



MESTRADO EM GESTÃO

# O IMPACTO DO TELETRABALHO NA SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES

*CRISTIANA OLIVEIRA PEREIRA DE SOUSA*

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

ORIENTAÇÃO POR: PROF.<sup>a</sup> DR.<sup>a</sup> ELISETE MARTINS

COORIENTADA POR: PROF. DR. CARLOS MIGUEL OLIVEIRA

VILA NOVA DE GAIA  
NOVEMBRO DE 2022





Tese de Mestrado realizada sob a orientação da Prof<sup>a</sup>. Doutora Elisete Martins e do Prof. Doutor Carlos Miguel Oliveira apresentada ao ISLA - Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia de Vila Nova de Gaia para obtenção do grau de Mestre em Gestão, conforme o Despacho n.º 8476/2020.



## Resumo

A implementação do teletrabalho acarreta alguns desafios, tanto para as empresas, como para os trabalhadores. Este é um modelo de trabalho flexível, que é interpretado de forma diferente, dependendo da dimensão da organização onde é aplicado e da cultura organizacional nela existente. O objetivo deste estudo consiste em perceber o impacto do teletrabalho, na perspectiva dos trabalhadores, através da revisão da literatura de vários artigos alusivos ao tema.

O estudo foi elaborado através de um inquérito, no qual foram obtidas 133 respostas, sem critério de restrição ao sexo, à faixa etária e ao número de crianças a cargo, de modo a obter um ninho de informações abrangentes sobre a opinião do teletrabalho, possibilitando a realização de comparações, para se concluir pela causa das divergências de opiniões encontradas. Estudos confirmam que a vida pessoal afeta a percepção das pessoas quanto ao teletrabalho e torna-o positivo ou negativo, conforme a situação em que cada indivíduo se encontra.

A análise dos resultados demonstrou que os inquiridos destacam e priorizam o valor do equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional, evidenciando o teletrabalho como ponte para alcançar esse valor através das vantagens que o mesmo harmoniza, da otimização do tempo facultado, resultante da poupança de tempo das deslocações e a flexibilidade horária. O teletrabalho a tempo parcial é o preferido da amostra analisada, e, esta nova modalidade apresenta, na sua generalidade, um apoio, tanto por parte dos colegas, como por parte dos superiores. É evidenciado ao longo dos resultados que a faixa etária mais jovem representou o maior peso nas hipóteses formuladas, concordando e mostrando disposição em elaborar e realizar atividades laborais fora do meio convencional do estabelecimento de trabalho. Contudo, conforme o aumento do número de crianças a cargo a necessidade de uma maior flexibilidade horária, necessitando de trabalhar fora das horas dos horários estipulados, é acrescida.

**Palavras-chave:** Bem-estar, Covid-19, Equilíbrio, Satisfação, Stress, Teletrabalho

## **Abstract**

The implementation of teleworking poses some challenges, both for companies and for workers. This is a flexible working model, which is interpreted differently depending on the size of the organization where it is applied and the organizational culture that exists in it. The objective of this study is to understand the impact of teleworking, from the perspective of workers, through a literature review of several articles alluding to the topic.

The study was carried out through a survey, in which 133 responses were obtained, without restriction to sex, age group and number of children in charge, in order to obtain a nest of comprehensive information on the opinion of telework, making it possible to carrying out comparisons, to conclude the cause of the differences of opinion found. Studies confirm that personal life affects people's perception of teleworking and makes it positive or negative, depending on the situation in which each individual finds himself.

The analysis of the results showed that respondents highlight and prioritize the value of balance between personal and professional life, highlighting teleworking as a bridge to achieve this value through the advantages that it harmonizes, the optimization of the time provided, resulting from savings travel time and time flexibility. Part-time telework is preferred by the analyzed sample, and this new modality generally has support, both from colleagues and superiors. It is evident throughout the results that the younger age group represented the greatest weight in the formulated hypotheses, agreeing and showing willingness to elaborate and carry out work activities outside the conventional environment of the work establishment. However, as the number of dependent children increases, the need for greater flexibility in working hours, needing to work outside the stipulated hours, is increased.

**Keywords:** Balance, Covid-19, Satisfaction, Stress, Telework, Well-being

## **Agradecimentos**

À minha orientadora, Professora Dr.<sup>a</sup> Elisete Martins, e ao meu coorientador, Professor Dr. <sup>o</sup> Carlos Miguel, pela orientação e disponibilidade neste trabalho, e pelos conselhos e oportunidades na vida académica e profissional!

À minha família pelo apoio e incentivo na realização dos meus sonhos!

Aos meus verdadeiros amigos, tão poucos, mas tão especiais, pela amizade, apoio e motivação!





**INSTITUTO POLITÉCNICO DE GESTÃO E TECNOLOGIA**

**O IMPACTO DO TELETRABALHO NA SATISFAÇÃO DOS  
TRABALHADORES**

Cristiana Oliveira Pereira de Sousa

Aprovado em 13/04/2023

Composição do Júri

Presidente

Prof. Doutor José Silva Neto

Arguente

Prof<sup>a</sup>. Doutora Margarida Oliveira

Orientador

Prof<sup>a</sup>. Doutora Maria Elisete Martins

Coorientador

Prof. Doutor Carlos Miguel Oliveira

Vila Nova de Gaia  
2023



# Índice

Resumo .....	V
Abstract .....	VI
Agradecimentos.....	VII
Índice .....	XI
Índice de figuras .....	XIII
Índice de tabelas.....	XV
1. Introdução.....	1
2. Fundamentação Teórica.....	3
2.1. História do Teletrabalho e as suas Definições .....	3
2.1.1. Modalidades de Teletrabalho.....	4
2.1.2. Fatores que influenciam o Teletrabalho .....	4
2.1.3. Tipos de Teletrabalho .....	5
2.2. Como se processa o controlo à distância?.....	6
2.3. Vantagens e Desvantagens .....	7
2.4. Autonomia dos trabalhadores .....	8
2.5. Vida profissional em confronto com a vida pessoal .....	9
2.6. Covid-19 como razão para a introdução do Teletrabalho .....	11
2.7. Importância da comunicação interna para a satisfação do trabalhador .....	12
2.8. Análise de Resultados de Estudos Anteriores .....	14
3. Metodologia de Investigação .....	20
3.1. Bases e objetivos do estudo .....	20
3.2. Caracterização do inquérito.....	20
3.3. Hipóteses de investigação .....	21

3.4. Software de análise.....	22
3.5. Amostra.....	22
3.6. Análise Sociodemográfica.....	22
4. Resultados e Discussão .....	25
5. Conclusões e limitações do estudo .....	38
6. Referências e Bibliografia.....	41
ANEXO A: Inquérito .....	48

## Índice de figuras

Figura 1 - Melhoria de stress face à redução de deslocações e flexibilidade horária....	30
Figura 2 - Perceção da faixa etária - Diagramas de extremos e quartis.....	33
Figura 3 - Perceção da faixa etária - Diagramas de extremo e quartis .....	34
Figura 4 - Realização das atividades laborais fora das horas estipuladas de trabalho ..	36
Figura 5 - Melhoria na ajuda e apoio por parte do superior imediato .....	37



## Índice de tabelas

Tabela 1- Estudos sobre o Teletrabalho e a Satisfação Profissional .....	14
Tabela 2- Frequências de Regime de trabalho atual .....	22
Tabela 3 - Frequências de Género .....	23
Tabela 4 - Frequências de Idade.....	23
Tabela 5 - Frequências de Escolaridade .....	23
Tabela 6 - Frequências de Nº Crianças .....	24
Tabela 7 - Frequências de Perceção relativa ao teletrabalho .....	24
Tabela 8 - Frequências de Opção futuras pelo regime de Teletrabalho .....	24
Tabela 9 - Frequências de Opção de teletrabalho desejada .....	25
Tabela 10 - Perceção global do teletrabalho.....	26
Tabela 11 - Estatística Descritiva .....	27
Tabela 12 - Teste t para amostras independentes .....	29
Tabela 13 - Comparação Faixa Etária .....	30
Tabela 14 - Análise Kruskal-Wallis .....	35



## 1. Introdução

O Teletrabalho é um método de trabalho peculiar, principalmente em Portugal onde não é frequentemente utilizado, pelo menos até há bem pouco tempo, não era visto, pela maioria dos responsáveis das empresas, como uma alternativa, mas sim como um privilégio que nem todos os trabalhadores podiam usufruir. Uma das grandes razões para esta resistência poderá estar no facto de o espectro empresarial português ser maioritariamente composto de pequenas e médias empresas, as quais, muitas das vezes, não dispõem de equipamentos tecnológicos, que possam disponibilizar aos funcionários.

Em Portugal, os gestores e diretores das organizações ainda não estão muito recetivos ao Teletrabalho, pois receiam perder o controlo sobre as ações dos seus subordinados.

Outra observação a ser feita prende-se com a constatação de quais as profissões/funções que são passíveis de ser realizadas à distância e quais aquelas que necessitam de ser elaboradas presencialmente.

É também relevante manter a comunicação, utilizando ferramentas audiovisuais que minimizem o tempo de resposta das interações entre os departamentos da empresa e que permitam também o contacto com pessoas/empresas externas à organização (por exemplo: clientes e fornecedores).

Num contexto de trabalho à distância, é fundamental manter os relacionamentos com os colegas, o que ajudará no bom contacto entre equipas e proporcionará facilidade na resolução de problemas organizacionais.

Em 2020, o Teletrabalho tornou-se obrigatório para os trabalhadores, cujas funções podem ser realizadas a partir de um local diferente do escritório. Esta obrigatoriedade foi considerada um desafio a enfrentar por muitas empresas, principalmente aquelas que não continham procedimentos prévios para a introdução deste modelo de trabalho.

Para a presente dissertação, foi realizada a revisão da literatura de vários artigos sobre o teletrabalho, elaborados ao longo dos últimos anos, o que permite perceber a

evolução da mentalidade da sociedade à medida que foram passando de geração para geração.

Será utilizado um tipo de metodologia através da utilização de um inquérito, o qual será respondido por colaboradores de várias organizações portuguesas, do setor dos serviços. Este inquérito terá como intuito perceber qual o ponto de vista dos colaboradores relativamente ao tema deste projeto, o teletrabalho, concluir se já o vivenciaram e se o percebem como um método de trabalho vantajoso, para usufruto futuro.

Com vista ao enriquecimento do estudo, são feitas comparações de género e de faixas etárias, para se concluir pela causa das divergências de opiniões encontradas. Para além do mencionado, foi considerado importante dar ênfase à distinção entre pessoas com ou sem crianças em casa, pois está provado em alguns estudos anteriores, que a vida pessoal afeta a perceção das pessoas quanto ao teletrabalho e torna-o positivo ou negativo, conforme a situação em que cada indivíduo se encontra.

## **2. Fundamentação Teórica**

### **2.1. História do Teletrabalho e as suas Definições**

Segundo Rocha e Amador (2018), devido aos grandes avanços na tecnologia, passou a ser considerada a hipótese de trabalhar em qualquer lugar, sendo vista como um modelo de trabalho mais acessível e muitas vezes mais atrativo.

O Teletrabalho surgiu, pela primeira vez nos anos 70, como uma forma de permitir às empresas desvincular as tarefas do local/escritório (Harrison, Johns, & Martocchio, 2000; Khanna & New, 2008). O interesse por este modelo de trabalho na altura, particularmente na Europa e nos Estados Unidos, foi influenciado pela crise energética, a popularização das tecnologias de informação e comunicação e a emergência da telemática (Serra, 1996). Define-se como um formato alternativo de trabalho, que dá a possibilidade aos empregados de utilizarem as novas tecnologias, com o intuito da execução das suas tarefas diárias, em locais que não os espaços de trabalho centrais (Bailey & Kurland, 2002; Baruch, 2001; Burke & Eddy S. Ng, 2006).

Com base no estudo de Groen, van Triest, Coers e Wtenweerde (2018), os acordos de trabalho flexível têm como intuito fomentar o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos funcionários de uma empresa e, ao mesmo tempo, melhorar o desempenho desta (Richardson & McKenna, 2014).

O Teletrabalho é definido por Gajendran e Harrison (2007, p. 1525) como "um arranjo de trabalho alternativo em que os empregados desempenham tarefas noutras locais, que são normalmente realizadas num local de trabalho primário ou central, em pelo menos uma parte do seu horário de trabalho, utilizando meios eletrónicos para interagir com outros, dentro e fora da organização".

Uma maior interação virtual, resulta num aumento da comunicação interfuncional, culminando no desenvolvimento de novos produtos (Coenen & Kok, 2014).

Segundo Peters e den Dulk (2003), o Teletrabalho transmite flexibilidade aos empregados, sem afetar a organização como um todo.

