



CATOLICA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
E PSICOLOGIA

PORTO

**Os Desafios do Teletrabalho e a Intenção de Permanecer neste Regime:
Um Estudo Multigeracional**

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Psicologia

- Especialização em Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos -

Carla Alexandra Silva Sousa

Porto, julho de 2022



CATÓLICA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
E PSICOLOGIA

PORTO

**Os desafios do teletrabalho e a Intenção de permanecer neste regime:
Um estudo multigeracional**

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Psicologia

- Especialização em Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos -

Carla Alexandra Silva Sousa

Trabalho efetuado sob a orientação de

Professora Doutora Filipa Sobral

Porto, julho de 2022

AGRADECIMENTOS

Um muito obrigado a todos os orientadores de estágio, Professora Doutora Filipa Sobral, Professora Catarina Martins e Professora Rita Santos e Professora Adélia Monarca Silva pelos momentos de aprendizagem, incentivo, esclarecimento e de partilha.

À minha orientadora, Professora Filipa Sobral, um agradecimento especial por toda a orientação pedagógica ao longo da realização deste percurso, o estímulo contínuo, as indicações sempre rigorosas e necessárias, que foi sugerindo ao longo do mesmo e toda a disponibilidade.

Por fim, à minha família, digo um muito obrigado por tudo!

RESUMO

A presente investigação enquadra-se na análise da perceção das dificuldades durante o teletrabalho, o desempenho/competências aplicadas e a intenção de permanecer em teletrabalho futuramente, abordada a partir da perspectiva das diferentes gerações que integram hoje o mercado de trabalho. Tendo um caráter misto, esta investigação comporta dois estudos. O estudo 1 utiliza uma metodologia quantitativa, detendo de uma pesquisa estruturada, que procura quantificar dados, aplicar uma análise estatística e obter resultados que recomendem um curso final de ação (Gil, 2008). O estudo 2 utiliza uma metodologia qualitativa, nomeadamente, entrevista semiestruturada de caráter biográfico e perceções de cada participante, que foram distribuídos por três grupos geracionais: Geração *Baby Boomers*, Geração X e Geração *Millenials*. Em conjunto, os dois estudos pretendem responder à escassez de investigação sobre a problemática do teletrabalho, mais especificamente, em Portugal. Os resultados demonstraram algumas diferenças nas perceções e desafios que as gerações tiveram durante o período de pandemia (i.e., dificuldades nos acessos à internet; dificuldades na comunicação com colegas de trabalho; dificuldade nas condições de trabalho) e as diferentes estratégias que passaram a adotar em teletrabalho (i.e., conter competências tecnológicas; articulação entre as tarefas domésticas e tarefas profissionais; estratégias organizacionais), permitiu especialmente obter a uma visão comparativa entre gerações, que revelaram que as principais diferenças relacionadas com fases do ciclo de vida e competências específicas à geração. Por fim, apresentam-se algumas implicações práticas dos resultados obtidos, assim como as limitações e sugestões para futuras investigações.

Palavras-chave: Teletrabalho, Desempenho, Intenção de permanecer em teletrabalho, Geração *Baby Boomers*, Geração X, Geração *Millenails*.

ABSTRACT

The present research is framed within the analysis of the perception of difficulties during teleworking, the performance/skills applied and the intention to remain in teleworking in the future, approached from the perspective of the different generations that integrate the labour market today. Having a mixed character, this research comprises two studies. Study 1 uses a quantitative methodology, holding structured research, which seeks to quantify data, apply statistical analysis, and obtain results that recommend a final course of action (Gil, 2008). Study 2 uses a qualitative methodology, namely semi-structured interviews of a biographical nature and perceptions of each participant, who were distributed by three generational groups: Baby Boomer Generation, Generation X and Generation Millennials. Together, both studies aim to respond to the scarcity of research on the issue of telework, more specifically, in Portugal. The results showed some differences in the perceptions and challenges that the generations had during the pandemic period (i.e., difficulties in accessing the Internet; difficulties in communicating with co-workers; difficulties in working conditions) and the different strategies that they started to adopt in teleworking (i.e., contain technological skills; articulation between domestic and professional tasks; organizational strategies), allowed especially to obtain a comparative view between generations, which revealed that the main differences related to life cycle stages and generation-specific skills. Finally, some practical implications of the results obtained are presented, as well as the limitations and suggestions for future research.

Keywords: Telework, Performance, Intention to stay in telework, Baby Boomer Generation, Generation X, Millennials Generation.

INDICE

INTRODUÇÃO	7
1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	9
1.1. Mercado de Trabalho Multigeracional.....	9
1.2. Teletrabalho:.....	11
1.2. Perceções das diferentes gerações.....	11
1.3. Constrangimentos em teletrabalho: Carga de trabalho	13
1.4. Desempenho Laboral e Intenção de Permanecer em Teletrabalho	15
2. MÉTODO	20
2.1. Recolha de dados e Procedimentos Estudo 1	20
2.2. Instrumentos Estudo 1	21
2.3. Caracterização da Amostra Estudo 1	22
2.4. Tratamento de Dados Estudo 1	23
2.5. Resultados Estudo 1	23
2.6. Discussão dos Resultados Estudo 1	24
3. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS- Estudo 2	25
4. CONCLUSÃO	31
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	33
ANEXOS	42
Anexo 2 – Ficha Sociodemográfica	45
Anexo 3 – Guião de Entrevista Semiestruturada	46
Anexo 4 - Árvore de Categorias	48
Anexo 5 – Lista de Atributos	50

INTRODUÇÃO

Num mundo a transformar-se devido ao surgimento da pandemia COVID-19 e à emergência das novas tecnologias, o mercado de trabalho precisou de agir e adaptar-se a esta mudança, surgindo assim o teletrabalho, como uma conjuntura tecnológica diferente àquela habitualmente realizada nas funções laborais (Rosenfield & Alves, 2011). Desde o início da pandemia, a utilização dos meios digitais foi uma estratégia adotada pelas organizações oferecendo uma oportunidade para os trabalhadores continuarem a exercer o seu trabalho a partir de suas casas, no entanto esta mudança originou diversos desafios aos trabalhadores (Ertla et al., 2020). Como na atualidade o mercado de trabalho é composto por membros da Geração Baby Boomers, Geração X e Geração Millenials, naturalmente, são estas as gerações que se deparam com o sucessivo avanço das TIC's (Tecnologias de Informação e Comunicação) e desafios implicados neste regime.

Nesta nova realidade, as competências dos trabalhadores voltadas para a tecnologia tornaram-se cruciais, bem como perfis de trabalho mais flexíveis, face a isto, a literatura diz haver diversas estratégias, mecanismos e competências que as gerações devem adquirir para uma melhor adaptação ao teletrabalho (Tarafdar et al., 2014; Ertla et al., 2020; Graves & Karabayeva, 2020;). Contudo, o surgimento da pandemia COVID-19 tem um potencial de aumentar capacidades nas organizações e nos indivíduos de se desafiarem e adaptarem as novas circunstâncias (Oksanen et al., 2021), aprendendo a aplicar novas ferramentas, recursos e mecanismos no sentido de realizar e, por vezes, até otimizar os processos e superar os objetivos através dos métodos tradicionalmente utilizados.

O presente estudo aplica uma metodologia mista, resultando numa análise e combinação de técnicas quantitativas e qualitativas no mesmo desenho de pesquisa, com o objetivo de criar uma triangulação entre os dados quantitativos e qualitativos permitindo melhores possibilidades analíticas (Creswell & Clark, 2017). Pretende-se assim analisar a perceção das diferentes gerações quanto as dificuldades durante este regime, o seu desempenho e competências que aplicaram e, por fim, a intenção de permanecer em teletrabalho futuramente.

A elaboração deste estudo pode beneficiar os trabalhadores que atravessam estas mudanças e desafios a perceberem quais as estratégias e competências que melhor se

adequam à sua geração em teletrabalho, uma vez poder verificar-se que as estratégias aplicadas podem variar dependendo da sua geração, e alterar a sua perceção e intenção de permanecer em teletrabalho (Brassey et al., 2019).

1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1. Mercado de Trabalho Multigeracional

De acordo com Adriaansen (2006), as gerações não são grupos reais, mas sim grupos fictícios, que fundamentam a sua identidade geracional numa história compartilhada do passado. O autor refere ainda que quando um grupo de pessoas passa por uma experiência significativa no período formativo, passam a compartilhar um passado comum onde surge assim uma troca de memórias desse evento. Como tal, as diferentes gerações são compostas por grupos de pessoas que se desenvolve ao mesmo tempo e compartilham experiências formativas que as agregam, possibilitando a capacidade de acompanhar a sucessão e as mudanças nas sociedades (Kelan, 2014). Pertencer a uma geração não consiste somente em ter a mesma idade, mas sim dispor de uma atualidade de ideias, influências, de conhecimentos e valores; tornando provável que indivíduos nascidos num determinado período de tempo partilhem valores, atitudes e crenças (Sousa & Ramos, 2017). Comparativamente ao conceito etário, que se remete apenas à passagem do tempo como uma demarcação de potencial, o conceito geracional aproxima os elementos de uma mesma geração, integrantes de uma mesma faixa etária que evidenciam os seus valores e perspetivas comuns, apontando para o processo histórico em curso (Oliveira, 2005).

A necessidade de compreender as alterações que as gerações criam, devido aos seus valores e as suas diferentes características, numa organização e no mercado de trabalho tem sido objeto de estudo, em virtude da influência que um grupo geracional pode oferecer ao desempenho laboral (Costanza et al., 2012). Segundo o modelo de Smola e Sutton (2002), a cada dez anos surge uma nova geração, e atualmente postulam três gerações distintas, referindo-se aos trabalhadores que atualmente estão presentes no mercado de trabalho, sendo os *Baby-Boomers* (1943-1965), a Geração X (1966-1980) e a Geração *Millenials* (1981-1995) (Bencsik, 2016).

A Geração *Baby Boomers* representa um grupo de pessoas nascidos após o fim da Segunda Guerra Mundial (Benson & Brown, 2011). O termo “*baby boomer*” que dá o nome a essa geração veio de baby boom (explosão de bebés), referência ao crescimento populacional que ocorreu nesse período em países da Europa Ocidental e América do Norte. Esta geração nasce assim numa época de mudança e reconstrução do mundo, por isso, atribuem uma grande importância ao trabalho, que fez com que esta geração fosse

representada como *workaholic* (Kupperschmidt, 2000). Estes indivíduos nascem em um período de baixo crescimento tecnológico e isto faz com que eles não possuam muitas competências para lidar com as novas tecnologias dos ambientes organizacionais (Jonck et al., 2017). Globalmente, esta geração valoriza a realização pessoal, o sucesso material, o desenvolvimento pessoal e recompensas como a progressão na carreira; distinguindo-se pela sua competitividade e lealdade com o trabalho, o que pode ser vantajoso por um lado, mas uma limitação por outro, já que isso pode dificultar a existência de ambientes de trabalho mais flexíveis que se afastem da estrutura hierárquica tradicional (Sullivan, 2009; Kane, 2010; Lieber, 2010).

A Geração X, nascida entre a metade da década de 1960 e fim da década 1979, aprendeu a viver com a incerteza (Lyons, 2014). Cresce numa altura de rápidos avanços tecnológicos e sociais pautados pela insegurança social, familiar e financeira e, por esse facto, esta geração olha para o mundo do trabalho com incerteza uma grande incerteza, tornando-se um grupo individualista, manifestando maior interesse na estabilidade da sua vida e preferência em organizações que valorizem as suas competências e o seu desenvolvimento pessoal (Cennamo & Gardner, 2008). Por surgir num momento de evolução de estilo de vida vigente, estes trabalhadores distinguem-se da geração anterior por preferirem organizações que ofereçam horários mais flexíveis e maior autonomia (Beutell & Berman, 2008).

