

Universidades Lusíada

Ferreira, Leonor Barreiros, 1997-

O impacto do teletrabalho no work engagement devido à pandemia Covid-19, em Portugal

<http://hdl.handle.net/11067/7149>

Metadados

Data de Publicação

2023

Resumo

A partir do tema “O Impacto do Teletrabalho no Work Engagement devido à Covid-19, em Portugal”, este trabalho procura perceber de que forma esta pandemia, a partir de março de 2020, alterou o paradigma do teletrabalho e impactou sobre o work engagement de quem trabalha sob esta modalidade de trabalho, em Portugal. A pandemia forçou a uma mudança radical na realidade do trabalho e das rotinas pessoais, marcada pela implementação do teletrabalho de forma praticamente generalizada, a nível global. ...

Based on the theme “The impact of telework on work engagement due to the Covid-19 pandemic, in Portugal”, this paper seeks to understand how this pandemic, from March 2020, changed the telework paradigm and impacted on the work engagement of those who work under this mode of work, in Portugal. The pandemic forced a radical change in the reality of work and personal routines, marked by the implementation of telework in an almost generalized way, globally. In Portugal, about 40% of workers have b...

Palavras Chave

Teletrabalho - Portugal, Motivação do empregado, Gestão de pessoal - Inovações tecnológicas, Pandemia da COVID-19, 2020- - Influência, Pandemia da COVID-19, 2020- - Aspectos sociais

Tipo

masterThesis

Revisão de Pares

Não

Coleções

[ULL-FCEE] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-04-29T17:09:02Z com informação proveniente do Repositório



UNIVERSIDADE LUSÍADA

FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional

**O impacto do teletrabalho no *work engagement*
devido à pandemia Covid-19, em Portugal**

Realizado por:

Leonor Barreiros Ferreira

Orientado por:

Prof. Doutor César Nuno Grima Madureira

Constituição do Júri:

Presidente: Prof.^a Doutora Maria Leonor Romão Carreiro Fernandes Ferreira da Silva
Orientador: Prof. Doutor César Nuno Grima Madureira
Arguente: Prof. Doutor Rúben José de Almeida Martins Raposo

Dissertação aprovada em: 15 de setembro de 2023

Lisboa

2023



UNIVERSIDADE LUSÍADA

FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional

O impacto do teletrabalho no *work engagement*
devido à pandemia Covid-19, em Portugal

Leonor Barreiros Ferreira

Lisboa

Junho 2023



UNIVERSIDADE LUSÍADA

FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional

O impacto do teletrabalho no *work engagement*
devido à pandemia Covid-19, em Portugal

Leonor Barreiros Ferreira

Lisboa

Junho 2023

Leonor Barreiros Ferreira

O impacto do teletrabalho no *work engagement*
devido à pandemia Covid-19, em Portugal

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências da
Economia e da Empresa da Universidade Lusíada para
a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos
Humanos e Análise Organizacional.

Área de especialização: Gestão de recursos humanos

Orientador: Prof. Doutor César Nuno Grima Madureira

Lisboa

Junho 2023

FICHA TÉCNICA

Autora Leonor Barreiros Ferreira
Orientador Prof. Doutor César Nuno Grima Madureira
Título O impacto do teletrabalho no *work engagement* devido à pandemia Covid-19, em Portugal
Local Lisboa
Ano 2023

MEDIATECA DA UNIVERSIDADE LUSÍADA - CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO

FERREIRA, Leonor Barreiros, 1997-

O impacto do teletrabalho no *work engagement* devido à pandemia Covid-19, em Portugal / Leonor Barreiros Ferreira ; orientado por César Nuno Grima Madureira. - Lisboa : [s.n.], 2023. - Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional, Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada.

I - MADUREIRA, César Nuno Grima, 1971-

LCSH

1. Teletrabalho - Portugal
2. Motivação do empregado
3. Gestão de pessoal - Inovações tecnológicas
4. Pandemia da COVID-19, 2020- - Influência
5. Pandemia da COVID-19, 2020- - Aspectos sociais
6. Universidade Lusíada. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Teses
7. Teses - Portugal - Lisboa

1. Telecommuting - Portugal
2. Employee motivation
3. Personnel management - Technological innovations
4. COVID-19, Pandemic, 2020- - Influence
5. COVID-19, Pandemic, 2020- - Social aspects
6. Universidade Lusíada. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Dissertations
7. Dissertations, Academic - Portugal - Lisbon

LCC

1. HD2336.4.C68 F47 2023

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente ao Professor Doutor César Grima Madureira, por ter aceite o desafio de me orientar durante o desenvolvimento da tese final de mestrado, pelo apoio e disponibilidade, sem os quais não teria sido possível o desenvolvimento deste trabalho. Um agradecimento, igualmente importante, à Professora Doutora Cristina Nunes, que se disponibilizou prontamente para me ajudar a desenvolver o trabalho metodológico.

Agradeço à minha família, pais, tia e irmão, não só por todas as oportunidades e ferramentas que me disponibilizaram ao longo do meu percurso académico, mas também por todo o apoio, motivação e amor incondicional, mostrando-me sempre a importância de acreditarmos em nós próprios e de querermos sempre chegar mais longe.

Agradeço aos meus amigos, em especial à Rita e à Carolina, responsáveis por eu continuar a lutar e a desafiar-me, tanto neste trabalho como na vida. Sempre a darem-me força e compreensão nos momentos mais difíceis deste percurso.

Agradeço a todos aqueles que despenderam do seu tempo para responder ao questionário, dando assim o seu contributo para esta dissertação de mestrado

Por fim, agradeço também às Professoras Maria Manuela Faia Correia e Maria Teresa Pereira Esteves, por me terem acompanhar no meu percurso na ULL, e por acreditarem nas minhas capacidades.

“A única atitude digna de um homem superior é o persistir tenaz de uma actividade que se reconhece inútil, o hábito de uma disciplina que se sabe estéril, e o uso fixo de normas de pensamento filosófico e metafísico cuja importância se sente ser nula.”

Livro do Desassossego. Vol. II. Fernando Pessoa.
(Organização e fixação de inéditos de Teresa Sobral Cunha.)
Lisboa: Presença, 1990: 88.

