	<input type="radio"/>					
"Quando estou em teletrabalho sinto que gosto verdadeiramente do meu trabalho."	<input type="radio"/>					
"Quando estou em teletrabalho considero o meu trabalho particularmente desagradável."	<input type="radio"/>					

◀ ▶

Anterior

Seguinte

Página 5 de 7

Limpar
formulário

Desempenho Organizacional

No presente questionário, desempenho organizacional deve ser interpretado como sendo a capacidade e aptidão de uma empresa conseguir explorar os recursos disponíveis de modo a alcançar consistentemente os seus objetivos

Dimensão: Desempenho de Tarefas

O conceito de "desempenho de tarefas" pode ser definido como a proficiência com quais os indivíduos que executam as principais tarefas substantivas ou técnicas centrais para o seu emprego.

Como avalia a qualidade do seu próprio trabalho nos últimos 2 anos? *

	1	2	3	4	
Insuficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito bom

Em comparação com o ano passado, julgo que a qualidade do meu trabalho é.... *

	1	2	3	4	
Muito pior	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito melhor

Quantas vezes sentiu que a qualidade do seu trabalho foi abaixo do que deveria ter sido, nos último 2 anos? *

	1	2	3	4	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequentemente

Como avalia a quantidade do seu próprio trabalho nos últimos 2 anos? *

	1	2	3	4	
Insuficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito bom

Comparando com o ano passado creio que a quantidade do meu trabalho é *

	1	2	3	4	
Muito pior	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito melhor

Quantas vezes foi a quantidade do seu trabalho menor do que deveria ter sido nos últimos 2 anos? *

- Nunca
- Raramente
- Frequentemente
- Muito frequentemente

Para cada uma das opções, indique o grau de concordância com as seguintes afirmações, nos últimos 2 anos: *

	Nunca	Raramente	Frequentemente	Sempre
"Consegui planejar o meu trabalho de modo a que fosse feito a tempo"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Trabalhei para atingir o resultado final do meu trabalho"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Tive consciência dos resultados que pretendia alcançar no meu trabalho"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Tive problemas em estabelecer prioridades no meu trabalho"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Consegui separar os problemas prioritários dos problemas secundários no meu trabalho"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Consegui desempenhar as minhas funções com tempo e esforço mínimos"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Demorei mais tempo a completar as minhas tarefas de trabalho do que o previsto"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dimensão: Desempenho Contextual

O "desempenho contextual" pode ser definido como os comportamentos que apoiam o ambiente organizacional, social e psicológico em que o núcleo técnico deve funcionar.

Para cada uma das opções, indique o grau de concordância com as seguintes afirmações, nos últimos 2 anos: *

	Nunca	Raramente	Frequentemente	Sempre
"Consegui cumprir os meus compromissos laborais"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Consegui cumprir com as minhas responsabilidades"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"A colaboração com outros funcionários correu bem"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Os meus colegas de trabalho perceberam-me bem quando lhes dirigia a palavra"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Compreendi bem os meus colegas de trabalho, quando me dirigiam a palavra"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"A comunicação com os meus colegas de trabalho levou ao resultado desejado"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Tive ideias criativas no trabalho"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Tomei a iniciativa quando havia a necessidade de resolver um problema"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Tomei a iniciativa quando algo precisava de ser organizado"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

"Eu próprio comecei novas tarefas, quando dava por terminada uma anterior"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Pedi ajuda quando necessário"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Estava aberto a críticas sobre o meu trabalho"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Fiz por aprender com o feedback que recebi sobre o meu trabalho"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Assumi tarefas de trabalho desafiantes, quando disponível"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Acho que os clientes ficaram satisfeitos com o meu trabalho"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dimensão: Desempenho adaptativo

A dimensão do "desempenho adaptativo" pode ser definida como a medida em que um indivíduo adapta-se a mudanças no papel ou ambiente de trabalho.

Para cada uma das opções, indique o grau de concordância com as seguintes afirmações, nos últimos 2 anos: *

	Nunca	Raramente	Frequentemente	Sempre
"Trabalhei para manter os meus conhecimentos de trabalho atualizados"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Trabalhei para manter as minhas competências profissionais atualizadas"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Tenho demonstrado flexibilidade"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Consegui lidar bem com situações difíceis e contratempos no meu trabalho"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Recuperei rapidamente, depois de situações difíceis e contratempos no meu trabalho"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Encontrei soluções criativas para novos problemas"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Consegui lidar bem com a incerteza e situações imprevisíveis no trabalho"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Adaptei-me com facilidade às mudanças no meu trabalho"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dimensão: Comportamento de trabalho contraproducente

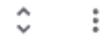
Esta última dimensão, a dos "comportamentos de trabalho contraproducentes" pode ser definida como comportamentos que prejudicam o bem-estar da organização.

Para cada uma das opções, indique o grau de concordância com as seguintes afirmações, nos últimos 2 anos: *

	Nunca	Raramente	Frequentemente	Muito Frequentemente
"Demonstrei descontentamento acerca de assuntos sem importância, no trabalho"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Fiz com que os problemas fossem maiores do que eram em trabalho"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Foquei-me nos aspetos negativos de situações laborais, em vez de me concentrar nos aspetos positivos"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Falei com os meus colegas de trabalho acerca dos aspetos que considero negativos do meu trabalho"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Falei com pessoas de fora da minha entidade patronal acerca de aspetos negativos do meu trabalho"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Trabalhei propositadamente devagar"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Deixei propositadamente o meu trabalho a meio para que alguém acabasse por mim"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Comportei-me de forma rude para com alguém, em trabalho"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Discuti com os meus colegas, superior ou clientes"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Cometi erros propositados"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Anterior](#)[Seguinte](#)[Limpar](#)

Agradecimentos



Obrigado pelo tempo despendido e pela colaboração. A sua participação auxiliará na obtenção de dados mais concretos e fidedignos.

Um resto de uma boa semana!