Por fim, a Geração *Millenials* ou também conhecida como Geração Y, surgem no mercado de trabalho com uma formação mais atualizada, quando comparados com as gerações anteriores, uma vez que, nasceram numa uma época mais evoluída, ao redor de uma evolução tecnológica e por resultado torna-se um grupo mais flexível que valoriza menos o trabalho e dá preferência ao equilíbrio e estabilidade entre a vida pessoal e profissional (Gursoy et al., 2013; Solaja & Ogunola, 2016). Embora os elementos desta geração se adaptam mais facilmente aos novos modelos de trabalho e às mudanças organizacionais do que as gerações anteriores, também precisam de razões e estímulos fortes para se manterem fixos no mesmo emprego por um longo período de tempo; quando comparados às outras gerações parecem ter um ciclo menor de trabalho na mesma empresa (Solaja & Ogunola, 2016). A Geração *Millenials* pode mais facilmente abandonar o seu emprego devido as suas insatisfações com o trabalho relativamente ao seu cargo, posição hierárquica e/ou flexibilidade, esperando uma progressão rápida na carreira e ao mesmo tempo um aumento da sua realização pessoal (Kranenberg, 2014; Solaja & Ogunola, 2016). Ainda de acordo com Kranenberg (2014) esta é uma geração

otimista, com confiança e expectativas altas no seu local de trabalho, uma vez que as capacidades de aprendizagem são rápidas.

A literatura aponta que, atualmente, as organizações deparam-se com o desafio de lidar com grupos heterogêneos, que se formam em consequência das diversas características das pessoas ativas no mercado de trabalho. Assim, os estudos relacionados à carreira devem considerar não somente a estrutura oferecida pela organização na progressão de carreira, mas também as diversas ambições, que são específicas de cada geração (Velos et al., 2016). Havendo esse entendimento por parte das organizações a respeito das diferenças entre as gerações, existe uma necessidade de rutura do modelo de trabalho existente há décadas, sendo esta rutura feita através dos jovens da Geração *Millenials* (Eyoun et al., 2020).

Um dos mais recentes exemplos desta necessidade de flexibilidade, surgiu perante os desafios que a pandemia Covid-19 trouxe para o mercado, urgindo compreender como cada geração lhe respondeu. Vivemos hoje uma nova realidade onde se exige, tanto às organizações como aos seus trabalhadores, uma grande capacidade de adaptação face à implementação do trabalho remoto e à sua utilização, cada vez mais ampla e transversal devido às novas tecnologias de informação (Milasi et al., 2021). No entanto, esta transição abrupta, motivada pela necessidade de as empresas continuarem a operar nos períodos de confinamento, deu-se em muitos casos, sem a formação e competências digitais adequadas, havendo assim, um aumento de carga de trabalho devido à adaptação do trabalhador às novas circunstâncias (Graves et al., 2020).

1.2. *Teletrabalho:*

1.2.1 *Perceções das diferentes gerações*

Considerando evolução tecnológica e a progressiva mobilidade profissional, as gerações que atualmente representam o mercado de trabalho dirigem-se para uma alteração na cultura e modalidade de trabalho, atribuindo uma valorização ao fator humano e o seu papel influente na conquista de objetivos organizacionais (Antunes, 2000; Burke & Ng, 2006). Por exemplo, o surgimento do teletrabalho originou diversas alterações que interferiram nas organizações e consequentemente nas gerações que as compõem, atendendo à forma como as prioridades das gerações evoluíram até ao momento (Graves et al., 2020). Desta forma, a adoção da modalidade do teletrabalho está

diretamente vinculada às novas tecnologias. Surgindo algumas características e competências específicas, voltadas para a tecnologia, que os indivíduos têm de mobilizar.

O autor Fischer (2002) menciona que o desempenho esperado dos indivíduos em teletrabalho, é determinado por fatores internos e externos ao contexto organizacional, relativamente à tecnologia adotada pela empresa, às estratégias da organização do trabalho, à cultura e à estrutura organizacional. Este autor acrescenta ainda que em teletrabalho é crucial a forma como são apresentadas as tarefas de trabalho tanto na definição da atividade a ser desempenhada, como na forma como será gerida a informação entre a empresa e o trabalhador (Fischer, 2002). No caso dos trabalhadores que nasceram e cresceram cercados por telemóveis, computadores e tecnologias, ou seja, uma série de equipamentos digitais como parte integrante de suas vidas, levando-os a pensar e a processar informações de forma muito diferente da dos trabalhadores que os antecederam (Prensky, 2001). Uma significativa parte dos trabalhadores que hoje atua no mercado de trabalho pertence a Geração *Millenials*, e o facto dessa geração ter crescido na época da explosão tecnológica e de se ter alinhado com as inovações, normaliza o uso das Tecnologia de Informação e Comunicação (TICs) no seu dia-a-dia de trabalho (Lipkin & Perrymore, 2010).

De acordo com o pensamento do autor Prensky (2008), as gerações dividem-se entre os nativos tecnológicos (i.e., Geração *Millenials*), os incorporados nas tecnologias (i.e., Geração X) e os imigrantes da tecnologia (i.e., Geração *Baby Boomers*). Nesta visão, os primeiros são voltados somente para a comunicação virtual, aplicativos e redes sociais; os segundos são aqueles para quem já se torna normal o uso de algumas TICs no seu dia-a-dia; e por fim, a geração mais velha é aquela que precisa de adotar a tecnologia nas suas vidas, adaptando-a e incorporando-a no seu quotidiano. Consequentemente, como referem os autores Bennett, Pitt e Price (2012) a Geração *Baby Boomers* tem uma percepção diferente sobre o teletrabalho, uma vez que, referem que o teletrabalho torna-se menos produtivo para a sua organização do que o trabalho presencial. Paralelamente, a Geração X e *Millenials* procura mais o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, quando comparada com a Geração *Baby Boomers* (Fritz et al., 2010). Para a Geração X, o teletrabalho é um benefício, trazendo um certo equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Como a Geração *Millenials* que apresenta preferências pela utilização de tecnologias e modelos de trabalho flexíveis, assim, o teletrabalho torna-se vantajoso (Bennett et al., 2012).

1.3. *Constrangimentos em teletrabalho: Carga de trabalho*

Diversos estudos apontam que a flexibilidade na gestão de tempo é uma das vantagens do teletrabalho, promovido pelo melhor equilíbrio e criando maior satisfação e produtividade, no entanto, este fator pode gerar controvérsia (Grant, 2013; Cappi & Araujo, 2015). O facto de teletrabalhador poder definir o seu horário de trabalho e organizar as suas tarefas pode ser um benefício criando um maior comprometimento do trabalhador com a empresa; no entanto, sendo inadequadamente definidas podem causar uma perda de noção de tempo e rotina que pode levar o individuo a exaustão com consequências como: o descontrolo do tempo de trabalho e livre, baixa produtividade, desmotivação e carga de trabalho (Grant, 2013; Cappi & Araujo, 2015). Farrell (2017) referiu também a ambiguidade do teletrabalho, afirmando que, ao mesmo tempo que a flexibilidade pode ser aumentada, a carga de trabalho também aumenta. Segundo Demerouti et al. (2014), o uso intensivo das TIC está associado a uma sobrecarga de informação e de trabalho.

A carga de trabalho, de acordo com o autor Certo (2003) refere-se à aglomeração de tarefas concedidas, a um indivíduo, no trabalho (como citado em Khuong & Yen, 2016). No momento em que o trabalho atribuído atinge a capacidade de cada um, é atingida uma sobrecarga de trabalho, ou seja, o indivíduo percebe falta de tempo ou de energia para satisfazer as exigências de trabalho que lhe são impostas (Kreiner e Trabalhadores, 2009; Cappi & Araujo, 2015). A sobrecarga de trabalho manifesta diversos efeitos negativos para as organizações, diminuindo a satisfação e o desempenho no trabalho (Brown & Benson, 2005). Dado que, quando estes estão sobrecarregados, tendem a ter dificuldades em consentir as exigências das atividades, levando ao surgimento de cansaço e desânimo e, por sua vez, ocorre uma diminuição do desempenho individual (Ladebo & Awotunde, 2007). Desse modo, as empresas devem implementar estratégias que tenham em consideração este fator, como por exemplo, monitorizarem a carga de trabalho regularmente. Para além disso, a carga de trabalho em teletrabalho provoca posteriormente más posturas, formando problemas físicos, dificuldades no espaço de trabalho, em estabelecer limites de trabalho/casa, isolamento social e dificuldades nas mudanças tecnológicas (Farrell, 2017). O facto do individuo saber e conseguir desconectar-se é muito importante, principalmente por conta da dificuldade de separação do ambiente laboral e o ambiente pessoal do trabalhador. Esta desconexão

trata-se do trabalhador possuir um período no qual esteja livre de suas obrigações laborais, podendo desenvolver outras atividades, isto promove um maior liberdade e controle das suas vidas gerando posteriormente uma maior produtividade (Viegas e Silva, 2020).

Perante estes constrangimentos, o autor Filardi e Castro (2020) apresentam alguns mecanismos que apoiam esta nova fase, nomeadamente: (a) mecanismos de comunicação que intensifiquem a relação e comunicação entre o trabalhador e a organização de forma a existir uma maior aproximação e combater o isolamento social em teletrabalho; (b) mecanismos associados a hábitos ou práticas, face às subcargas horárias, na qual o indivíduo estabelece horários e rotinas mais adequadas, pode reduzir subcargas de trabalho contribuindo para uma melhor performance; e (c) mecanismos de apoio à aplicação das TIC's, de forma que esta não seja uma barreira para o teletrabalho e facilite a sua adaptação, promovendo a produtividade nas suas funções.

As gerações têm uma perceção diferente, de todos os desafios apresentados, uma vez que, as gerações mais novas possuem características mais aptas para estes tempos de mudança que ocorrem, e isso pode refletir no seu desempenho (Milasi et al., 2021). Compreender estas diferenças pode gerar um maior entendimento das necessidades que as outras gerações precisam tornando-se assim, essencial para o sucesso futuro das organizações (Graves et al., 2020). Por exemplo, a Geração *Baby Boomers*, sendo um grupo de pessoas mais velhas, uma das características peculiares desta geração é, o facto, de não lidarem bem com mudanças, por norma, têm uma carreira bastante sólida e, por isso, evitam várias transformações e alterações organizacionais (Cardoso et al., 2015). Sabe-se que a aprendizagem e adaptação às tecnologias tem sido um tema bastante debatido devido as mudanças ocorridas, e diversos autores partilhavam da opinião que a idade podia ser um fator de bloqueio e impedimento, relativamente à falta de estratégias e competências adaptativas e tecnológicas que pode derivar de uma baixa produtividade (Ragu-Nathan, 2008; Pouget & Osborne, 2004).

Relativamente às Gerações X e *Millenials*, estas possuem valores e preferências semelhantes, no que toca, à sua qualidade de vida e flexibilidade laboral (Wey Smola e Sutton, 2002). A Geração X nasce numa época já com avanços tecnológicos o que é notável diversos conhecimentos e competências nas TIC's, e dessa forma existe uma adaptação mais confiante ao mundo digital (Comazzetto et al., 2016). Contudo, a Geração *Millenials* cresce na era da tecnologia, são reconhecidos pelos nativos digitais e, por esse motivo, a formação é mais elevada neste campo, esta geração adapta-se na totalidade ao

teletrabalho dando assim preferência à flexibilidade e a tecnologia (Cennamo e Gardner, 2008; Kultalahti & Viitala, 2014).