APRESENTAÇÃO

O impacto do teletrabalho no *Work Engagement* devido à Pandemia Covid-19, em Portugal

Leonor Barreiros Ferreira

A partir do tema “O Impacto do Teletrabalho no *Work Engagement* devido à Covid-19, em Portugal”, este trabalho procura perceber de que forma esta pandemia, a partir de março de 2020, alterou o paradigma do teletrabalho e impactou sobre o *work engagement* de quem trabalha sob esta modalidade de trabalho, em Portugal.

A pandemia forçou a uma mudança radical na realidade do trabalho e das rotinas pessoais, marcada pela implementação do teletrabalho de forma praticamente generalizada, a nível global. Em Portugal, cerca de 40% dos trabalhadores têm vindo a trabalhar remotamente desde o início do confinamento obrigatório, o que implicou que, para este efeito, tanto as empresas como as pessoas, se adaptassem e adaptassem os seus serviços e rotinas ao mundo digital e à Internet.

No entanto, a academia demonstra que, ao teletrabalho, nas suas várias dimensões, se levantam questões laborais importantes a que organizações, governos, trabalhadores e legisladores terão de atender, sob pena de prejuízo do *work engagement*, de insucesso empresarial e de elevados custos sociais, económicos e humanos.

Neste sentido, este trabalho vai procurar estabelecer de que forma a experiência de teletrabalho durante a pandemia por Covid-19 impactou sobre o *work engagement* e de que forma as políticas de GRH internas que favoreçam o teletrabalho poderão atuar gerando satisfação, felicidade organizacional e *work engagement*, permitindo assim que o teletrabalho se assuma como uma modalidade laboral favorável tanto para as organizações como para os trabalhadores.

Procurar-se-á ainda perceber de que forma se poderá revelar pertinente a implementação de um regime híbrido de trabalho, que concilie trabalho presencial com teletrabalho, para potenciar esse *work engagement*.

Palavras-chave: Teletrabalho; *Work Engagement*; Produtividade; Gestão de Recursos Humanos.

PRESENTATION

The impact of telework on work engagement due to the Covid-19 pandemic, in Portugal

Leonor Barreiros Ferreira

Based on the theme “The impact of telework on work engagement due to the Covid-19 pandemic, in Portugal”, this paper seeks to understand how this pandemic, from March 2020, changed the telework paradigm and impacted on the work engagement of those who work under this mode of work, in Portugal.

The pandemic forced a radical change in the reality of work and personal routines, marked by the implementation of telework in an almost generalized way, globally. In Portugal, about 40% of workers have been working remotely since the beginning of the mandatory confinement, which meant that both companies and individuals had to adapt and adapt their services and routines to the digital world and the Internet.

However, the academia shows that telework, in its various dimensions, raises important labor issues that organizations, governments, workers and legislators will have to attend to, under penalty of business failure and high social, economic and human costs.

In this sense, this paper will seek to establish how internal HRM policies can act to generate satisfaction, organizational happiness and work engagement, thus allowing telework to become a favorable labor mode for both organizations and workers.

We will also try to understand how the implementation of a hybrid system of work, combining face-to-face work with telework, may prove to be pertinent.

Keywords: Telework; Work Engagement; Productivity; Human Resource Management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - “População empregada que trabalhou sempre ou quase sempre em casa no período de referência por razão de trabalho a partir de casa”. (Robert Walters, 2020).	43
Ilustração 2 - A sua experiência em teletrabalho ocorreu antes ou depois do primeiro confinamento?. (Ilustração nossa, 2023).....	82
Ilustração 3 - Quem foi o responsável pela alteração para teletrabalho?. (Ilustração nossa, 2023).....	83
Ilustração 4 - Com que frequência tem contacto com o superior hierárquico?. (Ilustração nossa, 2023).....	83
Ilustração 5 - Com que frequência tem contacto com os colegas de trabalho?. (Ilustração nossa, 2023).....	84
Ilustração 6 - Em geral, encontra-se satisfeito com o teletrabalho?. (Ilustração nossa, 2023).....	84
Ilustração 7 - Que modalidade de trabalho pratica?. (Ilustração nossa, 2023).....	85
Ilustração 8 - Gostaria que o teletrabalho fizesse parte da sua atividade profissional?. (Ilustração nossa, 2023).....	86

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Caracterização sociodemográfica (N = 51)	81
Tabela 2 - Descrição das sub-hipóteses de H1 e indicação do teste a fazer.....	88
Tabela 3 - Descrição das sub-hipóteses de H2 e indicação do teste a fazer.....	88
Tabela 4 - Descrição das sub-hipóteses de H3 e indicação do teste a fazer.....	89
Tabela 5 - Descrição das sub-hipóteses de H4 e indicação do teste a fazer.....	89
Tabela 6 - Descrição das sub-hipóteses de H5 e indicação do teste a fazer.....	90
Tabela 7 - Descrição das sub-hipóteses de H5 e indicação do teste a fazer.....	90
Tabela 8 - Tabela de Frequências para o Género	129
Tabela 9 - Tabela de Frequência para as Classes Etárias.....	129
Tabela 10 - Tabela de Frequências para as Habilitações Literárias	129
Tabela 11 - Tabela de Frequências para a Composição do Agregado Familiar.....	129
Tabela 12 - Tabela de Frequências para a Distância ao Local de Trabalho.....	130
Tabela 13 - Tabela de Frequências para É Cuidador Forma ou Informal	130
Tabela 14 - Teste de Esfericidade de Bartlett e KMO.....	130
Tabela 15 - Matriz Anti-Imagem	131
Tabela 16 - Variância Total Explicada.....	131
Tabela 17 - Matriz de Comunalidades.....	132
Tabela 18 – Matriz de Componente Rotativa.....	132
Tabela 19 - Teste de Alfa Cronbach para o Fator – Vigor	133
Tabela 20 - Teste de Alfa Cronbach para o Fator – Dedicção	133
Tabela 21 - Teste de Alfa Cronbach para o Fator – Absorção	133
Tabela 22 - Teste de Mann-Whitney nº 1 (Género)	133
Tabela 23 - Teste de Kruskal-Wallis nº1 (Classes etárias).....	134
Tabela 24 - Teste de Mann-Whitney nº 2 (Habilitações Literárias)	134
Tabela 25 - Teste de Kruskal Wallis nº 2 (Composição do agregado familiar)	135
Tabela 26 - Teste de Mann-Whitney nº 3 (É cuidador ou não?).....	135
Tabela 27 - Teste de Kruskal-Wallis nº 3 (Distância ao local de trabalho).....	136

