



INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

## **Alterações das Condições de Trabalho em Contexto de Pandemia**

Pedro Miguel Bento Rijo

Mestrado em Economia da Empresa e da Concorrência

Orientadora:

Prof. Dra. Nádía Nogueira Simões Crespo, Professora Associada,  
Departamento de Economia

Outubro, 2021





BUSINESS  
SCHOOL

---

Departamento de Economia

## **Alterações das Condições de Trabalho em Contexto de Pandemia**

Pedro Miguel Bento Rijo

Mestrado em Economia da Empresa e da Concorrência

Orientadora:

Prof. Dra. Nádía Nogueira Simões Crespo, Professora Associada,  
Departamento de Economia

Outubro, 2021



Dedico esta dissertação aos meus pais, Isabel Bento e Fernando Rijo, e à memória dos meus avós, Hedviges e Joaquim Rijo, Evangelina e João Bento, com toda a gratidão e carinho.



## Agradecimentos

A realização da presente dissertação só foi possível pelas relações interpessoais que estabeleci até ao presente momento, pelo que tenho o gosto e o dever de agradecer a determinadas pessoas e instituições que proporcionaram que esta jornada académica fosse concluída.

Primeiramente gostaria de agradecer à Dra. Nádia Simões, orientadora deste estudo, por ter aceitado que fosse integrado no leque dos seus orientados, por toda a sua disponibilidade e pelo facto de ter acreditado na realização do meu projeto.

De seguida agradeço, ao Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa – Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), enquanto instituição, em particular à ISCTE Business School (IBS) e aos professores do mestrado em Economia da Empresa e da Concorrência, por terem facultado as ferramentas necessárias, enquanto estudante, para que a conclusão do presente estudo tivesse lugar, e por terem feito com que evoluísse enquanto pessoa.

Na mesma medida, gostaria de agradecer à empresa Adecco Portugal, na pessoa de Diana Costa, por ter intermediado e possibilitado que a realização deste estudo ocorresse no meio empresarial, estudando assim, a realidade empírica da organização, deixando também uma mensagem de agradecimento a todos os colaboradores da Adecco que disponibilizaram o seu tempo para realizarem o questionário construído.

Como não poderia deixar de realçar o impacto dos meus familiares, agradeço aos meus pais e aos meus avós, por terem criado as condições necessárias para que tal fosse possível ao longo de todo o meu percurso, e terem influenciado na construção da pessoa que hoje sou, dedicando-lhes para o efeito, a presente dissertação.

Na mesma medida, endereço um forte agradecimento ao meu padrinho Luís Afecto, uma das minhas referências enquanto profissional e empreendedor, que infelizmente, já não se encontra fisicamente entre nós.

Por sua vez, deixo também uma nota de agradecimento à Beatriz por ter estado ao meu lado no decorrer deste ano, aos meus amigos, que de certa forma também influenciaram a realização deste estudo, muitos deles que conheci ao frequentar o mestrado em Economia da Empresa e da Concorrência.

Por último, agradeço a todas as pessoas que passaram pela minha vida, que de alguma maneira proporcionaram que a realização do presente estudo fosse possível, nomeadamente os meus professores de ciclos escolares anteriores, que ajudaram na construção da minha pessoa, académica e profissionalmente.

A todos os mencionados, um profundo agradecimento.





## Resumo

O atual contexto pandémico provocou profundas alterações económicas e sociais mundialmente, introduzindo alterações sobre o mercado de trabalho na ótica da procura e oferta de emprego. Por sua vez, também relacionado com a temática do trabalho, surge o conceito de condições de trabalho, tornando-se relevante perceber de que forma é que estas se alteraram, considerando que as mesmas têm profundos impactos no bem-estar e produtividade dos colaboradores, o que poderá representar em última instância, alterações nos resultados económicos empresariais.

Assim sendo, o presente estudo dedica-se a efetuar uma análise micro da empresa Adecco Portugal relativamente à forma como as condições de trabalho se alteraram, comparando o universo temporal pré-pandemia e o atual contexto pandémico, tratando-se assim de um estudo de caso com âmbito de aplicação empresarial.

Para efeitos de recolha de dados, foi aplicado um questionário aos colaboradores da Adecco e foi realizada uma entrevista a uma colaboradora por via digital. A análise dos dados permitiu constatar a existência de alterações nas condições de trabalho, permitindo detalhar as mesmas.

Desta forma, compreender-se-á aprofundadamente a realidade dos colaboradores da Adecco, o que poderá ser útil para melhorar as mesmas por parte da introdução de ações corretivas no âmbito empresarial, para aprofundar os conhecimentos sobre os impactos da pandemia, potenciar o desenvolvimento de políticas de recursos humanos por parte de outras empresas, bem como na construção de políticas públicas com o aprofundamento do conhecimento sobre o mercado de trabalho português.

**Palavras-Chave:** Condições de Trabalho; Covid-19; Economia;

**Classificação JEL:** J28; J81;



## **Abstract**

The current pandemic context has caused profound economic and social changes worldwide, causing changes in the labor market from the perspective of job demand and supply. Also related to the theme of work, the concept of working conditions arises, making it relevant to realize that the way they have changed, considering they have profound impacts on the well-being and productivity of employees, which may ultimately represent changes in business economic results. Therefore, this study is dedicated to conducting a micro analysis of the company Adecco Portugal related about working conditions have changed, comparing the pre-pandemic context and the current pandemic context.

For data purposes, a questionnaire was provided to Adecco employees and an interview was conducted with an employee by digital resources. The analysis of data verify the existence of changes in working conditions. In this way, the reality of Adecco employees will be thoroughly understood, which can be useful to improve how to solve by introducing corrective actions in the business sphere, to deepen knowledge about the impacts of the pandemic, to enhance the development of human resources policies by other companies, as well as in the construction of public policies with the deepening of knowledge about the Portuguese labour market.

**Keywords:** Labour Conditions; Covid-19; Economy;

**JEL Classification:** J28; J81;



# Índice

|   |      |
|---|------|
| Agradecimentos.....   | iii  |
| Resumo.....   | v    |
| Abstract.....   | vii  |
| Índice.....   | ix   |
| Índice de Tabelas e Figuras.....  | xi   |
| Glossário de Siglas.....  | xiii |
| Introdução.....   | 1    |
| Contextualização e Definição da Problemática.....                                       | 1    |
| Questões de Investigação .....  | 2    |
| Metodologias de Investigação.....   | 3    |
| Estrutura da Investigação .....   | 4    |
| Capítulo 1: Revisão de Literatura.....  | 5    |
| 1.1. Introdução à Pandemia COVID-19.....  | 5    |
| 1.2. Impactos Sociais da Pandemia.....  | 6    |
| 1.3. Impactos Económicos da Pandemia.....   | 7    |
| 1.4. Condições de Trabalho - Definição e Dimensões.....                                 | 9    |
| 1.5. Contextualização Histórica e Legislação Aplicável.....                             | 10   |
| 1.6. Trabalho Digno e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.....                  | 11   |
| 1.7. Indicadores sobre as Condições de Trabalho.....                                    | 12   |
| Capítulo 2: Estudo de Caso.....   | 17   |
| 2.1. Apresentação da Empresa.....   | 17   |
| 2.2. Caracterização da Amostra.....   | 18   |
| 2.3. Análise Descritiva Univariada.....   | 20   |
| 2.4. Análise Correlacional.....   | 29   |
| 2.4.1. Introdução ao Teste de Spearman.....   | 29   |
| 2.4.2. Análise dos Resultados do Teste de Spearman.....                                 | 30   |
| 2.5. Dados Recolhidos em Entrevista.....  | 34   |
| Capítulo 3: Discussão dos Resultados.....   | 37   |
| 3.1. Comentários sobre as Variáveis Relacionadas com o Bem-Estar dos Colaboradores..... | 37   |
| 3.1.1. Resposta à Questão “Qual o nível de bem-estar dos colaboradores?”.....           | 40   |
| 3.2. Comentários sobre as Variáveis Relacionadas com a Forma de Trabalhar .....         | 41   |

|   |    |
|---|----|
| 3.2.1. Resposta à Questão “Quais as Alterações Verificadas na Forma de<br>Trabalhar?” .....   | 43 |
| 3.3. Comentários sobre as Variáveis Adstritas ao Plano de Recompensas e<br>Formação .....     | 44 |
| 3.3.1. Resposta à questão “Quais as Alterações no Plano de Recompensas e<br>Formação?” .....  | 46 |
| Capítulo 4: Conclusões e Limitações do Estudo .....   | 47 |
| 4.1. Conclusões .....   | 47 |
| 4.2. Limitações do Estudo.....  | 48 |
| Fontes e Referências Bibliográficas.....  | 49 |
| Anexos.....   | 53 |
| Anexo A. Composição da Amostra segundo a Variável “Gênero”.....                               | 53 |
| Anexo B. Composição da Amostra segundo a Variável “Idade”.....                                | 53 |
| Anexo C. Composição da Amostra segundo a Variável “Grau de Escolaridade” .....                | 53 |
| Anexo D. Composição da Amostra segundo a Variável “Dependentes no Agregado<br>Familiar” ..... | 54 |
| Anexo E. Composição da Amostra segundo a Variável “Idade dos Dependentes”.....                | 54 |
| Anexo F. Composição da Amostra segundo a Variável “Elementos com Rendimentos”.....            | 54 |
| Anexo G. Tabela de Frequências da Variável “Dependentes no Agregado Familiar”.....            | 55 |
| Anexo H. Tabela de Frequências da Variável “Idade dos Dependentes”.....                       | 55 |
| Anexo I. Composição da Amostra segundo a Variável “Área de Ocupação Profissional”.....        | 55 |
| Anexo J. Composição da Amostra segundo a Variável “Funções de Chefia”.....                    | 56 |
| Anexo L. Questionário Aplicado.....   | 56 |

## Índice de Tabelas

|   |   |
|---|---|
| Tabela 1.1. Taxa de Mortalidade e de Infecção entre Várias Epidemias..... | 5 |
|---|---|

## Índice de Figuras

|  |    |
|--|----|
| Figura 1.1. Taxa de Variação Homóloga do PIB em Volume.....  | 8  |
| Figura 2.1. Variável “Balanceamento entre a Vida Pessoal e Profissional”.....                              | 20 |
| Figura 2.2. Variável “Alterações sobre a Saúde Mental”.....  | 21 |
| Figura 2.3. Variável “Alterações sobre a Saúde Física”.....  | 21 |
| Figura 2.4. Variável “Alterações no Volume de Trabalho”.....   | 22 |
| Figura 2.5. Variável “Alterações de Intensidade no Trabalho”.....  | 22 |
| Figura 2.6. Variável “Alterações na Autonomia Associada ao Trabalho”.....                                  | 23 |
| Figura 2.7. Variável “Nº Horas de Trabalho”.....   | 23 |
| Figura 2.8. Variável “Número de Horas de Formação”.....  | 24 |
| Figura 2.9. Variável “Leque Oferta Formativa”.....   | 24 |
| Figura 2.10. Variável “Alterações Recompensas Extrínsecas”.....  | 25 |
| Figura 2.11. Variável “Recompensas Extrínsecas com Mais Alterações pela Positiva”.....                     | 25 |
| Figura 2.12. Variável “Alterações Recompensas Intrínsecas”.....  | 26 |
| Figura 2.13. Variável “Recompensas Intrínsecas com Mais Alterações pela Positiva”.....                     | 26 |
| Figura 2.14. Variável “Influência do Teletrabalho na Forma de Trabalhar”.....                              | 27 |
| Figura 2.15. Variável “Evolução do Ambiente de Trabalho”.....  | 27 |
| Figura 2.16. Variável “Distribuição de Trabalho em Função da Localização”.....                             | 28 |
| Figura 2.17. Variável “Influência das Alterações das Condições de Trabalho nos Resultados Económicos”..... | 28 |





## **Glossário de Siglas**

CEE: Comissão Económica Europeia

CRP: Constituição da República Portuguesa

CT: Código do Trabalho

OCDE: Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OIT: Organização Internacional do Trabalho

OMS: Organização Mundial de Saúde

PIB: Produto Interno Bruto

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences



# **Introdução**

## **Contextualização e Definição da Problemática**

O conceito de trabalho, é um tema que tem sido amplamente explorado considerando a sua relevância na vida quotidiana de cada pessoa, ainda assim há que assumir a sua complexidade visto que está diretamente relacionado com diversas dimensões.

Assim sendo, quando pensamos em trabalho, facilmente somos remetidos para as pessoas que o desempenham, os trabalhadores, um dos ativos que acarretam custos mais dispendiosos para as instituições, sejam estas empresas ou organizações que não visem o lucro. Porém, são também vistos como um dos recursos mais valiosos, pelo que surge desta forma a necessidade de aumentar a rentabilidade do capital humano, com vista a aumentar o espaço entre o custo e a produção de cada trabalhador, e fazer com que seja possível mantê-lo na organização, aliando assim a capacidade institucional para reter talento (Liu et al., 2007).

O sucesso do relacionamento dos colaboradores com a instituição e as funções desempenhadas ditará em larga escala o desempenho económico da mesma, pelo que a gestão de recursos humanos de forma adequada, assume-se como uma variável sensível neste contexto, considerando a elevada influência económica.

Para que tal seja possível, é importante conhecer na íntegra as preocupações e ambições dos colaboradores, fazer com que os mesmos se sintam acompanhados e motivados, averiguando se estes dispõem das condições necessárias para concretizarem o seu melhor trabalho e assim rentabilizar ao máximo o capital humano.

Associado a esta temática está o conceito de condições de trabalho, não só do ponto de vista legal, ou seja, pelo que está previamente estipulado em termos de padrões mínimos exigidos quanto a esta matéria, como é o exemplo dos equipamentos de proteção individual utilizados em determinadas funções empresariais, mas também no campo extra legal, onde não existe qualquer obrigatoriedade de cumprimento, ainda assim continua a ser extremamente importante para as organizações que tal pressuposto seja discutido, exemplificando com o tema das recompensas intrínsecas recebidas pelos colaboradores, visto que esta temática poderá ditar o sucesso de um determinado colaborador no desempenho de uma função (Kanungo & Hartwick, 1987).

Por sua vez, o atual contexto pandémico que alterou de diversas formas a vida de todos nós, fez-se introduzir no campo do trabalho e por sua vez, afetou postos de trabalho bem como as condições de trabalho de diversos colaboradores.

Assim sendo, torna-se fundamental perceber o que mudou a este nível comparando para o efeito duas perspetivas temporais distintas, ou seja, o contexto pré-pandemia até aos dias de hoje, no ano de 2021 em pleno contexto pandémico.

Desta forma, a importância de tal estudo prende-se com o facto de compreender a realidade dos colaboradores, em particular da Adecco Portugal, a empresa escolhida para a presente análise, pelo que desta forma, é possível melhorar as condições de trabalho e por sua vez potenciar os resultados económicos da organização.

## **Questões de Investigação**

Conhecendo desde já o foco da presente investigação, é importante estabelecer as questões sobre as quais serão procuradas respostas sobre a temática das condições de trabalho em contexto de pandemia, procurando avaliar se estas sofreram alterações. Desta forma, o estudo procura responder a três questões principais, nomeadamente:

- 1) Qual o nível de bem-estar dos colaboradores?
- 2) Quais as alterações verificadas na forma de trabalhar?
- 3) Quais as alterações no plano de recompensas e formação?

Relativamente à questão sobre o nível de bem-estar dos colaboradores, explorar-se-á mais especificamente as temáticas do balanceamento entre vida profissional e pessoal, relações interpessoais, bem como a saúde física e mental.

No que diz respeito às alterações na forma de trabalhar, abordarei a introdução do teletrabalho, a autonomia e intensidade deste, ao nível da carga horária e volume de trabalho.

Quanto à última questão, serão exploradas possíveis alterações ao nível da formação, bem como ao nível das recompensas intrínsecas e extrínsecas, como é o exemplo da remuneração (Crespo et al., 2013).

## **Metodologias de Investigação**

O objetivo do presente estudo é conhecer as perceções dos colaboradores da empresa Adecco acerca das alterações verificadas nas condições de trabalho em contexto de pandemia, na medida em que estas impactam na vida de cada profissional e por sua vez, no desempenho económico da organização, existindo assim o foco na perspetiva temporal comparando o período pré-pandemia e o atual contexto de pandemia.

Para que tal premissa seja exequível, será realizado um estudo de caso empírico em contexto empresarial. Compreendendo o âmbito de aplicação do estudo e zelando pelos interesses de ambas as partes, será aplicado um inquérito anónimo, por via digital, em formato Google Forms aos colaboradores da empresa para que seja obtida informação detalhada.

A escolha do presente método de recolha de dados em formato digital prende-se com o facto de garantir um contacto com os colaboradores de uma forma mais rápida, no que concerne à recolha e análise dos dados, mais segura do ponto de vista da redução do contacto físico em contexto de pandemia, destacando também o menor custo com impressão de papel, e por consequência, uma maior preservação ambiental.

De seguida, o presente estudo resultará na análise univariada e bivariada das respostas obtidas, recorrendo ao programa Statistical Package for the Social Sciences para o efeito.

Por sua vez, esta mesma análise será complementada com a realização de uma entrevista por via Skype, com um colaborador da Adecco, com vista a detalhar as questões evidenciadas na análise aos resultados obtidos no questionário.

Seguidamente, terá lugar a elaboração das principais conclusões sobre a análise dos resultados obtidos, onde serão identificadas as principais alterações verificadas sobre as condições de trabalho no contexto empresarial estudado.

Desta forma será possível conhecer as perceções dos colaboradores sobre a presente temática e introduzir, caso a empresa considere necessário, ações corretivas com vista a potenciar as condições de trabalho dos colaboradores em função dos resultados obtidos, e por sua vez, potenciar o seu desempenho económico com a existência de colaboradores mais produtivos, motivados e com um maior nível de bem-estar (Collins et al., 2005).

## **Estrutura da Dissertação**

Relativamente à estrutura da dissertação, a mesma dividir-se-á em quatro capítulos, nomeadamente: Revisão de Literatura, Estudo de Caso, Discussão dos Resultados, Conclusões e Limitações do Estudo. Por último, incluir-se-ão as fontes e referências que serviram de base à presente investigação.

Primeiramente, numa fase introdutória compreender-se-á a temática onde a presente investigação se insere, relativamente à sua contextualização, questões às quais existirá um esforço para que sejam respondidas, bem como ao nível das metodologias de investigação utilizadas para o efeito, justificando as escolhas sobre os métodos de recolha e análise de dados.

Posteriormente, no primeiro capítulo explanar-se-á a revisão de literatura sobre os temas fundamentais da investigação. Desta forma, serão incluídos contributos de diversos autores com a finalidade de sustentar cientificamente o presente estudo.

No que concerne ao segundo capítulo, será apresentado o estudo de caso, onde será elaborada uma apresentação da empresa, bem como uma exploração da amostra obtida. Na mesma medida, serão analisados os resultados obtidos no questionário aplicado e apresentar-se-ão as principais relações que os mesmos permitam extrair. Complementarmente será explanada a entrevista realizada em âmbito empresarial com um colaborador da empresa em estudo.

Por sua vez, no terceiro capítulo, existirá a discussão dos resultados sobre o presente estudo, onde serão combinadas as análises univariada, bivariada e correlacional, agregando os dados recolhidos na entrevista para o efeito.

Relativamente ao quarto capítulo, serão explanadas as principais conclusões e limitações do mesmo.

Por último, serão apresentadas todas as fontes e referências bibliográficas utilizadas na construção da dissertação “Alterações das Condições de Trabalho em Contexto de Pandemia”.

# Capítulo 1

## 1. Revisão de Literatura

### 1.1. Introdução à Pandemia COVID-19

O mês de Dezembro de 2019 ficou marcado pelo surgimento de um surto de pneumonia de causa desconhecida em Wuhan, na província de Hubei, na China. Partindo de diversas análises evidenciou-se a presença de um novo coronavírus denominado 2019-nCoV (Huang et al., 2020, Wang et al., 2020, Zhu et al., 2020). A propagação desta doença, também conhecida como COVID-19, ocorreu a um ritmo acelerado fazendo com que a mesma tomasse contornos desproporcionais e rapidamente transcendesse as fronteiras chinesas, disseminando-se pelos demais países, pelo que, esta assume-se hoje como uma pandemia a nível mundial. No mês de Março de 2020 foram reportados os primeiros casos de COVID-19 em Portugal.

A preocupação para com o novo coronavírus não se prende exclusivamente com a sua taxa de mortalidade, visto que esta é reduzida comparativamente a outras epidemias anteriormente verificadas mas também com a sua elevada taxa de infeção, o que levou à sua rápida propagação pelo mundo e fez que com ganhasse o rótulo de pandemia pela Organização Mundial da Saúde (Liu et al., 2020).