Em síntese, a literatura refere que como a atual Geração *Millenials*, usufrui desde a sua infância as tecnologias, torna-se expectável que a geração mais velha, Geração *Baby Boomers*, que somente há poucos anos começou a ter acesso às tecnologias digitais, sinta uma maior necessidade de adaptação e necessite de suporte e formação, de forma a adquirir competências digitais. Como alguns autores referem, a idade não é uma dificuldade, na medida em que a inteligência neste campo deve ser desenvolvida, não havendo limites sobre o que podemos aprender ao longo da vida, uma vez que, não é a inteligência que cria experiências de aprendizagem, mas sim o esforço do indivíduo para aprender (Ragu-Nathan, 2008; Fragoso & Guimarães, 2010) e isso a par com todas os desafios do teletrabalho, com o próprio desafio de uma mudança abrupta pode trazer um aumento significativo da carga de trabalho, nomeadamente para a Geração *Baby Boomers*.

H1: *A Geração Baby Boomers reporta maior carga de trabalho quando lida com o teletrabalho do que a Gerações X e Millenials.*

1.4. *Desempenho Laboral e Intenção de Permanecer em Teletrabalho*

Na compilação de vários estudos, sobressaem dois que constituem um importantíssimo contributo para a compreensão das implicações, do teletrabalho em contexto pandémico do desempenho profissional dos trabalhadores. O estudo de Lippe e Lippényi (2019), menciona algumas das implicações negativas resultantes desta modalidade, como a perda de controlo e de supervisão daquilo que é realizado pelo teletrabalhador, com efeitos potencialmente desfavoráveis para o desempenho de colegas e das próprias organizações, mas também com complicações possíveis para os próprios teletrabalhadores. Os autores referem que, quando o trabalho é pouco controlado, crescem as oportunidades de evitamento do próprio trabalho, havendo também menor controlo relativamente a potenciais erros. Por outro lado, soma-se o isolamento e distanciamento social que implicam novas fontes de incerteza, tensões e estratégias de resistência por parte dos teletrabalhadores. Por último, o teletrabalho pode ter efeitos negativos relativamente aos planos de progressão na carreira, com implicações na produtividade e motivação para o desempenho das tarefas, já que os teletrabalhadores são confrontados

com uma estrutura organizacional que, por norma, é mais distante da política de reconhecimento e de avaliação do desempenho (Buciuniene & Goswtautaite 2020). Lippe e Lippényi (2019), em conclusão do seu estudo, mencionam que um teletrabalhador acaba por ter um desempenho menos positivo quando comparado com outros trabalhadores da mesma equipa que não trabalham a partir de casa. Por outras palavras, os autores assumem que a amostra envolvida no seu estudo pressupõe que trabalhar a partir de casa resulta num desempenho inferior. Para além disso, observam ainda a tendência para se trabalhar um maior número de horas em casa, existindo uma intensificação do trabalho, reforçando efeitos negativos no desempenho individual do trabalhador.

Em concordância, os autores, Beauregard, Basile e Canónico (2019), debruçam-se sobre o tema das implicações em teletrabalho, no trabalho e na organização, reforçando a extensa evidência empírica que sugere, em que o teletrabalho remete para um isolamento, físico, social e profissional, prejudicial ao trabalhador. Por isolamento físico, os autores entendem, o desempenho das tarefas num contexto isolado do ambiente de trabalho ajustado que caracteriza o espaço físico das organizações; e por isolamento social, a falta de conexão e integração no ambiente comum de trabalho; finalmente, por isolamento profissional, o resultado da diminuição de oportunidades proporcionadas aos trabalhadores. O estudo refere que em algumas organizações, os teletrabalhadores tendem a manifestar inquietação relativamente ao impacto que estes isolamentos podem manifestar nas suas perspetivas de carreira, com receio da não progressão da carreira a longo prazo (Beauregard et al., 2019).

Considerando as diferenças das Gerações, e olhando para o paradigma evolutivo que contraria a existência de um trabalho para a vida, o horários rigorosos e trabalho controlado, que caracteriza a Geração *Baby Boomers* (Li & Devos, 2008), isto pode implicar diferenças mais significativas a nível do desempenho dos trabalhadores aquando surge o teletrabalho em contexto pandémico. Diversos estudos dedicados ao tema do teletrabalho, implicando as atividades virtuais, deparam-se com as dificuldades de adaptação aos meios digitais que os trabalhadores enfrentariam, assim, desenvolveram estratégias de superar as barreiras inerentes ao uso intensivo de tecnologia de comunicação (Gilson et al., 2014). É evidente uma escassa experiência digital vivenciada pelas gerações mais velhas. Mas, à medida que novas gerações de trabalhadores ingressam, essa perceção pode alterar-se.

As gerações apresentam diferentes dificuldades, estratégias e competências devido as suas diferenças, concede um papel importante às organizações distinguir estes

recursos na procura da melhoria constante, relativamente à satisfação e ao aumento da gestão do conhecimento organizacional (Hagberg, 2012). A geração *Millenials*, ou geração X, por exemplo, possui atitudes em relação ao uso de tecnologia diferentes das gerações anteriores, sendo a primeira a crescer com acesso a computadores e a múltiplos meios de comunicação (Gorman et al., 2004).

Gilson et al. (2014) ressalta a Geração *Millenials* que, possui um conceito de trabalho diferente do estabelecido pelas gerações anteriores, não sendo o trabalho uma simples fonte de renda, mas uma fonte de satisfação pessoal e de aprendizagem constante. Valorizam ainda, aspetos organizacionais contrastantes às suas gerações precursoras, tais como flexibilidade, liberdade e progressão de carreira (Ariente, 2011). Os trabalhadores mais jovens demonstram-se mais confortáveis com o uso de TICs, pois as principais características desta geração segundo Lombardia (2008) é a grande habilidade e conhecimento quanto ao uso de tecnologias, a fluência em mais de um idioma, a grande facilidade de relacionamento, maior qualificação, maior capacidade de valorizam à diversidade. Outra característica da Geração *Millenials* é a flexibilidade de horários e tarefas, e por isso, o teletrabalho torna-se atrativo para estes profissionais, sendo que possibilitam maior equilíbrio com a vida pessoal.

Maciel (2011) cita que ao contrário a Geração *Baby Boomers*, poderá ter uma perceção diferente, uma vez que, o conceito de trabalho modifica, estes veem o trabalho como sentido de missão e lealdade à organização. Além disso, tendem a ser mais cooperativos e apresentam uma forte vinculação à organização em que trabalham (Robbins, 2005). O mesmo acontece, em relação à Geração X, procuram equilíbrio entre a vida profissional e a família e a satisfação no trabalho (Robbins, 2005). No entanto, contrariamente aos *Baby Boomers*, esta geração não é tão fiel às organizações, não valorizam “um trabalho para a vida toda”, tem mais ambição e valorizando a progressão na carreira, pois os interesses pessoais são uma prioridade.

Weeks et al., (2017), acrescenta ainda outra temática importante ao estudo, referindo que a principal dificuldade entre as gerações no ambiente organizacional, consiste na falta de habilidades tecnológicas e na aversão às mudanças da Geração *Baby Boomers* e da Geração X que compartilha desafios de formalidade, tradicionalidade e resistência a mudanças, devido à acentuada diferença etária e discrepância de habilitações literárias entre as gerações atuais (Dwyer & Azevedo, 2016).

Assim, a digitalização do trabalho imposto pelo teletrabalho, sublinhou a importância de os trabalhadores saberem usar ferramentas digitais (Hauret & Martin,

2020). Deste modo, para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades desta nova realidade, os trabalhadores precisam de desenvolver diversas competências digitais (SotoAcosta, 2020). Por sua vez, os profissionais são capazes de aceder, utilizar e aplicar estas competências dentro da economia e da sociedade digitalizadas em rápida mudança, estão posicionados para alcançar melhores resultados e desempenho (Lyons & Kass-Hanna, 2020). Como exemplos de desafios, que ocorreram devido a esta dificuldade, surge as resistentes às mudanças e inovações organizacionais, acomodação ao trabalho e baixo interesse nas tarefas realizadas.

Como a literatura aponta para que o caminho para um teletrabalho favorável consistirá na responsabilidade assumida pelo teletrabalhador no desempenho das suas tarefas, na capacidade destes trabalhadores contornarem os efeitos resultantes do isolamento, das dificuldades originas desta modalidade e na capacidade de as organizações assumirem, também eles, o compromisso de compreender o âmbito em que se insere o teletrabalho, não omitindo a relação com o teletrabalhador e com o seu desempenho. Não só tenderá a ser de mais fácil desempenho entre trabalhadores com níveis qualificados mais elevados, como também encerra o desafio de perceber que o alcance e a apropriação da própria infraestrutura digital no teletrabalho está longe de consolidar um mundo de determinismo tecnológico, no sentido em que existe um panóplia de literatura digital que importará ter em conta na avaliação dos limites da própria autoeficácia das diferentes gerações, consoante a sua relação com a tecnologia (Barros & Astrid, 2019).

H2: A Geração Millenials reporta maior desempenho em teletrabalho do que a Geração Baby Boomers e Geração X.

De acordo com Cardoso (2020), o teletrabalho exigiu uma grande mudança e adaptação das organizações e dos seus trabalhadores. Atualmente, todos terão de se adaptar a uma nova forma de trabalhar e viver, onde será fundamental adotar novos comportamentos e práticas (Greenwood et al., 2008). É importante as empresas refletirem sobre a implementação de planos de ação para os trabalhadores ficarem aptos para teletrabalhar, até porque a situação atual obriga a que as pessoas se mantenham neste regime (Graves et al., 2020). Desta forma, torna-se fundamental compreender o impacto que a faixa etária, valores e percurso de vida possuem nas perceções e comportamentos

de cada geração (Greenwood et al., 2008), quanto à possibilidade de se manterem em teletrabalho.

Neste momento, o futuro é incerto para cada uma das gerações e o tema do teletrabalho traz ainda mais desafios. A Geração *Baby Boomers* aguarda a sua saída do mercado de trabalho olhando agora a sua saúde e qualidade de vida com maior preocupação (Comazzetto et al., 2016). A Geração X, dedica-se em maior força à sua carreira e pretende aprofundar as suas habilitações, uma vez que, preveem maior desenvolvimento por parte das tecnologias e inovações, o que resultará em grandes oportunidades de trabalho e numa grande mudança económica (Dwyer & Azevedo, 2016). Já a Geração *Millennials*, valoriza a sua vida pessoal e profissional e, dessa forma, procura maior flexibilidade, a par da sua estabilidade na profissão (Cardoso et al., 2020).

Devido ao grande esforço que o teletrabalho carregou, compreende-se que nesta mudança existiu algum conflito entre as gerações em relação à intenção de permanecerem futuramente em teletrabalho (Cardoso et al., 2020). A literatura descreve que pelas diferentes particularidades de cada geração, as perceções a respeito da intenção de permanecer em teletrabalho alteram-se. Por exemplo, foi num estudo empírico que a Geração *Baby Boomers* indica maior motivação, otimismo e apreço pelo trabalho em regime presencial do que as Gerações X e *Millennials*, enquanto estas últimas demonstram maior ambição na progressão de carreira e maior interesse pelo teletrabalho. O autor Veloso (2019) acrescenta ainda que as gerações mais velhas, ou seja, a Geração *Baby Boomers*, demonstra ser leal às suas organizações e dessa forma constroem uma ligação com seu local de trabalho, enquanto a Geração X é vista como mais independente e descrentes do mundo organizacional, valorizando a aprendizagem de novas competências profissionais em decorrência da sua necessidade de se manter empregável, sendo assim mais ágeis na forma de trabalhar. Por fim, a Geração *Millennials* revela-se apreciadora da liberdade e da flexibilidade, sendo mais desvinculada da organização (Veloso, 2019).