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

- CEO - Chief Executive Officer
- CNPD - Comissão Nacional de Proteção de Dados
- CT - Código do Trabalho
- EU - União Europeia
- FMCG - Fast Moving Consumer Goods
- GEPEB - Grupo de Estudos e Pesquisas sobre *Stress e Burnout*
- GRH - Gestão de Recursos Humanos
- INE - Instituto Nacional de Estatística
- OIT - Organização Internacional do Trabalho
- RH - Recursos Humanos
- SMS - Short Message Service
- TIC - Tecnologias de informação e Comunicação
- UWES - Utrecht Work Engagement Scale
- VDU - Visual Display Unit

SUMÁRIO

1. Introdução	21
1.1. Tema	21
1.2. Objetivos	22
1.3. Estrutura	23
2. Revisão da literatura	25
2.1. Conceito de work engagement.....	25
2.1.1. Modelo das Exigências-Recursos do Trabalho e <i>work engagement</i>	28
2.1.2. Modelo de Mowday, Steers e Porter.....	30
2.1.3. Modelo de O´Reilly e Chatman	31
2.1.4. Modelo de Meyer e Allen.....	31
2.2. Conceito de teletrabalho.....	32
2.2.1. Modalidades de teletrabalho	35
2.2.2. Enquadramento histórico do teletrabalho	38
2.2.3. O teletrabalho em tempos de pandemia por Covid-19.....	41
2.2.4. As estatísticas da pandemia por Covid-19	42
2.2.5. Produções académicas sobre teletrabalho	46
2.2.6. A legislação.....	47
2.2.6.1. A regulamentação	47
2.2.6.2. O teletrabalho e a proteção de dados.....	50
2.2.7. Impacto do teletrabalho no <i>work engagement</i> , em Portugal – desafios e dilemas, vantagens e inconvenientes	50
2.2.7.1. Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho para os Trabalhadores. 54	
2.2.7.2. As implicações do teletrabalho para as organizações	62
2.2.8. O teletrabalho enquanto estratégia de GRH para aumentar o <i>work engagement</i>	68
2.2.9. A adaptação das empresas ao teletrabalho enquanto estratégia para o <i>work engagement</i>	71
2.2.10. Teletrabalho e <i>work engagement</i> - desafios para os GRH	72
2.2.11. A dimensão social do teletrabalho e <i>work engagement</i>	74
3. Metodologia	77
4. Análise e discussão de resultados	81
4.1. Caracterização da amostra	81
4.2. Análise de resultados	82
4.3. Discussão dos resultados.....	90
5. Conclusões	97

5.1. Conclusão	97
5.2. Limitações do estudo.....	100
5.3. Investigações futuras.....	101
Referências.....	103
Apêndices	117
Lista de apêndices	119
Apêndice A.....	121
Apêndice B.....	127

1. INTRODUÇÃO

1.1. TEMA

A partir do tema “O Impacto do Teletrabalho no *Work Engagement* devido à Covid-19, em Portugal”, este trabalho procura perceber de que forma esta pandemia, a partir de março de 2020, alterou o paradigma do teletrabalho e impactou sobre o *work engagement* de quem trabalha sob esta modalidade de trabalho, em Portugal.

O teletrabalho já não é um fenómeno recente e tem vindo a conhecer um crescimento gradual, potenciado pelas tecnologias de comunicação e de informação (TIC), que permitem que muitos trabalhadores desempenhem as suas funções profissionais a partir de casa. No entanto, durante a pandemia por Covid-19, a partir de março de 2020, o teletrabalho, por decreto dos governos de muitos países em todo o Mundo, passou a ser obrigatório, por via do confinamento que procurava conter a propagação do vírus SARS COV-2. Estas condições forçaram a uma mudança radical na realidade do trabalho e das rotinas pessoais, marcada pela implementação do teletrabalho de forma praticamente generalizada, a nível global. Em Portugal, cerca de 40% dos trabalhadores têm vindo a trabalhar remotamente desde o início do confinamento obrigatório, o que implicou que, tanto as empresas como as pessoas, se adaptassem e adaptassem os seus serviços e rotinas ao mundo digital e à Internet.

Esta generalização e globalização do teletrabalho constitui um verdadeiro laboratório de teletrabalho, que poderá vir a prolongar-se e a expandir-se, em larga medida, no futuro próximo, dadas as vantagens reconhecidas, nomeadamente no *work engagement*, e apesar de não deixarem de se registar alguns inconvenientes.

No entanto, a academia demonstra que ao teletrabalho, durante a pandemia, nas suas várias dimensões, se levantaram questões laborais importantes a que organizações, governos, trabalhadores e legisladores terão de atender, sob pena de perda de *work engagement*, de insucesso empresarial e de elevados custos sociais, económicos e humanos.

Partindo do princípio de que existe uma relação de causalidade entre a produtividade de uma empresa e a motivação e *work engagement* dos colaboradores que nela trabalham, ganha pertinência e atualidade o estudo destes desafios e dilemas, vantagens e inconvenientes, face ao teletrabalho, assumindo a grande complexidade

da matéria, pela multiplicidade de circunstâncias e variáveis que, combinando-se de forma independente, estão na sua origem e que os vão modelando, podendo originar diferentes e variáveis níveis de *work engagement*. É possível identificar, entre outros, o carácter voluntário ou obrigatório, a modalidade (domicílio, telecentros ou móvel), o regime jurídico (conta própria ou de outrem), qualificação profissional, tipo de implementação (imediata ou gradual), existência ou não de convenções coletivas de trabalho e ainda, com grande preponderância, a forma como a Gestão de Recursos Humanos (GRH) poderá redefinir as suas estratégias para o teletrabalho, valorizando as necessidades e a felicidade dos trabalhadores, reconhecendo-os como sendo os principais catalisadores do sucesso empresarial.

Com esse objetivo, este trabalho vai procurar estabelecer de que forma as políticas de GRH internas poderão atuar sobre o teletrabalho e gerar satisfação, felicidade organizacional e *work engagement*, permitindo assim que o teletrabalho se assuma como uma modalidade laboral favorável tanto para as organizações como para os trabalhadores.