A aderência a este tipo de trabalho flexível sempre foi mais propícia em países desenvolvidos, pois acabam por ter maior facilidade na obtenção de recursos tecnológicos e já possuem estruturas organizacionais aptas, para adotarem modelos de trabalho diferenciados.

Alguns países encontram-se já sensibilizados para estas questões, nomeadamente o Reino Unido que criou, em junho de 2014, uma lei que autoriza os trabalhadores a exigirem que lhes seja dada uma maior facilidade ao nível da escolha do local de trabalho, bem como do respetivo horário, o que motivou mães com filhos pequenos, idosos, jovens estudantes, deficientes, entre outros, a não deixarem de trabalhar.

#### 2.1.1. Modalidades de Teletrabalho

Existem algumas modalidades de Teletrabalho, as quais se descrevem abaixo:

- a) Teletrabalho a partir de casa;
- b) Teletrabalho móvel;
- c) Teletrabalho *freelance* em SOHOs (pequeno escritório/escritório em casa);
- d) Teletrabalho em instalações partilhadas fora das organizações e de casa.

O teletrabalho domiciliário regular é aquele em que os trabalhadores trabalham habitualmente a partir de casa. O teletrabalho móvel designa-se pela prática de teletrabalho em vários locais, com elevado nível de mobilidade, utilizando as tecnologias de informação e comunicação. Já o teletrabalho ocasional ocorre quando os trabalhadores exercem as suas funções num ou mais locais, fora das instalações do empregador, mas que não acontece com frequência e com um grau de mobilidade muito inferior ao do teletrabalho móvel (Messenger & Gschwind, 2016).

#### 2.1.2. Fatores que influenciam o Teletrabalho

Existem quatro fatores que influenciam o Teletrabalho, que são:

- a) fatores individuais;
- b) fatores de trabalho;
- c) fatores organizacionais;
- d) fatores familiares.

O teletrabalho tem impacto em várias questões, como por exemplo as relações sociais, os conflitos entre trabalho e família, a satisfação profissional, o compromisso e o desempenho organizacional (Biron & van Veldhoven, 2016; Gajendran & Harrison, 2007; Kossek, Lautsch, & Eaton, 2006; Martin & MacDonnell, 2012; Richardson & McKenna, 2014; Stirpe & Zarraga-Oberty, 2017).

Sob a apreciação de Baruch e Nicholson (1997), apenas se forem cumpridos os quatro fatores acima referidos é que o Teletrabalho se torna viável e eficaz.

Como é evidente, para além dos quatro fatores mencionados, não pode desconsiderar-se o papel fundamental da tecnologia no desenvolvimento de trabalho a partir de casa. Foi a tecnologia que permitiu o aparecimento dos modelos de trabalho flexível, sendo assim, pode afirmar-se que é o fator chave para o desenvolvimento do Teletrabalho. De facto, trabalhar sem presença física numa organização, só é possível através do manuseamento de plataformas virtuais, telemática e outros *softwares* informáticos destinados ao efeito (Davenport & Pearlson, 1998; López-Feal, 1998).

### 2.1.3. Tipos de Teletrabalho

O Teletrabalho pode ser total ou parcial. É total, quando os trabalhadores realizam todas as suas tarefas, sempre num local que não o do escritório, e é parcial, quando o Teletrabalho é apenas consumado em parte dos dias da semana. No caso do Teletrabalho parcial, Bailey e Kurland (2002) assumiram que o isolamento social é menos provável, ainda que haja perda de interação nos dias de trabalho a partir de casa, esta falta de socialização é compensada nos dias passados a trabalhar no escritório.

O trabalho à distância diminui inevitavelmente alguma da interação entre colegas, pelo que terá de ser feito um esforço acrescido para manter os laços sociais. O sentido de interligação e apoio é essencial para a eficácia dos empregados e impedir que estes se desmotivem com as adversidades que vão aparecendo (Biron, 2013; Chiaburu & Harrison, 2008; Nielsen, Jex, & Adams, 2000).

Os avanços na tecnologia trouxeram também a possibilidade de comunicar à distância, através de comunicadores internos (aplicativos de comunicação, apenas destinados ao contacto com colegas da empresa).

## 2.2. Como se processa o controlo à distância?

Numa circunstância de Teletrabalho, os gestores devem instruir-se sobre a forma como necessitam de aplicar a sua supervisão. Deve ser mantido o contacto com os colaboradores, apesar do facto de não estarem presencialmente, no mesmo local (Lautsch, Kossek, & Eaton, 2009, p. 795). Neste âmbito, existe a possibilidade do controlo ser considerado difícil, na perceção dos gestores, que podem não ser capazes de monitorizar as ações dos trabalhadores, em modo de teletrabalho e têm tendência para colocar no controlo dos objetivos e nos indicadores de desempenho e de resultados dos seus empregados (Eisenhardt, 1985; Ouchi, 1979; Snell, 1992).

Na gestão de uma organização, o controlo é fundamental como processo de alinhamento das ações dos empregados com os interesses da organização. Após a determinação dos objetivos estratégicos, a organização deve certificar-se de que esses mesmos objetivos são alcançados, e apenas o consegue através da utilização de mecanismos de controlo de gestão.

O controlo pode ter duas vertentes, formal ou informal:

- a) Num tipo de controlo formal, são seguidos procedimentos, regulamentos definidos, é requerido o planeamento, a monitorização, a medição. Este pode ser subdividido em controlo a nível comportamental ou de processo e, em controlo a nível de resultados ou de produção;
- b) Num tipo de controlo informal, é avaliado o compromisso que os empregados mantêm com os objetivos da organização e a sua relação com os colegas, bem como a forma como interagem e partilham informação. Os controlos informais enfatizam a existência de uma cultura organizacional que permite o alinhamento de objetivos entre os colaboradores e a empresa, a seleção e formação de empregados bem qualificados.

Em termos práticos, os controlos baseados no comportamento, ou seja, os controlos formais, são mais rigorosos, reduzem a flexibilidade e podem ter um impacto negativo, no que diz respeito à motivação dos trabalhadores. Já, em termos de controlos informais

é dada uma maior liberdade aos empregados, tendo estes a possibilidade de decidir como pretendem atingir os objetivos predefinidos (Kerr, 1975; Snell, 1992).

No caso do Teletrabalho é, portanto, necessária uma certa forma de compensação da falta de observação do empregado, devendo por isso ser dadas informações concretas sobre o desempenho dos respetivos trabalhadores (Allen, Golden & Shockley, 2015, p. 50).

Os trabalhadores em Teletrabalho tendem a sentir uma maior pressão para cumprir objetivos de desempenho, em relação aos que não estão nesta situação (Richardson & McKenna, 2014). Os gestores para avaliarem estes colaboradores, recorrem aos resultados dos mesmos, relativamente aos objetivos, chegando assim a uma avaliação final, que irá determinar se haverá aumento salarial.

O Teletrabalho pode ser visto de forma diferente e ter reações dispares entre homens e mulheres (Beauregard & Henry, 2009). No entanto, não se verificou que os controlos sejam afetados pelo género dos trabalhadores, sendo estes vistos de igual forma (Ramaswami, 2002). Por outro lado, a educação é um fator muito importante, pois pode determinar maiores níveis de competências e menor necessidade de controlo, por parte dos gestores, por esta razão os trabalhadores mais instruídos são geralmente os escolhidos para usufruírem deste modelo de trabalho (Cravens, Ingram, LaForge, & Young, 1993).

O Teletrabalho é mais fácil de controlar quando as tarefas estão claramente definidas, no entanto, em cargos superiores isso raramente acontece, o que resulta numa maior dificuldade de avaliação, tornando-se numa ameaça ao controlo de gestão (Baik, Evans, Kim & Yanadori, 2016).

### **2.3. Vantagens e Desvantagens**

As principais vantagens apontadas para o Teletrabalho são o aumento da produtividade, a redução dos custos para as empresas e para os trabalhadores, a maior satisfação dos colaboradores, a redução do tráfego nas cidades, a conciliação entre interesses e limitações pessoais e laborais, a diminuição do absentismo, a retenção de talentos, bem

como um maior desenvolvimento das tecnologias de informação (Barros & Silva, 2010; Nohara, Acevedo, Ribeiro & Silva, 2010; Silva, 2000; Tremblay, 2002).

Para os trabalhadores mais velhos, que se aproximam da reforma e para os trabalhadores mais jovens, que desejam prosseguir os estudos, um modelo de trabalho flexível pode ser visto como mais vantajoso, oferecendo a possibilidade de conciliação entre a vida profissional, pessoal e académica (Rocha & Amador, 2018).

No entanto, também existem algumas evidências na literatura que apontam para desvantagens do uso de Teletrabalho, no que diz respeito à dificuldade de controlo sobre os trabalhadores, como já anteriormente referido, a perda de integração e apego à organização. Muitas empresas até apontam efetivamente, o medo da perda de controlo sobre os trabalhadores, como o principal impedimento para a implementação do Teletrabalho (Mello, 2000).

Adicionalmente, Baruch e Nicholson (1997) indicam que muitos funcionários se isolam devido ao trabalho a partir de casa, veem a sua carreira estagnada e incorrem em conflitos entre trabalho e família. Para além do mencionado, os empregados ao trabalhar fora do escritório têm menos oportunidades de uso de recursos de aprendizagem, do que teriam se estivessem fisicamente com os colegas de trabalho, pelo que a formação de novos colaboradores através deste modelo, pode tornar-se um desafio para as empresas que adotam o Teletrabalho.

A CEO (Chief Executive Officer da Yahoo), Marissa Mayer, afirmou que há um maior nível de produtividade quando as pessoas trabalham sozinhas, no entanto a colaboração entre colegas e a inovação é superior quando estão no escritório, pois defende que as melhores decisões provêm das conversas nos corredores e nas reuniões improvisadas (Arthur, 2013).

#### **2.4. Autonomia dos trabalhadores**

Para Hackman e Oldham (1980) e Spector (1986), o funcionário em Teletrabalho adquire controlo, na medida em que tem autonomia para tomar decisões sobre o trabalho a exercer, bem como controla o local onde realiza o mesmo.

Os trabalhadores fora do escritório têm de desenvolver técnicas de autocontrolo e autodisciplina, para conseguirem orientar o seu trabalho e garantir que as tarefas propostas para o dia, são cumpridas. Esta questão demonstra que a autonomia não é totalmente dada, apesar de ser um modelo de trabalho flexível, existem exigências diárias a cumprir (Rosenfield & Alves, 2011). Desta forma, o empregado torna-se autor do seu próprio trabalho e diretamente responsável pelos resultados da sua atividade.

O Teletrabalho transforma os trabalhadores mais conhecedores de si próprios, indivíduos maduros, responsáveis, independentes, proativos e flexíveis.

Os vários requisitos impostos aos trabalhadores, no que toca à quantidade de trabalho e ao ritmo que é esperado que os mesmos atinjam, provoca um sentimento de pressão, de *stress*, resultando na insatisfação, exaustão emocional e absentismo dos empregados (Bakker, Demerouti, & Verbeke, 2004; Karasek, 1979; Peeters, Montgomery, Bakker, & Schaufeli, 2005; Schaufeli, Bakker, & Van Rhenen, 2009). Este tipo de sentimentos pode ser acalmado com a perceção de controlo do próprio tempo de trabalho, que resulta numa maior satisfação e menor tensão em resposta ao trabalho (Scandura & Lankau, 1997), uma vez que é oferecida a oportunidade ao empregado de gerir o seu tempo, em função das tarefas a realizar. Este autocontrolo dá o poder aos trabalhadores de deixarem de trabalhar antes de ficarem excessivamente exaustos e de fazerem pausas durante o dia, ou até mesmo terem um dia de folga entre os dias de trabalho.

Contrariamente ao evidenciado, a delegação de controlo pode também ter um efeito negativo, podendo aumentar o risco de ambiguidade e desorganização, por parte dos empregados (Biron & Bamberger, 2010; Botti & Iyengar, 2004; Wilkinson, 1998).

## **2.5. Vida profissional em confronto com a vida pessoal**

O facto de o trabalho estar acessível à distância, poderá tornar-se difícil a separação entre o tempo de trabalho e o tempo para a vida pessoal. Muitos trabalhadores podem sentir dificuldade no desprendimento de assuntos relacionados com o trabalho, mesmo

em momentos em que tal seria justo, como por exemplo, em celebrações familiares, viagens de férias, ou até durante o tempo de sono.

Do ponto de vista de Rosenfield e Alves (2011), pessoas com filhos em idades juvenis e que, por isso, requerem mais atenção, poderão ter dificuldade em conciliar o trabalho com a família e esta poderá constituir um entrave à flexibilização do trabalho das mesmas.

O teletrabalho potencia a redução de custos e melhorias de produtividade (Khanna & New, 2008), e ainda se torna benéfico para o ambiente, dado que ao suprimir as deslocações entre o local de habitação e o local de trabalho, uma menor quantidade de carbono é emitida e há um menor desgaste das estradas, pontes e sistemas rodoviários (Lee, Park, & Trimi, 2013).