O teletrabalho está associado a um certo conjunto específico de atributos, capacidades, competências e conhecimentos, onde o trabalhador deve mobilizar e pôr em prática certas e determinadas competências (Babú, 2017). Embora todas as gerações possuam essas características compreende-se que as gerações mais novas, pelas preferências em horários flexíveis e ambientes organizacionais informais, mas também pela resiliência, boa capacidade adaptativa e procura de mudanças constantes possuam maior intenção de permanecer em teletrabalho (Bennett et al., 2012). Sobretudo quando comparadas com a Geração *Baby Boomers*, que é considerada mais reservada e cautelosa,

preferindo estar presencialmente nos seus locais de trabalho, uma vez que, acreditam ter melhores condições (Erickson, 2010; Fund, 2013). Para além disso, o autor Costa (2013) revela que os indivíduos adequados ao teletrabalho demonstram ser pessoas seguras e resolutas com forte noção que esta modalidade acarreta alterações a todos os níveis tanto na vida pessoal como profissional.

H3: *A Geração Millenials reporta maior intenção de permanecer em teletrabalho do que a Geração Baby Boomers e Geração X.*

2. MÉTODO

Para dar resposta às questões de pesquisa, foi realizado uma investigação de cariz mista que contempla um estudo quantitativo e um estudo qualitativo. O Estudo 1 de base quantitativa, caracteriza-se por ser uma pesquisa estruturada, que procura quantificar dados, aplicar uma análise estatística e obter resultados que recomendem um curso final de ação (Gil, 2008). Quanto ao Estudo 2, de base qualitativa, foi desenhado a partir dos resultados obtido no Estudo 1 e o propósito será aprofundar a análise desses resultados, através da auscultação de uma amostra que partilhe as mesmas características que os respondentes do Estudo 1. Em conjunto, os dois estudos pretendem responder à escassez de investigação sobre a problemática do teletrabalho (Cunha, 2021), especialmente em Portugal. Espera-se que através dos resultados obtidos se consiga aprofundar o conhecimento da realidade portuguesa no que respeita ao entendimento acerca das vantagens e condicionalismos do teletrabalho, relativamente à carga de trabalho associada, ao desempenho dos trabalhadores neste regime e às suas intenções de permanecer em neste regime.

2.1. Recolha de dados e Procedimentos *Estudo 1*

Sendo o presente Estudo 1 de natureza essencialmente exploratória, pois tem como objetivo primordial “explorar” uma nova realidade, o teletrabalho em contexto pandémico (Cunha, 2021). Para a recolha dos dados foi adotado um método quantitativo, que consiste num processo sistemático de coleta de dados observáveis e quantificáveis com base na observação de factos objetivos, eventos e fenómenos independentes do investigador (Cunha, 2021). Neste âmbito, o método de recolha de informação utilizado

foi o questionário, visto que consiste em colocar a um conjunto de inquiridos representativo de uma população, questões relativas às suas expectativas, ao seu nível de conhecimento ou de consciência de um acontecimento ou de um problema (Vilelas, 2009).

O presente questionário foi desenvolvido por uma equipa de investigação com o apoio do CEDH-Research Centre for Human Development da Faculdade de Educação e Psicologia, Universidade Católica Portuguesa (UCP), Porto, através de um *link* geral um questionário online na plataforma Qualtrics, e divulgado através das redes sociais da UCP - Porto, em parceria com 25 organizações.

2.2. Instrumentos *Estudo 1*

Carga de Trabalho ou Constrangimentos laborais foram medidos a partir de Graves & Karabayeva, (2020). Esta escala é relativa aos desafios que se colocam aos colaboradores em regime de teletrabalho e apresenta-se numa Escala de Likert em que as respostas variam entre (1) "discordo completamente" a (5) "concordo completamente". Cada item avalia a perceção do trabalhador acerca, por exemplo: "Tenho de gerir vários fluxos de informações em diferentes plataformas digitais", "Tenho metas de desempenho mais exigentes do que as habituais" e "Tenho de realizar o meu trabalho mais rapidamente e/ou com prazos apertados do que habitualmente". Os valores mais altos da escala correspondem a uma perceção mais elevada de carga de trabalho. No que diz respeito à consistência interna esta escala apresentava um valor aceitável ($\alpha = .736$).

Desempenho profissional dos trabalhadores em regime de teletrabalho foi medida a partir dos primeiros 4 itens traduzidos da escala E-Work Life Scale (Grant et al., 2019) e da revisão de literatura de Tavares (2017) acerca das características individuais dos trabalhadores. A escala final com 12 itens diz respeito ao desempenho profissional dos trabalhadores em regime de teletrabalho e apresenta-se numa Escala de Likert e as respostas variam entre (1) "discordo completamente" a (5) "concordo completamente". Cada item avalia a perceção do trabalhador acerca, por exemplo: "Consigo concentrar-me nas minhas tarefas.", "Mesmo com interrupções externas (e.g., familiares) consigo corresponder às expectativas de qualidade da minha chefia.", "Consigo estabelecer rotinas e cumprir prazos com facilidade." e "Tenho os

conhecimentos necessários na minha função para resolver os problemas que surgem.”. Os valores mais altos da escala correspondem a uma percepção mais elevada de produtividade. No que diz respeito à consistência interna esta escala apresentava um valor aceitável ($\alpha = .890$).

Intenção de permanecer em teletrabalho foi medida a partir da revisão de literatura de Baert et al., 2020. Esta escala apresenta-se numa Escala de Likert e as respostas variam entre (1) "discordo completamente" a (5) "concordo completamente". A escala final com 7 itens e cada item avalia a percepção atual do teletrabalho, como por exemplo: “Atualmente vejo o teletrabalho de uma forma mais positiva.”, “Espero voltar a ter oportunidades de trabalhar mais tempo em teletrabalho.” e “Estou motivado/a para continuar a trabalhar em teletrabalho. Os valores mais altos da escala correspondem a uma percepção mais elevada de permanecer em teletrabalho. No que diz respeito à consistência interna esta escala apresentava um $\alpha .904$ ”.

2.3. *Caracterização da Amostra Estudo 1*

A amostra é constituída por 1923 participantes dos quais 1343 são do sexo feminino, 502 do sexo masculino, 1 outro e 16 que preferiram não responder. Relativamente à média de idades, estas encontram-se entre os 21 e 70 anos de idade e, podemos acrescentar que 625 dos participantes pertencem à Geração Millenials, 676 à Geração X e 521 à Geração *Baby Boomers*.

Quanto ao estado civil dos participantes, 510 eram solteiros, 1126 eram casados, 194 são divorciados e 15 viúvos. Relativamente à formação académica 311 dos participantes têm doutoramento, 475 mestrado, 677 licenciatura, 44 bacharelato, 322 o 12º ano, 29 o 9º ano e 2 têm a escolaridade obrigatória incompleta. O cargo profissional ou estatuto dos inquiridos varia desde: agricultura, construção, educação, as atividades imobiliárias e entre outros.

Em relação à intenção de permanecer em teletrabalho, 1383 dos participantes concordam em voltar a ter oportunidade de trabalhar mais tempo em teletrabalho, 581 concordam totalmente, 540 concordam, 338 não concordam nem discordam, 244 discordam e 105 discordam totalmente. Relativamente à motivação de continuar em teletrabalho, 560 concordam totalmente, 596 concordam, 325 não discordam nem concordam, 233 discordam e 100 discordam totalmente.

No que se refere ao regime de trabalho durante o período de confinamento variou entre 1326 participantes em teletrabalho com horário completo, 48 teletrabalho com horário reduzido, 388 teletrabalho e regime presencial com horário completo, 50 em teletrabalho e regime presencial com horário reduzido, 11 em *Lay-off*, 6 em *Lay-off* com horário reduzido, 51 em regime presencial com horário completo e reduzido e 29 desempregados.

Por fim, relativamente a experiência de teletrabalho antes do período de confinamento numa organização 88 afirmaram já ter experiência, 1774 não tiveram nenhuma experiência anteriormente e 61 não referiu a sua experiência de teletrabalho.

2.4. *Tratamento de Dados Estudo 1*

Os dados do Estudo 1 foram recolhidos e inseridos no programa informático IBM SPSS Statistics, versão 27, tendo-se seguidamente procedido à execução e interpretação das análises estatísticas, análises estas que culminaram numa melhor compreensão dos dados. A caracterização da amostra procura recolher dados gerais dos participantes neste estudo relativamente às variáveis acima apresentadas. Para análise da amostra das diferentes gerações, a normalidade foi verificada através de um teste estatístico onde podemos afirmar que a medida não apresenta desvios à normalidade (cf. Kline, 2010). As Gerações foram divididas, em que a Geração *Baby Boomers* (N=780) possui idades compreendidas entre 51 anos aos 70 anos, a Geração X (N=995) de 41 a 50 anos e a Geração *Millenials* (N=781) de 21 a 40 anos.

2.5. *Resultados Estudo 1*

De acordo com a H1, era esperado que em regime de teletrabalho a Geração *Baby Boomers* reportasse maior carga de trabalho em relação à Geração X e *Millenials*. Os resultados do Teste One-way ANOVA revelam que não existem diferenças estatisticamente significativas na carga de trabalho consoante, as diferentes Gerações [$F(2,1810) = ,466, p=.628$]. Assim, H1 não foi verificada.

De acordo com a H2, era esperado que existissem diferenças significativas relativamente à auto-preceção do desempenho profissional das Gerações. Seria esperado que a Geração *Millenials* reportasse uma maior auto-preceção de desempenho do que as Gerações X e *Baby Boomers* quando lidam com o teletrabalho. Os resultados do Teste

One-way ANOVA revelam que não existem diferenças estatisticamente significativas no desempenho profissional quando lidam com o teletrabalho [$F(2,1821) = 5.358, p = .005$]. Assim, H2 não foi verificada.

De acordo com a H3, era esperado que a Geração *Millennials* tivesse maior intenção de permanecer em teletrabalho do que as Gerações X e *Baby Boomers*. Os resultados do Teste One-way ANOVA revelam que existem diferenças estatisticamente significativas na intenção de permanecer neste regime de trabalho entre as diferentes gerações que integram o estudo [$F(2,1781) = 7.205, p = .001$]. De acordo com as análises Post-Hoc os trabalhadores da Geração *Baby Boomers* demonstram menor intenção de permanecer em teletrabalho ($M=3.67, DP=0.94$) quando comparados com a Geração X ($M=3.89, DP=0.89$) e a Geração *Millennials* ($M=3.84, DP=1.00$). Assim, H3 foi plenamente confirmada.

2.6. Discussão dos Resultados Estudo 1

De acordo com os resultados, a H1 e H2 não foram verificadas. De facto, e embora a literatura indique que existem diferenças nas gerações em relação às capacidades de utilizarem as tecnologias nos seus trabalhos, com as Geração X e *Millennials* a possuírem mais facilidade e aptidão na inovação e avanço tecnológico do que a Geração *Baby Boomers* (Graves et al., 2020), isso não foi verificado na amostra em análise. Tal como alguns autores referem, o teletrabalho surgiu de forma abrupta como resposta aos desafios da pandemia COVID-19, colocando todos os trabalhadores em alerta face a este desafio e, dessa forma, obrigou a que todas as gerações agissem com destreza nas alterações das condições do trabalho e a realizarem maiores esforços para se adaptarem às mudanças resultantes do mesmo (Novitasari et al., 2020; Oksanen et al., 2021).