Procurar-se-á ainda perceber de que forma se poderá revelar pertinente a implementação de um regime híbrido de trabalho, que concilie trabalho presencial com teletrabalho e que seja melhor gerador de *work engagement*.

1.2. OBJETIVOS

A presente investigação procura dar resposta à questão de partida “De que forma a pandemia por Covid-19 alterou o paradigma do teletrabalho e impactou sobre o *work engagement*, em Portugal?”.

Trata-se de caracterizar a flexibilidade do trabalho em Portugal, através do teletrabalho, no período que antecedeu a pandemia, a forma como evoluiu durante esta e de a perspetivar no futuro, mediante a análise das suas diferentes dimensões, do ponto de vista do *work engagement* dos trabalhadores.

Reconhecendo a necessidade de se investigar mais a fundo o impacto do teletrabalho na satisfação e bem-estar dos colaboradores e no sucesso organizacional, este trabalho procurará compreender as motivações, os comportamentos e as atitudes dos colaboradores da organização em relação ao teletrabalho impulsionado pela pandemia e determinar o seu impacto sobre o *work engagement*.

Com estes pressupostos, o objetivo geral deste trabalho é procurar compreender o novo paradigma, pós pandemia, que envolve o teletrabalho, do ponto de vista da perceção dos teletrabalhadores e do *work engagement*, de acordo com os seguintes indicadores: acesso às Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC); comunicação com chefias e colegas; relação entre o trabalhador e as suas chefias; conciliação entre a vida profissional e pessoal do teletrabalhador; flexibilidade; autonomia; isolamento; *stress*; felicidade organizacional; satisfação.

Da desconstrução deste objetivo geral, surgem os seguintes **objetivos específicos**:

- a) Diagnosticar como a experiência de teletrabalho em pandemia e o regime híbrido de trabalho impactam o W.E.
- b) Explorar o impacto do contacto presencial regular no W.E. em situações de teletrabalho.

1.3. ESTRUTURA

No que se refere à estrutura da presente investigação, após uma primeira introdução ao tema, é justificada a sua pertinência, a questão de partida e os objetivos geral e específicos. No segundo capítulo, a revisão da literatura faz um enquadramento histórico e conceptual de teletrabalho, felicidade organizacional e *work engagement*, nos contextos pré e pós pandémico, da sua importância e dos fatores que permitem a sua compreensão. É também abordada a forma de implementação de uma estratégia de *marketing* interno com foco na felicidade, assim como são explicadas as consequências do teletrabalho para os colaboradores.

Uma segunda parte é dedicada ao estudo empírico, num estudo de caso na empresa BNP Paribas Portugal, apresentando a metodologia de investigação no Capítulo três onde é exposta e justificadas as técnicas de recolha e análise de dados propostas, que permitirão dar resposta aos objetivos deste estudo. No capítulo quatro é feita a caracterização da amostra e a análise de resultados. Após estas secções, far-se-á a discussão dos resultados.

Por último, apresentam-se as conclusões e os contributos deste trabalho, assim como as suas limitações e sugestões de investigação futura.

2. REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura vai procurar documentar teoricamente as várias dimensões do teletrabalho – individual, organizacional e social – e a sua relação e impacto sobre o *work engagement*, procurando expor o contexto do teletrabalho, os seus diversos aspetos e atores envolvidos e explorando os seus desafios e perspetivas para o futuro imediato, do ponto de vista *do work engagement* (Wah, 1999).

2.1. CONCEITO DE WORK ENGAGEMENT

Schaufeli (2012) foi o primeiro teórico a explorar o conceito de *engagement* no trabalho, assumindo que este produz resultados positivos tanto a nível individual (crescimento e desenvolvimento pessoal) como a nível organizacional (qualidade do desempenho). O teórico descreve *engagement* como sendo o “[...] aproveitamento das personalidades dos membros da organização para as suas funções de trabalho: no *engagement*, as pessoas empregam-se e expressam-se fisicamente, cognitivamente, emocionalmente e mentalmente durante as *performances* de funções” (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006).

O conceito de *engagement* no trabalho, apesar de não ter uma origem clara, surge, pela primeira vez, como objeto de estudo, na década de 1990, na área de consultoria de negócios. A empresa Gallup reuniu informação entre os CEO (Chief Executive Officer) mundiais e concluiu que envolver (*engaging*) os funcionários é um dos desafios mais importantes para as organizações, a par da fidelização/retenção dos clientes, da gestão de fusões/aquisições/alianças, da redução de custos e do aumento da flexibilidade e da celeridade (Wah, 1999).

Esta conclusão levou a que as empresas desta área desenvolvessem os seus próprios conceitos de *engagement* e ferramentas de pesquisa, todos eles com dois fatores em comum: o compromisso organizacional/afetivo e de continuidade (desejo de permanência na organização) e o comportamento extra função (que promove o funcionamento eficaz da organização) (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

Com a entrada no século XXI, a Psicologia Positiva ganhou relevância e veio complementar a abordagem da psicologia tradicionalmente focada nas doenças, nos danos, nos distúrbios e nas incapacidades (Maslach & Leiter, 1997).

Contrariamente à psicologia tradicional, a Psicologia Positiva, segundo Bakker & Albrecht (2018), foca-se “[...] no estudo das condições e processos que contribuem para o florescimento ou funcionamento ideal das pessoas, grupos e instituições”. A procura desta abordagem despertou a atenção na Psicologia Organizacional e um dos tópicos relevantes introduzidos foi o *work engagement*. Deste modo, as empresas começaram a interessar-se mais pelo bem-estar dos trabalhadores e, conseqüentemente, a valorizarem nas suas estratégias a potenciação da motivação através do funcionamento ideal, em vez de se focarem nas fraquezas e nas disfunções (Schaufeli, 2012).