O desaparecimento da necessidade de deslocações, pode ser visto como positivo ou negativo, dependendo dos vários pontos de vista. Segundo Hartig, Kylin e Johansson (2007) e Recarte e Nunes (2003) a deslocação pendular é alvo de muito *stress*, envolvendo, grande parte das vezes, tráfego intenso e carga de trabalho mental durante a condução. Pelo contrário Redmond e Mokhtarian (2001) sugerem que o tempo de deslocação pendular e a separação física do lar é favorável pelo motivo de que possibilita a desvinculação entre a vida profissional e a vida familiar. Já na perspetiva de Novaco e Collier (1994), as deslocações pendulares representam a propagação das preocupações com o trabalho na vida privada, ou seja, defendem que há uma diminuição da separação entre a vida profissional e a vida familiar, o que leva à necessidade de uma maior recuperação.

Os trabalhadores em Teletrabalho parcial, acabam por desenvolver estratégias que lhes permite distinguir entre o trabalho e as outras tarefas da vida. Mais concretamente, criam limites espaciais e temporais, por exemplo, designando uma sala separada para fins de trabalho ou estabelecendo horários de trabalho claros e explicando claramente aos amigos e familiares que não devem ser perturbados por questões triviais durante esses horários (Baruch, 2001; Rothbard, Phillips, & Dumas, 2005).

De facto, as múltiplas distrações a que um trabalhador a partir de casa é alvo, pode impedir o empregado de atingir o pico de desempenho (Claessens, Van Eerde, Rutte, & Roe, 2010; DeMarco & Lister, 1999), devido a não ser fácil de manter a concentração, culminando num défice de motivação (Arvey, Strickland, Drauden, & Martin, 1990; Deci & Ryan, 2000; Demerouti, Taris, & Bakker, 2007; Van der Linden, Keijsers, Eling, & Van Schaijk, 2005), no caso de não conseguir estabelecer barreiras entre o que é trabalho e o que é a vida pessoal.

## **2.6. Covid-19 como razão para a introdução do Teletrabalho**

Segundo Belzunegui-Eraso e Erro-Garcés (2020) a crise económica constituiu uma grande razão para o atraso na implementação do Teletrabalho (Tavares, 2015). No entanto, no início de 2020, surgiu como medida para evitar que os empregados se reunissem no mesmo local, para assim possibilitar a exterminação do Coronavírus. Para este efeito, foram disponibilizados protocolos como base para auxiliar as empresas na implementação do Teletrabalho.

Os autores de um estudo sobre a implementação do Teletrabalho como consequência do Covid-19 (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020), seleccionaram empresas de grande dimensão, que se viram obrigadas a implementar o Teletrabalho, de forma massiva, para quase todos os colaboradores, situação que constituiu vários desafios para as empresas.

Apesar de algumas empresas já terem implementado o Teletrabalho anteriormente, o contexto pandémico levou as mesmas a expandir este modelo de trabalho ao maior número de empregados possível. Contudo, foi possível verificar que de facto as grandes empresas possuem uma maior facilidade em aplicar o Teletrabalho, em comparação com as pequenas e médias empresas (Mayo, Gomez-Mejia, Firfiray, Berrone & Villena, 2016) e, por este motivo, as grandes empresas introduzem o Teletrabalho a um grau mais elevado do que as pequenas e médias empresas.

A literatura anterior confere que muitas organizações não têm a possibilidade de utilizar o modelo de Teletrabalho, pois a dinâmica organizacional prima pela presença no local

de trabalho e, por outro lado, muitas pequenas e médias empresas viram-se impossibilitadas de implementar este modelo, devido à falta de inovação tecnológica.

Face ao Covid-19, as pequenas empresas são imensamente afetadas, por não conterem planos de contingência que lhes permitiria estar preparadas para um ambiente peculiar e inesperado. Durante a pandemia, o Teletrabalho foi introduzido como uma forma de assegurar a continuidade da atividade empresarial, zelando pela saúde pública, que se encontra ameaçada pelo contexto atual.

Os empregados, para poderem trabalhar a partir de casa, necessitam de reunir as condições necessárias para o efeito. Segundo o Acordo-Quadro Europeu, quem deve preocupar-se em reunir estas condições, são as empresas, uma vez que têm de fornecer aos seus empregados o material tecnológico necessário, não só o *hardware*, mas também o *software* específico, ou seja, não só devem fornecer o computador, como as aplicações que são essenciais à realização das funções, e principalmente o acesso à rede virtual privada, para acesso aos ficheiros internos da organização.

Muitas empresas, optaram por adotar modelos mistos, denominados por *easy-working*, que permite aos empregados trabalharem remotamente, vários dias por semana. Ainda assim, em contexto pandémico esta não é uma boa medida preventiva para a potencial transmissão da doença, pois os trabalhadores continuam a mobilizar-se para o local de trabalho, mantendo o contacto presencial, que é o desaconselhado no momento.

## **2.7. Importância da comunicação interna para a satisfação do trabalhador**

A comunicação Interna pode definir-se como um conjunto de processos através dos quais se cria e desenvolve uma empresa e a sua própria identidade. Este é um tópico onde deve haver grande aposta por parte das organizações, pelo que não deve ser visto como um custo, mas sim como um investimento.

A criação de modelos hierárquicos verticais e horizontais nas organizações, facilita não só a produção, mas também a passagem de informação e as relações entre os indivíduos pertencentes ao seio organizacional.

Para a organização atingir o nível extremo de eficiência dos seus colaboradores, esta tem de saber motivar e envolver, transmitindo-lhes um sentimento de orgulho, por pertencerem à mesma.

O conhecimento do seu papel na empresa e da importância da função exercida, por parte do colaborador, é fundamental para que se envolva, como um todo, nos valores da organização, com o intuito da prossecução dos objetivos da mesma. Neste sentido, a aposta na formação adequada é um fator fundamental, para que uma empresa tenha funcionários informados e aptos para qualquer adversidade.

A partir de 1980, a satisfação no trabalho passou a ser entendida como uma atitude, ou seja, passou a designar-se um fator capaz de premeditar variadas formas de comportamento no trabalho, como por exemplo, o desempenho, a produtividade, o absentismo e a rotatividade.

Segundo Martinez e Paraguay (2003), a satisfação no trabalho é a motivação e atitude, que é, basicamente, a emergente vontade de agir.

Hunt e Osborn (2003) acreditam que a satisfação no trabalho tem um forte elo de ligação com a motivação, pois verifica-se que quando uma pessoa se identifica claramente com a empresa e sente um determinado grau de comprometimento com a mesma, se torna mais motivado a exercer a sua função cumprindo os objetivos da mesma.

Do ponto de vista de Wagner III e Hollenbeck (2006), existem três elementos importantes, que definem a satisfação no trabalho, sendo eles: os valores, a importância e a percepção. Os valores são aquilo que o indivíduo tem em vista conquistar, propositalmente ou não. Outro ponto a considerar é a importância que cada indivíduo dá a determinados valores, o que poderá afetar a satisfação do mesmo. Por fim, a percepção é uma visão subjetiva sobre os valores, que poderá não representar a realidade objetiva.

Noutro ponto de vista, Hoppock (1935) definiu satisfação profissional como qualquer combinação de circunstâncias psicológicas, fisiológicas e ambientais que levem uma pessoa a dizer sinceramente que está satisfeita com o seu trabalho.

Satisfação no trabalho é o sentimento de realização e sucesso do trabalhador no trabalho, sendo normalmente percecionado como estando intimamente ligado à produtividade e ao bem-estar pessoal. Esta satisfação implica fazer um trabalho e desempenhar funções das quais se gosta, realizá-lo da melhor forma que sabemos e ser recompensado pelos esforços aplicados. Este é um fator impulsionador que leva ao reconhecimento, rendimento, promoção e a um sentimento de realização (Kaliski, 2007).

As definições anteriormente apresentadas, culminam numa lógica em que um empregado satisfeito é um empregado feliz e um empregado feliz é um empregado bem-sucedido, o que irá afetar o funcionamento e as atividades da organização.

## 2.8. Análise de Resultados de Estudos Anteriores

Neste tópico apresentam-se os resultados obtidos nos estudos analisados, cujo contexto está intimamente relacionado com a satisfação profissional e a sua relação com o modelo de trabalho flexível, denominado de teletrabalho, do ponto de vista dos colaboradores.

*Tabela 1- Estudos sobre o Teletrabalho e a Satisfação Profissional*

<b>Título do artigo</b>	<b>Autores/Ano de Publicação</b>	<b>Resultados</b>
Porque é que os trabalhadores que praticam o teletrabalho	Fonner e Roloff (2010)	Neste estudo foi recolhida uma amostra que incluía 89 teletrabalhadores de alta intensidade (trabalham fora do escritório, pelo menos 3 dias por semana) e 103 empregados de escritório (foram assim designados, pois

<p>estão mais satisfeitos com os seus empregos do que os trabalhadores do escritório:</p> <p>Quando</p> <p>Menos</p> <p>Contacto é</p> <p>Benéfico</p>		<p>trabalham, maioritariamente a partir do escritório, ou seja, pelo menos 3 dias por semana).</p> <p>Verificou-se que o conflito da vida profissional na vida pessoal é significativamente mais baixo, para os trabalhadores que praticam o teletrabalho pelo menos 3 dias por semana, quando comparados com os restantes trabalhadores (que exercem as suas funções maioritariamente nas instalações centrais, pelo menos 3 dias por semana). Foi revelado ainda que o conflito na vida profissional está parcialmente relacionado com a satisfação no trabalho, numa modalidade de teletrabalho.</p>
<p>Teletrabalho: estudo sobre a satisfação dos trabalhadores e dos seus gestores da área de vendas numa empresa do setor da tecnologia da informação</p>	<p>Batista e Girardi (2020)</p>	<p>Foram realizadas entrevistas presenciais individuais, semiestruturais, com dois gestores e oito trabalhadores da área de vendas de uma empresa, do setor da tecnologia de informação, para perceber quais as vantagens e desvantagens que cada um tem em consideração, quanto ao usufruto do teletrabalho.</p> <p>Aquilo que os colaboradores consideram impactar positivamente a satisfação profissional, em teletrabalho, é a otimização do tempo, um maior equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e a flexibilidade de horário. De salientar que, o teletrabalho parcial é o preferido pela maioria dos trabalhadores entrevistados.</p>
<p>Comunicação e Teletrabalho: Um estudo de</p>	<p>Smith, Patmos e Pitts (2018)</p>	<p>Para a realização do estudo, foram inquiridos 384 trabalhadores.</p>

<p>Canal de Comunicação Satisfação, Personalidade e Satisfação Profissional</p>		<p>Os resultados apontam para a existência de cinco características determinantes para a satisfação no trabalho: a abertura, a consciência, a extroversão, a aceitação e o neuroticismo.</p> <p>Ficou comprovado que a satisfação no trabalho está significativa e positivamente correlacionada com a abertura, a aceitação, a consciência e a extroversão.</p> <p>No que respeita ao neuroticismo, não foi encontrada uma relação significativamente relevante com a satisfação no trabalho.</p>
<p>Relação entre teletrabalho e satisfação dos colaboradores: um estudo de caso com engenheiros de software</p>	<p>Neves (2019)</p>	<p>Neste estudo foram obtidas respostas de 64 engenheiros de software, dos quais 87,5% eram do sexo masculino.</p> <p>O teletrabalho contribuiu para o aumento da concentração, é suposto que com o passar do tempo da prática do teletrabalho, a presença da família tenha menor impacto negativo na concentração dos colaboradores, e assim esses resultados corroboram com os estudos de Coenen e Kok (2014).</p> <p>Não ficou comprovado que o teletrabalho fomenta o isolamento, que pode justificar-se pelo facto de os colaboradores da amostra, que realizam teletrabalho mais dias por semana, poderem estar mais adaptados na sua estrutura fora do escritório da empresa, da sua família estar mais habituada a essa prática, ou o mesmo ter o convívio com muitas pessoas fora da empresa, o que não o faz depender dos contactos com os colaboradores no escritório.</p>

<p>O Impacto da Extensão do Teletrabalho na Satisfação do Trabalho: Resolução de Descobertas Inconsistentes</p>	<p>Golden e Veiga (2005)</p>	<p>Foi recolhida uma amostra de 321 inquiridos, todos licenciados, 81% do sexo masculino, com uma idade média de 36 anos.</p> <p>Os resultados obtidos foram os seguintes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• trabalhadores com elevada interdependência de tarefas, têm um aumento de satisfação mais lento, quando comparados com os que têm baixa interdependência, sendo que o impacto é mais evidente a níveis extensivos de teletrabalho;</li> <li>• a satisfação no trabalho aumenta inicialmente à medida que a extensão do teletrabalho aumenta; todavia, a níveis mais elevados de teletrabalho, começa a nivelar-se;</li> <li>• a interação entre colaboradores que se dedicam ao trabalho através da tecnologia pode não ser inteiramente suficiente e esta insuficiência poderá estar associada a um maior isolamento social (Baruch &amp; Nicholson, 1997)), que pode ter um impacto sobre os benefícios do teletrabalho.</li> </ul>
---	------------------------------	--

Fonte: Elaboração própria

Segundo o estudo de Fonner e Roloff (2010), os colaboradores em teletrabalho relatam significativamente menos conflitos na vida profissional do que os funcionários, que trabalham a maior parte da semana em escritórios, confirmando pesquisas anteriores que ligam o teletrabalho de maior intensidade à diminuição dos conflitos na vida profissional (Gajendran & Harrison, 2007).