A tabela seguinte demonstra as taxas referenciadas anteriormente entre as várias epidemias:

Tabela 1.1. Taxa de Mortalidade e de Infeção entre Várias Epidemias

| Epidemias     | Taxa de Mortalidade | Taxa de infeção (por pessoa infetada) |
|---------------|---------------------|---------------------------------------|
| Ebola         | 50%                 | 1.5-2.5                               |
| MERS          | 34.30%              | 0.42-0.92                             |
| SARS          | 10%                 | 3                                     |
| COVID-19      | 1%-3.4%             | 1.5-3.5                               |
| Gripe sazonal | 1%-3.4%             | 1.3                                   |

Fonte: Tabela adaptada de Abiad et al., 2020

É destacável o desconhecimento da proveniência deste vírus e de um tratamento específico (Wu et al., 2020). Contudo, à data de hoje, já existem vacinas para combater o novo coronavírus, sendo que em 11 de agosto de 2020, a Rússia tornou-se o primeiro país do mundo a aprovar uma vacina desta natureza (Burki, 2020).

Verificando uma emergência global, diversos países apostaram na prevenção, vendo-se obrigados a aplicar medidas de distanciamento social para controlar a disseminação do vírus, tais como a limitação do número de pessoas em diversos espaços, o confinamento da população, o encerramento de escolas e de estabelecimentos comerciais, cancelamento de eventos culturais e desportivos, a limitação ao nível da circulação rodoviária e aérea e utilização de equipamentos de proteção individual tais como máscaras, luvas e desinfetantes (Xiao & Torok, 2020).

## **1.2. Impactos Sociais da Pandemia**

A atual pandemia gerou impactos sociais bastante significativos por todo o mundo. Para além da perda de vidas humanas, assistimos a alterações no plano da saúde mental, não só motivado pelos níveis de stress inerentes à própria doença, mas também motivado pelas medidas impostas pelos agentes políticos. Desta forma realizou-se um estudo sobre as sequelas psicológicas associadas à pandemia, recolhendo para o efeito, amostras de pessoas em confinamento domiciliário e de profissionais de saúde, tendo-se destacado como principais resultados emocionais, o aumento de stress, sentimento de depressão, irritabilidade, insônia, medo, confusão, raiva, frustração e sentimento de tédio, o que poderá desencadear uma panóplia de reações emocionais, conduzir a comportamentos pouco saudáveis ou até mesmo gerar inconformidade com as diretrizes de saúde pública (Pfefferbaum & North, 2020).

Alguns dos fatores que contribuiram para potenciar estes resultados foram a duração mais alargada do período de confinamento, a dificuldade em obter cuidados médicos e medicamentos, perdas financeiras resultantes da pandemia, bem como a existência de mensagens conflitantes entre o governo e as autoridades de saúde pública, o que induz a incerteza e insegurança nos cidadãos (Pfefferbaum & North, 2020).

Na mesma medida, é relevante mencionar a existência de grupos particularmente vulneráveis aos efeitos psicossociais adversos da presente pandemia, tais como as pessoas contagiadas pelo novo coronavírus, pessoas com problemas médicos, psiquiátricos ou de uso de substâncias psicotrópicas, bem como os prestadores de cuidados de saúde, dada a maior exposição ao risco de contágio (Pfefferbaum & North, 2020).

Por outro lado, o atual contexto pandémico veio acelerar a digitalização da sociedade, onde os meios digitais assumem cada vez maior importância nas nossas vidas, estando mais presentes nas rotinas e hábitos diários, nomeadamente, na forma de relacionamento dos



cidadãos, não só ao nível profissional, mas também no âmbito escolar com a reinvenção dos métodos de ensino, no campo da vida social, na área dos cuidados de saúde, onde se verificou por exemplo, a disponibilização de consultas médicas por via digital, bem como no comércio digital e novos sistemas de pagamento, onde muitos estabelecimentos optaram por digitalizar todo o processo de pagamento, verificando-se o crescimento da utilização de meios de pagamentos por via de contactless ou a utilização da aplicação Mb Way (Barnes, 2020).

Por sua vez, há também que considerar o impacto acrescido na procura de assistência hospitalar. No contexto português, é importante mencionar a relevância do confinamento domiciliário no mês de Março de 2020, visto que abrandou a vaga de contágio, o que possibilitou uma melhor gestão da capacidade das unidades de terapia intensiva dos hospitais públicos, disponibilizando um prazo mais alargado ao Serviço Nacional de Saúde para adquirir equipamentos de proteção, aumentar a capacidade de teste e lidar com a crescente procura hospitalar (Peixoto et al., 2020).

Em suma, face à informação analisada, os impactos sociais da pandemia com maior relevância são a alteração dos hábitos e rotinas de vida em função das medidas restritivas aplicadas, o elevado número de mortes derivado ao novo coronavírus, os desafios ao nível da saúde mental, a aceleração da digitalização da sociedade e o aumento da procura de assistência hospitalar.

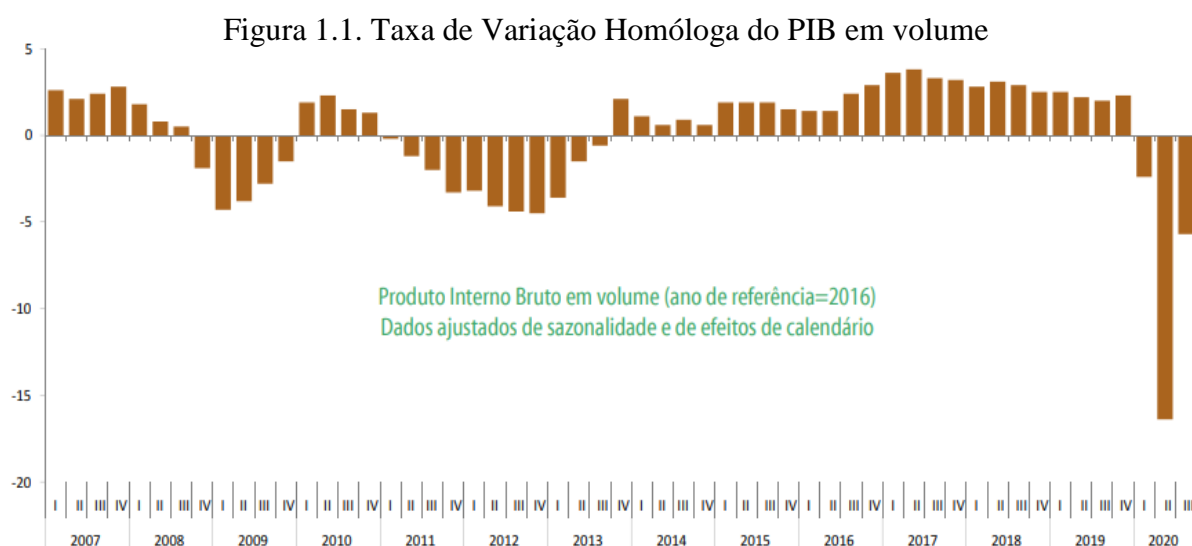
### **1.3. Impactos Económicos da Pandemia**

Para além dos impactos sociais associados á atual pandemia já mencionados, existem também impactos económicos globais associados a esta (Qiu et al., 2017). Nesse sentido é necessário olhar para o país onde este surto foi primeiramente detetado visto que representa a segunda maior economia do mundo, assumindo-se a China, como um dos mais importantes marcos do lado da procura e da oferta, pelo que um crescimento anómalo desta economia terá grandes repercussões económicas nos demais países (Açikgöz & Günay, 2020).

No mês de Março, segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico, era já expectável que o crescimento económico da China caísse abaixo dos 5% no ano de 2020, o que comparativamente com o ano de 2019 representa uma quebra no Produto Interno Bruto (PIB doravante) de 0.8%, fazendo com que se torna-se no país, entre as 20 maiores economias do mundo, com maior quebra percentual do PIB (OCDE, 2020). Por sua vez, devido aos impactos na confiança dos investidores e às alterações nos mercados

financeiros era já expetável que o crescimento económico global diminuísse 0,5%, passando para 2,4% no ano de 2020 (OCDE, 2020).

Relativamente ao contexto económico de Portugal, apesar de não ser das maiores economias mundiais é relevante compreendê-lo considerando que o presente estudo aplica-se a este contexto. Desta forma, segundo a Comissão Europeia, em 2020 era expectável que o PIB de Portugal decresce 9,3% e que a taxa de desemprego fosse agravada em 1,5% face ao ano de 2019, passando para 8% no ano de 2020, recuperando para 6,6% no ano de 2021, o que de facto se veio a verificar (Comissão Europeia, 2020). Já o Instituto Nacional de Estatística (INE) apresentou uma estimativa em Novembro de 2020, com um cenário mais positivo, equivalente a 7,8%, o que representa 404,1 mil pessoas (INE, 2020). Segundo dados disponibilizados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE) no mês de Dezembro de 2020, é possível explorar esta temática com maior detalhe, sendo verificável que o PIB registou uma diminuição homóloga de 5,7% em volume no 3.º trimestre de 2020, já em termos nominais este diminuiu 3,6% no 3.º trimestre face ao mesmo período de 2019, comparativamente ao 2.º trimestre de 2020, o PIB registou um aumento de 13,3% em termos reais, tendo sido registado, -13,9% no trimestre anterior (INE, 2020). O gráfico seguinte ilustra a taxa de variação homóloga do Produto Interno Bruto em volume, esta que se revela visualmente impactante na compreensão desta problemática.



Fonte: Figura adaptada do 36.º reporte semanal do INE (INE, 2020)

#### 1.4. Condições de Trabalho- Definição e Dimensões

Considerando as alterações no mercado de trabalho no seguimento das premissas anteriores e uma alteração na forma como o trabalho é executado por resultado da aplicação das medidas de segurança de combate à pandemia, é relevante explorar o conceito de condições de trabalho e perceber quais as alterações verificadas face ao presente contexto. Primeiramente é destacável que não existe um consenso em torno de uma definição única de condições de trabalho, ainda assim existe um acordo acerca das suas principais dimensões (Findlay et al., 2013). Desta forma, este conceito está relacionado com as tarefas desempenhadas pelos trabalhadores, a forma como o trabalho se organiza, as suas exigências físicas e psicológicas, a ergonomia, a tecnologia utilizada, bem como o ambiente social associado a este (Benach et al., 2007).

Já a Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho afirma que estas se referem ao ambiente de trabalho e às condições de emprego de um colaborador, focando-se assim na organização do trabalho, no desenvolvimento dos colaboradores, habilidades e empregabilidade, saúde, segurança e bem-estar, tempo de trabalho e equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Eurofound, 2011).

É possível separar estas dimensões em 2 classes distintas, nomeadamente, as dimensões objetivas e subjetivas, sendo de certa forma consensual que dimensões como a remuneração, autonomia, intensidade, segurança no emprego, condições físicas de trabalho, perspetivas de saúde, aprendizagem e promoção, sejam contabilizadas para as dimensões objetivas acerca da temática em questão, ao passo que dimensões como o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, recompensas intrínsecas e relações interpessoais, digam respeito às dimensões subjetivas (Crespo et al., 2013).

A remuneração é sem dúvida um elemento fundamental das condições de trabalho, contudo o artigo 153.º do Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia exclui a remuneração do âmbito das suas ações no domínio das condições de trabalho (Eurofound, 2011). Há bastante tempo que a promoção de boas condições de trabalho é um elemento central do modelo social europeu, ainda assim esta temática só foi institucionalizada como objetivo da política de emprego da União Europeia em 2000 no Tratado de Lisboa, com a finalidade de criação de mais e melhores empregos em consonância com um crescimento económico sustentável (Burchell et al., 2014).

## 1.5. Contextualização Histórica e Legislação Aplicável

A contextualização histórica do presente conceito tem as suas origens na convenção n.º 155 de 1981 da Organização Internacional do Trabalho, que estabeleceu algumas medidas acerca da segurança e saúde dos trabalhadores, bem como do ambiente de trabalho (OIT, 1981).

Posteriormente a Diretiva n.º 89/391 da Comissão Económica Europeia em 1989, criou o princípio para a inclusão das condições de trabalho no projeto europeu, com o objetivo de estabelecer os “preceitos mínimos destinados a promover a melhoria, nomeadamente, das condições de trabalho, a fim de assegurar um melhor nível de proteção de segurança e da saúde dos trabalhadores” (CEE, 1989).

Esta diretiva chegou a Portugal em 1991, através do decreto-lei n.º 441 de 14 de Novembro, que estabelece o regime jurídico do enquadramento da segurança, higiene e saúde no trabalho (Diário da República n.º 262/1991, 1991).

No contexto português, relativamente à legislação que regula esta matéria, o Código do Trabalho explicita que cabe ao empregador o dever de “proporcionar boas condições de trabalho, do ponto de vista físico e moral” (Art. 127.º, CT). Deste modo é proibido ao empregador, “exercer pressão sobre o trabalhador para que atue no sentido de influir desfavoravelmente nas condições de trabalho dele ou dos companheiros” (Art. 129.º, CT). A Constituição da República Portuguesa assume a importância sobre esta temática afirmando que “incumbe ao Estado assegurar as condições de trabalho, retribuição e repouso a que os trabalhadores têm direito (...)” (Art. 59.º, CRP).

Na mesma medida a Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, a Lei n.º 98/2009 que regula o regime de reparação de acidentes de trabalho e doenças profissionais (Lei n.º 98/2009, 2009), bem como a Lei n.º 3/2014 que estipula o regime jurídico da promoção da segurança e saúde no trabalho (Lei n.º 3/2014, 2014), são fundamentais na garantia das condições de trabalho na medida regulam dimensões pertencentes a esta temática.

Existem instituições que se dedicam à promoção das condições de trabalho, como é o exemplo da Organização Internacional do Trabalho, anteriormente mencionada, a Autoridade para as Condições de Trabalho, a Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho, bem como a Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho.

## 1.6. Trabalho Digno e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

O conceito de condições de trabalho insere-se no conceito mais abrangente de trabalho digno, sendo que este conceito pode ser descrito como as oportunidades para mulheres e homens obterem trabalho produtivo e digno em condições de liberdade, equidade, segurança e de dignidade humana (OIT, 1999).

Existem diversos tópicos para explorar a existência de trabalho digno num determinado contexto, nomeadamente as oportunidades de emprego, a componente remuneratória adequada, horas de trabalho, estabilidade e segurança no trabalho, relação entre vida pessoal e profissional, tratamento justo, ambiente de trabalho seguro, proteção social, relações interpessoais, bem como o contexto económico-social (Anker et al., 2002). É perceptível a relação intrínseca com o conceito de condições de trabalho, dado que muitas destas temáticas foram previamente abordadas aquando da definição de condições de trabalho.

No ano de 2015, a Assembleia Geral das Nações Unidas definiu os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável que têm guiado e continuarão a ajudar a construir políticas de desenvolvimento internacional até ao ano de 2030, pelo que a temática do trabalho digno consubstancia-se como o oitavo objetivo desta mesma lista em conjunto com a temática do Desenvolvimento Económico (MacNaughton & Frey, 2015).

A importância desta agenda prende-se com a criação de uma declaração política capaz de fomentar a coesão entre 189 nações, promovendo o desenvolvimento internacional mediante metas específicas anexadas a indicadores capazes de mensurar o grau de progresso e atendibilidade destas, sendo que diversas instituições internacionais disponibilizaram-se para suportar, monitorizar e reportar este processo (MacNaughton & Frey, 2015).

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) é uma destas instituições, contudo existem críticos quanto ao sucesso desta organização em comunicar a importância do trabalho digno sobre Objetivos de Desenvolvimento das Nações Unidas de 2000 até 2015 (Anker et al., 2002).

Desta forma, na anterior agenda que regeu a construção de políticas sustentáveis até 2015, existiram apenas dois indicadores no total dos 48 desenvolvidos para monitorizar as referidas metas que estavam diretamente relacionados com o trabalho, no entanto estes mediam apenas a existência de trabalho e não a dignidade deste (Anker et al., 2002).

A agenda 2030 apresenta-se mais completa, definindo mais objetivos, passando de 8 para 17, onde a presente temática assume um papel de maior destaque no combate à pobreza e

desenvolvimento sustentável, apresentando um maior número de metas e indicadores com maior detalhe. São exemplos de indicadores com foco nesta matéria, o PIB per capita, as implementações e os relatórios de cada país no Sistema de Contabilidade Económica-Ambiental, a taxa de emprego jovem, bem como a implementação das normas fundamentais da OIT (MacNaughton & Frey, 2015).

## **1.7. Indicadores sobre as Condições de Trabalho**

Regressando ao conceito de condições de trabalho é importante destacar que, para avaliar estas existem indicadores de nível macro e micro, sendo que os primeiros são utilizados para questões latas sobre o trabalho em si e do próprio mercado de trabalho, já a nível micro verifica-se um maior foco no trabalhador, pelo que são consideradas questões objetivas relacionadas com o próprio trabalho, bem como questões de âmbito subjetivo como é o exemplo a relação entre trabalho e colaborador (Crespo et al., 2013).

Os indicadores utilizados para mensurar o trabalho digno na Agenda 2030 são um bom exemplo de indicadores de nível macro, ainda assim existem outros macro indicadores sob a responsabilidade da Organização Internacional do Trabalho, como a proporção de empregos informais em empregos não agrícolas por sexo, o salário médio por hora de empregados por sexo, por ocupação, idade e pessoas com deficiência, no campo dos acidentes de trabalho existem as taxas de frequência de lesões fatais e não fatais, nível de conformidade nacional dos direitos dos trabalhadores, onde se inclui a liberdade de associação e negociação coletiva com base nas recomendações da OIT e na legislação nacional, bem como o número de países que estão progredir na ratificação, aceitação e implementação por meio de estruturas legais, políticas e institucionais, instrumentos relacionados ao oceano que implementam o direito internacional, conforme refletido na Convenção das Nações Unidas sobre o Direito do Mar, para a conservação e uso sustentável dos oceanos, bem como dos seus recursos (OIT, 2018).

Na mesma medida existem indicadores de nível macro que não fazem parte da responsabilidade da OIT, contudo esta organização atua como parceira na conceção destes, como é o exemplo da proporção da população abaixo da limiar de pobreza internacional, por sexo, idade, condição de emprego e localização geográfica (OIT, 2018).

Relativamente aos micro indicadores de análise das condições de trabalho, é expectável que exista um maior foco sobre o estudo de temas mais específicos de cada trabalhador, função

ou empresa, pelo que assim torna-se indispensável conhecer as temáticas que são habitualmente consideradas em estudos de análise micro, nomeadamente:

O balanceamento entre a vida profissional e pessoal trata-se de um conceito com diversas definições, pelo que poder-se-á definir como “a satisfação e bom funcionamento no trabalho e na vida pessoal com o mínimo de conflito entre papéis” (Delecta, 2011). Na mesma medida, poderá ser visto como o “equilíbrio ou manutenção da sensação de harmonia na vida como um todo” (Clarke et al., 2004). Por sua vez, poderá também ser definido como o “relacionamento entre a instituição, tempos culturais, espaços de trabalho e não trabalho, em sociedades onde os rendimentos são predominantemente gerados e distribuídos em mercados de trabalho” (Felstead et al., 2002). Apesar de não existir uma definição única, é importante clarificar que este conceito está relacionado com uma distribuição em termos de tempo alocado ao trabalho e à vida pessoal, nas suas mais diversificadas facetas, sendo um conceito subjetivo e variável de indivíduo para indivíduo (Delecta, 2011).

A variação do tempo alocado poderá diferir em função de diversas determinantes, como as variantes individuais, como é o exemplo de um indivíduo bastante competitivo, que opta por trabalhar mais horas em detrimento de passar mais tempo com a família. Incluem-se também nas determinantes acima mencionadas, as determinantes ao nível da família, como por exemplo a existências de filhos, as determinantes relacionadas com o funcionamento da própria organização ou função e o ambiente social. É destacável a elevada importância do presente conceito, considerando que quando não se verifica o referido equilíbrio é suscetível que sejam criadas implicações no bem-estar do indivíduo, o que poderá levar a uma afetação da vida familiar, pessoal e profissional (Delecta, 2011).

No que concerne à saúde mental e física, de acordo com a Organização Mundial de Saúde não é possível que um indivíduo seja considerado saudável sem que ambos os critérios, físicos e mentais estejam corretamente satisfeitos. A definição de saúde fornecida pela OMS trata-se “não simplesmente a ausência de doença ou enfermidade mas sim um estado de completo bem-estar físico, mental e social” (Veenhoven, 2008). As alterações na saúde física, manifestam-se maioritariamente no desempenho comportamental, ainda assim, no que concerne à saúde mental nem sempre o mesmo se verifica, o que traz dificuldade na sua mensuração (Veenhoven, 2008).

Apesar desta dificuldade, é importante referir que as perturbações mentais contribuem em elevada escala para as estimativas da mortalidade mundial, sendo que são responsáveis por 1,2 milhões de mortes anuais (Prince et al., 2007). Sendo impossível definir-se saúde mental de forma única derivado dos inúmeros conceitos alheios, é de geral consonância o facto de que

esta é muito mais do que a ausência de uma perturbação mental, onde se incluem temáticas como, o bem-estar, auto-eficácia, autonomia, autorrealização do potencial intelectual e emocional do sujeito, entre outros, muitos destes associados ao trabalho (Veenhoven, 2008).