Seguindo a perspetiva da Psicologia Positiva, o *work engagement* surge como antítese do conceito de *burnout*, caracterizado e medido por três dimensões: exaustão, cinismo e ineficácia/redução da realização pessoal. Estas são consideradas as dimensões opostas do *work engagement*, visto que este é caracterizado por energia, envolvimento e eficácia (Schaufeli & Salanova, 2008). Estas dimensões do *work engagement* levam a que os trabalhadores estejam mais dedicados e envolvidos no seu trabalho e a que se sintam preparados para lidar com as adversidades das suas tarefas, considerando-as desafios, o que conduz a um melhor desempenho na função e a melhores resultados financeiros para a organização (Fink, 1992).

Os trabalhadores que experienciam o *work engagement* têm atitudes positivas, sentem-se bem e saudáveis mental e fisicamente, têm um bom desempenho, sentindo-se comprometidos com a organização, mostrando iniciativa, estando motivados para aprender e mais preparados para novos desafios. Estes trabalhadores podem constituir uma vantagem competitiva para as organizações, na medida em que o *work engagement* é considerado o mediador da relação entre os recursos do trabalho e os resultados da organização (Altalhi & Alshammri, 2018).

De acordo com esta análise, não são apenas os trabalhadores que retiram benefícios do *work engagement*; também as organizações ganham pelo aumento da sua capacidade de atração e retenção de talentos, de transmissão de uma imagem positiva para o mercado e por serem saudáveis, competitivas e eficientes (Huws, Korte & Robinson, 1990; Nogueira & Patini, 2012; Pérez *et al.*, 2002).

Desde há décadas, o *work engagement* tem vindo a ser reconhecido como uma variável determinante no comportamento e no desempenho dos trabalhadores nas organizações (Peters *et al.*, 2010), o que torna pertinente interrogarmo-nos sobre como será afetado,

tal como outros comportamentos como a satisfação, a exaustão e a intenção de sair, numa situação de teletrabalho que a empresa venha a adotar (Desrosiers, 2021).

Os benefícios do teletrabalho são reconhecidos tanto para as empresas, como para os trabalhadores e meio ambiente e social, representando vantagens a vários níveis. Há, no entanto, alguns desafios de gestão que têm de ser identificados e superados, sob pena de, entre outras consequências, haver uma redução do *work engagement*, um dos principais fatores de sucesso das organizações (Desrosiers, 2021).

A falta do contacto direto com os colegas e com os clientes é o desafio mais referenciado pelos gestores (Mathieu & Zajac, 1990), podendo o teletrabalho ter efeitos psicológicos a que se torna preciso dar atenção (Desrosiers, 2021).

Para que seja possível obter conclusões fiáveis e não simplesmente genéricas e distorcidas da realidade, os estudos sobre o *work engagement* deverão considerar também outras variáveis que com ele estão relacionadas: o número de dias em teletrabalho, o local onde este é exercido e se a adesão ao mesmo foi voluntária, a pedido do empregado ou imposta pela entidade empregadora ou, a satisfação, a exaustão, a intenção de sair da empresa e a formalização, ou seja, se o teletrabalho foi estabelecido formalmente pela organização ou se decorre informalmente e ocasionalmente, para situações específicas (Castro, 2019).

Cohen (2013) estudou o teletrabalho e o *work engagement* em quatro empresas com diferentes práticas de teletrabalho, utilizando estes critérios, concluindo que o teletrabalho reduz a exaustão e a intenção de sair. Quanto maior for a sua extensão e flexibilidade, maior é o *work engagement* e o compromisso com os colegas de trabalho e menores são os índices de exaustão e intenção de sair. Quanto mais extensa for a prática do teletrabalho e quanto melhores forem os recursos de Internet e tecnológicos disponíveis para o teletrabalho, maiores os níveis de satisfação e de *work engagement* dos empregados (Castro, 2019).

Este estudo apurou ainda que a não autorização de teletrabalho por parte do empregador, face a um pedido do empregado, tem efeitos negativos no *work engagement*, podendo desencadear insatisfação, exaustão e vontade de sair (Castro, 2019).

Foi o que aconteceu com a Yahoo, que, quando, em 2013, proibiu o trabalho a partir de casa, alegando a necessidade de união da empresa, obteve uma reação negativa por parte dos trabalhadores e da sociedade, sendo a sua estratégia descrita como um passo atrás, negando os estudos que demonstram as suas vantagens e potencial em termos de aumento da produtividade, de retenção e de satisfação profissional e pessoal dos trabalhadores (Rebocho, Semedo & Santos, 2011).

2.1.1. MODELO DAS EXIGÊNCIAS-RECURSOS DO TRABALHO E *WORK ENGAGEMENT*

Existem variantes no conceito de *work engagement* e no modelo a aplicar na sua medição.

Partindo da Teoria da Conservação dos Recursos de Bakker & Demerouti (2007) e Rebocho, Semedo & Santos (2011), em que os trabalhadores procuram criar, proteger e manter os recursos laborais, sem o que pode surgir *stress* e *burnout*, Demerouti *et al.* (2001) desenvolveram o Modelo das Exigências-Recursos do Trabalho, inicialmente para analisar o *burnout*. Os principais tipos de recursos a considerar, por serem fundamentais para praticamente todas as profissões, são a “autonomia, o apoio social dos colegas, o *coaching* da supervisão, o feedback sobre o desempenho, e as oportunidades de desenvolvimento profissional” (Bakker & Schaufeli, 2004).

De acordo com este modelo, por oposição ao *burnout*, os recursos laborais permitem compromisso no trabalho, no sentido em que geram satisfação, motivação, objetivos de trabalho, permeabilidade para a aceitação de desafios e perceção por parte do indivíduo de que o trabalho contribui positivamente para o seu desenvolvimento pessoal e profissional, o que o predispõe a ir para além do que é exigível e a manter-se durante mais tempo na empresa (Bakker & Demerouti, 2007; Rebocho, Semedo & Santos, 2011).

Em 2002, Schaufeli *et al.* introduziram ao Modelo das Exigências-Recursos do Trabalho o *work engagement* no trabalho (Vigor, Dedicção e Absorção), passando a estudar e a explicar não só os estados negativos (*burnout*) como também os positivos do trabalho (*work engagement*) (Schaufeli *et al.*, 2002).