Com a implementação do teletrabalho, as empresas tiram vantagens através da redução de custos com luz, água, produtos de limpeza, entre outros, e ainda sofrem um menor desgaste de ativos. Em virtude da possível sensação de felicidade, que o teletrabalho pode provocar nos trabalhadores, estes tenderão ficar mais motivados, levando a um aumento da produtividade (Batista & Girardi, 2020).

Na investigação de Batista e Girardi (2020) os funcionários apontam o conforto como vantagem, que está relacionado com o facto de não terem de sair do seu domicílio, para poderem realizar as suas tarefas, culminando na poupança do valor que seria alocado a

deslocações. Desta forma, poderão conseguir um maior equilíbrio e uma maior conciliação entre a vida pessoal e a vida profissional, pois está inerente uma determinada flexibilidade de tempo. Trabalhar à distância dos escritórios centrais é vista como uma forma de ganhar autonomia na realização dos objetivos diários.

Para a sociedade, como já mencionado, a vantagem prende-se na redução do trânsito, que irá resultar na diminuição da poluição.

No entanto, existem também algumas desvantagens a destacar, num contexto de teletrabalho.

As empresas poderão sentir uma maior dificuldade em manter a segurança da informação, pois caberá também ao próprio colaborador saber utilizar corretamente as ferramentas disponibilizadas pela organização, sendo responsável pela proteção dos dados a que tem acesso. A legislação, em teletrabalho, deve ser totalmente esclarecedora, pois, caso contrário poderá impactar negativamente o funcionamento da organização.

Noutra perspetiva, os colaboradores, estarão suscetíveis a sentir maior dificuldade de gerir o próprio tempo e acabar por trabalhar horas a mais. Para que esta desvantagem seja combatida, é necessário que exista um certo autocontrolo, para que sejam definidos limites. Neste sentido, para que o bom funcionamento da organização seja assegurado, deve ser estudado o perfil pretendido para um teletrabalhador (características como autonomia e maturidade devem ser destacadas). Como outro ponto negativo, pode considerar-se a inexistência de um espaço adequado, com as ferramentas necessárias, para a realização das funções, a partir de casa. E ainda, outro problema inerente à implementação da modalidade de trabalho flexível, denominada de teletrabalho é a falta de contacto entre os colegas, sendo comum um sentimento de isolamento, por parte dos trabalhadores, o que se reflete na sociedade, com o incremento de doenças mentais.

Os trabalhadores em teletrabalho parcial, acabam por desenvolver estratégias que lhes permite distinguir entre o trabalho e as outras tarefas da vida. Mais concretamente, criam limites espaciais e temporais, por exemplo, designando uma sala separada para

fins de trabalho ou estabelecendo horários de trabalho claros e explicando claramente aos amigos e familiares que não devem ser perturbados por questões triviais durante esses horários (Baruch, 2001).

Com base nos resultados obtidos por Smith, Patmos e Pitts (2018), percebe-se que a satisfação no trabalho está relacionada com determinadas características inerentes a cada indivíduo. Importa definir cada uma das quatro, para as quais o estudo comprovou influência positiva, na satisfação profissional. A abertura relaciona-se com a capacidade de ter pensamentos divergentes, criatividade, curiosidade e a flexibilidade comportamental. A consciência refere-se ao desempenho em geral no trabalho, pois está interligada à responsabilidade. Já no que concerne à característica de extroversão, esta está patente nas pessoas que tendem a preferir ambientes que são abundantes em estímulos e interações sociais. Por último, com o termo aceitação, o autor pretende definir um perfil com autoconfiança no desempenho das funções.

Algumas variáveis, como a disciplina, a quantidade de distrações domésticas, e a preferência pelo trabalho em equipa, terão influência na satisfação dos colaboradores, em teletrabalho.

Segundo Neves (2019), o teletrabalho aumenta a concentração após alguns anos de utilização do modelo, o que vai contra alguns estudos existentes na literatura, como o de Claessens, Van Eerde, Rutte & Roe (2010).

Por outro lado, denota-se uma divergência entre as opiniões de Neves (2019) e Golden e Veiga (2005), quanto à possibilidade do teletrabalho poder vir a suscitar um sentimento de isolamento social.

Adicionalmente, é de salientar que Golden e Veiga (2005) não conseguiram comprovar totalmente a hipótese de que a extensão do teletrabalho (extensão entende-se por frequência de usufruto do teletrabalho) estaria relacionada com o aumento da satisfação profissional, pois, apesar de inicialmente isso se verificar, com o uso regular desta modalidade, esta relação tende a nivelar-se.

Face ao Covid-19, o teletrabalho foi introduzido como uma forma de assegurar a continuidade da atividade empresarial, zelando pela saúde pública, que se encontra ameaçada pelo contexto atual.

### **3. Metodologia de Investigação**

#### **3.1. Bases e objetivos do estudo**

Na presente dissertação, realizou-se primeiramente uma revisão da literatura, para servir de suporte teórico-prático sobre o tema abordado, de forma a obter uma síntese das perspetivas de vários autores, conjugando os aspetos em concordância e tendo em atenção os pontos em que existe disparidade de opiniões.

Como base para a realização deste estudo foram analisados, tanto artigos como dissertações, obtidos através de algumas plataformas como o Google Académico e o Mendeley, bem como notícias publicadas em jornais oficiais.

No que diz respeito ao carácter da pesquisa, foi realizada uma abordagem quantitativa, tendo em conta tratar-se de um artigo onde se estudaram os dados obtidos por um inquérito (disponível no anexo A) elaborado através da plataforma Google Forms, por meio de um questionário, cujo intuito consistiu em evidenciar a perspetiva dos colaboradores, relativamente à implementação do teletrabalho.

#### **3.2. Caracterização do inquérito**

O inquérito destina-se unicamente a pessoas que já tiveram algum contacto com o teletrabalho, ainda que de forma esporádica. Começa por recolher dados sociodemográficos (género; idade; grau de escolaridade; nº de crianças em casa), o que permite distinguir os diferentes inquiridos e determinar o perfil de cada um deles, que serve de base para as comparações ao longo da análise dos resultados obtidos. Aborda os aspetos relacionados com as preferências dos colaboradores, ao nível dos modelos de trabalho disponíveis, bem como, estuda a forma como o teletrabalho poderá ter

impacto no aumento/redução do stress, no aumento das horas de trabalho e ainda no balanceamento entre a vida profissional e a vida pessoal.

### **3.3. Hipóteses de investigação**

Com vista à obtenção de conclusões do estudo, elaboraram-se algumas hipóteses de investigação, que são proposições construídas de maneira a explicar ou compreender, antecipada e provisoriamente, um fenómeno determinado e constituem linhas de orientação que apontam direcções do que se pretende demonstrar (Pardal & Lopes, 2011), as quais se apresentam abaixo:

- H1: O teletrabalho ajuda a fomentar o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional.
- H2: O teletrabalho fomenta a realização de horas extraordinárias.
- H3: Durante o horário laboral, a exigência de trabalho é superior, em teletrabalho.
- H4: A redução do tempo de deslocação ao local de trabalho e a flexibilidade horária, em teletrabalho, fomentam o decréscimo do stress.
- H5: É frequente o apoio, por parte do superior hierárquico, na realização das funções em teletrabalho.
- H6: É frequente o apoio, por parte dos colegas de trabalho, na realização das funções em teletrabalho.
- H7: Quando estou em teletrabalho, sinto-me motivado e envolvido com o meu trabalho.
- H8: Sinto-me menos irritado(a) e stressado(a), desde que comecei a trabalhar remotamente.

### 3.4. Software de análise

Com a finalidade da análise dos dados recolhidos foi utilizado o software de análise estatística jamovi 2.3.12.

### 3.5. Amostra

Com base no inquérito, foi possível obter uma amostra de 133 participantes, os quais já tiveram ou têm a oportunidade de realizar teletrabalho.

Da amostra obtida, a maior parte dos inquiridos (43,6%) encontra-se em teletrabalho a tempo parcial e o teletrabalho a tempo integral é o menos usual entre os participantes (apenas 25,6% encontram-se neste regime). Por outro lado, é importante salientar que o regime de trabalho presencial representa um grande peso na amostra, correspondendo a 30,8% dos indivíduos envolvidos no estudo.

*Tabela 2- Frequências de Regime de trabalho atual*

<b>Regime de trabalho atual</b>	<b>Contagens</b>	<b>% do Total</b>	<b>% acumulada</b>
Teletrabalho a tempo parcial (modelo híbrido)	58	43.6 %	43.6 %
Teletrabalho a tempo integral	34	25.6 %	69.2 %
Totalmente presencial	41	30.8 %	100.0 %

### 3.6. Análise Sociodemográfica

Na seguinte tabela apresenta-se a distinção dos inquiridos por género, sendo que, pode verificar-se que a maior parte destes é do sexo feminino (70,2%), representando assim o maior peso na amostra.

Tabela 3 - Frequências de Género

<b>Género</b>	<b>Contagens</b>	<b>% do Total</b>	<b>% acumulada</b>
Feminino	92	70.2 %	70.2 %
Masculino	39	29.8 %	100.0 %

Por outro lado, recolheu-se a distribuição dos participantes por faixa etária, a qual é demonstrada na tabela seguinte. Com estes dados, concluímos que o intervalo de idades da maior parte dos participantes, 33,1%, é dos 18 aos 29 anos e a faixa etária que lhe precede é a dos 40 aos 49 anos, cujo peso no total é de 30,1%.

Tabela 4 - Frequências de Idade

<b>Idade</b>	<b>Contagens</b>	<b>% do Total</b>	<b>% acumulada</b>
18 - 29 anos	44	33.1 %	33.1 %
30 - 39 anos	29	21.8 %	54.9 %
40 - 49 anos	40	30.1 %	85.0 %
50 - 59 anos	17	12.8 %	97.7 %
≥ 60 anos	3	2.3 %	100.0 %

No que respeita ao nível de escolaridade, pode verificar-se que a maior parte dos participantes tem uma licenciatura (57,9%), que se segue pelo grau de mestre, que representa 21,1% da amostra e logo de seguida pelo ensino secundário, com 16,5%.

Tabela 5 - Frequências de Escolaridade

<b>Escolaridade</b>	<b>Contagens</b>	<b>% do Total</b>	<b>% acumulada</b>
Doutoramento	5	3.8 %	3.8 %
Ensino Secundário	22	16.5 %	20.3 %
Inferior ao Ensino Secundário	1	0.8 %	21.1 %
Licenciatura	77	57.9 %	78.9 %
Mestrado	28	21.1 %	100.0 %

Relativamente ao nº de crianças que cada inquirido tem a residir consigo, é possível evidenciar que a maioria (48,1%) não tem nenhuma criança, o que pode justificar-se pelo facto da maior parte dos indivíduos da amostra ter menos de 30 anos de idade.

Ainda assim, excluindo os de maior peso, seguem-se os inquiridos com 2 crianças em casa, com um peso de 26,3%.

*Tabela 6 - Frequências de Nº Crianças*

<b>N.ºCrianças</b>	<b>Contagens</b>	<b>% do Total</b>	<b>% acumulada</b>
0	64	48.1 %	48.1 %
1	30	22.6 %	70.7 %
2	35	26.3 %	97.0 %
3 ou mais	4	3.0 %	100.0 %

Relativamente à percepção sobre o teletrabalho, os inquiridos consideram maioritariamente positiva, representando 85% sobre o total.

*Tabela 7 - Frequências de Percepção relativa ao teletrabalho*

<b>Percepção relativa ao teletrabalho</b>	<b>Contagens</b>	<b>% do Total</b>	<b>% acumulada</b>
Negativa	20	15.0 %	15.0 %
Positiva	113	85.0 %	100.0 %

Com o intuito de concluir pela preferência dos participantes, foi questionado se gostariam de realizar teletrabalho futuramente, questão que obteve respostas afirmativas de 79,7% dos inquiridos. Destes que responderam afirmativamente, na sua maioria preferem realizar teletrabalho a tempo parcial (66,7%).