Na verdade, o surgimento de crises naturais, económicas, políticas e/ou de saúde, como a pandemia COVID-19 se engloba, podem ter potencial de desenvolver e aumentar capacidades nas organizações e nos indivíduos de se desafiarem e adaptarem a novas circunstâncias (Oksanen et al., 2021), aprendendo a utilizar novas ferramentas, recursos e mecanismos no sentido de cumprir e, por vezes, até otimizar procedimentos e superar os objetivos atingidos através dos métodos tradicionalmente utilizados.

Para além disso, pretendia-se compreender se a intenção de permanecerem futuramente neste regime de teletrabalho era semelhante por parte das gerações em estudo. De acordo com os resultados, a H3 confirmou-se, eventualmente as gerações mais

novas, como a Geração *Millenials*, pelas suas capacidades que têm preveem um futuro mais tecnológico e com algumas vantagens, nas quais: maior flexibilidade de horários, maior mobilidade e maior autonomia, o que porventura, poderá influenciar e motivar estas gerações a continuar em teletrabalho (Morgan & Ribbens, 2006; Erickson, 2008). Como vimos a falar anteriormente, a Geração *Baby Boomers* adquiriu alguns hábitos/regras devido à sua experiência e vivência no seu percurso de trabalho e, talvez por isso, não estão dispostos a alterar a sua conjuntura de trabalho para este regime de trabalho (Radorf & Shacklock, 2012; Cappi & Araujo, 2015).

Percebeu-se no 1 estudo que perante todas as adversidades que a pandemia trouxe, em particular ao mercado de trabalho, a amostra em estudo faz uma avaliação consideravelmente positiva do teletrabalho, de tal forma que alguns trabalhadores estão dispostos para a manter-se nesse regime mesmo após a pandemia.

Contudo, o estudo 1 deixa alguns temas em aberto que serão explorados e discutidos no estudo 2, assim, esta segunda investigação tem como objetivo a realização de um estudo exploratório que analise a forma como as diferentes gerações percecionaram o teletrabalho e, desta forma, compreender as dificuldades sentidas e, por outro lado, as competências adquiridas para a adaptação desta mudança, para além disso, compreender a causa de algumas das gerações pretenderem ou não permanecer em regime de teletrabalho futuramente, pelo que se definem as seguintes questões de investigação:

Q1: “*Quais as dificuldades que as diferentes gerações vivenciaram na adaptação ao teletrabalho?*”

Q2: *Quais são as principais estratégias e competências adotadas pelas gerações para a melhorar adaptação ao teletrabalho?*”

Q3: “*Quais as principais motivações para as diferentes gerações permanecer em teletrabalho futuramente?*”

3. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS- Estudo 2

A apresentação dos resultados será dirigida tendo por base as questões de investigação apresentadas de acordo com a análise dos dados. Ao longo deste capítulo, destacam-se os dados relativos à temática, seguindo da compreensão dos participantes das diferentes gerações: Geração *Baby-Boomers*, Geração X e Geração *Millenials* que suportaram o estudo. As respostas às questões de investigação serão desenvolvidas tendo em conta um

sistema de subcategorias que são analisadas pertinentemente para o efeito da investigação (sendo estas assinaladas a *bold*). Conjuntamente, será feita a discussão dos resultados apresentados contando com os excertos dos dados, assim como, a referências teóricas consideradas fundamentais.

Q1: *“Quais as dificuldades que as diferentes gerações vivenciaram na adaptação ao teletrabalho?”*

Relativamente a Geração *Baby Boomers* e tendo por base as diferentes fases do ciclo de vida dos participantes, nas dificuldades sentidas na adaptação ao teletrabalho, verificou-se que se sobressaíram questões relacionadas com as dificuldades na adaptação aos meios digitais: [e.g., *“(...) a nível profissional muitas vezes tinha dificuldade em fazer chegar as minhas ideias e ordens”; “dificuldades nos acessos à internet que às vezes ia abaixo...instalações de aplicações no portátil.” (P7); “capacidade de acesso à rede da internet para teletrabalho em simultâneo das três pessoas... a rede ou estava demasiado lenta ou se perdia a ligação” (P10)*]. Relativamente ao isolamento em teletrabalho, esta gerações demonstrou alguns contratemplos, pelo facto de agora realizar as suas funções isoladamente, sem o contacto dos seus chefes e colegas de trabalho: [e.g., *“(...) muitos problemas que tivemos que enfrentar foi totalmente sozinha, com total responsabilidade, tanto para o bem como para o mal.” (P6)*], o que para esta geração foi uma mudança, pois estavam acostumados a conviver com os seus colegas e a deslocar-se ao seu espaço de trabalho, causando alguma responsabilidade acrescida e ansiedade: [e.g., *“(...) o mais difícil foi o facto de estar sempre dentro de casa e não ter pausas para sair e dar um passeio” (P8)*].

No que respeita a Geração X e relativamente às dificuldades sentidas na adaptação ao teletrabalho destacou-se as dificuldades também algumas dificuldades na adaptação aos meios digitais: [e.g., *“(...) tinha algumas dificuldades, a nível de exercer as minhas funções num projeto em que tinha responsabilidade, por dificuldades de acesso ao software e também por ausência física no “chão de fábrica” (P5)*], observou-se ainda uma certa dificuldade em avançar nas suas tarefas pois não controlavam da mesma forma o seu dia-a-dia no trabalho como no escritório/espaço de trabalho: e.g., *“(...) em teletrabalho tinha muitas dificuldades em não conseguir ver de perto o projeto a desenvolver e a máquina a interencionar” (P5)*]. Para além disso, verificou-se dificuldades na comunicação com colegas de trabalho, quando precisavam de ajuda no seu trabalho tinham de contactar com várias pessoas até solucionar o problema, ou

também pelo facto da ligação como os colegas de trabalho perder-se: [e.g., “(...) *sempre que me ligavam eram para coisas do trabalho e nunca para falar somente, como acontecia num dia típico quando trabalhamos no escritório. Lá dávamos duas de letra e as horas vão passando, em casa para mim, já não acontecia a mesma coisa.*”; “*As vezes num dia para conseguir falar com eles era impossível, porque ou eles não atendiam porque estavam ocupados ou não conseguir explicar o que queria por telemóvel e isso foi o pior.*” (P5)]. Contudo alguns participantes tiveram uma perceção positiva durante o teletrabalho, pelo facto de possuírem já experiência nos meios digitais e as suas funções serem com base no suporte digital: [e.g., “(...) *não senti muitas dificuldades, a nível tecnológico eu como já passava o dia a trabalhar com o computador não notei muita diferença, as minhas tarefas foram as mesmas do que antes do confinamento, por isso, não me afetou quando trabalhava em casa*” (P5)].

Finalmente, acerca da Geração *Millenials* e as dificuldades sentidas na adaptação ao teletrabalho centraram-se particularmente na falta de condições de trabalho, relativamente aos equipamentos, condições no espaço e ambiente de trabalho. Comparativamente com as outras gerações que tiveram dificuldades em algumas competências tecnológicas e hábitos dos seus trabalhos, esta geração teve uma particularidade e poderá ser explicada pelo facto de ter as competências necessárias para manusear os meios digitais e, neste momento, dar mais valor a questões como o ambiente de trabalho, o bem-estar e as condições de trabalho: e.g., “(...) *é importante a chefia ter um conhecimento básico das questões pessoais da pessoas porque a pessoas vai mudar o local de trabalho para outro ambiente*” (P3)]. Também, outra das dificuldades mencionadas foi a concentração durante o dia de trabalho, isto poderá ser devido aos acontecimentos que estavam a ocorrer no momento, como a Covid-19 que pode ter causado alguma stress e preocupação: [e.g., “(...) *a dificuldade principal para foi mais ter a disciplina, disciplina a nível de concentração... ter muito autocontrolo.*” (P13)].

Independente da Geração, todos os fragmentos de texto reportam dificuldades sentidas na adaptação ao teletrabalho. Isto pode explicar-se pelo facto de o teletrabalho chegar inesperadamente devido aos desafios da pandemia COVID-19, obrigando todas as gerações a trabalharem com destreza nas mudanças das condições do trabalho (Novitasari et al., 2020; Oksanen et al., 2021).

Q2: *Quais são as principais estratégias e competências adotadas pelas gerações para a melhorar adaptação ao teletrabalho?*”

Em resposta a esta questão de investigação as respostas foram variadas e apresentaram uma particularidade interessante, meritória de ser abordada. Existem estratégias e competências transversais a todas as gerações no que se refere às estratégias para melhor se adaptarem a este regime. Desta forma, foi possível retirar conclusões bastante interessantes acerca da temática.

No que respeita as principais estratégias e competências adotadas pelas Geração *Baby Boomers*, uma das estratégias apontadas refere-se às condições no espaço de trabalho, devido a estes indivíduos poderem não ter um espaço de trabalho adequado as suas condições, pois por regra trabalhavam sempre no seu local de trabalho não necessitando de ter um espaço em suas casas: [e.g., “(...) *dividir os locais de trabalho e tarefas de cada um*” (P10)]. Outros elementos de texto que esta geração referiu foi a necessidade de conter competências tecnológicas: [e.g., “(...) *a principal competência foi o conhecimento a nível informático e a compreensão de toda a gente em adaptarmo-nos a esta nova realidade.*” (P7)], tal como o autor Gilson et al., (2014) refere que a Geração *Baby Boomers* se depara com dificuldades de adaptação aos meios digitais, por sofrer uma escassa experiência digital vivenciada pelas gerações mais velhas. Mas, à medida que novas gerações de trabalhadores ingressam, essa percepção pode alterar-se e estes devem desenvolver estratégias de superar as barreiras inerentes ao uso intensivo de tecnologia de comunicação.

Relativamente à Geração X e as suas principais estratégias e competências adotadas para melhorar a adaptação em teletrabalho, estes mencionaram estratégias direcionadas para a articulação entre as tarefas domésticas e tarefas profissionais: [e.g., “(...) *criar horários para trabalhar e horários para fazer as tarefas domésticas.*” (P8)], pelo facto de ser uma geração mais nova poderá ainda ter filhos pequenos e esta articulação pode ser uma estratégia para combater uma subcarga de trabalho tanto em tarefas domésticas como profissionais. Referiram também que o facto de ter estratégias organizacionais e os equipamentos necessários é fundamental para melhorar esta adaptação ao teletrabalho: [e.g., “(...) *estratégias de organização e as coisas começaram a melhorar e se calhar aí já fui mais produtiva*” (P14); “*ter os equipamentos é essencial.*” (P2)].

Acerca da Geração *Millennials*, as opiniões encontram-se similares à Geração X, em relação as principais estratégias e competências adotadas para melhorar a adaptação em teletrabalho, contudo esta geração compila um maior número de estratégias e poderá ser devido as competências já detidas para o mundo digital e devido à já sua experiência e habilidade do passado possuam uma visão mais alargada de estratégias-chave para

melhorar a qualidade de realizar trabalhos tecnológicos ou teletrabalho. Outro motivo, poderá ser o facto desta geração ter um maior interesse em permanecer neste regime de teletrabalho e, por isso, referem mais estratégias de forma a melhorar continuamente a sua qualidade e bem-estar neste regime (Cennamo e Gardner, 2008). Estes indivíduos referem como estratégias: [e.g., “(...) *criara o espaço entre o local de trabalho naquelas horas e tudo o resto*” (P12); “*cumprir prazos de entrega de projetos*” (P16); “*responder aos e-mails atempadamente*” (P12); “*manter a comunicação com as pessoas da tua equipa e com as chefias*” (P16)].