Relativamente ao volume de trabalho, é um conceito amplamente estudado que poderá definir-se como a quantidade de trabalho que um determinado colaborador terá de realizar num determinado período temporal (Podsakoff et al., 1997). Adstrito ao anterior conceito está o estudo sobre as horas de trabalho, sendo um conceito que poder-se-á definir, tal como o nome indica, como o tempo despendido no trabalho, sendo importante destacar que longos períodos de trabalho estão muitas vezes associados a alterações negativas no âmbito da saúde dos colaboradores, particularmente relacionado a estados de depressão, ansiedade e dificuldade ao nível do sono (Bannai & Tamakoshi, 2014).

No que concerne ao conceito de intensidade de trabalho, existe ainda uma dificuldade em mensurar esta temática, definindo-se como o esforço físico e psicológico exigido ao colaborador por força das exigências adstritas à realização das suas funções (Cardoso, 2013). Assim sendo, algumas dimensões que se relacionam com o presente conceito são a pressão imposta no trabalho, muitas vezes proporcionado pela sobreposição de tarefas e funções, ritmo de trabalho acelerado, volume de trabalho elevado e sobrecarga horária, o poderá resultar em repercussões na performance e bem-estar dos colaboradores, e em última instância na performance organizacional (Piasna, 2018).

De seguida há que destacar o conceito de autonomia no trabalho, considerando que é uma temática de análise no campo dos indicadores das condições de trabalho. Kovács define a autonomia no trabalho em sentido restrito, como "liberdade no exercício das funções e na realização das tarefas" (Kovács, 2006). Por sua vez, poder-se-á também definir o presente conceito em termos mais latos, sendo que a mesma autora entende a autonomia no trabalho com "um espaço de decisão e intervenção nos processos de trabalho, abrangendo também a possibilidade de autocontrolo e auto-avaliação, e ainda, a participação na organização e no funcionamento da empresa, bem como a oportunidade de influenciar as decisões sobre mudanças na organização do trabalho e nas condições de trabalho em geral" (Kovács, 2006).

No que respeita à formação dos colaboradores considera-se um tema amplamente explorado derivado aos seus benefícios no que respeita ao desenvolvimento do colaborador e do ponto de vista organizacional. Através da formação, na ótica dos colaboradores é possível potenciar o desenvolvimento de carreiras profissionais, aumentar a satisfação e performance destes. Na mesma medida, na ótica empresarial é possível beneficiar de uma performance mais



elevada, crescimento empresarial no mercado e aumentar os níveis de retenção dos colaboradores (Khan, 2012).

Por sua vez, as recompensas inerentes ao trabalho carecem de análise neste âmbito, sendo que a abordagem mais comum foi introduzida por Herzberg, com a distinção do conceito em duas partes, nomeadamente, recompensas extrínsecas e intrínsecas (Herzberg, 1957). As recompensas extrínsecas são mais facilmente percebidas porque estão relacionadas com elementos externos associados ao trabalho, como é o exemplo do salário recebido, prémios ou comissões. Relativamente às recompensas intrínsecas, apesar de não serem tão facilmente percebidas, não têm importância inferior ao tipo de recompensas anteriormente apresentado, sendo que estas constituem-se à data de hoje como uma forma de distinção organizacional no âmbito da capacidade de retenção de talento. Alguns exemplos de recompensas intrínsecas são a autonomia associada ao trabalho, as possibilidades de desenvolvimento profissional, o reconhecimento de colaboradores ou os incentivos à participação em iniciativas empresariais (Kanungo & Hartwick, 1987).

Relativamente ao conceito de teletrabalho, tema este que se tornou particularmente expressivo no decorrer do contexto pandémico, existe um consenso sobre a sua definição, tratando-se de trabalho remoto, o que envolve as tecnologias de informação e comunicação (Huws et al., 1996). No contexto nacional, o Código do Trabalho define teletrabalho de uma forma bastante semelhante, como “a prestação laboral realizada com subordinação jurídica, habitualmente fora da empresa e através do recurso a tecnologias de informação e de comunicação” (Art. 165º, CT).

No que concerne ao clima organizacional trata-se de uma das componentes do ambiente de trabalho, esta implica a existência de relações ou interações sociais no contexto laboral entre os colaboradores, o que influencia a motivação, a produtividade e os comportamentos dos mesmos. Por sua vez, a comunicação consubstancia-se como uma dimensão com particular importância na perceção do clima organizacional (Jain & Kaur, 2014).

Explenados os conceitos relacionados com a análise às condições de trabalho no âmbito de aplicação micro, os mesmos terão lugar na análise empresarial da empresa Adecco, visto que se constituem como indicadores com sustentação teórica, fiáveis e existe uma vincada influência dos conceitos acima descritos no desempenho profissional dos colaboradores, bem como no desempenho organizacional, como foi evidenciado no presente capítulo, o que poderá impactar sobre resultados económicos (Collins et al., 2005).



## Capítulo 2

### 2. Estudo de Caso

#### 2.1. Apresentação da empresa

O presente estudo de caso, foi levado a cabo na empresa Adecco Portugal, pelo que a mesma se trata de uma empresa inserida Grupo Adecco, de génese multinacional, onde também se incluem as empresas Modis, Badenoch & Clark, Spring Professional, Lee Hecht Harrison and Pontoon.

A Adecco, dedica-se ao fornecimento de soluções de recursos humanos, atuando no mercado português desde 1990, contando com mais de 250 colaboradores, distribuídos entre os serviços centrais da empresa, contando com 202 colaboradores e uma rede que conta com 18 agências.

Relativamente à carteira de clientes, a Adecco Portugal trabalha com 1500 empresas dos mais variados setores de atividade, proporcionando trabalho a mais de 24000 pessoas, já o grupo empresarial onde a mesma se insere, o Grupo Adecco, fornece a nível mundial, oportunidades de carreira a mais de um milhão de pessoas anualmente.

No que concerne às áreas de negócio da organização, é possível mencionar as soluções ao nível do contact center, recrutamento permanente, trabalho temporário, outsourcing, formações, bem como a área do recrutamento especializado.

Especificando, a área do contact center trata-se de uma área onde é feita a ponte entre o cliente e a empresa que contrata os serviços da Adecco seja por meios de divulgação de campanhas de marketing, fidelização de novos clientes, apoio telefónico, ou até mesmo no âmbito das cobranças.

Relativamente ao recrutamento permanente, diz respeito à contratação de colaboradores para trabalhar diretamente com a empresa cliente, sendo que neste caso esta procura os serviços disponibilizados pela Adecco para recrutar trabalhadores com vista a ficarem permanentemente alocados à empresa cliente.

Na área de trabalho temporário, os trabalhadores selecionados pelos serviços da Adecco são alocados a um projeto com uma duração temporária.

Na mesma medida, a área de outsourcing dedica-se a encontrar força de trabalho para alocar a empresas clientes, contudo a sua entidade patronal continua a ser a própria Adecco e não a empresa onde o colaborador neste caso desempenhará funções.

Por sua vez, a área de formação é uma área que oferece formações certificadas com um catálogo bastante amplo e apelativo, em dez áreas distintas, nomeadamente a área da Liderança e Coaching, Desenvolvimento Pessoal e Performance, Línguas, Tecnologias de Informação, Qualidade e Segurança, Recursos humanos, Otimização Empresarial e Logística, Turismo e Hospitalidade, Finanças, Marketing, Vendas e Relação com o Cliente.

Por último, a área de recrutamento especializado, trata-se de uma área bastante relacionada com o recrutamento para áreas organizacionais de importância elevada, pelo que exige um tratamento diferenciado na pesquisa e seleção de colaboradores.

Relativamente ao reconhecimento, a Adecco Portugal já recebeu inúmeras premiações, como por exemplo vários prémios da distinção Mind Leaders Awards, nas categorias de Outsourcing e Trabalho Temporário, inserindo-se assim na lista de melhores Fornecedores de Recursos Humanos.

## **2.2. Caracterização da Amostra**

Tal como foi referido no ponto anterior, a Adecco Portugal, conta com 202 colaboradores na sua estrutura central, desta forma, a presente investigação inserir-se-á nesta mesma população, tendo sido aplicado o inquérito já referido apenas aos colaboradores dos serviços centrais da Adecco. A amostra recolhida corresponde a 177 respostas de colaboradores, o que representa uma taxa de resposta ao inquérito de 87%.

Na mesma medida, há que destacar que a estrutura da empresa é marcadamente composta por colaboradores do género feminino, tal como está refletido na composição da amostra obtida, como é possível aferir no Anexo A.

No que respeita à idade dos colaboradores, há que destacar que se trata de uma empresa jovem, considerando que a maioria da amostra obtida tem uma idade compreendida entre 25 a 35 anos, o que representa 56,5% da amostra, sendo também importante referir que nenhum colaborador respondeu que tinha uma idade superior a 55 anos, conforme disponível no Anexo B.

No que concerne ao grau de escolaridade a moda das respostas foi “Licenciatura”, representando 74% da amostra, sendo destacável que nos extremos, não se verifica qualquer resposta, ou seja, não existem colaboradores na amostra com apenas com o 3º Ciclo, nem com doutoramento, conforme disponível no Anexo C.

Por sua vez, a amostra obtida apresenta resultados de uma forma decrescente relativamente ao número de dependentes sendo que quase 60% dos colaboradores, mais precisamente 59,9%, afirma não ter filhos, ou seja mais de metade da amostra. Dos 177 inquiridos, 56 afirmam ter 1 dependente, o que corresponde a uma percentagem de 31,6. Já 8,5% destes afirmam ter 2 dependentes, não existindo na amostra, colaboradores com 3 ou mais dependentes, conforme disponível no Anexo D.

Relativamente aos colaboradores que responderam de forma positiva à questão anterior, o que equivale a 40,7%, é possível afirmar que 36,2% dos inquiridos da amostra tem 1 ou mais dependentes com idade inferior a 14 anos, já apenas 4,5% afirmam que todos os seus dependentes têm idade superior ou igual a 14 anos, conforme evidenciado no Anexo E.

Através da análise das tabelas de frequências das variáveis anteriormente mencionadas, disponíveis no Anexo G e no Anexo H, nomeadamente o número de dependentes no agregado familiar, bem como a idade dos dependentes, é destacável a presença de uma resposta incongruente por parte de um dos 177 colaboradores. Considerando que o número de respostas obtidas de colaboradores com nenhum dependente no agregado familiar é de 106, pelo que seria expectável que o número de respostas na variável “idade dos dependentes” fosse também de 106, contudo existe menos uma resposta nesse sentido, pelo que surgem duas opções, nomeadamente: a existência de uma resposta de “0 Dependentes” quando na verdade existem dependentes a cargo, ou a verificação de um lapso respondendo “Inferior a 14” ou “Superior a 14”, quando na verdade dever-se-ia ter respondido “não aplicável”.

De qualquer das formas a variação da percentagem registada entre a resposta “0 Dependentes” e “Não aplicável” é inferior a 1%, mais precisamente 0,6%, pelo que o estudo prosseguirá ignorando o referido lapso, visto que é expectável que o mesmo não tenha uma influência profundamente demarcada nos resultados.

Relativamente ao número de pessoas com rendimentos no agregado familiar, há que destacar que quase três quartos da amostra inquirida, mais especificamente 74,6% tem dois ou mais elementos com rendimento no agregado familiar, o que corresponde a 132 pessoas, já 25,4% dos colaboradores que responderam ao presente inquérito têm apenas um elemento com rendimentos no agregado familiar, o que corresponde a 45 pessoas, conforme o Anexo F.

Quanto às áreas de ocupação profissional, é destacável a presença de 4 áreas maioritárias ao nível da sua dimensão em termos de colaboradores alocados, sendo que a área de Recrutamento e Seleção surge em primeira posição com 31,6%, o que corresponde a 56 colaboradores, de seguida em segunda posição a área de Recursos Humanos, com 20,9%, com 37 colaboradores, na terceira posição surge a área Comercial com 15,8%, com 28

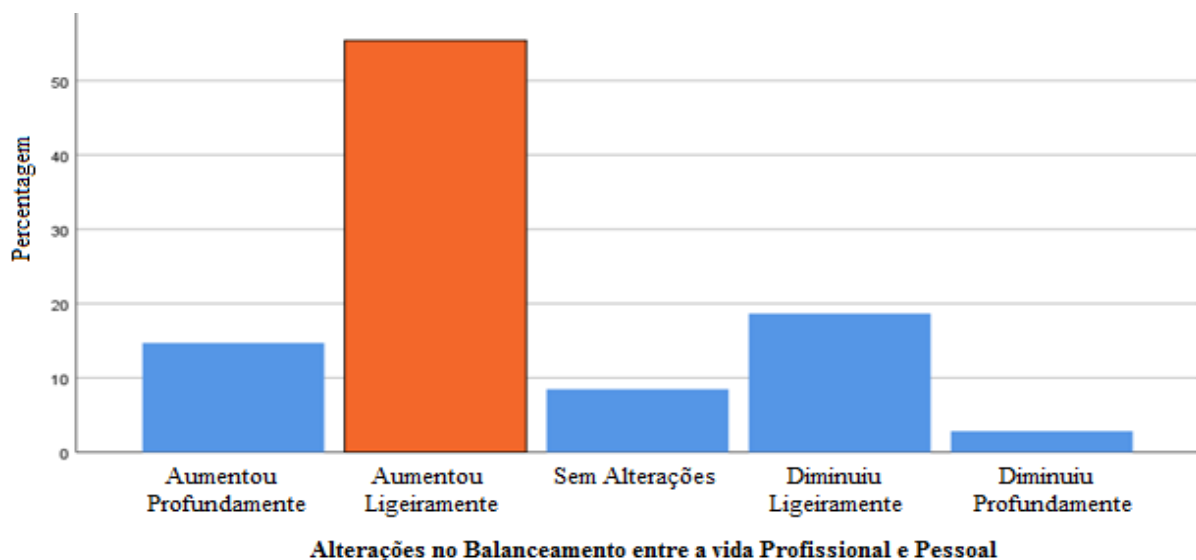
colaboradores e em quarto lugar, muito próximo da área anterior, surge a área Administrativa, com 14,1% o que corresponde a 25 colaboradores. As restantes áreas em conjunto representam 17,6% da amostra, o que corresponde a 31 colaboradores, conforme verificável no Anexo I.

Por último, foi explorada a questão das funções de chefia, pelo que aproximadamente três quartos dos colaboradores que responderam ao inquérito, não desempenham qualquer função de chefia, o que corresponde a 130 colaboradores, já os restantes 47 colaboradores, correspondentes a 26,6%, afirmam desempenhar funções de chefia, conforme disponível no Anexo J.

### 2.3. Análise Descritiva Univariada

Primeiramente é importante destacar que a moda da variável “Alterações no Balanceamento entre a Vida Pessoal e Profissional” é o aumento ligeiro com 98 respostas, o que corresponde a 55,4%, destacando-se assim das demais respostas possíveis.

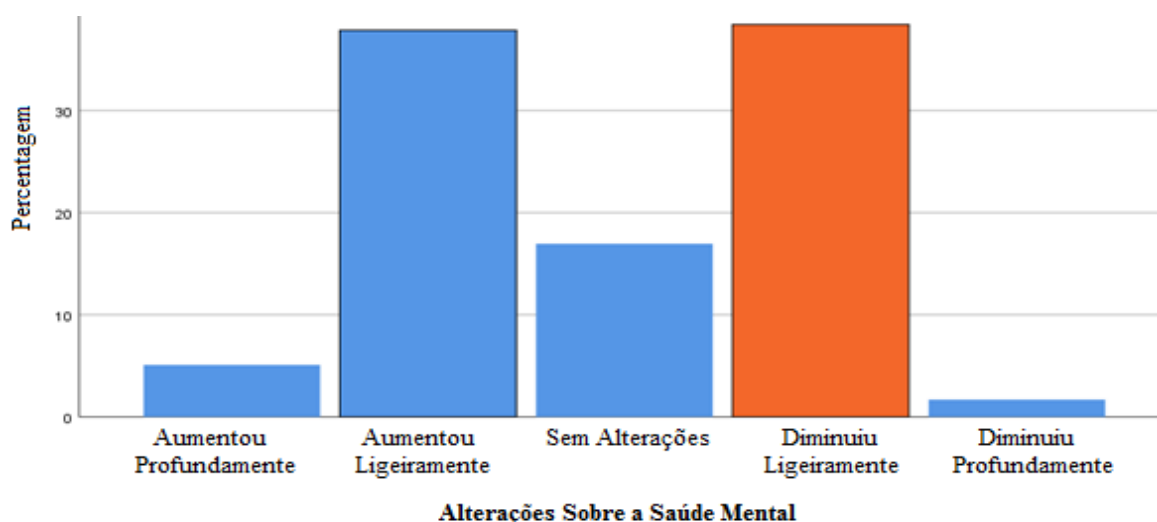
Figura 2.1. Variável “Balanceamento entre a Vida Pessoal e Profissional”



Fonte: Elaboração própria.

Quanto à variável “Alterações sobre a Saúde Mental”, é importante referir que existiu uma diferença mínima entre a diminuição ligeira, esta resposta que se consubstanciou como moda, com 68 frequências, o que equivale a 38,4%, e o aumento ligeiro em termos de perceção de saúde mental, com 67 frequências, ou seja, 37,9% correspondentemente.

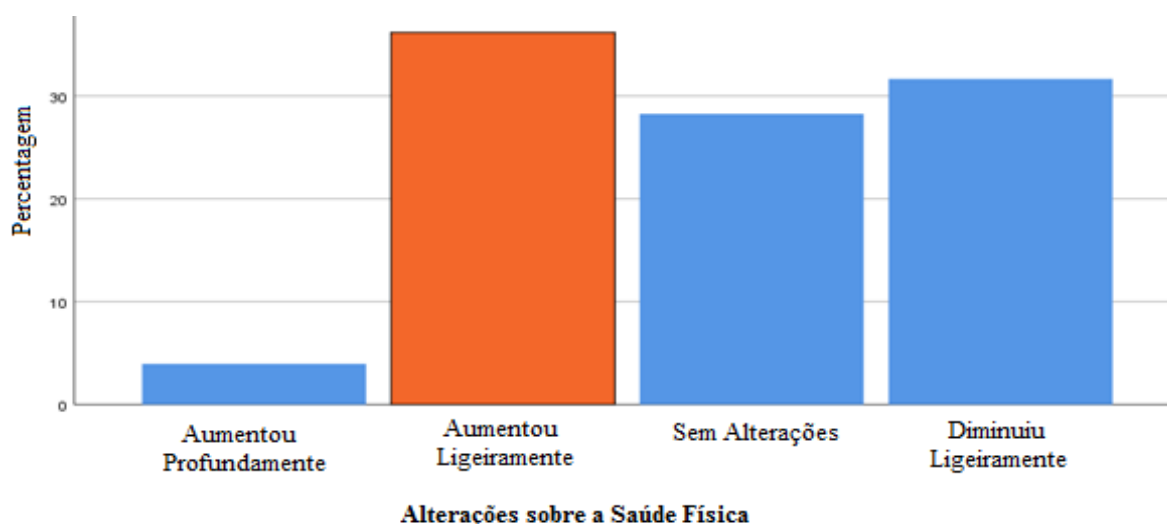
Figura 2.2. Variável “Alterações sobre a Saúde Mental”.



Fonte: Elaboração própria.

Relativamente à variável “Alterações sobre a Saúde Física” é perceptível que a moda é o aumento ligeiro com 64 frequências, o que corresponde a 36,2%, contudo muito próximo da diminuição ligeira com 31,6%, e da inexistência de alterações com 28,2%. Não se verificaram casos onde houvesse lugar a uma redução profunda da saúde física.