*Tabela 8 - Frequências de Opção futuras pelo regime de Teletrabalho*

<b>Opção futuras pelo regime de Teletrabalho</b>	<b>Contagens</b>	<b>% do Total</b>	<b>% acumulada</b>
Não	27	20.3 %	20.3 %
Sim	106	79.7 %	100.0 %

Tabela 9 - Frequências de Opção de teletrabalho desejada

Opção de teletrabalho desejada	Contagens	% do Total	% acumulada
A tempo parcial	76	66.7 %	66.7 %
Esporadicamente	13	11.4 %	78.1 %
Permanentemente	25	21.9 %	100.0 %

#### 4. Resultados e Discussão

Nesta fase do estudo, elaborou-se uma tabela, com base nas questões colocadas no inquérito, com o objetivo de ficar mais explícita a perceção das pessoas que deram o seu contributo para esta análise e concluir se a opinião destas favorece a prática do teletrabalho.

As questões apresentadas foram avaliadas segundo uma escala de likert de 1 a 5 e têm três interpretações diferentes, consoante a forma como é colocada a questão. Deste modo, indicam-se abaixo as três diferentes escalas: ,

- Para as questões F1, F2, F3 e F4 (cuja designação de cada uma se segue abaixo): 1 representa “Discordo Totalmente”, 2 “Discordo”, 3 “Nem concordo nem discordo”, 4 “Concordo” e 5 “Concordo Totalmente”;
- Relativamente a F5 e F6: 1 corresponde a “Nunca”, 2 “Raramente”, 3 “Ocasionalmente”, 4 “Frequentemente” e 5 “Muito Frequentemente”;
- No que respeita à restantes (F7 e F8): 1 corresponde a “Nada/Quase nada”, 2 “Um pouco”, 3 “Moderadamente”, 4 “Muito” e 5 “Extremamente”.

Conforme está perceptível na tabela abaixo, a mesma contém alguns valores a cor vermelha e verde. Estas cores servem para distinguir a percentagem de indivíduos que responderam afirmativamente à questão colocada (respostas 4 e 5), em contrapartida dos que responderam negativamente às mesmas (1 e 2).

Tabela 10 - Percepção global do teletrabalho

Questões	Escala de Likert				
	1	2	3	4	5
F1 - Equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional	4.5 %	13.5 %	12.0 %	36.8 %	33.1 %
F2 - Realização das atividades laborais fora das horas estipuladas de trabalho	12.8 %	27.1 %	15.8 %	36.8 %	7.5 %
F3- Considero trabalhar demasiado em Teletrabalho.	8.3 %	27.1 %	25.6 %	31.6 %	7.5 %
F4 - Melhoria de stress face à redução de deslocações e flexibilidade horária	3.8 %	12.8 %	13.5 %	42.1 %	27.8 %
F5 - Melhoria na ajuda e apoio por parte do superior imediato	6.8 %	15.0 %	40.6 %	27.8 %	9.8 %
F6 - Melhoria da ajuda e apoio por parte dos colegas de trabalho	5.3 %	6.8 %	23.3 %	47.4 %	17.3 %
F7 - Maior motivação e envolvimento com o trabalho	5.3 %	3.8 %	39.1 %	36.8 %	15.0 %
F8 - Redução da irritabilidade e stress desde que comecei a trabalhar remotamente	3.0 %	9.8 %	19.5 %	14.3 %	53.4 %

A questão F1 demonstra que a maior parte dos inquiridos, cerca de 69,9%, considera que existe um equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional, e apenas 18% discorda da questão em causa. 12% dos inquiridos não demonstraram opinião sobre o tema. Nesta base, fica mais comprovada a hipótese 1 – “O teletrabalho ajuda a fomentar o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional”.

No que respeita à questão F2, 44,3% dos inquiridos responderam de modo afirmativo e 39,9% não concordam que o teletrabalho fomente a realização de atividades laborais fora do horário de trabalho. Estes dados corroboram com a hipótese 2 – “O teletrabalho fomenta a realização de horas extraordinárias”.

Segundo a tabela acima, não é possível comprovar com total certeza que o teletrabalho seja causador da sobrecarga de trabalho, pois percentagem de pessoas que concordam com esta questão é muito semelhante à proporção de pessoas que discordam da mesma, têm um peso de 39,1 e 39,9 respetivamente, portanto percebe-se que as opiniões são ambíguas entre si. Apesar da ambiguidade de opiniões e dos dados não conseguirem provar com toda a veracidade, ainda assim acaba por não validar a hipótese 3 – “Durante o horário laboral, a exigência de trabalho é superior, em teletrabalho”.

Por outro lado, podemos concluir que a maioria dos inquiridos (69,9%) concorda que a redução das deslocações e a flexibilidade horária são 2 vantagens do teletrabalho que fomentam a diminuição do stress, validando desta forma a hipótese 4.

Relativamente à questão relacionada com a ajuda por parte do superior imediato, pode chegar-se à conclusão de que um vasto nº de inquiridos acabou por não dar uma resposta precisa, pois nem concordaram nem discordaram (40,6%), o que leva a supor que não necessitam muito do apoio do superior, que pode justificar-se por já realizam as suas funções há muitos anos e daí não detetarem qualquer diferença entre apoio do superior quando trabalham presencialmente no escritório, e quando estão em teletrabalho. Ainda assim, daqueles que deram respostas com possibilidade de ser caracterizada positiva ou negativa, foi possível aceitar a hipótese 5.

No que toca às restantes três questões, as opiniões vieram a demonstrar-se afirmativas, pelo que, é possível indicar que o apoio entre colegas de trabalho, o aumento da motivação e do envolvimento com o trabalho e a redução da irritabilidade e stress são alguns dos pontos considerados favoráveis à prática do teletrabalho, segundo as respostas da maior parte da amostra de participantes, o que leva a aceitar as hipóteses 6, 7 e 8, nesta base de raciocínio.

Na seguinte tabela faz-se a comparação entre as várias questões, no que diz respeito à sua média, mediana, moda, assimetria e curtose.

*Tabela 11 - Estatística Descritiva*

	<b>F1</b>	<b>F2</b>	<b>F3</b>	<b>F4</b>	<b>F5</b>	<b>F6</b>	<b>F7</b>	<b>F8</b>
N	133	133	133	133	133	133	133	133
Omisso	0	0	0	0	0	0	0	0
Média	3.80	2.99	3.03	3.77	3.19	3.65	3.53	4.05
Erro-padrão da média	0.102	0.105	0.0960	0.0958	0.0894	0.0881	0.0844	0.103
Mediana	4	3	3	4	3	4	4	5
Moda	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	3.00	5.00
Desvio-padrão	1.17	1.21	1.11	1.11	1.03	1.02	0.974	1.18
Mínimo	1	1	1	1	1	1	1	1

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
Máximo	5	5	5	5	5	5	5	5
Assimetria	-0.819	-0.168	-0.0941	-0.805	-0.218	-0.868	-0.575	-0.912
Erro-padrão da Assimetria	0.210	0.210	0.210	0.210	0.210	0.210	0.210	0.210
Curtose	-0.289	-1.16	-0.881	-0.121	-0.245	0.593	0.573	-0.366
Erro-padrão da Curtose	0.417	0.417	0.417	0.417	0.417	0.417	0.417	0.417
W de Shapiro-Wilk	0.839	0.883	0.906	0.848	0.906	0.853	0.865	0.770
p Shapiro-Wilk	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001

Conforme se pode perceber através dos dados acima apresentados, mais uma vez temos a indicação de que 133 pessoas responderam ao inquérito e nenhuma falhou à resposta de nenhuma das questões.

Considerando a informação obtida com base no software Jamovi, as médias de cada frequência são  $f_1=3,8$  <>  $f_2=2,99$  <>  $f_3=3,03$  <>  $f_4=3,77$  <>  $f_5=3,19$  <>  $f_6=3,65$  <>  $f_7=3,53$  <>  $f_8=4,05$ , ou seja, todas as médias são distintas entre si. Adicionalmente, o erro-padrão da média, que corresponde à margem de erro da mesma, é mínimo em todas as questões, pois não ultrapassa os 0,1.

No que concerne à mediana, o que é predominante é a resposta denominada de 4 na escala de Likert (os significados desta escala já foram identificados anteriormente), bem como na moda, o que demonstra que a maior parte dos inquiridos escolheu a opção 4 na maior parte das questões, concordando com o que nelas está descrito.

Ao nível da assimetria, é possível afirmar que todas as distribuições são simétricas, pois contêm uma estatística teste (ET) compreendida entre -1,65 e 1,65.

Em relação à curtose, F6 e F7 apresentam um valor de  $K > 0$  (0,593 e 0,573), ou seja, graficamente apresentam uma curva achatada indicando que os dados estão mais dispersos em torno da sua média. Assim, considera-se que, em termos de curtose, estas

frequências são platicúrticas. As restantes frequências apresentam valores de  $K < 0$ , o que significa que os dados estão muito concentrados no centro e a sua distribuição apresenta graficamente um pico/elevação nesse lugar, designando-se como leptocúrticas.

Outra conclusão a tirar da tabela é o facto do p de Shapiro Wilk ser inferior a 0,001 em todas as questões, portanto, sendo o valor  $< 0,05$ , é possível afirmar que nenhuma das frequências segue uma distribuição normal.

De forma a avaliar se existem diferenças de opinião relativamente à resposta que cada género deu ao que lhe foi questionado, foi realizado um teste de Mann-Whitney e pressupondo que se o p-value for superior a 0,05, não existe evidência estatística que comprove que haja desigualdades entre os sexos, efetuamos a análise nesta base.

*Tabela 12 - Teste t para amostras independentes*

		<b>Estatística</b>	<b>p</b>
F1	U de Mann-Whitney	1784	0.960
F2	U de Mann-Whitney	1581	0.266
F3	U de Mann-Whitney	1568	0.238
F4	U de Mann-Whitney	1423	0.048
F5	U de Mann-Whitney	1781	0.945
F6	U de Mann-Whitney	1675	0.522
F7	U de Mann-Whitney	1656	0.461
F8	U de Mann-Whitney	1749	0.804

Com base nos dados apurados, apenas na questão relacionada com a melhoria relativa ao stress face à redução de deslocações pendulares e à flexibilidade horária é que se denota uma disparidade entre os géneros, sendo que o p-value = 0,048  $<$  0,05. Nos restantes temas, não existiu divergência materialmente relevante.

Após a informação obtida da tabela anterior, elaborou-se um gráfico para ficar mais explícita a distinção das opiniões, por género, no que respeita à questão F4.

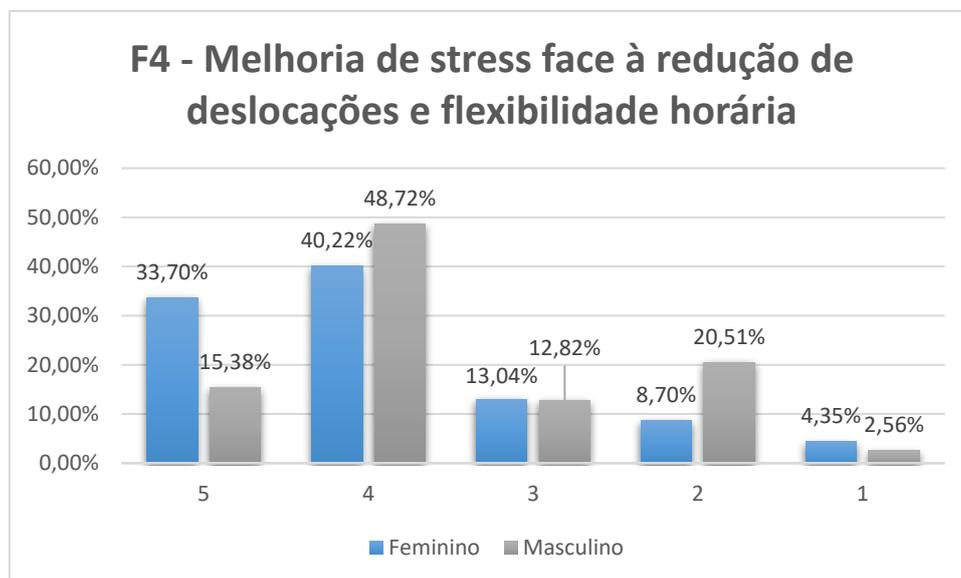


Figura 1 - Melhoria de stress face à redução de deslocações e flexibilidade horária

Através do gráfico, percebe-se que, na proporção do total de indivíduos de cada género nota-se que o sexo feminino é o que concorda mais com a melhoria em relação ao stress resultante da redução de deslocações e da flexibilidade horária.

Com o objetivo de perceber se a desigualdade entre as respostas poderia estar relacionada com a faixa etária, elaborou-se a tabela abaixo, onde é feita a comparação entre o intervalo de idades mais jovem e os restantes.