Dentro das estratégias, alguns indivíduos da Geração *Millenails* referiram alguns elementos de lazer e entretenimento para ultrapassar os momentos mais complexos em teletrabalho: [e.g., “(...) *víamos um filme juntos no sofá... de forma a desligar*” (P20); “*manter a calma, uma boa comunicação*” (P20); “*desligarmo-nos por completo do trabalho e fazermos momentos em família*” (P1); “*conciliar o teletrabalho com outras atividades, por exemplo, eu na altura fiz Yoga e técnicas de respiração*” (P3)]. Sendo, esta uma geração que cresceu na era da tecnologia, a formação é mais elevada e esta adapta-se na totalidade ao teletrabalho, conseguindo ter menos estratégias tecnológicas e dando mais estratégias de condições, preferenciando uma maior flexibilidade e bem-estar (Cennamo & Gardner, 2008; Kultalahti & Viitala, 2014). Como verificado no estudo de Hagberg (2012) as gerações apresentam diferentes dificuldades, estratégias e competências devido as suas diferenças, concede um papel importante às organizações distinguir estes recursos na procura da melhoria constante, relativamente à satisfação e ao aumento da gestão do conhecimento organizacional.

Q3: “*Quais as principais motivações para as diferentes gerações permanecerem em teletrabalho futuramente?*”

Esta questão de investigação designa-se como sendo uma categoria essencial do presente estudo. Esperava-se compreender, quais as principais intenções para as diferentes gerações permanecerem em teletrabalho e as opiniões foram bastantes variadas. Desta categoria principal, emergiram 5 subcategorias de especial interesse: não permanecer em teletrabalho, sim permanecer em teletrabalho, pontos positivos, pontos negativos e outros regimes de trabalho.

A Geração *Baby Boomers* revela algum desconforto com a ideia de permanecer em teletrabalho: [e.g., “(...) *estarmos atrás de um computador impossibilita-nos de termos uma conexão próxima*” (P6)], uma vez não estar habituados a este regime e a esta

mudança repentina, no entanto e embora algumas opiniões tenham pontos negativos, diversos indivíduos mencionaram pontos positivos do teletrabalho: [e.g., “(...) *foi uma experiência boa, acho que todas as pessoas tiveram de reinventar a uma nova realidade e foi um desafio para mim, que acho que me fez crescer como pessoa e profissional.*” (P8);] e ainda acrescentaram outras modalidades de trabalho neste sentido: [e.g., “(...) *a minha escolha seria o regime como fazia antes, fazia alguns dias de teletrabalho e outros ia à empresa*” (P8); “*parece extremamente interessante a solução mista e teletrabalho com o trabalho presencial que tenho agora*” (P19)].

Já a Geração *Millenials* e a Geração X apresentam uma unanimidade na intenção de permanecer em teletrabalho identificando uma maior liberdade neste regime, de acordo com o autor Bennett et al., (2012) compreende-se que as gerações mais novas pelas suas características e pelas preferências em maior flexibilidade de horários, ambientes organizacionais informais, mas também pela boa capacidade integrativa e procura de mudanças frequentes apresentam uma maior intenção de permanecer em teletrabalho: [e.g., “(...) *se pudesse escolher escolhia o teletrabalho*” (P14); “*agora até já me consigo organizar bem melhor, às vezes até terminar mais cedo e consigo fazer outras coisas*” (P14); “*online porque faço o meu trabalho de igual forma.. presencial acho que já não faz sentidos, temos meios tecnológicos para poder trabalhar a partir de casa e se podemos com a nossa função, porque não avançar neste regime...eu gostava*” (P4); “*sim gostei de estar em teletrabalho e aconselho porque dá-nos outra liberdade e bem-estar de vida*” (P1); “*eu vejo o teletrabalho como um alívio agora*” (P13); “*eu acho que o teletrabalho agora é algo bastante importante, por exemplo, quando chega a segunda-feira e eu estou em teletrabalho, parece que começo logo a semana bem*” (P26)]. Contudo, alguns participantes referiram não ter intenção de permanecer em teletrabalho demonstrando alguns pontos negativos relacionados com as sua função e conciliação familiar: [e.g., “(...) *sou mais produtivo a trabalhar na empresa, entrego-me mais as coisas e sinto que estou ali para trabalhar... há muita coisa que só na fábrica e no escritório é que preciso trabalhar*” (P2); “*experiência interessante no mínimo, mas não queria repeti-la. Ter filhos altera tudo*” (P20); “*acho que fui pouco produtivo e isso deixou-me desconfortável e desmotivado, mas isto porque talvez o teletrabalho não se coadune com a minha função*” (P5)].

Através dos exemplos acima partilhados, é possível perceber que em geral todas as gerações têm uma opinião positiva em relação à intenção em permanecer em teletrabalho. Um dos argumentos possíveis para observar-se esta opinião, poderá dever-se ao facto

desta mudança ter surgido repentinamente e o futuro estar incerto para cada uma das gerações. Estes tiveram que aplicar diversas estratégias durante este período de teletrabalho como principais: conseguir orientar e conquistar ferramentas para realizar as suas funções procurando um equilíbrio entre a vida profissional e a família e a satisfação no trabalho. No entanto, a Geração *Baby Boomers*, refere mais pontos negativos sobre este tema, pelo facto de esta geração avistar um futuro mais curto no seu trabalho e possuir um maior interesse em continuar no regime que sempre teve durante a sua vida de trabalho (Robbins, 2005).

4. CONCLUSÃO

Como principais conclusões dos resultados podemos realçar que as diferenças encontradas aparentam estar relacionadas com o ciclo de vida em que cada participante se encontra, mais do que com a geração a qual pertence, para além disso o facto da pandemia Covid-19 ter aparecido de uma forma abrupta, implicou da mesma forma todas as gerações, e todas tiveram diversas implicações durante este período. Sobressai essencialmente nesta análise, uma dificuldade maior pelas Gerações *Baby Boomers* e *X*, pelo facto de serem duas gerações com falta de estratégias e competências adaptativas e tecnológicas e, por esse motivo, a aprendizagem e adaptação às tecnologias podia ser um fator de bloqueio e impedimento neste regime, resultando de uma baixa produtividade (Cardoso et al., 2015). A Geração *Millennials* tem uma perceção diferente relativamente aos desafios apresentados, uma vez que, as gerações mais novas possuem características mais aptas para estes tempos de mudança que ocorrem, e isso pode refletir numa maior produtividade e desempenho (Milasi et al., 2021).

Este é uma condição que poderá vir a manter-se, uma vez que os indivíduos da Geração *Baby Boomers* demonstram uma intenção preferencial pelo trabalho na empresa do que em teletrabalho, já a Geração *Millennials* e também a Geração *X* se mostram mais à vontade com a possibilidade de se manterem neste regime. Nomeadamente a Geração *Millennials* evidencia utilizar novas ferramentas, recursos e mecanismos no sentido de otimizar procedimentos e realizar as suas tarefas devidamente, dando preferência a este regime que lhes permite maior flexibilidade e bem-estar no trabalho. Independentemente desta observação, sai reforçada a ideia de que todos os trabalhadores no momento da pandemia estiveram atentos aos desafios o que forçou todas as gerações

a realizarem maiores esforços para se adaptarem (Novitasari et al., 2020; Oksanen et al., 2021).

Como limitações reconhece-se a ausência de estudos com amostras portuguesas sobre os desafios em teletrabalho num estudo das gerações, que não permite a comparação direta das observações concluídas sobre a tendência atual do fenómeno, mas, também a distribuição da amostra acabou por não ser equitativa, mais concretamente em relação às opiniões da Geração *Baby Boomers* devido ao número de participantes ser mais reduzido nesta geração.

Sugere-se assim que em futuras investigações se realize um estudo longitudinal, com uma amostra equitativa, que permita vir a compreender estas dificuldades sentidas pelas gerações e as suas intenções de permanecem em teletrabalho futuramente, para além disso, outra sugestão passa por integrar nos próximos estudos a nova geração a integrar no mercado de trabalho, a Geração Z, pois poderá ter uma opinião dispersa sobre a temática em estudo.

Concluindo, julgamos que os resultados atingidos apresentaram uma mais-valia à comunidade científica através das experiências que estes participantes têm sobre esta temática, uma vez que apresenta uma perspetiva nova sobre os estudos geracionais, comparativamente com a literatura existente no momento.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adriaansen, R. J. (2006). Tussen ervaring en herinnering - Generaties en geschiedschrijving (Dissertação de mestrado). Universidade Erasmus de Roterdão.

Novitasari, D., Sasono, I., & Asbari, M. (2020). Work-family conflict and worker's performance during Covid-19 pandemic: What is the role of readiness to change mentality. *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)*, 3(4), 122-134. <https://www.ijmsjournal.org/ijms-v3i4p112.html>

Oksanen, A., Oksa, R., Savela, N., Mantere, E., Savolainen, I., & Kaakinen, M. (2021). COVID-19 crisis and digital stressors at work: A longitudinal study on the Finnish working population. *Computers in Human Behavior*, 122(106853). <https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.106853>

Antunes, M. T. P. (2000). Capital intelectual. Atlas.

Vilelas, J. (2009). *Investigação: o processo de construção do conhecimento*, 1ª Ed. Lisboa: Sílabo.

Ariente, M., Diniz, M. V. C., Dovigo, A. A. & Santos, C. F. (2011). O Processo Evolutivo Entre as Gerações X, Y e Baby Boomers. In XIV SemeAD: Seminários em Administração. São Paulo, SP.

Barros, Astrid (2019), "Burnout syndrome and engagement: correlations in teleworkers", *The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences*, pp. 465-472.

Barros, Astrid (2019), "Burnout syndrome and engagement: correlations in teleworkers", *The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences*, pp. 465-472.

Beauregard, T. Alexandra, Kelly Basile, e Esther Canónico (2019), "Telework: Outcomes and facilitators for employees", em Richard N. Landers (Ed.), *The Cambridge handbook of technology and employee behavior*, Cambridge, Cambridge University Press, 511-543.

Belle, S. M., Burley, D. L., & Long, S. D. (2015). Where do I belong? High-intensity teleworkers' experience of organizational belonging. *Human Resource Development International*, 18(1), 76–96. doi: <https://doi.org/10.1080/13678868.2014.979006>

Bennett, J., Pitt, M & Price, S. (2012). Understanding the impact of generational issues in the workplace. *Facilities*, 30(7/8), 278-288.

Cunha, M. R. F. da. (2021). A passagem de trabalho presencial para teletrabalho: GAP de competências digitais. Lisbon School of Economics & Management (ISEG).

Gil, A. C. (2002). Como elaborar projetos de pesquisa (4th ed.). São Paulo: Atlas.