Aos dias de hoje, a definição de *work engagement* desenvolvida por Schaufeli *et al.* (2002), como sendo “um estado de espírito positivo e satisfatório relacionado com o

trabalho, caracterizado por três componentes: Vigor, Dedicção e Absorção”, é consensual entre os teóricos, acordando que, “em vez de a um estado momentâneo e específico, o *work engagement* refere-se a um estado afetivo-cognitivo mais persistente e penetrante que não está focado em nenhum objeto ou evento em particular, indivíduo ou comportamento” (Angst, Benevides-Pereira & Porto-Martins, 2009).

O *Vigor* é caracterizado por altos níveis de energia e resiliência mental durante o trabalho, vontade de investir esforço no trabalho e persistência face às dificuldades. A *Dedicção* refere-se ao forte envolvimento no próprio trabalho, gera significado, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio. A *Absorção* implica total concentração e envolvimento no trabalho, tendo o indivíduo dificuldade em desligar-se (Angst, Benevides-Pereira & Porto-Martins, 2009).

Sendo o *work engagement* a antítese do *burnout*, Angst, Benevides-Pereira & Porto-Martins (2009) consideram que baixos níveis de exaustão e de cinismo e altos níveis de eficácia são indicadores de *engagement*. A exaustão é tida como sendo o oposto do vigor e o cinismo o inverso de dedicação. No entanto, a reduzida eficácia profissional não é considerada uma causalidade direta da absorção, não se encontrando estes conceitos relacionados.

De acordo com as definições expostas, foi elaborado o questionário *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES), pelo GEPEB (2009), o Manual UWES, que inclui as três dimensões constituintes do *engagement* no trabalho: Vigor, Dedicção e Absorção, e que esta pesquisa irá aplicar.

O Vigor é medido através da quantificação de seis indicadores dos níveis de energia, persistência e resiliência (Angst, Benevides-Pereira & Porto-Martins, 2009):

1. No meu trabalho, sinto-me repleto (cheio) de energia.
2. No meu trabalho, sinto-me com força e vigor (vitalidade).
3. Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar.
4. Posso trabalhar por longos períodos.
5. No meu trabalho, sou uma pessoa mentalmente resiliente (versátil).
6. No trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não correm bem.

A Dedicção é quantificada a partir de cinco indicadores que têm a ver com a perceção e sentido que os indivíduos atribuem ao trabalho (Angst, Benevides-Pereira & Porto-Martins, 2009):

1. Eu acho que o trabalho que realizo é cheio de significado e propósito.
2. Estou entusiasmado com o meu trabalho.
3. O meu trabalho inspira-me.
4. Estou orgulhoso do trabalho que realizo.
5. Para mim, o meu trabalho é desafiador.

Os indicadores dos níveis de Absorção são (Angst, Benevides-Pereira & Porto-Martins, 2009):

1. O 'tempo voa' quando estou a trabalhar.
2. Quando estou a trabalhar, esqueço tudo o que se passa ao meu redor.
3. Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.
4. Sinto-me envolvido com o trabalho que faço.
5. 'Deixo-me levar' pelo meu trabalho.
6. É difícil desligar-me do trabalho.

2.1.2. MODELO DE MOWDAY, STEERS E PORTER

Para Mowday, Steers & Porter (1979), *work engagement* é a medida da identificação, envolvimento e compromisso de um indivíduo relativamente a uma determinada organização, implicando, além da lealdade, uma relação de entrega e compromisso para com os objetivos da organização. Os principais fatores de *work engagement* são:

- crença e aceitação dos objetivos e valores da organização;
- vontade de exercer um esforço considerável em nome da organização;
- desejo de se manter na organização.

Assim, de acordo com O'Reilly & Chatman (1986), para estudar o *work engagement*, será necessário questionar sobre crenças e opiniões de um indivíduo, mas também observar as suas ações.

Mowday, Steers & Porter (1979) afirmam ainda a importância do *work engagement* para as organizações, tendo criado um questionário - *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ), que permite a sua medição através da avaliação da motivação, da intenção de permanecer e da identificação dos trabalhadores com os valores da organização.

2.1.3. MODELO DE O'REILLY E CHATMAN

Para O'Reilly & Chatman (1986), o *work engagement* é a ligação psicológica do trabalhador com a organização e mede a forma como este assume como sendo seus os princípios, objetivos e valores desta. Este vínculo psicológico pode ser baseado em três dimensões:

- recompensas materiais ou aprovação;
- identificação devido a desejo de afiliação, pela vontade de pertença a um grupo, respeitando os seus valores e realizações, sem que, no entanto, os tenha como seus;
- envolvimento fundamentado na partilha de valores individuais e organizacionais.

Os autores reafirmam a importância dos fatores psicológicos no *work engagement*, ao apurarem que este é tanto maior quanto maior for a participação voluntária do trabalhador em atividades e contribuições que não têm estritamente a ver com as suas funções (Meyer & Allen, 1991).

2.1.4. MODELO DE MEYER E ALLEN

Meyer & Allen (1991) propõem um outro modelo para o estudo do *work engagement*, das atitudes e dos comportamentos e da sua relação complementar, a partir de:

- *engagement* afetivo - ligação emocional à organização;
- *engagement* de continuação - perceção dos custos associados à saída da organização;
- *engagement* normativo - sentimento de obrigação de permanecer na organização.

Meyer & Allen concluem que o *engagement* é um estado psicológico que caracteriza o relacionamento do empregado com a organização e tem implicações para a decisão de nela continuar ou sair; quanto maior for o envolvimento do trabalhador com a empresa, maior é o *work engagement* e menor a probabilidade de abandono da organização (Meyer & Allen, 1991).

Para potenciarem a vertente psicológica da sua investigação, Meyer & Allen (1991) acrescentaram ao OCQ de Mowday, Steers & Porter (1979), 51 perguntas, com a finalidade de medirem estas três dimensões do *work engagement* (Meyer & Allen, 1991).

Os autores estudaram o *work engagement* de 337 funcionários, em tempo integral, não sindicalizados, de três organizações, procurando determinar as relações que existem entre o seu desempenho e os seus níveis de *engagement* afetivo e de continuação e a satisfação no trabalho, concluindo que (Junior & Silva, 2015):

- os funcionários que sentiam satisfação no trabalho revelaram um maior vínculo afetivo à organização - foram quem mais revelou *engagement* afetivo;
- a necessidade de os trabalhadores se manterem numa organização está relacionada com a perceção que têm quanto às alternativas disponíveis e com o nível de investimento de tempo e de energia que já aplicaram no atual emprego;
- a perda dos benefícios concedidos pela empresa, como seguro de saúde ou creche, são custos que o trabalhador pode não querer assumir e que potenciam o *engagement* de continuação.