Tabela 13 - Comparação Faixa Etária

	Comparação Faixa Etária		W	p
	18 - 29 anos			
F1	30 - 39 anos		-3.058	0.194
	40 - 49 anos		-3.386	0.117
	50 - 59 anos		-4.424	0.015
	≥ 60 anos		-3.665	0.072
F2	30 - 39 anos		1.686	0.756
	40 - 49 anos		2.540	0.376
	50 - 59 anos		1.686	0.756
	≥ 60 anos		1.278	0.896

O IMPACTO DO TELETRABALHO NA SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES

F3	30 - 39 anos	0.5306	0.996
	40 - 49 anos	1.5125	0.822
	50 - 59 anos	1.4015	0.860
	≥ 60 anos	-1.1459	0.928
F4	30 - 39 anos	-2.644	0.334
	40 - 49 anos	-4.251	0.022
	50 - 59 anos	-3.374	0.119
	≥ 60 anos	-3.168	0.165
F5	30 - 39 anos	-3.274	0.140
	40 - 49 anos	-6.209	< .001
	50 - 59 anos	-3.979	0.039
	≥ 60 anos	-2.437	0.420
F6	30 - 39 anos	-1.80	0.709
	40 - 49 anos	-4.14	0.028
	50 - 59 anos	-3.84	0.052
	≥ 60 anos	-3.92	0.044
F7	30 - 39 anos	-2.103	0.571
	40 - 49 anos	-0.976	0.959
	50 - 59 anos	-3.916	0.045
	≥ 60 anos	-0.918	0.967
F8	30 - 39 anos	-3.072	0.190
	40 - 49 anos	-2.581	0.359
	50 - 59 anos	-3.160	0.167
	≥ 60 anos	-1.760	0.725

A partir do quadro acima, percecionam-se diferenças com significado estatístico entre as respostas das diferentes faixas etárias, sendo que foi escolhida a faixa etária mais baixa como base de comparação, pelo facto de serem os maiores adeptos das novas tecnologias, segundo estudos anteriormente realizados.

Considerando que há diferenças com significado estatístico entre as respostas das diferentes faixas etárias quando p-value é menor que 0,05, em F1, constata-se que há disparidades na perceção entre a faixa etária dos 18 aos 29 anos e o intervalo de idades entre os 50 e os 59 anos, no que respeita ao equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal, o que estará relacionado com as diferentes fases da vida, e o choque de gerações. Um outro ponto a realçar, que pode levantar algumas questões é o facto de os mais jovens comparados com pessoas cujas idades são iguais ou superiores aos 60 anos, não apresentarem valores que sejam considerados distintos a nível estatístico,

tendo em conta serem as faixas etárias dos dois extremos da amostra. Desta forma, pode levar a pensar que a razão para estes dados estará inteiramente relacionada com o reduzido nº de participantes, com idade compreendida presente no último escalão do inquérito (apenas 3 participantes com idade igual ou superior a 60 anos).

Noutro ponto de vista, relativamente às questões F2, F3 e F8 não existe evidência estatística de que as opiniões das outras faixas etárias difiram das dos inquiridos mais jovens, pois o p-value é sempre superior a 0,05. Assim sendo, pode dizer-se que existe uma uniformidade de ideias quanto à realização de atividades fora do horário de trabalho, quanto à suposição de trabalho excessivo num modelo de teletrabalho, bem como, no que respeita à redução da irritabilidade e do stress enquanto são realizadas as funções remotamente. Assim, para estas questões a distinção dos pareceres dos inquiridos não pode ser justificada pela faixa etária, mas terá como base outros fatores, como o ambiente que têm na sua casa, ou até quanto à função que desempenham e a cultura empresarial onde se inserem.

No que concerne à melhoria do stress face à redução das deslocações pendulares e à flexibilidade horária, as perceções são idênticas entre as várias idades, apenas diferindo quando comparadas com as idades entre os 40 e os 49.

Relativamente à melhoria do apoio do superior imediato, as opiniões mostram-se muito dispares entre si (p-value < 0,05), sendo que apenas as idades entre os 30 e os 39 são idênticas na forma como responderam a esta questão. O mesmo acontece no apoio entre colegas, no entanto fica um pouco inconclusiva a comparação com as idades entre os 50 e os 59, pois o valor centra-se no limite do valor do p-value.

Por último, em relação ao aumento da motivação e envolvimento com o trabalho, denota-se que não existem grandes divergências de ideias, no entanto, constata-se que a faixa etária dos 50 aos 59 foi aquela que se distinguiu mais dos inquiridos mais jovens.

Apresenta-se abaixo oito diagramas de extremos e quartis, onde os dados são ordenados em quatro partes iguais, representando cada parte  $\frac{1}{4}$  da amostra.

## O IMPACTO DO TELETRABALHO NA SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES

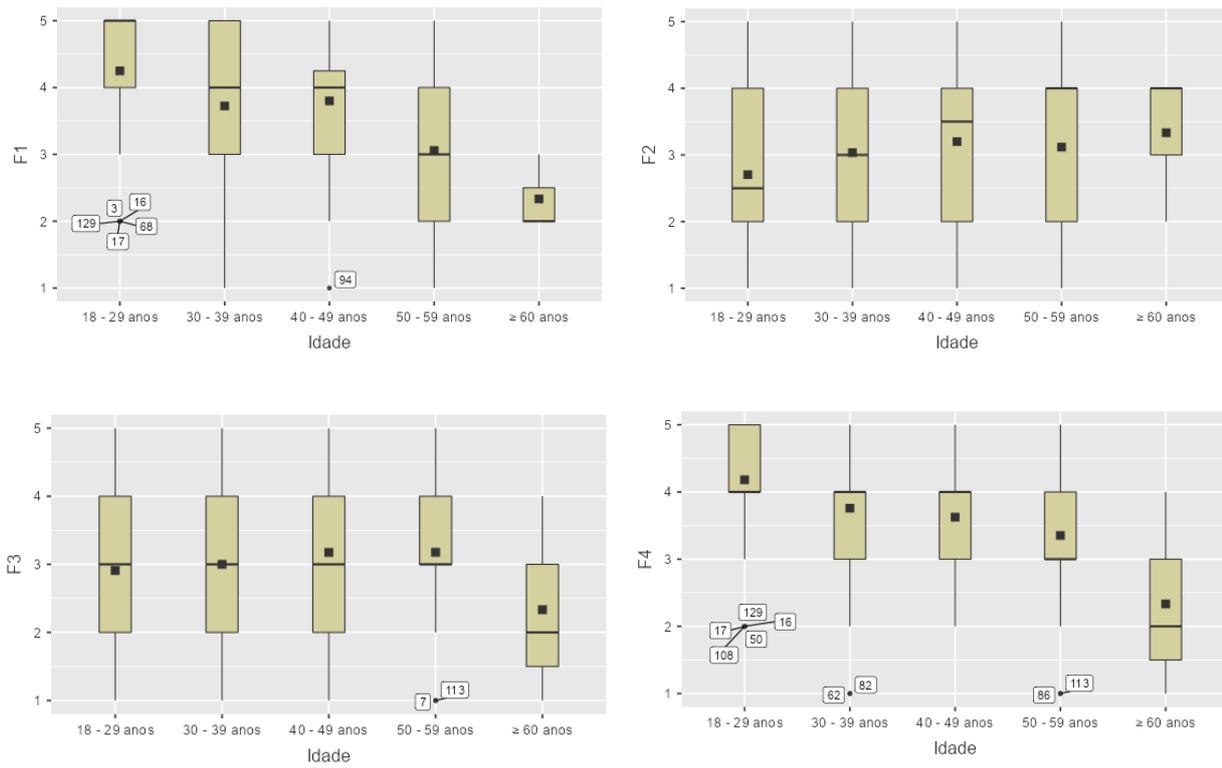


Figura 2 - Percepção da faixa etária - Diagramas de extremos e quartis

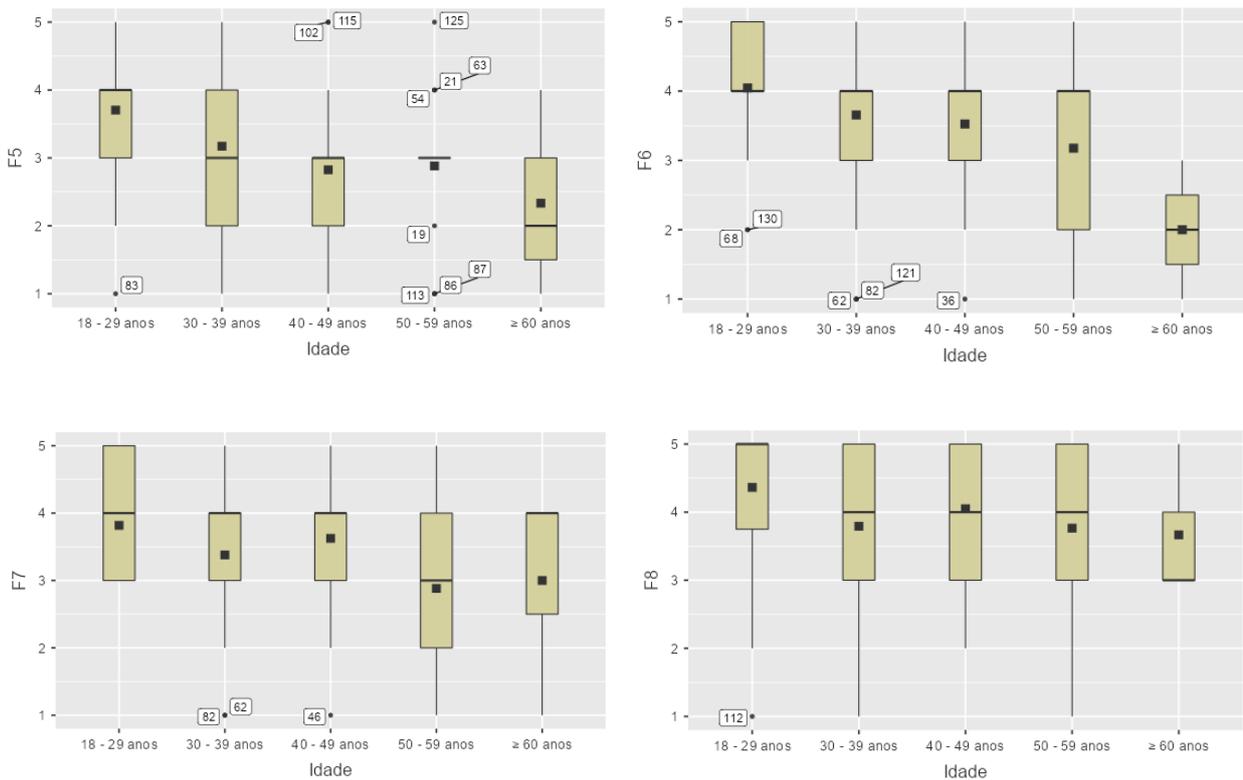


Figura 3 - Percepção da faixa etária - Diagramas de extremo e quartis

Relativamente a F1, como pode verificar-se no diagrama, grande parte dos inquiridos com 60 ou mais anos, respondeu negativamente à questão, com uma mediana de 2 (Discordo), estando a média de respostas compreendidas 2 (Discordo) e 3 (Nem concordo, nem discordo). Já no que respeita aos mais jovens, idades compreendidas entre os 18 e os 29 (inclusive), estes demonstram plena concordância com o facto do teletrabalho fomentar o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional, sendo que as respostas foram desde o 3 até ao 5 (Concordo Totalmente), na escala de Likert. Adicionalmente, é interessante realçar que cinco dos inquiridos responderam fora dos quartis, centrando a sua resposta na parte negativa da escala (2).

Por outro lado, em F2, já se percebe uma pontuação mais elevada relativamente à faixa etária com idade igual ou superior a 60 anos, apresentado um parecer mais positivo. Nesta questão a mediana mais baixa (2,5) corresponde aos mais jovens. Os resultados indicam que estes são os que mais discordam com o facto de se trabalhar mais horas em teletrabalho.

Observando os diagramas, deteta-se que tanto em F3 como em F6 e F7 a mediana é igual em quase todas as faixas etárias. Ainda assim, na pergunta sobre se o teletrabalho é impulsionador de carga excessiva de trabalho (F3), os inquiridos com idade igual ou superior a 60 anos foram os que atingiram uma mediana inferior, demonstrando discordância em relação à questão. O mesmo acontece em relação a F6, “Melhoria da ajuda e apoio por parte dos colegas de trabalho”. Na pergunta onde se aborda a motivação e o envolvimento no trabalho, a faixa etária que comporta uma mediana distinta e inferior abrange a idade entre os 50 e os 59 anos.

Nas questões F4 e F5 é evidente o contraste entre as várias faixas etárias, destacando-se maior concordância com a respetiva questão, nas idades compreendidas entre os 19 e os 29 anos e denota-se que os inquiridos com idades concentradas nos 60 e mais anos são os que mais discordam com o que lhes foi questionado.