Bernardino, A., Coriolano-Marinus, M., Santos, A., Linhares, F., Cavalcanti, A., & Lima, L. (2018). Motivação dos Estudantes de Enfermagem e Sua Influência no Processo de Ensino-aprendizagem, 27(1), pp. 1–10. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1590/0104-070720180001900016>

Beutell, N. J., & Wittig-Berman, U. (2008). Work-family conflict and work-family synergy for generation X, baby boomers, and matures: Generational differences, predictors, and satisfaction outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 23(5), 507-523. <https://doi.org/10.1108/02683940810884513>

Brown, M., & Benson, J. (2005). Managing to overload? Work overload and performance appraisal processes. *Group and Organization Management*, 30(1), 99–124. <https://doi.org/10.1177/1059601104269117>

Caillier, J. G. (2012). The impact of teleworking on work motivation in a U.S. federal government agency. *American Review of Public Administration*, 42(4), 461–480

Caillier, J. G. (2012). The impact of teleworking on work motivation in a U.S. federal government agency. *American Review of Public Administration*, 42(4), 461–480

Cappi, MN, & Araujo, Bfvbd (2015). Satisfação no Trabalho, Comprometimento Organizacional e Intenção de Sair: Um Estudo Entre As Gerações Xey. *Leitura. Revista Eletrônica de Administração*, Porto Alegre, 21 (3), 576-600. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.0782014.54843>

Cardoso, G., da Costa, A. F., Coelho, A. R., & Pereira, A. (2015). *A sociedade em rede em Portugal: uma década de transição*. Coimbra: Almedina.

Carrara, Tânia Maria Paiva; NUNES, Simone Costa; Sarsur, Amyra Moyzes. *Retenção de Talentos de Diversas Gerações em um mesmo Contexto Organizacional*. In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, IV, 2013, Brasília. Anais. Brasília: Anpad, 2013.

Cavazotte, Flávia de Souza Costa Neves; Da Costa Lemos, Ana Heloisa; De Aquino Viana, Mila Desouzart. (2012). *Novas gerações no mercado de trabalho*:

expectativas renovadas ou antigos ideais? Cadernos Ebape. br, v. 10, n. 1, p. 162-180.
<https://doi.org/10.1590/S1679-39512012000100011>

Cennamo, L. and Gardner, D. (2008), "Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23 No. 8, pp. 891-906. <https://doi.org/10.1108/02683940810904385>

Cennamo, L. and Gardner, D. (2008), "Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23 No. 8, pp. 891-906. <https://doi.org/10.1108/02683940810904385>

Colbert, A. E., Bono, J. E., & Purvanova, R. K. (2016). Flourishing via workplace relationships: Moving beyond instrumental support. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1199–1223. doi: <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0506>

Comazzetto, L. R., Vasconcellos, S. J. L., Perrone, C. M., & Gonçalves, J. (2016). A geração Y no mercado de trabalho: um estudo comparativo entre gerações. *Psicologia: ciência e profissão*, 36(1), 145-157. <https://doi.org/10.1590/1982-3703001352014>

Costa, Isabel de Sá Affonso. Controle em novas formas de trabalho: teletrabalho e o discurso do empreendimento em si. *Cad. EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 3, n. 1, mar. 2005.

Costa, R., & Quelhas, O. (2014). Qualidade de vida no trabalho (QVT): indicador do grau de satisfação do trabalhador e do aumento da produtividade da organização. In *X Congresso Nacional De Excelência Em Gestão* (pp. 2-13).

Demerouti, E., Derks, D., ten Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B. (2014). New ways of working: Impact on working conditions, work–family balance, and well-being - The impact of ICT on quality of working life. Springer Verlag, 123–141. Retrieved from https://doi.org/10.1007/978-94-017-8854-0_8

Dwyer, R. J.; Azevedo, A. Preparing leaders for the multi-generational workforce. *Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 10, n. 3, 2016. 281-305.

Elza Fátima Rosa Veloso, Joel Souza Dutra, Lina Eiko Nakata. (2016). Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, x e baby boomers, *REGE - Revista de Gestão*, Volume 23, Issue 2, Pages 88-98, ISSN 1809-2276. <https://doi.org/10.1016/j.rege.2015.05.001>

Eversole, B. A. W., Venneberg, D. L., & Crowder, C. L. (2012). Creating a flexible organizational culture to attract and retain talented workers across generations. *Advances in Developing Human Resources*, 14(4), 607–625. doi: <http://doi.org/10.1177/1523422312455612>

Filardi, F., Castro, R. M. P., & Zanini, M. T. F. (2020). *Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal*. *Cadernos EBAPE. BR*, 18(1), 28-46. <https://doi.org/10.1590/1679-395174605>

Fisher, Andre Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In. *As Pessoas nas Organizações*. Ed. Gente, 2002.

Fishman, A. F. How generational differences will impact America's aging workforce: strategies for dealing with aging Millennials, Generation X, and Baby Boomers. *Strategic HR Review*, 15, n. 6, 2016. 250-257.

Fonner, K.L., & Roloff, M.E. (2010). Why Teleworkers are More Satisfied with Their Jobs than are Office-Based Workers: When Less Contact is Beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, 38 (4), 336-361. doi: <http://doi.org/10.1080/00909882.2010.513998>

Fragoso, A., & Guimarães, P. (2010). Is there still a place for social emancipation in public policies? – Envisioning the future of adult education in Portugal. *European Journal for Research on the Education of Adults*, 1(1-2), 17-31. <https://doi.org/10.3390/socsci7110239>

Fritz, C., Yankelevich, M., Zarubin, A., & Barger, P. (2010). Happy, healthy, and productive: the role of detachment from work during nonwork time. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 977.

Gilson, L. L., Maynard, M. T., Jones Young, N. C., Vartiainen, M., & Hakonen, M. (2014). Virtual Teams Research. *J*

Gilson, L. L., Maynard, M. T., Jones Young, N. C., Vartiainen, M., & Hakonen, M. (2014). Virtual Teams Research. *Jo*

Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2005). The Impact of Extent of Telecommuting on Job Satisfaction: Resolving Inconsistent Findings. *Journal of Management*, 31(2), 301–318. doi: <https://doi.org/10.1177/0149206304271768>

Gorman, P., Nelson, T., & Glassman, A. (2004). The Mil

Gould-Williams, J., & Davies, F. (2005). Using social exchange theory to predict the effects of hr practice on employee outcomes: An analysis of public sector workers. *Public Management Review*, 7(1), 1–24. doi: <https://doi.org/10.1080/1471903042000339392>

Grant, C.A., Wallace, L.M. and Spurgeon, P.C. (2013), "An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance", *Employee Relations*, Vol. 35 No. 5, pp. 527-546. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2012-0059>

Graves, L. M., & Karabayeva, A. (2020). Managing virtual workers—strategies for success. *IEEE Engineering Management Review*, 48(2), 166-172. <https://doi.org/10.1109/EMR.2020.2990386>

Greenwood, R. A., Gibson, J. W., & Murphy Jr, E. F. (2008). An investigation of generational values in the workplace: Divergence, convergence, and implications for leadership. *International Leadership Journal*, 1(1), 57-76.

Gursoy, D., Chi, C., Karadag, E., (2013). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal of Hospitality Management* 32, (1), 40–48. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.04.002>

Haddon, L. (2011). Análise de domesticação, objetos de estudo e a centralidade das tecnologias na vida cotidiana. *Canadian Journal of Communication*, 36 (2), 311-323. <http://eprints.lse.ac.uk/id/eprint/62128>

Hagberg, J. (2012). "Being the oldest old in a shifting technology landscape." In *Generational of new media*, de Eugène Loos, Leslie Haddon e Enid Mante-Meijer, 89-106. Ashgate.

Hauret, L. e Martin, L. (2020). The impact of telework induced by the spring 2020 lockdown on the use of digital tools and digital skills. Luxembourg Institute of SocioEconomic Research.

Jonck, P., van der Walt, F., & Sobayeni, N. (2017). A generational perspective on work values in a South African sample. *SA Journal of Industrial Psychology*, 43(1), 1-9. <https://doi.org/10.4102/sajip.v43i1.1393>

Kane, T.D. and Tremble, R.T. (2000). Transformational leadership effects at different levels of the army. *Military Psychology*, Vol. 12 No. 2, pp. 137-60.

Kelan, E. K. (2014). Organising generations - what can sociology offer to the understanding of generations at work? *Sociology Compass*, 8(1), 20.

Khuong, M. N., & Yen, V. H. (2016). Investigate the Effects of Job Stress on Employee Job Performance — A Case Study at Dong Xuyen Industrial Zone, Vietnam. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 7(2), 31–37. <https://doi.org/10.18178/ijtef.2016.7.2.495>

Kossek, E. E., Thompson, R. J., & Lautsch, B. A. (2015). Balanced workplace flexibility: Avoiding the traps. *California Management Review*, 57(4), 5–25. doi: <https://doi.org/10.1525/cmr.2015.57.4>.

Kranenberg, E. (2014). Work-values differences within Generation Y: Recommendations for HR Management in the hospitality industry (Master Dissertation). University of Twente. <http://purl.utwente.nl/essays/64988>

Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C., & Sheep, M. L. (2009). Balancing borders and bridges: Negotiating the work-home interface via boundary work tactics. *Academy of management journal*, 52(4), 704-730. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.43669916>

Kultalahti, S. & Viitala, R. L. (2014). Sufficient challenges and a weekend ahead— Generation Y describing motivation at work. *Journal of Organizational Change Management*, 27(4), 569-582. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2014-0101>

Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management. *The health care manager*, 19(1), 65-76.

Ladebo, O. J., & Awotunde, J. (2007). Emotional and Behavioral Reactions To Work. October, 13(8), 86–100.

Lepak, David P; Shaw, Jason D. *Strategic HRM in North America: Looking to the future*. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 19, n.8, p. 1486-1499, 2008.

Li, F. F., & Devos, P. (2008). Talent management: Art or science: The invisible mechanism between talent and talent factory. (Unpublished Master's Thesis), University of Kalmar, Sweden.

Greenwood, R. A., Gibson, J. W., & Murphy Jr, E. F. (2008). An investigation of generational values in the workplace: Divergence, convergence, and implications for leadership. *International Leadership Journal*, 1(1), 57-76.

Lieber, L. D. (2010). How HR can assist in managing the four generations in today's workplace. *Employment Relations Today*, 36(4), 85-91.

Lipkin, N. A.; Perrymore, A. J. (2010). *A Geração Y no trabalho: como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura de sua empresa*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Lippe, V. Tanja, e Zóltan Lippényi (2019), "Co-workers working from home and individual and team performance", *New Technology, Work and Employment*, 35 (1), pp. 60-79.

Lombardia, P. G.. *Quem é a Geração Y?* HSM Management, n ° 70. São Paulo, 2008.

Lyons, A. C. e Kass-Hanna, J. (2020). A human development approach to measuring and improving the digital livelihoods of vulnerable populations. G20 Insights.

Maciel, N. B.. *Valores que influenciam a retenção dos profissionais da Geração Y nas organizações*. U

Milasi, S., González-Vázquez, I. e Fernández-Macías, E. (2021). *Telework before the COVID-19 pandemic: Trends and drivers of differences across the EU*. OECD Productivity Working Papers, OECD Publishing.

Ng, E. S., & Burke, R. J. (2006). *The next generation at work—business students' views, values and job search strategy*. Education+ Training.

ONU UN (2017). *Digital Skills for Life and Work*. Broadband Commission for Sustainable Development – WG on Education.

Organização Mundial da Saúde. (2020). *Coronavirus disease (COVID-19) pandemic*. Disponível em: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>

Pais, J. (1998). *Gerações e valores na sociedade portuguesa contemporânea*. Instituto de ciências sociais da universidade - Secretaria de Estado da Juventude.

Pena, Felipe Gouvêa.; Martins, Talita Soares. *Baby Boomers, X e Y: diferentes gerações "coexistindo" nos ambientes organizacionais*. Pós em Revista, n. 10, 2015. ISSN.