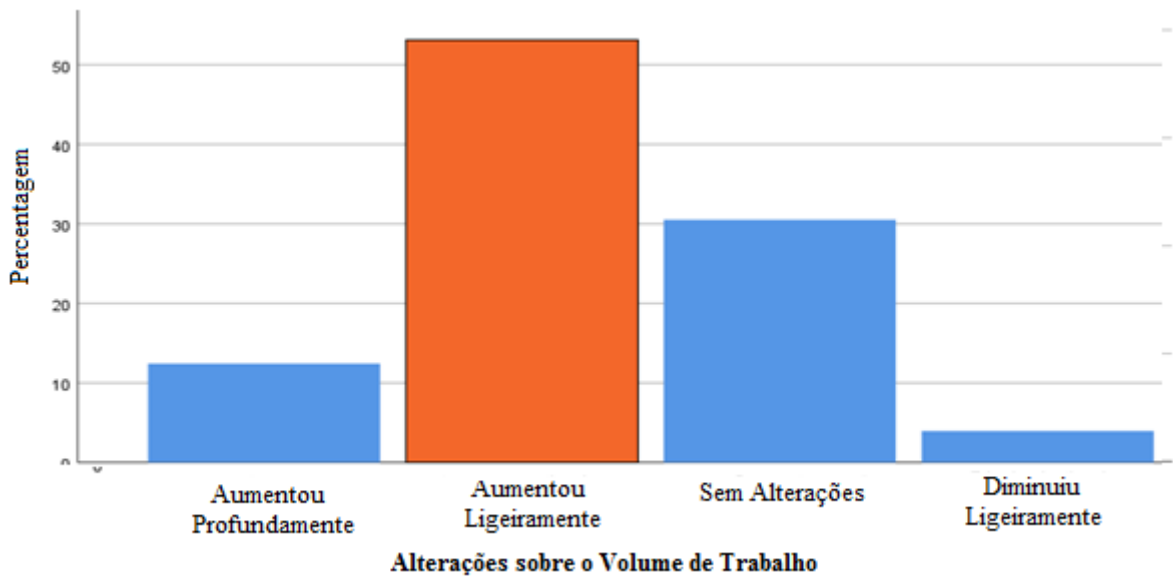
Figura 2.3. Variável “Alterações sobre a Saúde Física”.



Fonte: Elaboração própria.

De seguida, apresenta-se a variável “Alterações sobre Volume de Trabalho” tendo como moda o aumento ligeiro com 94 frequências, o que corresponde a 53,1%, seguindo-se a resposta onde demonstra a inexistência de alterações com 54 frequências, ou seja, 30,5% respetivamente.

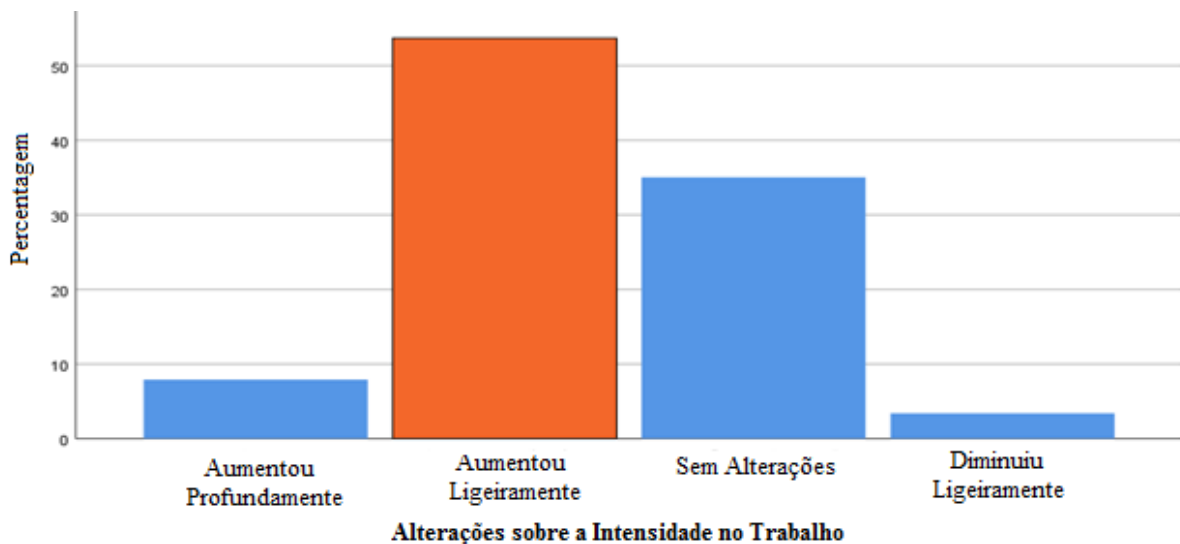
Figura 2.4. Variável “Alterações sobre o Volume de Trabalho”.



Fonte: Elaboração própria.

Por sua vez, as “Alterações sobre a Intensidade no Trabalho”, registariam o aumento ligeiro como moda, com um valor de 53,7%, o que corresponde a 95 frequências, seguindo-se a resposta sem alterações com 62 frequências, ou seja, 35% correspondentemente.

Figura 2.5. Variável “Alterações sobre a Intensidade no Trabalho”.



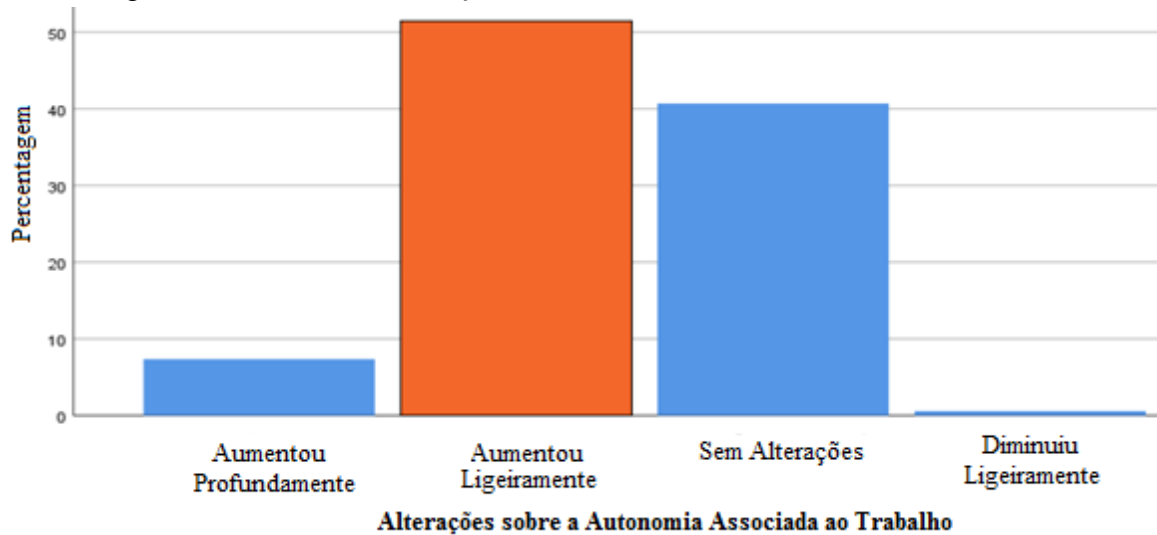
Fonte: Elaboração própria.

Desta forma, as “Alterações sobre a Autonomia Associada ao Trabalho” registaram como moda o aumento ligeiro com 91 frequências, ou seja, 51,4%, seguindo-se a resposta que



apresenta a inexistência de alterações com 72 frequências, ou seja, 40,7%. Destaca-se também que apenas um colaborador respondeu que verificou uma diminuição ligeira.

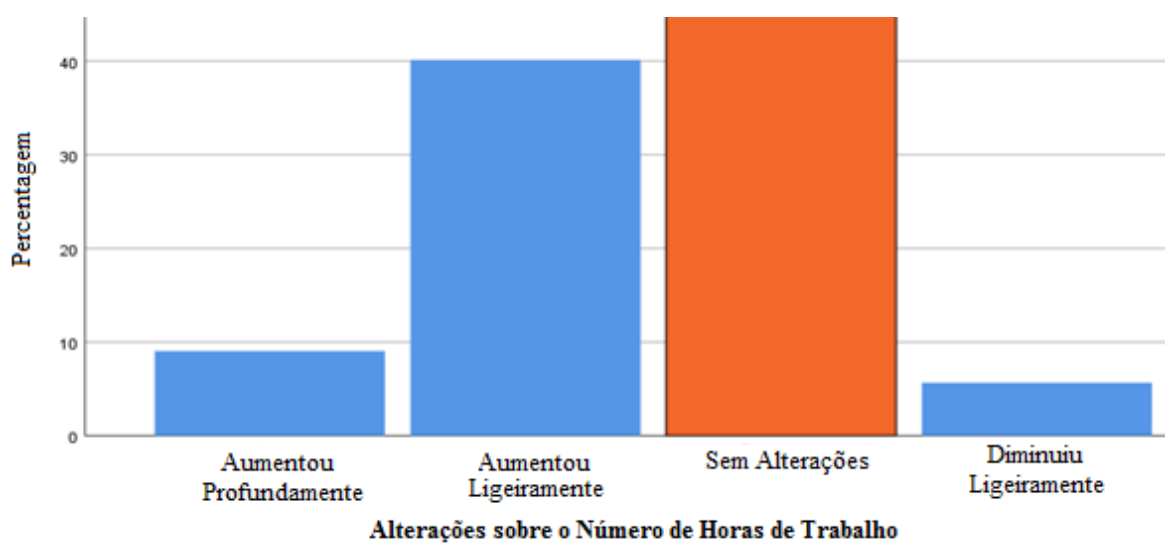
Figura 2.6. Variável “Alterações sobre a Autonomia Associada ao Trabalho”.



Fonte: Elaboração própria.

Relativamente ao número de horas de trabalho, a resposta mais verificada foi a inexistência de alterações, com 80 frequências, o que equivale a 45,2%, seguindo-se o aumento ligeiro com 71 frequências, ou seja, 40,1%. Destaca-se que não se verificou qualquer resposta que afirmasse ter existido uma profunda diminuição do número de horas trabalhadas.

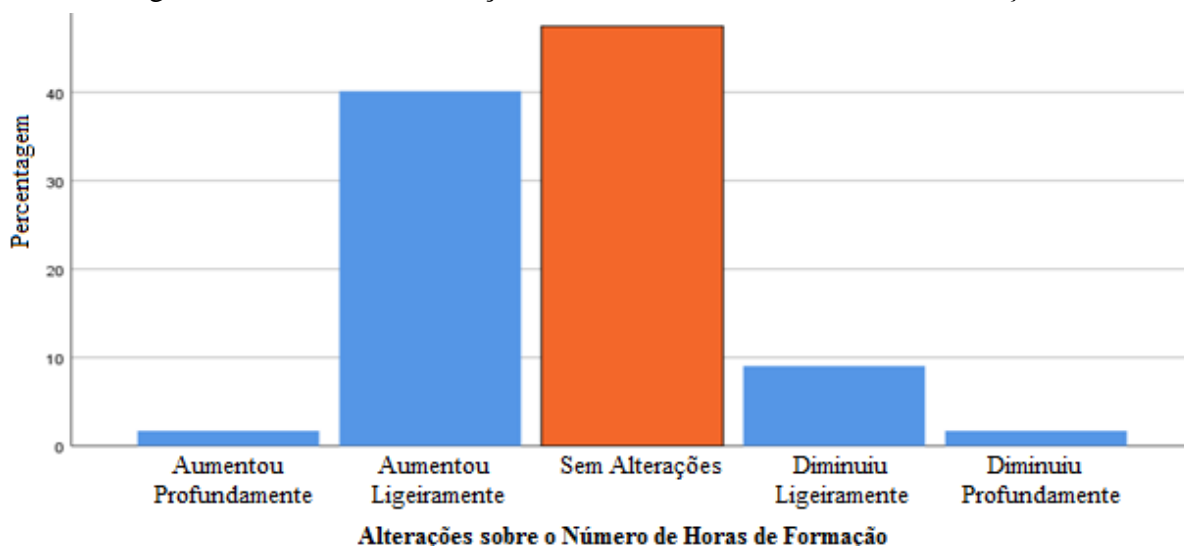
Figura 2.7. Variável “Alterações sobre o Número de Horas de Trabalho”.



Fonte: Elaboração própria.

Quanto às alterações relativas às alterações sobre as horas de formação, a moda da amostra recolhida é a inexistência de alterações com 84 frequências, ou seja, 47,5%, seguindo-se o aumento ligeiro com 71 frequências, correspondente a 40,1% como segunda resposta mais verificada.

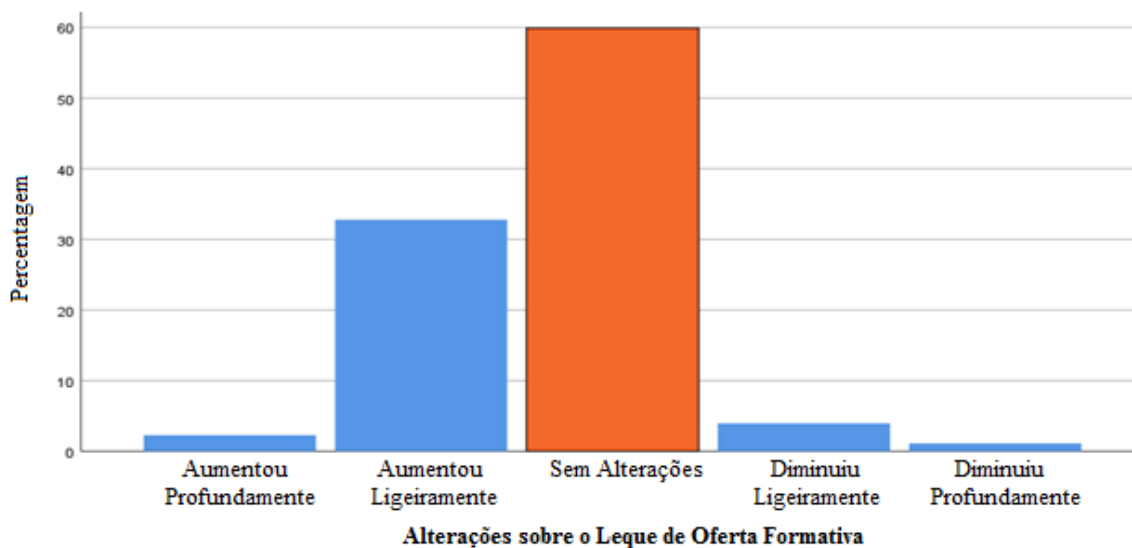
Figura 2.8. Variável “Alterações sobre o Número de Horas de Formação”.



Fonte: Elaboração própria.

À questão sobre possíveis alterações sobre o leque de oferta formativa registou-se como moda a resposta “sem alterações”, com 106 frequências, o que corresponde a 59,9%, seguindo-se a resposta “aumento ligeiro” com 58 frequências, ou seja 32,8%

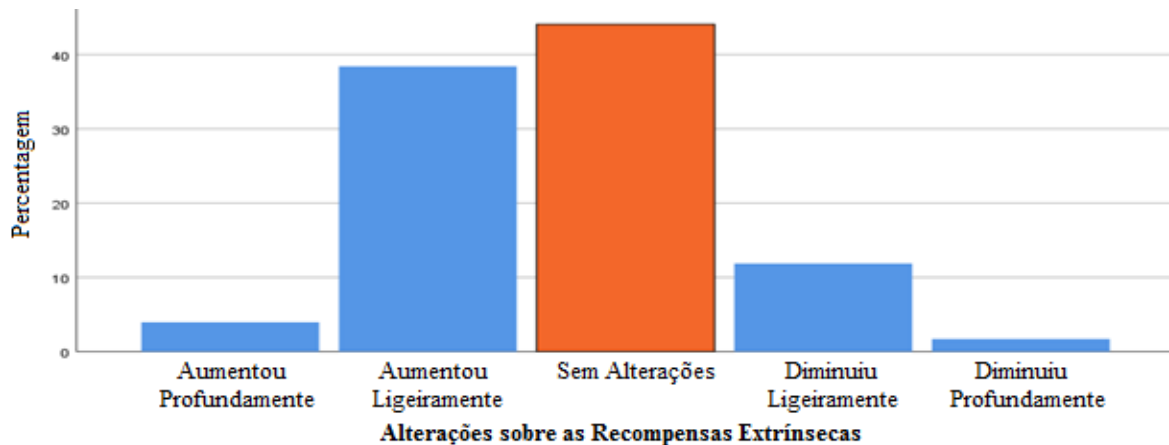
Figura 2.9. Variável “Alterações sobre o Leque de Oferta Formativa”.



Fonte: Elaboração própria.

No que diz respeito à análise das alterações sobre as recompensas extrínsecas, a moda é a inexistência de alterações, com 78 frequências, o que corresponde a 44,1%, por sua vez a resposta que demonstra um aumento ligeiro, surge de seguida com 68 frequências, ou seja, 38,4%.

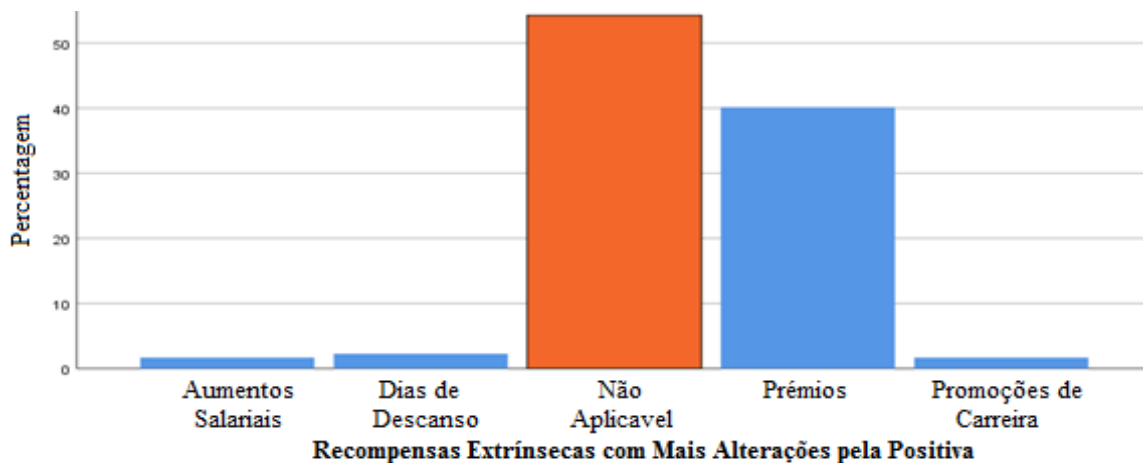
Figura 2.10. Variável “Alterações sobre as Recompensas Extrínsecas”.



Fonte: Elaboração própria.

No seguimento da variável anterior, importa conhecer qual das variáveis extrínsecas verificou um crescimento positivo mais avultado, pelo que na resposta à presente questão a moda foi a resposta “não aplicável”, com 96 frequências, o que corresponde a 54,2%. Neste poderão incluir-se as perceções de que de facto nenhuma das recompensas apresentadas demonstrou um crescimento positivo. Ainda assim, das respostas destaco os prémios como a recompensa extrínseca que mais cresceu apesar do resultado ficar aquém comparativamente com a resposta explanada anteriormente, com 71 frequências, ou seja, 40,1%.

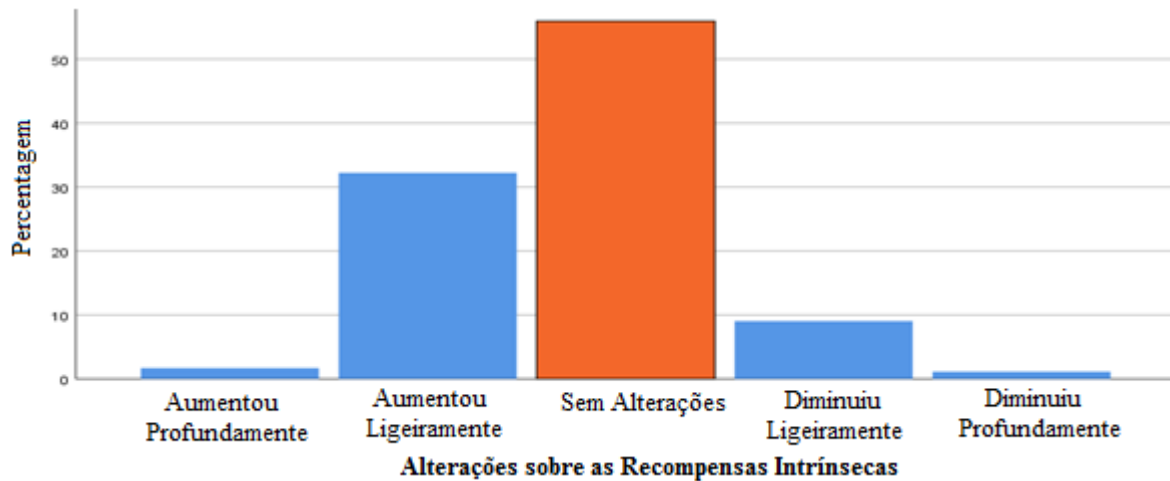
Figura 2.11. Variável “Recompensas Extrínsecas com Mais Alterações pela Positiva”.



Fonte: Elaboração própria.

Relativamente às recompensas intrínsecas, é destacável que a moda de resposta é a inexistência de alterações, com 99 frequências, correspondentemente a 55,9%. De seguida surge a resposta “aumento ligeiro” com 57 frequências, ou seja, 32,2%.