Na afirmação onde é pressuposta menor irritação quando é realizado o trabalho remotamente, o feedback dos inquiridos foi maioritariamente positivo, concordando com a questão em causa.

Foi considerado importante avaliar se existiu diferenças de perceções causadas pelo facto das pessoas terem crianças em casa e, por este motivo, elaborou-se a tabela abaixo:

*Tabela 14 - Análise Kruskal-Wallis*

Kruskal-Wallis				
	$\chi^2$	gl	p	$\epsilon^2$
F1	2.20	3	0.533	0.01664
F2	10.07	3	0.018	0.07629
F3	5.14	3	0.162	0.03891
F4	4.26	3	0.234	0.03230
F5	15.59	3	0.001	0.11813
F6	1.82	3	0.610	0.01382
F7	1.21	3	0.751	0.00916
F8	3.43	3	0.330	0.02600

Com base nos dados obtidos e segundo o pressuposto de que, se o p-value for inferior a 0,05 entende-se que as perceções são diferentes, com base no nº de crianças em casa, então nas questões F2 (Realização das atividades laborais fora das horas estipuladas de trabalho) e F5 (Melhoria na ajuda e apoio por parte do superior imediato) percebe-se que este foi um fator que impactou as respostas dos inquiridos tornando as respostas distintas consoante a situação pessoal em que se encontram.

Elaborou-se os gráficos abaixo, para um melhor entendimento do impacto do nº de crianças em casa nas perceções dos inquiridos, nas questões onde se detetou disparidades estatisticamente relevantes. Os dados apresentados correspondem às proporções não do total dos 133 participantes da amostra mas do total de cada parcela resultante do fator Nº Crianças.

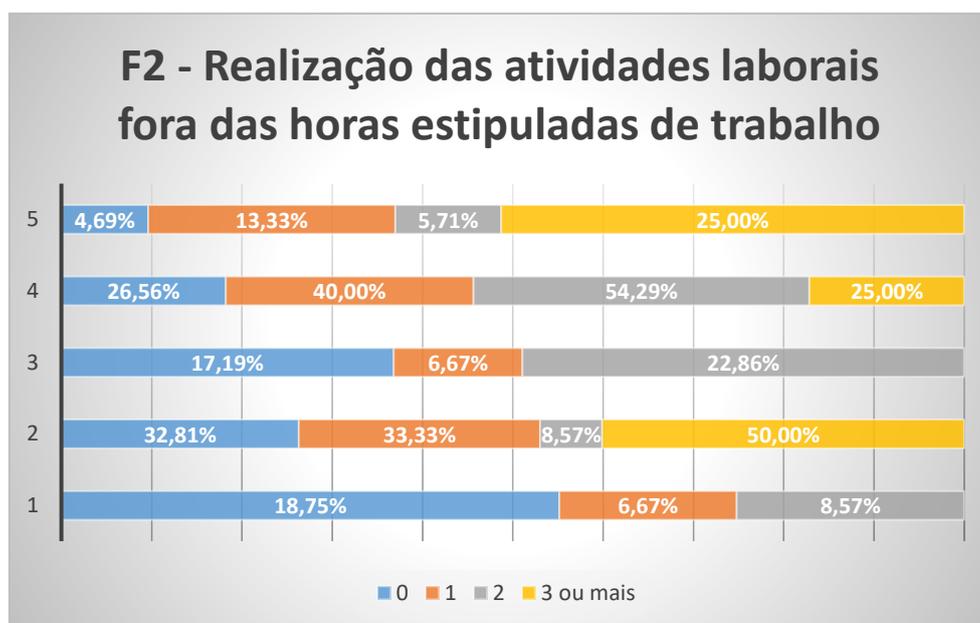
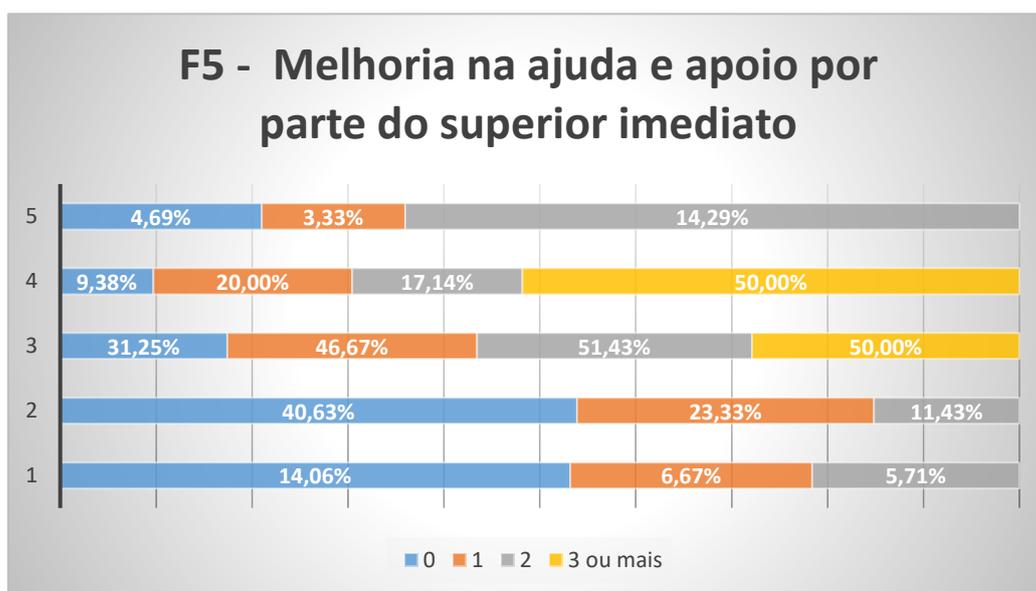


Figura 4 - Realização das atividades laborais fora das horas estipuladas de trabalho

No que confere à questão F2, pode verificar-se que os inquiridos sem filhos são aqueles que mais discordam com o facto do teletrabalho fomentar a realização de atividades laborais fora das horas estipuladas de trabalho, por outro lado, percebe-se que quem tem 3 ou mais filhos em casa, concorda mais com esta afirmação. Esta distinção deve-se ao facto de as crianças requererem atenção e tempo disponível, o que leva as pessoas

a, muitas vezes, aproveitarem horas em que as crianças já estão a dormir, para continuarem com as suas tarefas laborais.



*Figura 5 - Melhoria na ajuda e apoio por parte do superior imediato*

No que concerne à questão F5, as opiniões estão bastante ambíguas, no entanto percebe-se que os mais jovens discordam que o superior imediato dê um maior auxílio aquando da realização de teletrabalho, já os indivíduos com 2 filhos concordaram mais com a afirmação. Quanto a este cenário, não se consegue perceber qual a razão para estas opiniões, contudo supõe-se que envolva sensibilidade ao facto de os filhos poderem ser uma distração para com os funcionários e os mesmos precisarem de um acompanhamento especializado.

## 5. Conclusões e limitações do estudo

O presente estudo serviu para dar uma maior ênfase aos artigos e dissertações já existentes, alusivos ao tema. Serviu para concluir pela evolução das mentalidades das pessoas e a abertura que cada uma tem relativamente a abraçar um modelo novo de trabalho.

O teletrabalho já era utilizado por algumas empresas, mas ainda assim constituía um tabu em países em que os cargos de chefia não estavam habituados a efetuar o seu controlo à distância. Para muitos gestores, o trabalho em casa significava uma prepotência e descontrolo ao nível da produtividade e desempenho dos seus colaboradores.

Com a chegada da pandemia, Covid 19, a maior parte das empresas, nas quais as atividades laborais são passíveis de serem realizadas à distância, foram obrigadas a adotar o teletrabalho, o que as levou a tomar medidas de contingência muito apressadas, tendo em conta que não tiveram tempo para se preparar. Para a generalidade das empresas portuguesas, PME's (Pequenas e Médias Empresas), esta fase acabou por ser bastante complexa, pois não continham os meios necessários para garantir as condições e ferramentas de trabalho aos seus colaboradores, enquanto exerciam teletrabalho. Por outro lado, para as grandes empresas, tornou-se numa oportunidade para poupança de custos, tanto dos funcionários, como das próprias organizações e fomentou a confiança entre as chefias e os subordinados diretos, bem como ajudou na desmistificação de algumas ideias preconcebidas das empresas de que em teletrabalho as pessoas não realizam o seu trabalho com o mesmo zelo e qualidade.

Ainda que já existam vários estudos relativamente ao confronto entre a opinião dos trabalhadores relativamente à realização de teletrabalho, numa fase pós pico pandémico pareceu ser uma boa altura para recolher as perceções mais atuais dos indivíduos, tendo em conta que nesta altura, grande parte da população já teve a oportunidade de usufruir deste modelo de trabalho.

Esta dissertação encontra-se dividida em três partes, começando pela introdução e revisão da literatura, depois apresenta-se a amostra e é feita a caracterização da mesma e, por fim analisam-se os resultados obtidos que levam à presente conclusão.

Baseado nos resultados obtidos do estudo, verifica-se que todas as hipóteses formuladas ficaram validadas, à exceção da hipótese 3, pois, apesar de as percentagens se encontrarem muito próximas (as da discordância em comparação com a concordância) pode ainda assim afirmar que a maior parte dos inquiridos não concordou com o facto de o teletrabalho ser impulsor de uma exigência de trabalho superior, quando comparado com aquilo que é esperado em trabalho realizado presencialmente.

De um modo mais detalhado, a validação da hipótese 1 -“O teletrabalho ajuda a fomentar o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional“-, da hipótese 4 - “A redução do tempo de deslocação ao local de trabalho e a flexibilidade horária, em teletrabalho, fomentam o decréscimo do stress.” e da hipótese 8 - “Sinto-me menos irritado(a) e stressado(a), desde que comecei a trabalhar remotamente”, acaba por comprovar mais uma vez o estudo de Batista e Girardi (2020), que afirma que os colaboradores destacam como vantagens do teletrabalho, a otimização do tempo, resultante da poupança de tempo das deslocações e a flexibilidade horária, sendo estes fatores que culminam num maior equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional. Por outro lado, este estudo de 2020 defende ainda que, o teletrabalho a tempo parcial é o preferido da amostra que analisou, o que ficou também corroborado na presente dissertação.

Com esta análise, conseguiu-se perceber que os inquiridos concordam que o teletrabalho seja o causador da realização de horas extraordinárias, o que contraria em parte o estudo de Scandura e Lankau (1997), que afirmam que o teletrabalho fomenta o autocontrolo e a gestão do próprio tempo, permitindo-lhes mais facilmente parar de trabalhar antes de sentirem um cansaço excessivo.

Por outro lado, a hipótese 3 - “Durante o horário laboral, a exigência de trabalho é superior, em teletrabalho” – foi rejeitada, pois, apesar de os dados não serem totalmente esclarecedores (não existe uma grande diferença entre os indivíduos que

responderam afirmativamente, em comparação com os que responderam negativamente à questão) a maior parte dos inquiridos não concorda que lhes seja atribuído mais trabalho, quando se encontram a realizar teletrabalho.

Segundo os estudos de Biron (2013) e Chiaburu e Harrison (2008), o apoio entre colegas e o auxílio sentido por parte do superior imediato são importantes para manter o funcionário envolvido com a organização e motivado com as funções que desempenha. Nesta base de ideias, os inquiridos da amostra analisada neste estudo, na sua generalidade sentiram apoio, tanto por parte dos colegas, como por parte dos seus superiores, tornando a hipótese 5 válida, e segundo o que defendem os autores anteriormente referidos este apoio poderá ser uma das razões para que a hipótese 7 tenha sido validada pela maioria dos participantes da amostra.

Ao longo das análises foi evidente que a faixa etária mais jovem representou o maior peso nas hipóteses formuladas, concordando e mostrando disposição em elaborar e realizar atividades laborais fora do meio convencional do estabelecimento de trabalho. Conforme os dados obtidos percebe-se que a população amostra que contém crianças em casa necessita de uma maior flexibilidade horária, necessitando de trabalhar fora das horas dos horários estipulados.

Para além das conclusões é importante determinar as limitações do presente estudo, sendo elas o facto de só se basear no setor de serviços, a falta de dados relativamente à antiguidade na organização, no caso dos inquiridos a falta de análise das idades das crianças a cargo como interferência no teletrabalho e não ter sido efetuada uma discriminação por região. Estes pontos podem ser sugestões para análises futuras.

## 6. Referências e Bibliografia

Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16, 40-68.

Arthur, C. (2016) Yahoo chief bans working from home. Disponível em: <http://www.theguardian.com/technology/2013/feb/25/yahoo-chief-bans-working-home> (Acesso: 20 Abril 2021)

Arvey, R. D., Strickland, W., Drauden, G., & Martin, C. (1990). Motivational components of test taking. *Personnel Psychology*, 43, 695–711.