2.2. CONCEITO DE TELETRABALHO

Sakuda & Vasconcelos (2005) e Allen, Golden & Shockley (2015) entendem o teletrabalho como sendo o modelo de trabalho que permite aos trabalhadores contratados por uma organização, fazendo parte dela, o exercício das suas funções profissionais, a tempo inteiro ou parcial, a partir de locais remotos e usando serviços de

telecomunicações e equipamento informático¹. É com base nesta definição que este trabalho considera os teletrabalhadores.

O conceito de teletrabalho encontra a sua essência na palavra grega *telou - longe* e no latim *tripaliare - trabalhar*, o que se entende como trabalho remoto, estando esta modalidade de trabalho dependente da tipologia de contrato definido entre o trabalhador e a organização (Fominykh, 2020).

A palavra *telecommuting*, que originou a palavra *teletrabalho*, em português, foi introduzida pelo norte-americano Jack Nilles em *The Telecommunications Transportation Trade Off*, em 1976. *Commuting* é uma palavra que designa a viagem de ida e volta entre o domicílio e o local de trabalho (Nakrošienė, Bučiūnienė & Goštautaitė, 2019).

Rocha & Amador (2018) definem o teletrabalho como sendo uma alternativa ao método tradicional de trabalho, que traz a possibilidade de trabalhar em qualquer lugar, a qualquer hora, com o recurso à utilização das TIC. Os elementos-chave que determinam a definição de teletrabalho são o local, o tempo, a organização e o uso da tecnologia (Rosenfield & Alves, 2011).

Estas características definem o teletrabalho consoante a intensidade do trabalho, de acordo com a proporção de tempo que o trabalhador trabalha fora do escritório tradicional, consoante o horário que o trabalhador exerce (se cumpre o horário estipulado pela empresa ou se trabalha fora desse horário) e consoante o sítio onde realiza o trabalho (Nakrošienė, Bučiūnienė & Goštautaitė, 2019).

No entanto, não sendo o entendimento sobre esta matéria consensual, tem vindo a dar origem a muitas investigações, debates e diferentes práticas. Se há perceções de teletrabalho otimistas, que sobrevalorizam apenas os eventuais benefícios do teletrabalho, para empresas, trabalhadores e sociedade, há outras que o consideram um modelo laboral muito penalizador para os trabalhadores, com riscos de individualização do trabalho e conseqüente isolamento social, profissional e político associados (Rosenfield & Alves, 2011).

¹ Alguns investigadores consideram que a utilização de TIC não é necessária para caracterizar o modelo de teletrabalho, Demerouti et al. (2001), enquanto que outros defendem que essa característica é essencial (Eurofound & International Labour Organization, 2017; Allen, Golden & Shockley, 2015).

De acordo com o *Electronic Commerce and Telework Trends (EcaTT): Benchmarking Progress on New Ways of Working and New Forms of Business across Europe*, um relatório referente a dez países da UE, liderado pela organização alemã EMPIRICA, “Teletrabalhadores são aqueles trabalhadores que trabalham de forma computadorizada distanciados do negócio do seu empregador ou da pessoa que os contrata e que transmitem os resultados da sua atividade através de um meio de telecomunicação” (Rosenfield & Alves, 2011).

Se os conceitos e definições de teletrabalho podem ser díspares e contraditórios, todas eles poderão ser consideradas válidas. Contreras & Rojas (2015) afirma que, mais importante do que conseguir a definição universal de teletrabalho é entender a dinâmica de interações que este modelo de trabalho despoleta.

Essas diferentes interações, a partir das várias dimensões do trabalho desenvolvido fora das instalações centrais da organização empregadora, permitem definir diferentes modalidades de teletrabalho, que vão muito para além da mais habitual conceção que o associa sobretudo ao trabalho a partir de casa e recorrendo às TIC (Rosenfield & Alves, 2011).

Assim, os autores Contreras & Rojas (2015) referem que o teletrabalho pode ser de natureza ocasional e exercido a partir do domicílio do trabalhador, em período integral. Desta forma, a atividade profissional não implica a necessidade de o trabalhador permanecer fisicamente no escritório. Para os mesmos autores, o teletrabalho é ainda uma forma de organização do trabalho, que consiste em realizar atividades remuneradas ou prestação de serviços a terceiros, utilizando as TIC como suporte, para estabelecer o contacto entre o trabalhador e a empresa, sem exigir a presença física do trabalhador num local específico (Amorim, Sliusarenko & Bernardes, 2021).

Os autores Bentley *et al.* (2016) atribuem ao conceito de teletrabalho um carácter flexível e definem-no como sendo: “[...] um acordo de trabalho flexível através do qual os trabalhadores executam funções em locais distantes dos escritórios centrais ou das instalações produtivas, sem qualquer contacto pessoal com os colegas de trabalho, mas com a capacidade de comunicar com estes com recurso às tecnologias de informação e comunicação (TIC)”.

De acordo com as definições identificadas anteriormente, os autores Rosenfield & Alves (2011) descrevem um conjunto de características e aspetos comuns ao teletrabalho, nomeadamente:

- a atividade laboral é realizada à distância, ou seja, fora do local onde se esperam os resultados da mesma;
- as orientações de trabalho são transmitidas remotamente, o que impede o controlo físico da atividade, sendo o controlo estabelecido a partir dos resultados das tarefas executadas;
- as atividades laborais em teletrabalho são executadas com recurso a computadores ou a outros equipamentos com acesso às TIC (Fominykh, 2020).

Rosenfield & Alves (2011) referem que a Organização Internacional do Trabalho (OIT) enfatiza igualmente a flexibilidade, na sua definição de teletrabalho, ao identificar as suas principais variáveis:

- local/espço de trabalho;
- horário/tempo de trabalho (integral ou parcial);
- tipo de contrato (assalariado ou independente);
- competências requeridas.

2.2.1. MODALIDADES DE TELETRABALHO

Através das diferentes possíveis combinações destas variáveis, o teletrabalho adquire flexibilidade. Esta flexibilidade permite definir muitas modalidades de teletrabalho, que podem igualmente ser verificadas empiricamente.