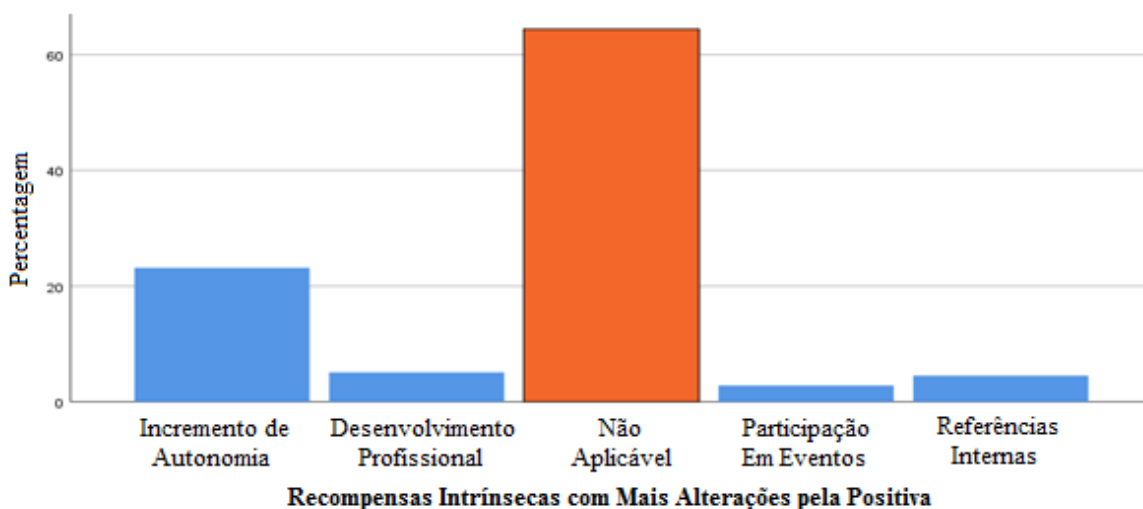
Figura 2.12. Variável “Alterações sobre as Recompensas Intrínsecas”.



Fonte: Elaboração própria.

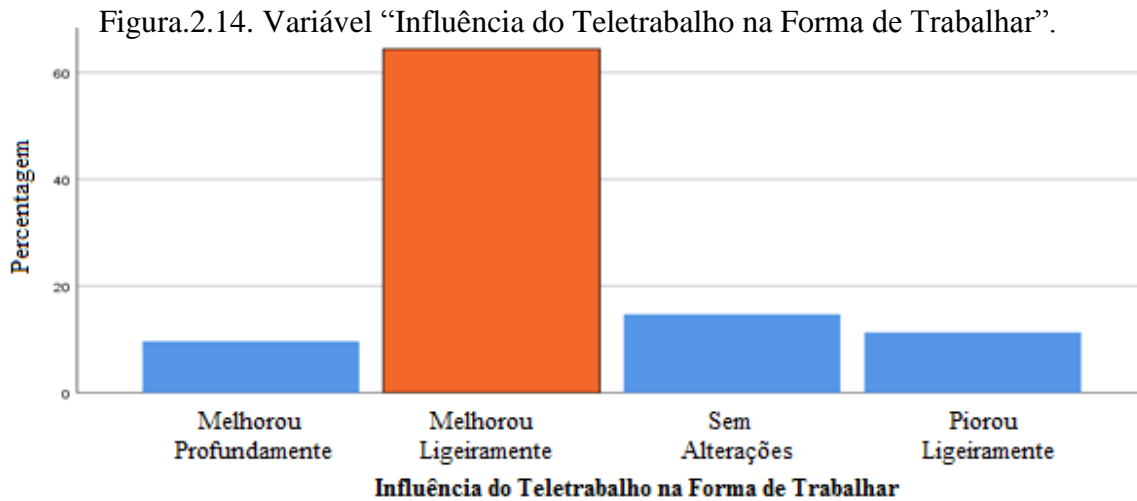
No que respeita às recompensas intrínsecas com maior crescimento do ponto de vista positivo, 114 colaboradores afirmaram que não era aplicável, sendo esta a moda da variável, representando 64,4%. Contudo o acréscimo de autonomia ficou em segundo lugar com 41 frequências, o que corresponde a 23,2%.

Figura 2.13. Variável “Recompensas Intrínsecas com Mais Alterações pela Positiva”.



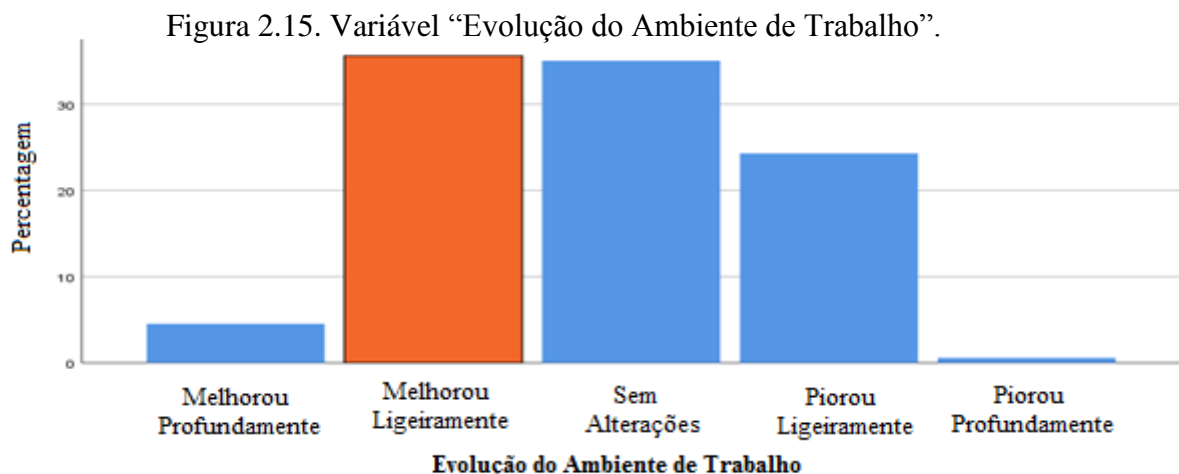
Fonte: Elaboração própria.

Por sua vez, no que concerne à variável avaliadora de como a introdução do teletrabalho afetou a forma de trabalhar, a moda foi “Melhorou Ligeiramente”, destacando-se das demais opções de resposta com 114 frequências, o que equivale a 64,4%. Devo destacar que as demais opções situaram-se muito próximo umas das outras, representando percentagens entre 14,7% e 9,6%. Na mesma medida é possível referir que nenhum colaborador afirmou que o teletrabalho piorou a sua forma de trabalhar profundamente.



Fonte: Elaboração própria.

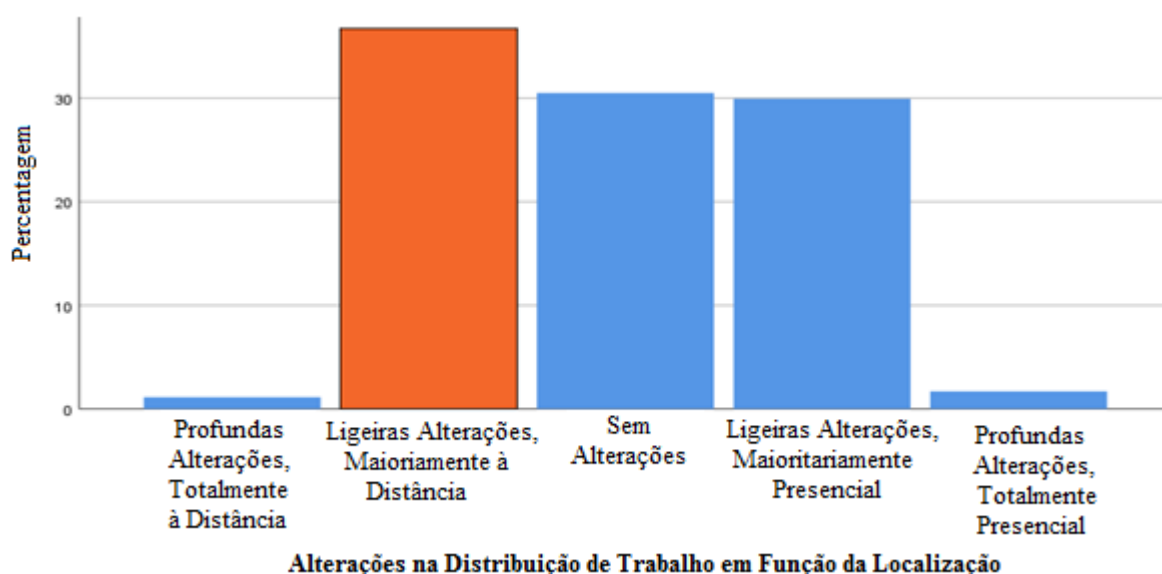
A evolução do ambiente de trabalho verificou como moda um aumento ligeiro com 63 frequências, ou seja 35,6%, contudo devo destacar que esta resposta teve apenas mais uma frequência do que a opção “sem alterações” com 32 frequências, ou seja, 35%. Ainda assim a resposta “piorou ligeiramente” registou um valor percentualmente avultado comparativamente com as respostas acima apresentadas, com 43 frequência, ou seja, 24,3%.



Fonte: Elaboração própria.

No que respeita à variável “Distribuição de Trabalho em Função da Localização” destaca-se que a moda é a resposta “ligeiras alterações, maioritariamente à distância” com 65 frequências, o que corresponde a 36,7%, estando porém bastante próximo da resposta “sem alterações” e “ligeiras alterações, maioritariamente presencial” com 54 e 53 frequências.

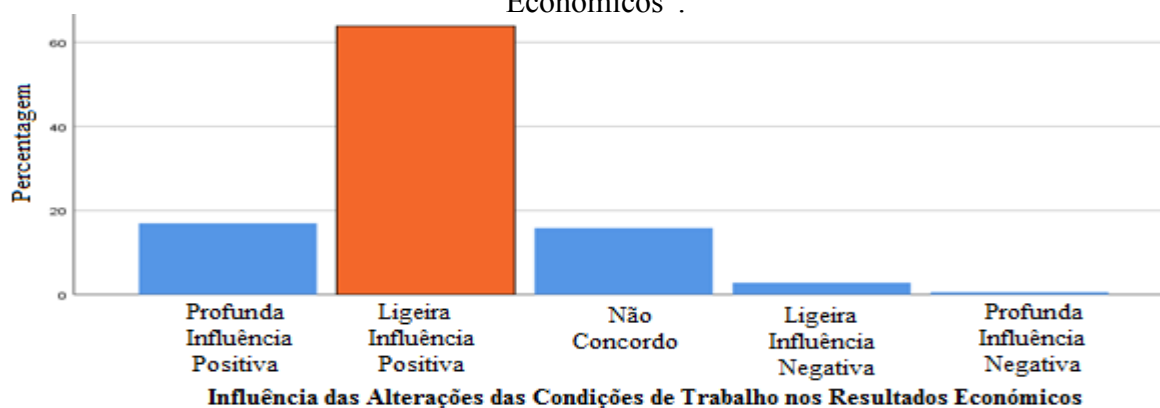
Figura 2.16. Variável “Alterações na Distribuição de Trabalho em Função da Localização”.



Fonte: Elaboração própria.

Por último, na variável “Influência das Alterações das Condições de Trabalho nos Resultados Económicos”, a moda foi um aumento ligeiro com 113 frequências, ou seja, 63,8%. Destaco também que as respostas “Profunda Influência pela Positiva” e “Não Concordo” estão bastante próximas com 30 e 28 frequências respetivamente.

Figura 2.17. Variável “Influência das Alterações das Condições de Trabalho nos Resultados Económicos”.



Fonte: Elaboração própria.

## 2.4. Análise Correlacional

### 2.4.1. Introdução ao teste de Spearman

No campo da análise de dados bivariada e considerando que o presente questionário apenas contém variáveis com a tipologia qualitativa, não faz sentido efetuar uma análise correlacional recorrendo a um teste paramétrico como é o exemplo do teste de Pearson. Deste modo, visto que se tratam de variáveis qualitativas ordinais, utilizar-se-á o teste não paramétrico de Spearman, considerando que é o teste mais adequado para o efeito nas elações seguidamente reportadas. Na mesma medida é importante destacar que o coeficiente de correlação de Spearman, varia entre -1 e 1, sendo que à medida que nos aproximamos dos valores referidos, obtemos uma correlação forte, contudo quanto mais próximos de zero, mais fraca é a correlação, lembrando porém que as correlações poderão assumir a forma de correlação positiva, entre zero e 1, bem como uma correlação negativa, entre zero e -1 (Myers et al., 2004).

Desta forma, analisar-se-ão as variáveis correlacionadas mais relevantes para o estudo em questão, considerando para o efeito as correlações com um p value inferior a 5% e um coeficiente de correlação maior que 0,30, caso se trate de uma correlação positiva, descredibilizando também as correlações negativas com um coeficiente entre zero e -0,30, ou seja, descredibilizar-se-á as correlações com coeficientes entre -0,30 e 0,30, porque são consideradas correlações extremamente fracas (Myers et al., 2004).

Na mesma medida, é destacável que o teste de Sperman poderá assumir duas hipóteses, nomeadamente:

- H0: As variáveis são independentes, ou seja, não há correlação.
- H1: As variáveis são dependentes, logo, existe uma correlação.

Ao nível da interpretação das hipóteses, é importante referir que a hipótese nula (H0) não é rejeitada quando o p value é superior a 0,05. Quando o p value é inferior a 0,05, rejeita-se a hipótese nula (H0) e considera-se a hipótese alteranativa (H1), verificando-se assim a existência de uma correlação (Myers et al., 2004). Assim sendo, a análise correlacional seguidamente apresentada, apenas apresenta casos onde a hipótese nula (H0) é rejeitada, visto que só serão apresentados os casos onde se verifica a existência de correlações.

## 2.4.2. Análise dos Resultados do Teste de Spearman

Partindo assim para a análise correlacional pelo método não paramétrico do teste de Spearman, é primeiramente verificável que existe uma correlação positiva entre a idade dos colaboradores e o número de dependentes a cargo, visto que o p value é igual a zero, existindo um coeficiente de correlação de 0,484, o que demonstra existir um grau de correlação moderado, considerando que se situa no campo intermédio de uma correlação positiva.

Na mesma medida a idade dos colaboradores também está positivamente correlacionada com a idade dos dependentes, com um p value igual a zero, logo inferior a 5%. Esta é também moderada visto que o coeficiente de correlação é 0,494, o que na prática se consubstancia na afirmação de que quanto mais idade tiver o colaborador é expectável que os seus dependentes tenham também uma idade mais avançada.

Relativamente ao número de dependentes a cargo, é mensurável que a variável está positiva e fortemente correlacionada com a idade dos dependentes considerando que o p value é igual a zero e o coeficiente de correlação é de 0,963.

No que concerne às alterações sobre o balanceamento entre a vida pessoal e profissional é verificável uma correlação fraca ainda que positiva com o número de dependentes a cargo, com um p value de 0 e um coeficiente de correlação de 0,364, o que significa que é expectável que quando se verifique um maior balanceamento pessoal e profissional, o número de dependentes no agregado familiar aumente.

Ainda sobre a variável do balanceamento entre a vida pessoal e profissional, esta também está positiva e fracamente correlacionada com a idade dos dependentes, com um p value inferior a 5%, sendo igual a zero mais especificamente, e um coeficiente de correlação de 0,389. Assim sendo, é esperado que quando o balanceamento aumente, a idade dos dependentes também aumente, registando assim uma nota interessante, de que os colaboradores com filhos mais novos têm uma maior propensão ao registo de níveis de balanceamento mais reduzido, porém há que evidenciar que a correlação é considerada como fraca visto que está próxima de zero.

Relativamente à correlação existente no balanceamento entre a vida pessoal e profissional e a variável saúde mental, é destacável que esta é uma correlação positiva com uma força intermédia, considerando que o p value para além de ser zero, verifica-se um coeficiente de correlação de 0,523, ou seja, está mais perto de 1 do que de zero, apesar de estar



num ponto intermediário entre ambos os valores. Aplicando esta correlação empiricamente, é expectável que quando o balanceamento profissional e pessoal aumente, o colaborador perceçione uma melhoria sobre a sua saúde mental.

Na mesma medida é verificável uma correlação entre a variável balanceamento entre a vida pessoal e profissional e a variável saúde física, existindo uma correlação positiva com uma força intermediária, tal como a correlação anteriormente destacada. A atual correlação tem um p value de zero e um coeficiente de correlação de 0,426, estando assim mais próxima de 0 do que de 1, é porém uma correlação com um grau intermediário. Na prática, à medida que as perceções sobre as alterações do balanceamento subiram, existiu um aumento das perceções sobre as alterações na saúde física por parte dos colaboradores inquiridos.

Por sua vez, a variável do balanceamento entre a vida pessoal e profissional está correlacionada positivamente, com uma intensidade intermediária, com a variável sobre a introdução do teletrabalho, com um p value de zero e um coeficiente de correlação de 0,460, o que significa que é expectável que quando o balanceamento aumente, as perceções sobre as alterações da forma de trabalhar em função do teletrabalho aumentem.

No campo da saúde mental também existe correlação com o número de dependentes e com a idade dos dependentes. O p value em ambas as correlações é zero, ainda assim na correlação com o número de dependentes, existe um coeficiente de correlação de 0.352, já na correlação da variável da saúde mental com a idade dos dependentes o coeficiente de correlação é de 0,340. Ambas as correlações anteriormente mencionadas são fracas mas positivas, ainda assim, é verificável que quando aumenta a saúde mental o número de dependentes tende a aumentar e a idade dos dependentes também verifica esta mesma tendência.

Ainda no que se refere às alterações sobre a saúde mental, é importante referir que existe uma correlação com a variável saúde física, com um p value de zero e um coeficiente de correlação de 0,712, trata-se de uma correlação forte e positiva. Quando as alterações sobre a saúde mental aumentam é expectável que as alterações sobre a saúde física também aumentem.

Por sua vez as alterações sobre a saúde mental estão correlacionadas com as alterações percecionadas no volume de trabalho, com um p value de zero e um coeficiente de -0,459, trata-se de uma correlação negativa com um grau intermediário, considerando que se aproxima de um coeficiente equivalente a - 0,5. Assim sendo, quando as alterações sobre a saúde mental aumentam, é expectável que as alterações do volume de trabalho diminuam.

Na mesma medida, a variável sobre as alterações na saúde mental correlaciona-se com a variável sobre as alterações na intensidade do trabalho, de uma forma negativa e fraca, apresentando um p value de zero e um coeficiente de correlação de -0,370, o que

significa que quando as alterações sobre a saúde mental aumentam, as alterações da intensidade do trabalho diminuem.

A variável sobre as alterações na saúde mental correlaciona-se também com a variável relativa ao número de horas trabalhadas de uma forma positiva e com um grau de intensidade intermediário, verificando um p value de zero e um coeficiente de correlação de -0,462, ou seja, à medida que as alterações sobre a saúde mental aumentam é expectável que as horas de trabalho diminuam.

No que concerne às alterações das horas de formação, existe uma correlação com as alterações sobre o leque de oferta formativa, sendo que se verifica uma correlação positiva com uma intensidade intermédia, ainda que mais próxima de 1 do que de zero, com um p value de zero e um coeficiente de correlação de 0,623.

As alterações das horas de formação é uma variável que também se correlaciona com a variável sobre as alterações das recompensas extrínsecas apresentando uma correlação positiva com uma intensidade fraca, com um p value de zero e um coeficiente de 0,344. Na prática, é expectável que à medida que as horas de formação aumentem, as recompensas extrínsecas também aumentem.

Relativamente às alterações na saúde física, é destacável a existência de uma correlação com as alterações no volume de trabalho, sendo esta uma correlação negativa com uma intensidade intermediária, com um p value de zero e um coeficiente de correlação de -0,409, o que significa que à medida que a perceções sobre a saúde física aumentaram, as alterações do volume de trabalho diminuíram.

Na mesma medida, verifica-se uma correlação negativa com uma intensidade fraca entre as alterações na saúde física e as alterações sobre a intensidade do trabalho, sendo de realçar a existência de um p value de zero e um coeficiente de correlação de -0,357, significando que à medida que as alterações na saúde física aumentaram, a intensidade do trabalho diminuiu.

O mesmo acontece entre a correlação da variável sobre as alterações na saúde física e as alterações sobre as horas trabalhadas, existindo também uma correlação negativa, com uma intensidade fraca. O p value desta correlação é zero e o coeficiente de correlação é -0,349, o que significa que quando as perceções sobre as alterações na saúde física aumentaram, o número de horas de trabalho diminuiu.

Relativamente às alterações das horas de trabalho, existe uma correlação positiva com intensidade intermédia, com a variável relativa às alterações sobre o volume de trabalho, com um p value de zero e um coeficiente de correlação de 0,558. Desta forma, à medida de que a as

alterações das horas de trabalho aumentaram, as alterações do volume de trabalho também aumentaram.

Por sua vez, as alterações das horas de trabalho correlacionam-se com as alterações da intensidade do trabalho de uma forma positiva e com um grau de intensidade intermediário, com um p value de zero e um coeficiente de correlação de 0,488, ou seja, bastante próximo de 0,5. Assim sendo, à medida que as alterações das horas de trabalho aumentaram, as alterações da intensidade do trabalho também aumentaram.