Baik, B., Evans, J. H., III, Kim, K., & Yanadori, Y. (2016). White collar incentives. *Accounting, Organizations and Society*, 53, 34-49.

Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 383–400.

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43, 83–104.

Barros, A. M.; Silva, J. R. G. (2010). Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home office: estudo de caso na Shell Brasil. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 8, n. 1, p. 71-91.

Baruch, Y., & Nicholson, N. (1997). Home, sweet work: Requirements for effective home working. *Journal of General Management*, 23, 15–30.

Baruch, Y. (2001). The status of research on teleworking and an agenda for future research. *International Journal of Management Reviews*, 3, 113–129.

Beauregard, T. A., & Henry, L. C. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review*, 19, 9-22.

Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the context of the Covid-19 crisis. *Sustainability* (Switzerland), 12, 1–18. <https://doi.org/10.3390/su12093662>

Biron, M., & Bamberger, P. (2010). The impact of structural empowerment on individual wellbeing and performance: Taking agent preferences, self-efficacy and operational constraints into account. *Human Relations*, 63, 163–191.

Biron, M. (2013). Effective and ineffective support: How different sources of support buffer the short- and long-term effects of a working day. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22, 150–164.

Biron, M., & van Veldhoven, M. (2016). When control becomes a liability rather than an asset: Comparing home and office days among part-time teleworkers. *Journal of Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1002/job.2106>.

Botti, S., & Iyengar, S. S. (2004). The psychological pleasure and pain of choosing: When people prefer choosing at the cost of subsequent outcome satisfaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87, 312–326.

Burke, R. J., & S. Ng, Eddy (2006). The changing nature of work and organizations: Implications for human resource management. *Human Resource Management Review*, 16, 86–94.

Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. (2008). Do coworkers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of lateral social influences in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 93, 1082–1103.

Claessens, B. J. C., Van Eerde, W., Rutte, C. G., & Roe, R. A. (2010). Things to do today...: A daily diary study on task completion at work. *Applied Psychology: An International Review*, 59, 273–295.

Coenen, M., & Kok, R. A. W. (2014). Workplace flexibility and new product development performance: The role of telework and flexible work schedules. *European Management Journal*, 32, 564 e 576.

Cravens, D. W., Ingram, T. N., LaForge, R. W., & Young, C. E. (1993). Behavior-based and outcome-based control systems. *Journal of Marketing*, 57, 47-59.

Davenport, T.H.; Pearlson, K. (1998). Two cheers for the virtual office. *MIT Sloan Manag. Rev*, 39, 51-65.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227–268.

DeMarco, T., & Lister, T. (1999). *Peopleware: Productive projects and teams* (2nd ed.). New York: Dorset House Publishing Co..

Demerouti, E., Taris, T. W., & Bakker, A. B. (2007). Need for recovery, home-work interference and performance: Is lack of concentration the link? *Journal of Vocational Behavior*, 71, 204–220.

Eisenhardt, K. M. (1985). Control: Organizational and economic approaches. *Management Science*, 31, 134-149.

Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1524-1541.

Groen, B. A. C., van Triest, S. P., Coers, M., & Wtenweerde, N. (2018). Managing flexible work arrangements: Teleworking and output controls. *European Management Journal*, 36, 727–735. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.01.007>

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Menlo Park, CA: Addison-Wesley.

Harrison, D. A., Johns, G., & Martocchio, J. J. (2000). Changes in technology, teamwork, and diversity: New directions for a new century of absenteeism research. In G. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 18, pp. 43–91). Greenwich, CT: JAI Press.

Hartig, T., Kylin, C., & Johansson, G. (2007). The telework tradeoff: Stress mitigation vs. constrained restoration. *Applied Psychology*, 56, 231–253.

Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285–308.

Kerr, S. (1975). On the folly of rewarding A, while hoping for B. *Academy of Management Journal*, 18, 769-783.

Khanna, S., & New, J. R. (2008). Revolutionizing the workplace: A case study of the future of work program at capital one. *Human Resource Management*, 47, 795–808.

Kossek, E. E., Lautsch, B. A., & Eaton, S. C. (2006). Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work-family effectiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 347-367.

Lautsch, B. A., Kossek, E. E., & Eaton, S. C. (2009). Supervisory approaches and paradoxes in managing telecommuting implementation. *Hum. Relat*, 62, 795-827.

Lee, S. M., Park, S. H., & Trimi, S. (2013). Greening with IT: Practices of leading countries and strategies of followers. *Management Decision*, 51, 629–642.

López-Feal, R. (1998). *Mundialización y Perfiles Profesionales*; Horsori Editorial: Barcelona, Spain.

Martin, B. H., & MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organizations? *Management Research Review*, 35, 602-616.

Mayo, M.; Gomez-Mejia, L.; Firfiray, S.; Berrone, P.; Villena, V. H. (2016) Leader beliefs and CSR for employees: O caso da prestação de teletrabalho. *Leadersh. Órgão. Dev. J.*, 37, 609–634.

Mello, A. (2000). *Teletrabalho (telework): o trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora*. São Paulo: Qualitymark.

Messenger, J.C.; Gschwind, L. (2016). Three generations of Telework: New ICTs and the (R)evolution from Home Office to Virtual Office. *New Technol. Work. Employ*, 31, 195–208.

Nielsen, I. K., Jex, S. M., & Adams, G. A. (2000). Development and validation of scores on a two dimensional workplace friendship scale. *Educational and Psychological Measurement*, 60, 628–643.

Nohara, J. J., Acevedo, C. R., Ribeiro, A. F., Silva, M. M. (2010) O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores. *Revista de Administração e Inovação*, v. 7, n. 2, p. 150-170.

Novaco, R. W., & Collier, C. (1994). Commuting stress, ride sharing and gender: Analyses from the 1993 state of the commute study in southern California. *Transportation Research Record*, 1433, 170–176.

Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25, 833-848.

Pardal, L. & Lopes, E. (2011). *Métodos e Técnicas de Investigação Social*. Lisboa: Areal Editores.

Peters, P., & den Dulk, L. (2003). Cross cultural differences in managers support for home-based telework: A theoretical elaboration. *International Journal of Cross Cultural Management*, 3, 329 e 346.

Peeters, M. C., Montgomery, A. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2005). Balancing work and home: How job and home demands are related to burnout. *International Journal of Stress Management*, 12, 43–61.

Ramaswami, S. N. (2002). Influence of control systems on opportunistic behaviors of salespeople: A test of gender differences. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 22, 173-188.

Recarte, M. A., & Nunes, L. M. (2003). Mental workload while driving: Effects on visual search, discrimination, and decision making. *Experimental Psychology: Applied*, 9, 119–137.

Redmond, L. S., & Mokhtarian, P. L. (2001). The positive utility of the commute: Modeling ideal commute time and relative desired commute amount. *Transportation*, 28, 179–205.

Richardson, J., & McKenna, S. (2014). Reordering Spatial and Social Relations: A Case Study of Professional and Managerial Flexworkers. *British Journal of Management*, 25, 724–736. doi:10.1111/1467-8551.12017

Rocha, C. T. M. da, & Amador, F. S. (2018). Telework: conceptualization and issues for analysis. 152–162.

Rosenfield, C. L. & Alves, D. A. (2011). Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. *Revista de Ciências Sociais*, v. 54, n. 1, p. 207-233.

Rothbard, N., Phillips, K., & Dumas, T. (2005). Managing multiple roles: Work-family policies and individuals' desires for segmentation. *Organization Science*, 16, 243–258.

Scandura, T. A., & Lankau, M. J. (1997). Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 377–391.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 893–917.

Serra, P. (1996). O teletrabalho: conceito e implicações. Available at: <[http://www.bocc.ubi.pt/pag/jpserra\\_teletrabalho.pdf](http://www.bocc.ubi.pt/pag/jpserra_teletrabalho.pdf)>.

Silva, A. F. (2000). O teletrabalho, uma forma de transformação do emprego. *Scripta Nova: Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales*, v. 4, n. 69, p. 61-69.

Snell, S. A. (1992). Control theory in strategic human resource management: The mediating effect of administrative information. *Academy of Management Journal*, 35, 292-327.

Spector, P. E. (1986). Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human Relations*, 39, 1005–1016.

Stirpe, L., & Zarraga-Oberty, C. (2017). Are high-performance work systems always a valuable retention tool? The roles of workforce feminization and flexible work arrangements. *European Management Journal*, 35, 128-136.

Tremblay, D. G. (2002). Organização e satisfação no contexto do teletrabalho. *Revista de Administração de Empresas*, v. 42, n. 3, p. 54-65.

Tavares, A.I. (2015). *Telework and Health Effects Review, and a Research Framework Proposal*; Munich Personal RePEc Archive Paper; University Library of Munich: Munich, Germany.

Van der Linden, D., Keijsers, G. P. J., Eling, P., & Van Schaijk, R. (2005). Work stress and attentional difficulties: An initial study on burnout and cognitive failures. *Work & Stress*, 19, 23–36.

Wilkinson, A. (1998). Empowerment: Theory and practice. *Personnel Review*, 27, 40–56.

## **ANEXO A: Inquérito**

### Informação Sociodemográfica

#### Género

- a) Feminino
- b) Masculino
- c) Prefiro não revelar

#### Idade

- a) 18 - 29 anos
- b) 30 - 39 anos
- c) 40 - 49 anos
- d) 50 - 59 anos
- e)  $\geq$  60 anos

#### Grau de escolaridade

- a) Inferior ao Ensino Secundário
- b) Ensino Secundário
- c) Licenciatura
- d) Mestrado
- e) Doutoramento

#### Quantas crianças tem em casa?

- a) 0
- b) 1
- c) 2
- d) 3 ou mais

#### Satisfação com o teletrabalho e equilíbrio entre a vida profissional e pessoal

#### Qual o regime de trabalho em que se encontra?

- a) Teletrabalho a tempo parcial (modelo híbrido)

- b) Teletrabalho a tempo integral
- c) Totalmente presencial

A sua percepção relativamente ao teletrabalho é positiva?

- a) Sim
- b) Não

Futuramente, gostaria de praticar o Teletrabalho?

- a) Sim
- b) Não

No caso de ter respondido afirmativamente à questão anterior, gostaria que este fosse realizado de qual das seguintes formas?

- a) Permanentemente
- b) A tempo parcial
- c) Esporadicamente

Concorda que o Teletrabalho ajuda a fomentar o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional?

- 1 Discordo Totalmente
- 2 Discordo
- 3 Nem concordo nem discordo
- 4 Concordo
- 5 Concordo Totalmente

Realizo as minhas atividades laborais fora das horas estipuladas de trabalho.

- a) Discordo Totalmente
- b) Discordo em Parte
- c) Não concordo nem discordo
- d) Concordo em Parte;
- e) Concordo Totalmente.

Considero trabalhar demasiado em Teletrabalho.

- a) Discordo Totalmente
- b) Discordo em Parte
- c) Não concordo nem discordo
- d) Concordo em Parte
- e) Concordo Totalmente

Sinto um decréscimo de stress devido à redução de deslocações e flexibilidade horária, que o trabalho remoto fornece.

- a) Discordo Totalmente
- b) Discordo em Parte
- c) Não concordo nem discordo
- d) Concordo em Parte
- e) Concordo Totalmente

Tenho preferência em trabalhar remotamente.

- a) Discordo Totalmente
- b) Discordo em Parte
- c) Não concordo nem discordo
- d) Concordo em Parte
- e) Concordo Totalmente

Frequência de ajuda e apoio por parte do superior imediato.

- 1 Nunca
- 2 Raramente
- 3 Ocasionalmente
- 4 Frequentemente
- 5 Muito Frequentemente

Frequência de ajuda e apoio por parte dos colegas de trabalho

- a) Nunca
- b) Raramente
- c) Ocasionalmente

- d) Frequentemente
- e) Muito Frequentemente

Sinto-me motivado e envolvido com o meu trabalho.

- 1 Nada/Quase Nada
- 2 Um pouco
- 3 Moderadamente
- 4 Muito
- 5 Extremamente

Sinto-me mais irritado(a) e stressado(a), desde que comecei a trabalhar remotamente.

- a) Nada/Quase Nada
- b) Um pouco
- c) Moderadamente
- d) Muito
- e) Extremamente

Obtido de Silva (2021) – A Satisfação e a Motivação face ao Teletrabalho: Perceção dos Colaboradores – de Sara Melo Borges Silva

#### Nota

Escalas utilizadas (Likert):

1 = Discordo Totalmente

2 = Discordo / Discordo em Parte

3 = Nem concordo nem discordo

4 = Concordo / Concordo em Parte

5 = Concordo Totalmente

1 = Nunca

2 = Raramente

3 = Ocasionalmente

4 = Frequentemente

5 = Muito Frequentemente

1 = Nada/Quase Nada

2 = Um pouco

3 = Moderadamente

4 = Muito

5 = Extremamente

1 = Não

5 = Sim