Pouget, M., & Osborne, M. (2004). Accreditation or validation of prior experiential learning: Knowledge and saviors in France – a different perspective? *Studies*

in Continuing Education, XXVI(1), 45-65.
<https://doi.org/10.1080/158037042000199452>

Prensky, M. (2008). Digital natives, digital immigrants. *On the Horizon*, MCB University Press, v. 9, n. 5, out. 2001.

Ragu-Nathan, T. S., Tarafdar, M., Ragu-Nathan, B. S., & Tu, Q. (2008). *The consequences of technostress for end users in organizations: Conceptual development and empirical validation*. *Information systems research*, 19(4), 417-433.
<https://doi.org/10.1287/isre.1070.0165>

Robbins, S. P. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005

Saltzstein, A. L., Ting, Y., & Saltzstein, G. H. (2001). Work-family balance and job satisfaction: The impact of family-friendly policies on attitudes of federal government employees. *Public Administration Review*, 61, 452-467. doi:
<https://doi.org/10.1111/0033-3352.00049>

Solaja, O., & Ogunola, A. (2016). Leadership style and multigenerational workforce: A call for workplace agility in Nigerian public organizations. *International Journal of African and Asian Studies*, 21, 46-56.
<https://iiste.org/Journals/index.php/JAAS/article/view/30494>

Soto-Acosta, P. (2020). COVID-19 Pandemic: Shifting Digital Transformation to a HighSpeed Gear. *Information Systems Management*, 37(4), pp. 260-266.

Sousa, I., & Ramos, S. (2017). Diversidade intergeracional no trabalho: Demasiado parecidos para serem diferentes? SUPERAVIT, *Revista de Gestão & Ideias*, 3, 31- 40. <https://doi.org/10.26358/srgivol3ar32>

Sullivan, S. E., Forret, M. L., Carraher, S. M., & Mainiero, L. A. (2009). Using the kaleidoscope career model to examine generational differences in work attitudes. *Career Development International*.

Veloso, Elza Fátima Rosa et al. *Values and Career Success: New Research and Implications for Organizations*. “unpublished paper” In: *Academy of Management Annual Meeting*, 2012, Boston. *Academy of Management Annual Meeting Annals*, Boston: 2012.

Viegas, Cláudia Mara de Almeida Rabelo; Silva, Mirelle Stéfani da. (2020). O direito do trabalhador à desconexão: uma análise do teletrabalho no Direito Brasileiro.

Disponível em: <https://claudiamaraviegas.jusbrasil.com.br/artigos>. Acesso em 10 de maio de 2020.

Wall, A.; Peters, L.; Broekhuizen, M. Do different generations look differently at high performance organizations? *Strategy and Management*, 10, n. 1, 2017. 86-101.

Weeks, K. P.; Weeks, M.; Long, N. Generational perceptions at work: in-group favoritism and out-group stereotypes. *Equality, Diversity and Inclusion*, 36, n. 11, 2017. 33-53.

Wey Smola, K., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), 363-382. <https://doi.org/10.1002/job.147>

ANEXOS

Anexo 1 – Consentimento Informado

CONSENTIMENTO INFORMADO

Enquadramento do Projeto

O projeto Working@Home foi desenvolvido por uma equipa de investigação com o apoio do CEDH - Research Centre for Human Development da Faculdade de Educação e Psicologia, Universidade Católica Portuguesa, Porto, e procura compreender de que forma os trabalhadores portugueses se adaptaram ao modelo de teletrabalho assumido por várias empresas em Portugal no momento de confinamento e pós confinamento consequente da pandemia COVID-19.

Nesta entrevista iremos colocar-lhe questões sobre a sua experiência com o teletrabalho durante o período da pandemia, a sua participação no projeto é de extrema importância. A entrevista deverá durar, no máximo, 30 minutos.

A participação neste estudo é **voluntária e anónima**, tendo o direito de poder desistir a qualquer momento do estudo. A informação recolhida destina-se unicamente a fins de investigação, sendo **confidencial**.

Para que possamos aceder à sua informação, precisamos que assine de forma livre o(s) consentimento(s) informado(s) em baixo:

Aceito participar de livre vontade no projeto **Work@Home**, no âmbito do projeto desenvolvido pela CEDH da FEP-UCP. Foram-me explicados e compreendi a pertinência e os objetivos deste projeto. Entendi ainda que toda a informação obtida ao longo da minha participação no projeto **será estritamente confidencial e que a minha identidade nunca será revelada em qualquer relatório, documento ou a qualquer pessoa**. Compreendi também que a minha participação neste estudo é voluntária, podendo desistir a qualquer momento, sem que essa decisão se reflita qualquer prejuízo para mim.

Eu, _____, li e concordo com os termos e condições do projeto **Work@Home**.

Consentimento para gravação da entrevista

(Por favor, faça um traço sobre o local da assinatura, no parágrafo que não lhe interessar assinar)

Eu, _____, autorizo a gravação da entrevista para a recolha e posterior análise dos dados do projeto **Work@Home**.

Eu, _____, não autorizo a gravação da entrevista para a recolha e posterior análise dos dados do projeto **Work@Home**. Contudo, aceito de livre vontade participar no projeto.

Consentimento dos dados para futuras investigações

(Por favor, faça um traço sobre o local da assinatura, no parágrafo que não lhe interessar assinar)

Eu, _____, autorizo os dados da presente entrevista para futuras investigações de carácter científico a serem desenvolvidas na FEP-UCP, com as questões referentes ao anonimato asseguradas.

Eu, _____, não autorizo os dados da presente entrevista para futuras investigações de carácter científico a serem desenvolvidas na FEP-UCP, com as questões referentes ao anonimato asseguradas.

Data: ___ / ___ / _____

Anexo 2 – Ficha Sociodemográfica

FICHA SOCIODEMOGRÁFICA

Género: _____

Idade: _____

Educação: _____

Estado Civil: _____

Agregado familiar: _____

Nº de Crianças em casa: _____

Em que idades (selecione todas as que se aplicam):

Educação pré-escolar

Ensino básico (1o Ciclo)

Ensino básico (2o Ciclo)

Ensinos básico (3o Ciclo)

Ensino secundário

Categoria Profissional:

Líder

Colaborador

(Se é líder, qual o número de elementos da equipa que coordena: _____)

Antiguidade na organização: _____

Anexo 3 – Guião de Entrevista Semiestruturada

Guião de Entrevista Semiestruturada

a) Dia-a-dia em teletrabalho

1. Como descreve um dia típico de trabalho em teletrabalho?
2. Quais as principais diferenças no seu trabalho antes da pandemia e durante?
 - Pontos a explorar se entrevistad@ não for sucint@: horários de trabalho, pausas e interrupções, desafios.

b) Suporte Profissional

1. Durante o período de teletrabalho, que suporte ou apoio sentiu necessidade para realizar com eficácia as suas funções?
2. Teve esse apoio ou suporte por parte da sua organização? E por parte da sua chefia?
3. Que impacto é que isso teve no seu trabalho?
 - Pontos a explorar se entrevistad@ não for sucint@: material como computadores, softwares, etc, suporte financeiro, apoio psicológico.

c) Dificuldades sentidas no teletrabalho

1. Quais as principais dificuldades/desafios que sentiu no teletrabalho?
 - Pontos a explorar se entrevistad@ não for sucint@: sobrecarga de trabalho, burnout, geração a que pertence.
2. No geral, que exigências trouxe o teletrabalho para si?
3. Como perceciona o seu contacto social durante o teletrabalho? Sente que o teletrabalho teve alguma influência na sua vida social?
 - Pontos a explorar se entrevistad@ não for sucint@: Isolamento social, saídas com amigos, contacto com outras pessoas além do agregado familiar.

d) Produtividade e Desempenho

- i. Perceção pessoal
 1. Como perceciona a sua produtividade em teletrabalho?
- ii. Perceção da liderança
 1. Como sente que a sua chefia perceciona o seu trabalho?

e) Competências e Estratégias do Teletrabalho

i. Colaboradores

1. No geral, que competências/ estratégias chave considera essenciais para o desempenho da sua função em teletrabalho?

ii. Líderes

2. E para líderes?

f) Intenção de permanecer em Teletrabalho

1. Quais as perspectivas de continuar em teletrabalho?
2. Se pudesse escolher, qual o regime de trabalho ideal para si? Porquê?

g) Filhos e Agregado familiar

1. Como concilia a vida profissional com a vida familiar em teletrabalho?
2. Quais os desafios sentidos?
3. Que estratégias aplicou para conseguir conciliar o seu trabalho com a vida pessoal? E apoio ao agregado familiar?
 - Pontos a explorar se entrevistad@ não for sucint@: maiores desafios, presença de familiares em casa, atender a necessidades dos filhos, horários, idade dos filhos, conjugue

h) Conclusão

1. Gostaria de acrescentar algo que considere pertinente para compreendermos melhor a sua experiência em teletrabalho?
2. Muito obrigada pela sua contribuição, deixaremos os nossos contactos caso queira contactar-nos.

Contactos

Alexandra Sousa: s-cassousa@ucp.pt

Maria Inês Bessa: s-mibessa@ucp.pt

Rafael Abreu: s-raabreu@ucp.pt

Raquel Silva: s-raansilva@ucp.pt

Rita Varandas: s-rvarandas@ucp.pt

Anexo 4 - Árvore de Categorias

<i>Nome da categoria</i>			<i>Descrição</i>
<i>C.1. Dificuldades sentidas em teletrabalho</i>	Desafios	Comunicação com colegas de trabalho	<i>Descrição dos desafios vivenciados que se colocaram no regime de teletrabalho.</i>
		Espaço de trabalho	<i>Relação dos desafios na comunicação com os seus colegas de trabalho, espaço de trabalho e noção do tempo neste regime.</i>
		Noção do tempo	<i>Dimensão referente à sobrecarga em teletrabalho, as múltiplas tarefas, tanto profissionais como domésticas.</i>
		Sobrecarga de trabalho	<i>Dimensão referentes às dificuldades na utilização de ferramentas tecnológicas.</i>
		Tarefas domésticas e Tarefas profissionais	
		Utilização de ferramentas tecnológicas	
<i>Estratégias- chave em teletrabalho</i>	Estratégia utilizadas		<i>Dimensão que aborda os estratégias-chave aplicadas pelas diferentes gerações.</i>
<i>Competências- chave em teletrabalho</i>	Competências utilizadas		<i>Dimensão que aborda os competências-chave aplicadas pelas diferentes gerações.</i>
<i>Intenção de permanecer em teletrabalho</i>	Motivações	Sim/Não	<i>Dimensão que aborda a principais motivações das diferentes gerações</i>

Pontos	<i>permaneceram em</i>
Positivos/Pontos negativos	<i>teletrabalho futuramente</i>
Outros regimes de teletrabalho	

Anexo 5 – Lista de Atributos

Nome do Atributo

1. Sexo
 2. Idade
 3. Habilitações Académicas
 4. Estado Civil
 5. Nº Elementos do Agregado Familiar
 6. Nº Crianças do Agregado Familiar
 - 6.1. Crianças em Educação Pré-Escolar
 - 6.2. Crianças no Ensino Básico (1º Ciclo)
 - 6.3. Crianças no Ensino Básico (2º Ciclo)
 - 6.4. Crianças no Ensino Básico (3º Ciclo)
 - 6.5. Crianças no Ensino Secundário
 7. Categoria Profissional
 - 7.1. Nº de Elementos da Equipa
 8. Antiguidade na organização (em anos)
 9. Experiência Prévia em Teletrabalho
-