No que concerne às alterações da intensidade do trabalho, verificou-se uma correlação positiva com uma intensidade forte com a variável relativa às alterações do volume de trabalho, com um p value de zero e um coeficiente de correlação de 0,822, aproximando bastante do valor 1. Assim sendo verificou-se que à medida que as alterações da intensidade de trabalho aumentaram, as alterações do volume de trabalho também aumentaram.

Relativamente às alterações nas recompensas extrínsecas, é verificável uma correlação com as alterações no leque de oferta formativa, sendo esta positiva com uma intensidade fraca, com um p value de zero e um coeficiente de correlação de 0,304. Na prática, à medida que as alterações nas recompensas extrínsecas aumentaram, as alterações no leque de oferta formativa aumentaram também.

Na mesma medida, as alterações nas recompensas extrínsecas correlacionam-se com as alterações nas recompensas intrínsecas, com um p value de zero e um coeficiente de correlação de 0,380, trata-se de uma correlação com intensidade fraca contudo positiva. Desta forma, quando as alterações nas recompensas extrínsecas aumentaram, as alterações nas recompensas intrínsecas também aumentaram.

Por último, a variável sobre as alterações das recompensas intrínsecas correlaciona-se com a variável sobre a influência das alterações das condições de trabalho nos resultados económicos da organização, de uma forma positiva, contudo com uma intensidade fraca, com p value de zero e um coeficiente de correlação de 0,342. Assim sendo, quando as alterações das recompensas intrínsecas aumentaram, as percepções sobre a influência das alterações das condições de trabalho nos resultados económicos da organização também aumentaram.

## 2.5. Dados Recolhidos em Entrevista

Para efeitos de análise complementar dos dados recolhidos no questionário aplicado na Adecco, foi realizada uma entrevista estruturada no mês de Outubro por via digital com Diana Costa, colaboradora da Adecco e líder de uma das equipas da área de recrutamento em outsourcing, cujo guião e respetivas respostas são apresentados em seguida.

### Questões e Respostas Obtidas:

**1. Foram implementadas medidas para potenciar o bem-estar dos colaboradores ao nível do equilíbrio na relação trabalho-vida pessoal?**

“Não existe uma medida em específico para potenciar o referido equilíbrio, mas todos os colaboradores valorizam o de facto existir abertura para sair mais cedo ou faltar um dia caso exista necessidade porque existe compreensão nesse sentido. O salário não é descontado quando um colaborador tem o filho doente, portanto não existe uma medida propriamente dita mas existe bastante flexibilidade.”

**2. Existiu alguma medida para potenciar o ambiente de trabalho?**

“Não existe uma medida específica para esse efeito mas existem algumas iniciativas que vão ocorrendo, como aulas de yoga, almoços de equipa, temos sempre dois ou três eventos por ano como os kickoffs e jantar de natal, mas não existe um grupo de trabalho direcionado para essa mesma matéria, apesar de existirem algumas medidas que servem esse mesmo propósito. Durante o confinamento, não existiu a possibilidade de realização de alguns eventos mas existiram outros na vertente online para o efeito.”

**3. De que forma a saúde mental e física dos colaboradores era potenciada?**

“Existe um programa internacional da Adecco de acompanhamento, utilizado quando surge a necessidade por parte de um determinado colaborador. Estamos também a participar num estudo com um investigador, que lecionou também um workshop aos líderes para acompanhar as equipas em matérias de saúde mental.”

**4. Qual foi a estratégia da Adecco na divisão do trabalho presencial/remoto? Qual a percepção dos colaboradores sobre a introdução do teletrabalho?**

“Quando o questionário foi aplicado nós tínhamos 50 % de teletrabalho, o que para as pessoas estava a ter um impacto muito positivo, neste momento temos um dia por semana de teletrabalho, uma política implementada indeterminadamente, sendo que existem alguns colaboradores insatisfeitos porque não era aquilo que queriam efetivamente.”

**5. De que forma o volume de trabalho se alterou?**

“Depende muito de área para área, por exemplo nas áreas administrativas houve um acréscimo muito grande de trabalho porque existe uma componente administrativa enorme associada à pandemia, como por exemplo a existência de baixas de colaboradores e regime de layoff, o que a nível burocrático dá bastante trabalho, ao nível operacional, na maioria das áreas existiu um decréscimo apesar de existirem alguns picos de volume de trabalho associado a certos projetos como aconteceu com a abertura de várias lojas, porque temos de recrutar colaboradores, sendo que foi bastante volátil, existiram alterações nesse sentido.”

**6. Considera que a autonomia e intensidade associadas ao trabalho se alteraram?**

“Na minha opinião, não se verificaram alterações sobre a autonomia, existindo porém um maior acompanhamento aquando da introdução do trabalho remoto porque as chefias tinham de ter uma maior noção do que é que cada colaborador estava responsável por executar e perceber em que fase é que os processos de trabalho estavam a acontecer, relativamente à intensidade não notei alterações sobre esta matéria.”

**7. Quais foram as alterações no plano de formação e de que forma o fizeram?**

“Não senti qualquer alteração relativamente a este tema, excluindo o facto de que todas as formações passaram a ser online em vez de presenciais. Ao nível do funcionamento das equipas, introduzimos apenas uma formação sobre as medidas preventivas contra a pandemia.”

**8. Qual a estratégia das Adecco relativamente as recompensas intrínsecas e extrínsecas?**

“Não senti nenhuma alteração, até porque existiram pessoas em layoff e a Adecco manteve o pagamento dos prémios mesmo a quem estava sobre este regime, o que foi bastante positivo. Existiram algumas recompensas monetárias para as pessoas que ficaram a trabalhar e não entraram em regime de layoff, essas pessoas receberam um prémio com um valor simbólico

e uma carta de agradecimento em casa, mas não existiu uma grande alteração sobre as recompensas durante o período de confinamento.”

**9. Enquanto líder, quais as maiores preocupações que destacaria ao nível das alterações das condições de trabalho?**

“Eu acho que a equipa reagiu e adaptou-se muito bem, a minha maior preocupação teve a ver não com algum tema em específico, mas com a comunicação em si, particularmente sobre como as coisas foram alterando e como foi comunicado à equipa. Existiu alguma dificuldade na gestão deste processo, porque existia uma equipa específica que estava a criar as regras sobre o que iria ser feito, o que acabava por ser comunicado de uma forma imediata. Por exemplo, no dia de hoje às 17h tinha que dar a conhecer que determinado colaborador não poderia voltar ao escritório. No primeiro confinamento é justificável porque todos fomos apanhados de surpresa mas de seguida, a minha preocupação foi manter comunicação aberta com a equipa porque estamos todos em contextos distintos e torna-se mais fácil gerir expectativas quando temos noção do que se passa à nossa volta.

Por outro lado, preocupou-me no campo da saúde mental e produtividade dos colaboradores, o regresso ao escritório, porque acho que as pessoas estavam bastante confortáveis em casa e tínhamos uma equipa em que estava à vontade, onde sabia que as tarefas que eram entregues eram efetivamente realizadas mas que não estava motivada para regressar ao escritório.”

**10. De que forma as alterações das condições de trabalho afetou os resultados económicos da empresa?**

“No meu ponto de vista creio que não, porque é muito cultural das pessoas que aqui trabalham, acho que o nível de empenho, manteve-se e a equipa manteve-se focada, obviamente que existiram componentes que impactaram de forma muito negativa no resultados económicos mas não teve propriamente a ver com as alterações das condições de trabalho persentidas.”

## Capítulo 3

### 3. Discussão dos Resultados

Posteriormente à análise univariada, correlacional e interpretação da entrevista exploratória, a presente secção tem o intuito de reportar elações extraídas das secções anteriormente enunciadas, confrontando os resultados obtidos com a revisão de literatura, de modo a que seja possível dar resposta às questões de investigação propostas no presente estudo. Assim sendo, como forma de responder às questões de investigação, trabalhar-se-ão, como anteriormente foi referido, as temáticas que estão adstritas a estas.

#### 3.1. Comentários sobre as variáveis relacionadas com o bem-estar dos colaboradores

- **Balanceamento Profissional/ Pessoal**

Para efeitos de avaliação das alterações do nível de bem-estar dos colaboradores, mediante as perceções dos mesmos, é relevante destacar que relativamente às alterações no balanceamento entre a vida profissional e pessoal, mais de metade dos colaboradores que responderam ao questionário verificaram um aumento ligeiro, mais especificamente 55,4% da amostra obtida, pelo que existiu uma maior perceção de equilíbrio sobre a relação profissional e pessoal, sendo esta a resposta mais frequente.

As perceções de maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional foram particularmente vincadas quando existiram maiores resultados ao nível das alterações sobre a saúde mental e física, bem como das pessoas que sentiram que o teletrabalho trouxe mais-valias na sua forma de trabalhar, considerando que estas três últimas questões têm correlações positivas de intensidade intermediária para com o tema das alterações no balanceamento pessoal e profissional.

Por sua vez, os valores obtidos sobre as alterações no balanceamento profissional e pessoal, estão positivamente correlacionados com o número de dependentes a cargo e com a idade dos dependentes, sabendo porém que se tratam de correlações de fraca intensidade.

Adicionalmente, é importante referir que apesar de não existir qualquer medida em específico para potenciar esta variável, verificou-se segundo a colaboradora entrevistada,

flexibilidade por parte da empresa para com os colaboradores, na gestão da vida profissional e pessoal, principalmente sobre os colaboradores com dependentes.

Desta forma, existiu um maior equilíbrio sobre as alterações no balanceamento profissional e pessoal, sendo particularmente destacável resultados mais elevados quando são percebidas maiores alterações sobre saúde mental e física, quando existem percepções de que a introdução do teletrabalho trouxe mais-valias na forma de trabalhar, e em função de maior número de dependentes e da idade destes.

- **Relações Interpessoais**

O bem-estar dos colaboradores está profundamente interligado com as relações interpessoais, pelo que as alterações no ambiente de trabalho foram avaliadas em contexto empresarial.

Desta forma, não se verificou a existência de qualquer correlação com as demais variáveis estudadas, ainda assim os colaboradores inquiridos consideraram que a resposta mais frequente é a existência de um aumento ligeiro ao nível do ambiente de trabalho. Porém a inexistência de alterações ao nível do ambiente de trabalho foi uma resposta que se aproximou bastante da resposta mais frequente, como anteriormente foi analisado, pelo que deverá ser levada em consideração.

Na mesma medida, em entrevista foi destacado que apesar de não considerarem que existam medidas especificamente criadas para exercitar o ambiente de trabalho, a Adecco disponibiliza iniciativas que fomentam a criação de um ambiente saudável de trabalho, nomeadamente, as aulas de yoga, os almoços de equipa, kickoffs, e jantar de natal.

- **Saúde Mental**

Para responder à questão sobre a forma como o bem-estar dos colaboradores veio a ser alterado, é importante considerar as respostas obtidas sobre as alterações ao nível da saúde mental, considerando os impactos elevados que poderão desempenhar influenciando esta matéria. Desta forma, foi anteriormente verificado que as percepções sobre as alterações da saúde mental registaram uma ligeira deterioração da saúde mental como a resposta mais frequente, aproximando-se bastante da segunda resposta mais verificada, referente ao ligeiro aumento da saúde mental.

Na mesma medida há que realçar as correlações verificadas sobre a presente temática, destacando desde logo, a correlação com a saúde física, sendo esta de forte intensidade, a correlação de intensidade intermediária com o balanceamento profissional e pessoal,



anteriormente referida, as correlações negativas e de intensidade intermediária com o volume de trabalho e com o número de horas trabalhadas. Por último, destacam-se as correlações de fraca intensidade, sendo as correlações com o número de dependentes e com a idade dos dependentes positivas e a correlação negativa com as alterações na intensidade do trabalho.

Por sua vez, foi destacado pela colaboradora entrevistada, que os líderes da Adecco participaram num workshop sobre o acompanhamento das equipas neste âmbito e foi desenvolvido um programa internacional de reporte e acompanhamento de situações de surjam sobre esta mesma temática.

Contudo, apesar do esforço da empresa para potenciar esta temática, é perceptível que a saúde mental registou alterações negativamente, ainda que de uma forma ligeira, sendo esta a resposta mais comum, contudo existiu um número bastante elevado de respostas que indicam o seu aumento ligeiro. É também perceptível que para além das correlações com as temáticas da saúde física e com as alterações no balanceamento profissional e pessoal, destacam-se as correlações com o volume de trabalho e com o número de horas trabalhadas, existindo outras correlações com menor intensidade, conforme acima descrito.

- **Saúde Física**

Por último, é necessário compreender as alterações sobre a saúde física, sendo de destacar que o aumento ligeiro desta temática foi a resposta mais frequente, apesar de existir um número elevado de colaboradores que considera percecionada uma diminuição ligeira.

Por sua vez, sobre esta temática destacam-se a correlação com a temática da saúde mental anteriormente referida, bem como a correlação com a temática do balanceamento profissional e pessoal. Adicionalmente, as perceções da saúde física correlacionam-se negativamente e com uma intensidade intermediária com as perceções sobre as alterações no volume de trabalho. Sendo também destacável as correlações negativas com intensidade fraca com a temática da intensidade do trabalho e com a temática sobre as alterações sobre as horas trabalhadas.

Desta forma, é verificável que apesar de existir um número elevado de colaboradores com perceções negativas sobre a saúde física, esta temática aumentou na maior parte dos inquiridos, pelo que tal premissa era particularmente verificável quando as respostas demonstravam que existia lugar a melhorias do balanceamento profissional e pessoal, bem como melhorias na saúde mental. Por sua vez, os colaboradores que percecionaram deterioração da saúde física, estavam tendencialmente correlacionados com os colaboradores que experienciaram perceções mais elevadas de alterações sobre intensidade no trabalho, maiores

alterações sobre o número de horas trabalhadas, bem como níveis mais elevados de alterações sobre o volume de trabalho.

### **3.1.1. Resposta à questão “Qual o nível de bem-estar dos colaboradores?”**

Em suma, posteriormente à análise de todas as variáveis utilizadas para avaliar o nível de bem-estar dos colaboradores, é possível referir que existiram alterações sobre este campo.

Desta forma verifica-se a existência de um maior equilíbrio no balanceamento profissional e pessoal no atual contexto de pandemia, ou seja, a maior parte dos colaboradores inquiridos percecionou ligeiras alterações que aumentaram esta mesma condição face ao contexto pré-pandemia. É também importante realçar que estes valores foram particularmente verificados quando os níveis de alterações sobre a saúde mental e física foram mais elevados, bem como quando existiram perceções de que a introdução do teletrabalho trouxe mais-valias na forma de trabalhar, e em função de maior número de dependentes e da idade destes. A inexistência de medidas para potenciar o balanceamento profissional e pessoal não impossibilitou que as perceções sobre esta temática aumentassem.

Na mesma medida, tal como o balanceamento profissional e pessoal registou um aumento ligeiro, o ambiente de trabalho também se alterou no mesmo sentido, apesar da inexistência de iniciativas criadas especificamente para potenciar esta mesma temática, existiram iniciativas que interferem com o ambiente de trabalho, mesmo em períodos de pandemia mais restritivos, onde as mesmas ocorreram pela via digital, como é o exemplo dos kickoffs, um evento anual onde são destacados os colaboradores com melhores resultados e onde são apresentados os objetivos para o período seguinte.

Por sua vez, sobre a saúde física apesar da maioria dos colaboradores ter destacado um aumento ligeiro sobre esta, é importante referir que se verificou um grande equilíbrio nas respostas obtidas, pelo que existiu um número elevado de colaboradores que referiu a inexistência de alterações sobre este âmbito, e uma quantidade bastante significativa que realçou a diminuição ligeira da saúde física, principalmente quando associado a perceções mais elevadas de alterações sobre intensidade no trabalho, maiores alterações sobre o número de horas trabalhadas, bem como níveis mais elevados de alterações sobre o volume de trabalho, pelo que apesar da maioria dos colaboradores terem percecionado melhorias ligeiras sobre a saúde física, os colaboradores que não o percecionaram precisam de ser considerados para efeitos de análise derivado à sua quantidade elevada.

Por último, o bem-estar dos colaboradores registou também alterações sobre o nível de saúde mental destes. Os níveis de saúde mental na organização registaram alterações ligeiramente negativas na maioria dos colaboradores, contudo um número significativo evidenciou ter percecionado um aumento ligeiro, principalmente quando existiram perceções de níveis de maior balanceamento profissional e pessoal, diminuição dos níveis de volume de trabalho, menos horas trabalhadas, e perceção de menor intensidade de trabalho, bem como a perceção de maior número de dependentes no agregado familiar e idade dos dependentes, sendo porém destacável o esforço por parte da Adecco em potenciar esta mesma temática através da formação realizada com os líderes de equipas para acompanhamento das mesmas sobre a presente temática e o programa internacional de reporte e acompanhamento de situações relacionadas com a saúde mental dos colaboradores.

### **3.2. Comentários sobre as variáveis relacionadas com a forma de trabalhar**

- **Introdução do Teletrabalho**

Para que seja possível explorar quais as alterações verificadas na forma de trabalhar é importante começar por analisar quais as perceções sobre a introdução do teletrabalho na rotina dos colaboradores. Assim sendo, a maioria dos colaboradores evidenciou terem ocorrido ligeiras melhorias na forma de trabalhar derivado da introdução do teletrabalho, sendo que este valor é particularmente verificável, quando são relatados aumentos dos níveis de balanceamento profissional e pessoal.

Com o início da pandemia, o regime de teletrabalho foi implementado para 50% da organização, quando as restrições assim o permitiam, sendo que em entrevista foi destacado que os colaboradores estavam a sentir um impacto muito positivo sobre estas condições. Atualmente existe apenas um dia de teletrabalho semanal implementado sem perspetiva de término sobre esta medida. Na mesma medida, verifica-se como uma preocupação da colaboradora entrevistada, visto que enquanto líder, receava uma quebra na produtividade da equipa aquando do regresso ao escritório, porque os colaboradores da sua equipa reagiram bem à introdução de teletrabalho segundo a mesma.

- **Autonomia**

Relativamente à autonomia associada a cada colaborador no âmbito do desempenho das funções profissionais, a maioria dos colaboradores referiu que existiu um aumento ligeiro neste âmbito, contudo uma quantidade acentuada de colaboradores destacou que não verificou qualquer alteração.

Por sua vez, enquanto líder, a colaboradora entrevistada deu a conhecer que sobre a autonomia não registou alterações, destacando também que os colaboradores tinham um bom acompanhamento por parte dos seus responsáveis quando foi iniciado o processo de introdução do teletrabalho.

- **Intensidade do Trabalho**

De seguida, há que avaliar as alterações sobre a intensidade do trabalho, pelo que a maior parte dos colaboradores evidenciou a existência de um aumento ligeiro, o que demonstra ser particularmente verificável quando existem níveis superiores de saúde mental e física, maior número de horas de trabalho e maiores níveis de volume de trabalho, comparando ambos os períodos em estudo.

Por sua vez, a colaboradora entrevistada, não percecionou qualquer alteração sobre esta mesma temática.

- **Horas de Trabalho**

Relativamente ao número de horas de trabalho, a maioria dos colaboradores destacou a inexistência de alterações neste âmbito, ainda assim existiu um número elevado de colaboradores que realçaram que existiu um ligeiro aumento das horas de trabalho pelo que dever-se-á considerar esta premissa. Assim sendo, é importante referir que os colaboradores que registaram números de horas de trabalho mais elevados foram tendencialmente os colaboradores que registaram níveis de saúde física e mental mais reduzidos, bem como níveis de intensidade e volume de trabalho mais elevados.

- **Volume de trabalho**

Por último, para avaliar quais as alterações verificadas na forma de trabalhar, é fundamental realçar as alterações experienciadas pelos colaboradores no que concerne ao volume de trabalho, sendo que a maioria dos colaboradores afirmou ter existido um aumento ligeiro no volume de trabalho. Como anteriormente foi referido, este valor é particularmente maior

quando se verificou a existência da diminuição dos níveis de saúde física e mental, quando o número de horas trabalhadas aumentou, e os níveis de intensidade de trabalho também foram mais elevados.

Na mesma medida em entrevista, foi destacado que o volume de trabalho diferiu de área para área, existindo um acréscimo vincado em áreas administrativas, sendo que ao nível de áreas operacionais como a área do recrutamento existiu maior variação sobre a distribuição do volume de trabalho, com períodos onde se verificavam acréscimos e outros períodos com acentuados decréscimos, segundo a colaboradora entrevistada.

### **3.2.1. Resposta à questão “Quais as alterações verificadas na forma de trabalhar?”**

Através da análise de todas as variáveis utilizadas para avaliar quais as alterações verificadas na forma de trabalhar é evidente a existência de alterações sobre este campo. Desta forma é importante referir que a maioria dos colaboradores viu a introdução do teletrabalho de uma forma positiva, introduzindo melhorias ligeiras sobre a forma de trabalhar, pelo que inicialmente, aquando do início da pandemia, o trabalho remoto e presencial dividia-se pelas equipas de igual forma, hoje só existe um dia por semana em teletrabalho, o qual não agradou a alguns colaboradores como foi referido em entrevista.

Na mesma medida, a autonomia no âmbito laboral e a intensidade aumentaram ligeiramente, apesar de não ter sido percecionado pela colaboradora entrevistada.

Relativamente ao volume de trabalho também se verificou um aumento ligeiro, com a particularidade, que diferiu de área para área no contexto empresarial, segundo o que foi destacado em entrevista.

Por sua vez, a maioria dos colaboradores não registou qualquer alteração no que respeita ao número de horas de trabalho, comparando ambos os períodos em estudo, contudo existiu um número elevado de colaboradores que destacou a existência de um ligeiro aumento das horas de trabalho, particularmente destacável quando se verificaram níveis de saúde física e mental mais reduzidos e níveis de intensidade e volume de trabalho mais elevados.

### **3.3. Comentários sobre as variáveis adstritas ao plano de recompensas e formação**

- **Horas de Formação**

Para que seja possível averiguar quais as alterações no plano de recompensas e formação, é fundamental avaliar as alterações sobre o número de horas de formação, comparando ambos os períodos em estudo.

Desta forma, é destacável que o número de horas de formação não sofreu qualquer alteração segundo a maioria dos colaboradores inquiridos, contudo, é perceptível que uma percentagem elevada de inquiridos afirmou ter existido um aumento ligeiro do número de horas de formação, particularmente quando se verificou um aumento do leque de oferta formativa e aumento das recompensas extrínsecas, pelo que este resultado deverá ser considerado, ainda que não tenha sido a resposta mais frequente.

Adicionalmente, a colaboradora afirma que não sentiu qualquer alteração sobre as horas de formação, diferindo apenas o modo como a formação era lecionada, passando a ser em formato digital.

- **Leque de Oferta Formativa**

No que concerne ao leque de oferta formativa, a maioria dos colaboradores experienciou a inexistência de alterações neste âmbito, ainda assim, os resultados obtidos são tendencialmente maiores em função do número de horas de formação como foi referido no ponto anterior, bem como quando aumentaram as recompensas extrínsecas.

É perceptível segundo a colaboradora entrevistada que praticamente não existiram alterações sobre esta temática, tendo existido apenas a introdução de uma formação sobre medidas preventivas contra a pandemia.

- **Recompensas Extrínsecas**

Relativamente às recompensas extrínsecas, a maioria dos colaboradores afirma que não verificou qualquer alteração, contudo existiu uma percentagem elevada que referiu que as mesmas aumentaram ligeiramente, sendo que os colaboradores que consideraram que as recompensas extrínsecas aumentaram, estavam tendencialmente relacionados com a experiência de aumentos ao nível do número de horas de formação e leque de oferta formativa, bem como com o aumento no âmbito das recompensas intrínsecas.

Na mesma medida, importa realçar no conjunto das recompensas extrínsecas elencadas, nomeadamente, a atribuição de prémios, dias de descanso, aumentos salariais e promoções de carreira, a que mais cresceu positivamente foi a atribuição de prémios. Ainda assim, na resposta à presente questão prevaleceu a opção “não aplicável” o que demonstra a inexistência de crescimentos nas recompensas extrínsecas, conforme acima descrito, ou a existência de recompensas extrínsecas que cresceram e que não estavam mencionados nas opções de resposta.

Adicionalmente é importante referir que a colaboradora entrevistada, destacou que apesar de não verificar alterações sobre esta temática, manteve-se o pagamento dos prémios na integra aos colaboradores com baixas e layoffs o que se constitui como um facto extremamente positivo, bem como recompensas monetárias para os colaboradores que se mantiveram a trabalhar desde o início da pandemia.

- **Recompensas Intrínsecas**

No que respeita às recompensas intrínsecas, é verificável que a maioria dos colaboradores afirmou que inexistiram alterações sobre este âmbito. Contudo, uma percentagem elevada de inquiridos afirmou ter verificado ligeiros aumentos de recompensas intrínsecas, tendencialmente associados a colaboradores que experienciaram aumentos de recompensas extrínsecas e nos indivíduos que afirmaram que existiu um aumento nos resultados económicos da empresa em função das alterações das condições de trabalho que percecionaram.

Desta forma, das recompensas intrínsecas mencionadas, nomeadamente, a atribuição de maior autonomia, estímulo à participação em eventos, referência interna de colaboradores em destaque e criação de oportunidades de desenvolvimento profissional, a que mais aumentou foi a atribuição de maior autonomia, ainda assim, a resposta mais frequente foi “não aplicável”, ou seja, tal como se verificou na análise das recompensas extrínsecas, a presente questão demonstrou a inexistência de crescimentos significativos das opções mencionadas, considerando que foi uma minoria de colaboradores que identificou os referidos aumentos, ou a existência de recompensas intrínsecas que cresceram e que não estavam englobadas nas opções de resposta.

Por sua vez, a colaboradora entrevistada reforça a ideia de que praticamente verificou-se a inexistência de alterações sobre esta matéria, com a pequena exceção ao facto de determinados colaboradores terem recebido uma carta de agradecimento pelo trabalho desempenhado desde o início da pandemia.

### **3.3.1. Resposta à questão “Quais as alterações no plano de recompensas e formação?”**

Finalizando a interpretação das variáveis que dizem respeito ao plano de recompensas e formação é destacável que existiram alterações a este nível. Assim sendo, é importante referir que relativamente às horas de formação e leque de oferta formativa, não parecem existir alterações significativas, considerando que a maioria dos colaboradores inquiridos não percecionaram alterações sobre o presente âmbito no decorrer dos períodos em estudo e a única alteração destacada em entrevista recaiu sobre a inserção de uma iniciativa formativa de carácter de proteção pandémica.

Por sua vez, no que concerne às recompensas extrínsecas, verifica-se maioritariamente na análise das respostas obtidas, que os colaboradores experienciaram a inexistência de aumentos ou diminuições no âmbito em questão. Pelo que uma percentagem mais reduzida, contudo importante para efeitos de análise, considera existir um aumento ligeiro de recompensas extrínsecas, tendencialmente associados a colaboradores que percecionaram aumentos nas recompensas intrínsecas, nas horas de formação e no leque de oferta formativa, destacando a atribuição de prémios, como a recompensa extrínseca que mais aumentos verificou do leque de opções de resposta. Por sua vez, é importante referir que em entrevista foi destacado que existiu lugar ao pagamento dos prémios na integra aos colaboradores com baixas e layoffs, bem como a existência de recompensas monetárias para os colaboradores que se mantiveram a trabalhar em período pandémico.

Na mesma medida, no campo das recompensas intrínsecas, não se verificaram alterações segundo a maioria dos colaboradores inquiridos, ainda assim uma percentagem de colaboradores elevada destaca o aumento ligeiro de recompensas intrínsecas, tendencialmente relacionado com experiências de aumentos de recompensas extrínsecas e com perceções de aumentos nos resultados económicos da empresa em função das alterações das condições de trabalho. É também mencionável que das opções disponíveis sobre as recompensas intrínsecas, a que mais aumentou foi a atribuição de maior autonomia. Em entrevista este argumento foi reforçado, apenas com a particularidade de que determinados colaboradores receberam uma carta de agradecimento pelo trabalho desempenhado desde o início da pandemia.



## Capítulo 4

### 4. Conclusões e Limitações do Estudo

#### 4.1. Conclusões

Os resultados obtidos forneceram ao leitor, dados sobre uma empresa internacional fornecedora de recursos humanos com atuação no mercado português, o que possibilita um conhecimento mais aprofundado sobre as alterações das condições de trabalho num período peculiar, onde o mundo foi afetado por uma pandemia devastadora do ponto de vista social e económico.

Com a finalidade de sistematizar as alterações sobre as condições de trabalho no âmbito empresarial em estudo, é importante referir que não é possível afirmar que as mesmas melhoraram ou pioraram, reduzindo a questão a esta mesma generalização, porque as variáveis que compõem a presente investigação e avaliam esta mesma temática não seguem alterações no mesmo sentido. Ainda assim é possível mencionar quais destas variáveis se alteraram, em que sentido, quais as correlações existentes sobre as mesmas, complementando a pesquisa com a realização de uma entrevista a uma colaboradora da Adecco, o que permite delinear potenciais ações corretivas sobre os resultados obtidos por parte da empresa em estudo.

Com a análise das variáveis abordadas são identificáveis diversas alterações no campo das condições de trabalho, o que por sua vez, trouxe alterações sobre as perceções destas por parte dos colaboradores. Assim sendo, seria importante averiguar de que forma estas alterações impactaram nos resultados económicos da organização, pelo que a maioria dos colaboradores destaca que estas alterações influenciaram um aumento ligeiro dos resultados económicos da organização, o que não foi verificado em entrevista, visto que a colaboradora entrevistada não identificou as alterações nas condições de trabalho como uma variável que tenha interferido nos resultados económicos empresariais da Adecco.

Para além da importância elevada da disponibilização de bibliografia sobre a presente temática aplicado ao contexto português, o que se constitui como um argumento justificante da existência da presente investigação, poderá verificar-se a aplicabilidade desta por parte da empresa em estudo no delinear de potenciais ações corretivas. A mesma demonstra ser útil do ponto de vista concorrencial, no aprofundamento do conhecimento do mercado português em empresas do mesmo setor de atividade, podendo consubstanciar-se como ferramenta para desenhar políticas de recursos humanos, tornando as empresas mais competitivas no âmbito da retenção de talento e do ponto de vista económico, disputando os melhores colaboradores e oferecendo melhores condições de trabalho. Na mesma medida, a presente investigação poderá

ser importante no desenho de políticas públicas, por parte dos decisores e estruturas políticas, através de um aprofundamento do conhecimento sobre o mercado de trabalho português. Destaco por último, a divulgação de dados que fomentam o maior conhecimento sobre os impactos sociais e económicos da pandemia, como justificação para a existência e relevância da dissertação “Alterações das Condições de Trabalho em Contexto de Pandemia”.

## **4.2. Limitações do Estudo**

Relativamente às limitações associadas à dissertação “Alterações das Condições de Trabalho em Contexto de Pandemia”, destaca-se a dificuldade em mensurar uma temática subjetiva do ponto de vista de análise de dados. Considerando que o foco do estudo são as perceções das condições de trabalho e a forma como estas se alteraram, existiu um esforço adicional na estruturação de questões para averiguar adequadamente os inquiridos no âmbito da realização do questionário, de outra forma, tratar-se-ia de um estudo com pouca aplicabilidade prática em função dos resultados obtidos.

Na mesma medida, a tentativa de anonimato dos inquiridos no presente estudo, fez com que não fossem utilizadas variáveis quantitativas nas questões descritivas dos colaboradores, o que fez com que em vez destes terem a possibilidade de seleccionar a sua idade, identificaram a classe de idade onde se inserem, o que se constitui como uma perda de detalhe na análise dos dados, caso fosse relevante explorar esta mesma variável.

Por último, destaca-se o facto de não existir resposta de todos os colaboradores ao questionário aplicado, o que dificulta o conhecimento da organização no seu todo.

## Fontes e Referências bibliográficas

### Fontes

- Almedina. Código do Trabalho (2020). Coimbra.
- Almedina. Constituição da República Portuguesa (2020). Coimbra.
- Assembleia da República. Lei n.º 98/2009 (2009). Lisboa.
- Assembleia da República. Lei n.º 3/2014 (2014). Lisboa.
- CEE. (1989). Diretiva n.º 89/391.
- INE, (2020). Estatísticas Do Emprego- 3.º Trimestre De 2020.
- INE (2020). Acompanhamento Do Impacto Social E Económico Da Pandemia - 36.º Reporte Semanal.
- Ministério do Emprego e da Segurança Social (1991). Diário da República n.º 262/1991.
- OIT. (1981). Convenção n.º 155, Segurança e a Saúde dos Trabalhadores.

### Referências bibliográficas

- Abiad, A., Arao, R. M., & Dagli, S. (2020). The economic impact of the COVID-19 outbreak on developing Asia.
- Açikgöz, Ö., & Günay, A. (2020). The early impact of the covid-19 pandemic on the global and turkish economy. *Turkish Journal of Medical Sciences*, 50(SI-1), 520-526.
- Anker, R., Chernyshev, I., Egger, P., & Mehran, F. (2003). Measuring decent work with statistical indicators. *Int'l Lab. Rev.*, 142, 147.
- Assessment, O. I. E. (2020). *Coronavirus: The world economy at risk*. Organisation for Economic Co-operation and Development, France.
- Baltes, B. B., Clark, M. A., & Chakrabarti, M. (2010). 16 *Work-Life Balance: The Roles of Work-Family Conflict and Work-Family Facilitation*.
- Bannai, A., & Tamakoshi, A. (2014). The association between long working hours and health: a systematic review of epidemiological evidence. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 5-18.
- Barnes, S. J. (2020). Information management research and practice in the post-COVID-19 world. *International Journal of Information Management*, 55, 102175.
- Benach, J., Muntaner, C., & Santana, V. (2007). Employment conditions and health inequalities.
- Burchell, B., Sehnbruch, K., Piasna, A., & Agloni, N. (2014). The quality of employment and decent work: definitions, methodologies, and ongoing debates. *Cambridge journal of economics*, 38(2), 459-477.

- Burki, T. K. (2020). The Russian vaccine for COVID-19. *The Lancet Respiratory Medicine*, 8(11), e85-e86.
- Cardoso, A. C. M. (2019) Organização e intensificação do tempo de trabalho. *Sociedade e Estado*, v. 28.
- Crespo, N., Simoes, N., & Pinto, J. C. (2013). Determinant factors of job quality in Europe (No. 13-01). ISCTE-IUL, Business Research Unit (BRU-IUL).
- Collins, J. J., Baase, C. M., Sharda, C. E., Ozminkowski, R. J., Nicholson, S., Billotti, G. M., ... & Berger, M. L. (2005). The assessment of chronic health conditions on work performance, absence, and total economic impact for employers. *Journal of occupational and environmental medicine*, 47(6), 547-557.
- Delecta, P. (2011). Work life balance. *International Journal of Current Research*, 3(4), 186-189.
- Direção Geral de Saúde (2002). *The world Health Report 2001. Mental Health: New Understanding*, New Hope (1ª ed.).
- Eurofound. (2011). Working conditions. EurWORK- European Observatory of Working Life.
- European C., (2020). European Economic Forecast. Publications Office of the European Union.
- Europeia, U. (2010). Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia: versão consolidada. *Jornal Oficial* nº C, 326.
- Findlay, P., Kalleberg, A. L., & Warhurst, C. (2013). The challenge of job quality. *Human Relations*, 66(4), 441-451.
- Huang, C., Wang, Y., Li, X., Ren, L., Zhao, J., Hu, Y., ... & Cheng, Z. (2020). Clinical features of patients infected with 2019 novel coronavirus in Wuhan, China. *The lancet*, 395(10223), 497-506.
- ILO (2018). Decent Work And The Sustainable Development Goals: A Guidebook On SDG Labour Market Indicators. Geneva, pp.11-61.
- ILO, (1999) Decent Work: Report of the Director General, International Labour Conference, 87th Session
- Jain, R., & Kaur, S. (2014). Impact of work environment on job satisfaction. *International journal of scientific and research publications*, 4(1), 1-8.
- Kanungo, R. N., & Hartwick, J. (1987). An alternative to the intrinsic-extrinsic dichotomy of work rewards. *Journal of Management*, 13(4), 751-766.
- Khan, M. (2012). The impact of training and motivation on performance of employees. *Business review*, 7(2), 84-95.
- Kovács, I. (2006), Novas formas de organização do trabalho e autonomia no trabalho. CIES-ISCTE.

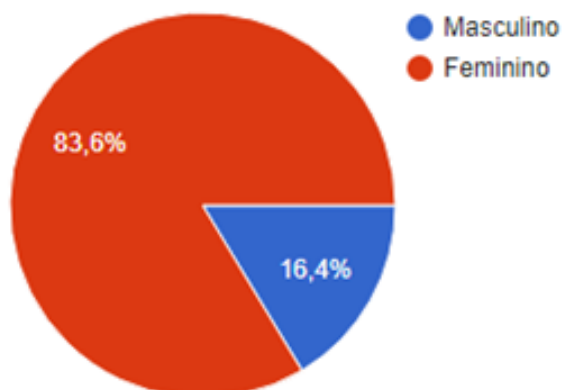
- Liu, H., Manzoor, A., Wang, C., Zhang, L., & Manzoor, Z. (2020). The COVID-19 outbreak and affected countries stock markets response. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(8)
- Liu, Y., Combs, J. G., Ketchen Jr, D. J., & Ireland, R. D. (2007). The value of human resource management for organizational performance. *Business horizons*, 50(6), 503-511.
- MacNaughton, G., & Frey, D. F. (2015). Decent work, human rights and the sustainable development goals. *Geo. J. Int'l L.*, 47, 607.
- Marshall, C., & Rossman, G. B. (2014). *Designing qualitative research*. Sage publications, 147-155.
- Myers, L., & Sirois, M. J. (2004). Spearman correlation coefficients, differences between. *Encyclopedia of statistical sciences*, 12.
- Peixoto, V. R., Vieira, A., Aguiar, P., Carvalho, C., Thomas, D., & Abrantes, A. (2020). Rapid assessment of the impact of lockdown on the COVID-19 epidemic in Portugal.
- Pfefferbaum, B., & North, C. S. (2020). Mental health and the Covid-19 pandemic. *New England Journal of Medicine*.
- Piasna, A. (2018). Scheduled to work hard: The relationship between non-standard working hours and work intensity among European workers (2005–2015). *Human Resource Management Journal*, 28(1), 167-181.
- OCDE (2020). *Interim Economic Assessment Coronavirus: The world economy at risk 2 March 2020*.
- Ohrnberger, J., Fichera, E., & Sutton, M. (2017). The relationship between physical and mental health: A mediation analysis. *Social science & medicine* (1982), 195, 42–49.
- Prince, M., Patel, V., Saxena, S., Maj, M., Maselko, J., Phillips, M. R., & Rahman, A. (2007). No health without mental health. *The lancet*, 370(9590), 859-877.
- Qiu, W., Rutherford, S., Mao, A., & Chu, C. (2017). The pandemic and its impacts. *Health, culture and society*, 9, 1-11.
- Schensul, S. L., Schensul, J. J., & LeCompte, M. D. (1999). *Essential ethnographic methods: Observations, interviews, and questionnaires* (Vol. 2). Rowman Altamira, 104-118.
- Seashore, S. E., & Taber, T. D. (1975). Job satisfaction indicators and their correlates. *American behavioral scientist*, 18(3), 333-368.
- Sullivan, C. (2003). What's in a name? Definitions and conceptualisations of teleworking and homeworking. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 158-165.
- Veenhoven, R. (2008). Healthy happiness: Effects of happiness on physical health and the consequences for preventive health care. *Journal of happiness studies*, 9(3), 449-469.
- Wang, C., Horby, P. W., Hayden, F. G., & Gao, G. F. (2020). A novel coronavirus outbreak of global health concern. *The Lancet*, 395(10223), 470-473.
- Wu, Y. C., Chen, C. S., & Chan, Y. J. (2020). The outbreak of COVID-19: An overview. *Journal of the Chinese Medical Association*, 83(3), 217.

Xiao, Y., & Torok, M. E. (2020). Taking the right measures to control COVID-19. *The Lancet Infectious Diseases*, 20(5), 523-524.

Zhu, N., Zhang, D., Wang, W., Li, X., Yang, B., Song, J. & Niu, P. (2020). A novel coronavirus from patients with pneumonia in China, 2019. *New England Journal of Medicine*, 382, 727-733

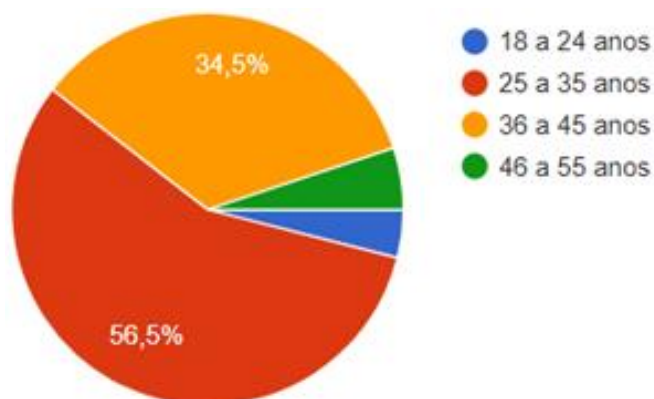
## Anexos

**Anexo A.** Composição da Amostra segundo a Variável “Género”.



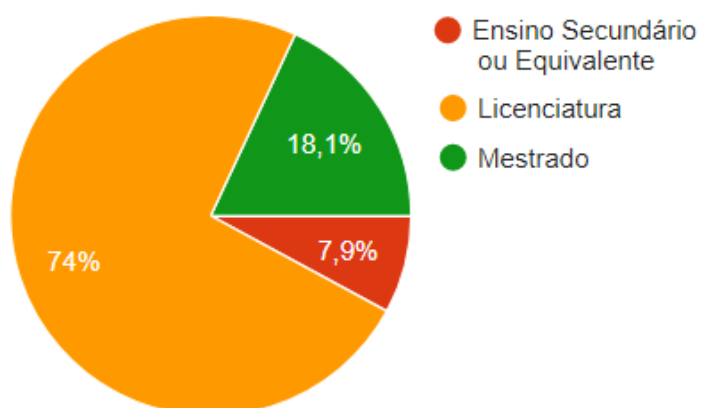
Fonte: Elaboração Própria

**Anexo B.** Composição da Amostra segundo a Variável “Idade”.



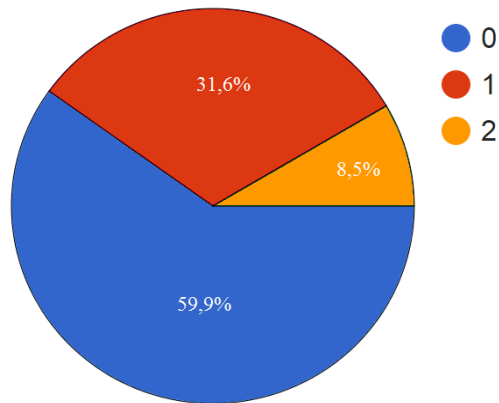
Fonte: Elaboração Própria

**Anexo C.** Composição da Amostra segundo a Variável “Grau de Escolaridade”.



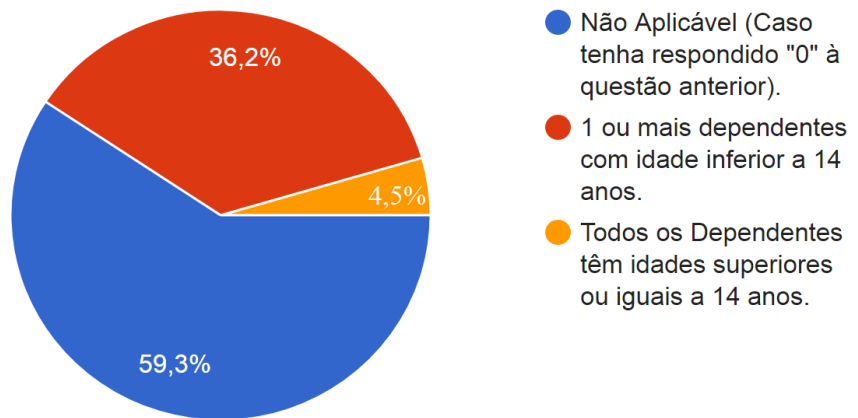
Fonte: Elaboração Própria

**Anexo D.** Composição da Amostra segundo a Variável “Dependentes no Agregado Damiliar”.



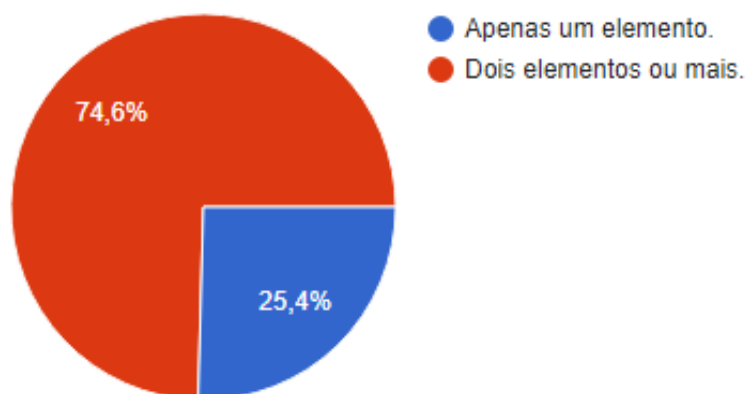
Fonte: Elaboração própria.

**Anexo E.** Composição da Amostra segundo a Variável “Idade dos Dependentes”.



Fonte: Elaboração própria.

**Anexo F.** Composição da Amostra segundo a Variável “Elementos com Rendimentos”.



Fonte: Elaboração própria.



**Anexo G.** Tabela de Frequências da Variável “Dependentes no Agregado Familiar”.

|        |       | <b>Dependentes no Agregado Familiar</b> |             |                    |                         |
|--------|-------|---|-------------|--------------------|-------------------------|
|        |       | Frequência                              | Percentagem | Percentagem válida | Percentagem acumulativa |
| Válido | 0     | 106                                     | 59,9        | 59,9               | 59,9                    |
|        | 1     | 56                                      | 31,6        | 31,6               | 91,5                    |
|        | 2     | 15                                      | 8,5         | 8,5                | 100,0                   |
|        | Total | 177                                     | 100,0       | 100,0              |                         |

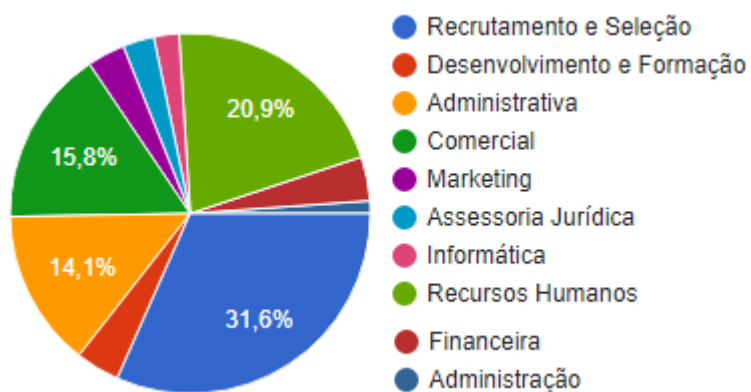
Fonte: Elaboração própria.

**Anexo H.** Tabela de Frequências da Variável “Idade dos Dependentes”.

|        |               | <b>Idade do (s) dependente (s)</b> |             |                    |                         |
|--------|---------------|------------------------------------|-------------|--------------------|-------------------------|
|        |               | Frequência                         | Percentagem | Percentagem válida | Percentagem acumulativa |
| Válido | Inferior 14   | 64                                 | 36,2        | 36,2               | 36,2                    |
|        | Não aplicável | 105                                | 59,3        | 59,3               | 95,5                    |
|        | Superior 14   | 8                                  | 4,5         | 4,5                | 100,0                   |
|        | Total         | 177                                | 100,0       | 100,0              |                         |

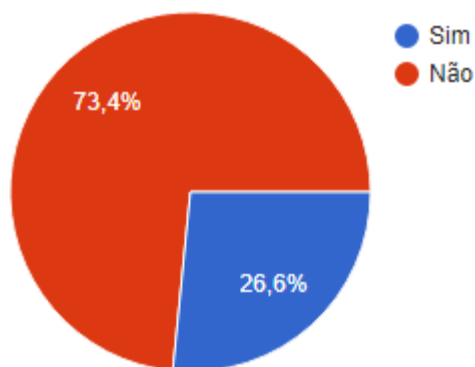
Fonte: Elaboração própria.

**Anexo I.** Composição da Amostra segundo a Variável “Área de Ocupação Profissional”.



Fonte: Elaboração própria.

**Anexo J.** Composição da Amostra segundo a Variável “ Funções de Chefia”.



Fonte: Elaboração própria.

**Anexo L.** Questionário Aplicado.

|  |   |   |  |                                 |  |   |                                      |  |                                   |                                  |                                 |                                     |
|--|---|---|--|---------------------------------|--|---|--------------------------------------|--|-----------------------------------|----------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------|
| <p>Gênero *</p> <p><input type="radio"/> Masculino</p> <p><input type="radio"/> Feminino</p>   | <p>Dependentes no agregado familiar *</p> <p><input type="radio"/> 0</p> <p><input type="radio"/> 1</p> <p><input type="radio"/> 2</p> <p><input type="radio"/> 3 ou mais</p>   | <p>Idade do(s) dependente(s) *</p> <p><input type="radio"/> Não Aplicável (Caso tenha respondido "0" à questão anterior).</p> <p><input type="radio"/> 1 ou mais dependentes com idade inferior a 14 anos.</p> <p><input type="radio"/> Todos os Dependentes têm idades superiores ou iguais a 14 anos.</p> |  |                                 |  |   |                                      |  |                                   |                                  |                                 |                                     |
| <p>Idade *</p> <p><input type="radio"/> 18 a 24 anos</p> <p><input type="radio"/> 25 a 35 anos</p> <p><input type="radio"/> 36 a 45 anos</p> <p><input type="radio"/> 46 a 55 anos</p> <p><input type="radio"/> 55 a 65 anos</p> <p><input type="radio"/> &gt;65</p> | <p>Grau de escolaridade *</p> <p><input type="radio"/> Até 3ºCiclo</p> <p><input type="radio"/> Ensino Secundário ou Equivalente</p> <p><input type="radio"/> Licenciatura</p> <p><input type="radio"/> Mestrado</p> <p><input type="radio"/> Doutoramento</p>  | <p>Elemento(s) com rendimentos no agregado familiar: *</p> <p><input type="radio"/> Apenas um elemento.</p> <p><input type="radio"/> Dois elementos ou mais.</p>  |  |                                 |  |   |                                      |  |                                   |                                  |                                 |                                     |
| <p>Desempenha funções de chefia? *</p> <p><input type="radio"/> Sim</p> <p><input type="radio"/> Não</p>   | <p>Área de ocupação profissional *</p> <table border="0"> <tbody> <tr> <td><input type="radio"/> Recrutamento e Seleção</td> <td><input type="radio"/> Marketing</td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/> Desenvolvimento e Formação</td> <td><input type="radio"/> Assessoria Jurídica</td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/> Administrativa</td> <td><input type="radio"/> Recursos Humanos</td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/> Informática</td> <td><input type="radio"/> Financeira</td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/> Comercial</td> <td><input type="radio"/> Administração</td> </tr> </tbody> </table> |   | <input type="radio"/> Recrutamento e Seleção | <input type="radio"/> Marketing | <input type="radio"/> Desenvolvimento e Formação | <input type="radio"/> Assessoria Jurídica | <input type="radio"/> Administrativa | <input type="radio"/> Recursos Humanos | <input type="radio"/> Informática | <input type="radio"/> Financeira | <input type="radio"/> Comercial | <input type="radio"/> Administração |
| <input type="radio"/> Recrutamento e Seleção   | <input type="radio"/> Marketing   |   |  |                                 |  |   |                                      |  |                                   |                                  |                                 |                                     |
| <input type="radio"/> Desenvolvimento e Formação   | <input type="radio"/> Assessoria Jurídica   |   |  |                                 |  |   |                                      |  |                                   |                                  |                                 |                                     |
| <input type="radio"/> Administrativa   | <input type="radio"/> Recursos Humanos  |   |  |                                 |  |   |                                      |  |                                   |                                  |                                 |                                     |
| <input type="radio"/> Informática  | <input type="radio"/> Financeira  |   |  |                                 |  |   |                                      |  |                                   |                                  |                                 |                                     |
| <input type="radio"/> Comercial  | <input type="radio"/> Administração   |   |  |                                 |  |   |                                      |  |                                   |                                  |                                 |                                     |

Fonte: Elaboração Própria

## Anexo L. Questionário Aplicado (Continuação)

|   |  |
|---|--|
| <p>Sentiu alterações sobre a sua saúde mental? *</p> <p><input type="radio"/> Senti alterações profundas, melhorando bastante a minha saúde mental.</p> <p><input type="radio"/> Senti alterações ligeiras, melhorando ligeiramente a minha saúde mental.</p> <p><input type="radio"/> Não senti qualquer alteração.</p> <p><input type="radio"/> Senti alterações ligeiras, piorando ligeiramente a minha saúde mental.</p> <p><input type="radio"/> Senti alterações profundas, tendo esta vindo a degradar-se bastante.</p>  | <p>Sentiu alterações ao nível do seu volume de trabalho? *</p> <p><input type="radio"/> Aumentou profundamente, alterando as rotinas de trabalho.</p> <p><input type="radio"/> Aumentou ligeiramente, não introduzindo alterações sobre as rotinas de trabalho.</p> <p><input type="radio"/> Não existiram alterações.</p> <p><input type="radio"/> Diminuiu ligeiramente, não introduzindo alterações sobre as rotinas de trabalho.</p> <p><input type="radio"/> Diminuiu profundamente, alterando as rotinas de trabalho.</p>                        |
| <p>Sentiu alterações sobre o balanceamento entre vida profissional e pessoal? *</p> <p><input type="radio"/> Senti profundas alterações, passando a ter um maior equilíbrio entre ambas as variáveis.</p> <p><input type="radio"/> Senti ligeiras alterações, passando a ter um maior equilíbrio entre ambas as variáveis.</p> <p><input type="radio"/> Não senti alterações.</p> <p><input type="radio"/> Senti ligeiras alterações, tendo existido uma pequena deterioração do balanceamento.</p> <p><input type="radio"/> Senti profundas alterações, tendo existido uma enorme deterioração do balanceamento.</p> | <p>Sentiu alterações no que respeita ao número de horas trabalhadas? *</p> <p><input type="radio"/> Trabalho 2 ou mais horas diárias a mais face ao contexto pré-pandemia.</p> <p><input type="radio"/> Trabalho até 2 horas diárias a mais face ao contexto pré-pandemia.</p> <p><input type="radio"/> Não se verificou qualquer alteração.</p> <p><input type="radio"/> Trabalho até 2 horas diárias a menos face ao contexto pré-pandemia.</p> <p><input type="radio"/> Trabalho 2 ou mais horas diárias a menos face ao contexto pré-pandemia.</p> |
| <p>Sentiu alterações sobre a sua saúde física? *</p> <p><input type="radio"/> Senti alterações profundas, melhorando bastante a minha saúde física.</p> <p><input type="radio"/> Senti alterações ligeiras, melhorando ligeiramente a minha saúde física.</p> <p><input type="radio"/> Não senti qualquer alteração.</p> <p><input type="radio"/> Senti alterações ligeiras, piorando ligeiramente a minha saúde física.</p> <p><input type="radio"/> Senti alterações profundas, tendo esta vindo a degradar-se bastante.</p>  | <p>Existiram alterações ao nível da intensidade no seu trabalho? *</p> <p><input type="radio"/> Verificou-se um aumento significativo de intensidade associada ao trabalho.</p> <p><input type="radio"/> Verificou-se um aumento ligeiro de intensidade associada ao trabalho.</p> <p><input type="radio"/> Não existiram alterações.</p> <p><input type="radio"/> Verificou-se um decréscimo ligeiro de intensidade associada ao trabalho.</p> <p><input type="radio"/> Verificou-se um decréscimo profundo de intensidade associada ao trabalho.</p> |

Fonte: Elaboração Própria

## Anexo L. Questionário Aplicado (Continuação)

|   |   |
|---|---|
| <p>Existiram alterações sobre a autonomia do seu trabalho? *</p> <p>(Ex: Remuneração, Promoções).</p> <p><input type="radio"/> Existiu um aumento profundo da autonomia associada ao meu trabalho.</p> <p><input type="radio"/> Verificou-se um ligeiro acréscimo da autonomia associada ao meu trabalho.</p> <p><input type="radio"/> Não existiram alterações.</p> <p><input type="radio"/> Verificou-se um ligeiro decréscimo da autonomia associada ao meu trabalho.</p> <p><input type="radio"/> Verificou-se um decréscimo profundo da autonomia associada ao meu trabalho.</p> | <p>Existiram alterações no plano de recompensas extrínsecas da organização? *</p> <p>(Ex: Remuneração, Promoções).</p> <p><input type="radio"/> Existiu um aumento profundo das recompensas extrínsecas.</p> <p><input type="radio"/> Destaco um ligeiro aumento das recompensas extrínsecas.</p> <p><input type="radio"/> Não verifiquei qualquer alteração.</p> <p><input type="radio"/> Existiu uma ligeira redução das recompensas extrínsecas.</p> <p><input type="radio"/> Existiu uma profunda redução das recompensas extrínsecas.</p>  |
| <p>Como classifica a evolução do número de horas de formação? *</p> <p><input type="radio"/> Verificou-se um aumento profundo do número de horas formativas.</p> <p><input type="radio"/> Verificou-se um aumento ligeiro do número de horas formativas.</p> <p><input type="radio"/> O número de horas de formação manteve-se igual ao anterior contexto.</p> <p><input type="radio"/> Verificou-se um decréscimo ligeiro do número de horas formativas.</p> <p><input type="radio"/> Verificou-se um decréscimo profundo do número de horas formativas.</p>                         | <p>Qual das recompensas extrínsecas sofreu mais alterações pela positiva? *</p> <p><input type="radio"/> Atribuição de prémios.</p> <p><input type="radio"/> Atribuição de dias de descanso.</p> <p><input type="radio"/> Atribuição de aumentos salariais.</p> <p><input type="radio"/> Atribuição de promoções de carreira.</p> <p><input type="radio"/> Não aplicável.</p>   |
| <p>Existiu alterações sobre o leque de oferta formativa? *</p> <p><input type="radio"/> Existiu um aumento alargado do leque de oferta formativa.</p> <p><input type="radio"/> Existiu um aumento reduzido do leque de oferta formativa.</p> <p><input type="radio"/> O leque de oferta formativa manteve-se sem alterações.</p> <p><input type="radio"/> Existiu uma redução curta do leque de oferta formativa.</p> <p><input type="radio"/> O leque de oferta formativa sofreu uma profunda redução.</p>   | <p>Existiram alterações no campo das recompensas intrínsecas? (Ex: Reconhecimento de colaboradores, criação de iniciativas como espaços de opinião, entre outros).</p> <p><input type="radio"/> Existiu um aumento profundo das recompensas intrínsecas.</p> <p><input type="radio"/> Verificou-se um ligeiro aumento das recompensas intrínsecas.</p> <p><input type="radio"/> Não verifiquei qualquer alteração.</p> <p><input type="radio"/> Existiu uma ligeira redução das recompensas intrínsecas.</p> <p><input type="radio"/> Existiu uma profunda redução das recompensas intrínsecas.</p> |

Fonte: Elaboração Própria

## Anexo L. Questionário Aplicado (Continuação)

|   |  |
|---|--|
| <p>Qual das recompensas intrínsecas sofreu mais alterações pela positiva? *</p> <p><input type="radio"/> Atribuição de maior autonomia.</p> <p><input type="radio"/> Estimulo à participação em eventos.</p> <p><input type="radio"/> Referência interna a colaboradores que por algum motivo se destacuem.</p> <p><input type="radio"/> Criação de oportunidade de desenvolvimento profissional.</p> <p><input type="radio"/> Não aplicável.</p>   | <p>No âmbito das relações interpessoais, como descreve a evolução do ambiente de trabalho? *</p> <p><input type="radio"/> O ambiente de trabalho melhorou bastante.</p> <p><input type="radio"/> O ambiente de trabalho melhorou ligeiramente.</p> <p><input type="radio"/> Não existiu qualquer alteração.</p> <p><input type="radio"/> O ambiente de trabalho degradou ligeiramente.</p> <p><input type="radio"/> O ambiente de trabalho piorou bastante.</p>  |
| <p>Existiram alterações na distribuição mensal das horas de trabalho em função da localização geográfica do seu trabalho? *</p> <p><input type="radio"/> Verificaram-se profundas alterações, sendo totalmente à distância.</p> <p><input type="radio"/> Verificaram-se ligeiras alterações, sendo maioritariamente à distância.</p> <p><input type="radio"/> Não existiram alterações.</p> <p><input type="radio"/> Verificaram-se ligeiras alterações, sendo maioritariamente presencial.</p> <p><input type="radio"/> Verificaram-se profundas alterações, sendo totalmente presencial.</p>  | <p>De que forma a introdução do teletrabalho afetou a sua forma de trabalhar? *</p> <p><input type="radio"/> Senti profundas alterações que vieram melhorar significativamente a minha forma de trabalhar.</p> <p><input type="radio"/> Senti ligeiras alterações que vieram melhorar a minha forma de trabalhar.</p> <p><input type="radio"/> Não senti alterações.</p> <p><input type="radio"/> Senti ligeiras alterações que vieram degradar a minha forma de trabalhar.</p> <p><input type="radio"/> Senti profundas alterações que vieram degradar significativamente a minha forma de trabalhar.</p> |
| <p>Considera que a alteração das condições de trabalho verificadas influenciou os resultados económicos da organização? *</p> <p><input type="radio"/> Concordo com a afirmação, existiu uma profunda influência, pela positiva.</p> <p><input type="radio"/> Concordo com a afirmação, existiu uma ligeira influência pela positiva.</p> <p><input type="radio"/> Não concordo.</p> <p><input type="radio"/> Concordo com a afirmação, existiu uma ligeira influência pela negativa.</p> <p><input type="radio"/> Concordo com a afirmação, existiu uma profunda influência pela negativa.</p> |  |

Fonte: Elaboração Própria