A OIT definiu as seguintes:

- a) trabalho em casa;
- b) trabalho em escritórios-satélite (sucursais);

- c) telecentros ou *telecottages* (centros de *coworking* que disponibilizam postos de trabalho a empregados de uma ou várias organizações ou serviços telemáticos a clientes remotos);
- d) trabalho móvel (fora da casa do trabalhador ou do seu local habitual de trabalho - viagens de negócios, trabalho de campo ou nas instalações do cliente);
- e) empresas remotas ou *off-shore* (*call centers* ou teleserviços, através dos quais as empresas instalam os seus escritórios-satélite ou subcontratam empresas de teleserviços de outras zonas do globo com mão de obra mais barata, pondo em prática o chamado teletrabalho *off-shore*);
- f) trabalho informal ou teletrabalho misto (acordo entre empregado e empregador que permite que o primeiro trabalhe tanto na empresa como fora dela (Sakuda & Vasconcelos, 2005).

Por sua vez, a Internet Industry Association (2012) menciona quatro tipos de teletrabalho:

- a) *Home-based employed teleworkers* - são os que trabalham a tempo inteiro a partir de casa;
- b) *Home-based self-employed teleworkers* - são os que trabalham por conta própria e a partir de casa;
- c) *Mobile workers* - são os que trabalham pelo menos 10 horas por semana noutra local que não seja o escritório da empresa;
- d) *Day extenders* - são os que normalmente trabalham no escritório da empresa, mas que, por vezes, trabalham de casa fora da hora laboral ou nos fins de semana, sendo que, em todas estas hipóteses, recorrem à utilização das TIC (Jaakson & Kallaste, 2010).

Rosenfield & Alves (2011) concluem que o teletrabalho é:

- a) um processo que envolve uma grande variedade de práticas;

- b) indefinido, não existindo uma forma ideal de teletrabalho, mas sim diferentes tipos de teletrabalho, em função das necessidades e condições de empregadores e trabalhadores;
- c) é um fenómeno multidimensional, com características que variam ao longo de cinco dimensões e que têm de ser todas compreendidas. Essas dimensões são:
- uso de TIC;
 - intensidade de conhecimento;
 - contacto intraorganizacional;
 - contacto extra organizacional;
 - localização (Rosenfield & Alves, 2011).

Em todas as possíveis modalidades de teletrabalho que é possível contratualizar, a flexibilidade, em termos de tempo, local, contrato, subordinação e organização funcional, por via das TIC, é fundamental, como forma de garantir uma maior competitividade (Jaakson & Kallaste, 2010).

Do ponto de vista das organizações, esta flexibilidade manifesta-se na admissão de horários flexíveis, na valorização da polivalência, na gestão do número de empregados conforme a necessidade e em diferentes tipos de contrato (subcontratação, meio turno, a prazo e trabalho em casa) (Amorim, Sliusarenko & Bernardes, 2021).

Do ponto de vista do trabalhador, a flexibilidade é relativa ao tempo e ao horário, precário ou efetivo, bem como a uma autonomia relativa no que tem a ver com a gestão do tempo. Esta autonomia não deixa de ser restringida pelo volume de trabalho ou pela necessidade de dar resposta às solicitações fora do horário de trabalho (Rosenfield & Alves, 2011).

Segundo Sakuda & Vasconcelos (2005), qualquer tipo de modalidade de teletrabalho poderá ser adotada pelas organizações, com os seus desafios e oportunidades específicos e de acordo com os seus conceitos de negócio, planos estratégicos e objetivos. Exige-se capacidade de liderança, uma cultura empresarial e uma mentalidade recetiva à adaptação a novas condições de trabalho, neste último caso, tanto aos colaboradores, como aos empregadores.

Em Portugal, durante a pandemia por Covid-19, dadas a necessidade de confinamento e de distanciamento físico e social, as empresas optaram maioritariamente pela modalidade de teletrabalho a tempo inteiro, a partir de casa (Amorim, Sliusarenko & Bernardes, 2021).

2.2.2. ENQUADRAMENTO HISTÓRICO DO TELETRABALHO

Sakuda & Vasconcelos (2005) referem que o teletrabalho é “[...] uma mutação revolucionária para toda humanidade, só comparável à invenção da ferramenta e da escrita, no labor das sociedades de classes, e que ultrapassa largamente a da revolução industrial do século XVIII”. Por isso, precisa de ser entendido no âmbito de um enorme processo de transição não linear, mas sim marcado pela disrupção da revolução tecnológica, que induz mudanças sociotécnicas. Para estes autores, este pressuposto permite ultrapassar as contradições entre as teses pessimistas, que preveem a desqualificação ou a sobrequalificação do trabalho, e as teses mais otimistas, que preconizam o progresso técnico e o fim da divisão do trabalho, uma vez que as mudanças sociotécnicas podem ser contraditórias e inesperadas, não resultando automaticamente de uma progressão linear (Serra, 1996).

Cattani & Holzmann (2011) distinguem as atividades que mais se identificam com o termo *trabalho no domicílio* do teletrabalho. O trabalho no domicílio tornou-se habitual no início da Revolução Industrial, época em que o sistema de produção fabril ainda não estava centralizado, desenvolvendo-se antes a partir da distribuição das várias etapas da produção pelas casas dos trabalhadores.

Segundo Cattani & Holzmann (2011), internacionalmente, há já várias décadas que o conceito de *trabalho à distância*, muitas vezes identificado com *teletrabalho*, está presente, introduzido primeira vez, nos anos 50, por Norbert Wiener, através dos seus trabalhos sobre Cibernética.

Nos anos 60 do século xx, na Europa, ressurgiu com grande vigor, o *trabalho em casa* (domicílio), praticamente desaparecido desde finais do século XIX, essencialmente sobre a produção de vestuário, têxteis e calçado. Na década de 70, esta modalidade laboral estende-se à embalagem e montagem de artigos elétricos e eletrónicos, à alimentação industrial, às bebidas, aos detergentes, aos plásticos e aos cosméticos, entre outros (Lemesle & Marot, 1994).

Lemesle & Marot (1994) referem que é a partir da simbiose entre as noções de *trabalho à distância* e de *trabalho em casa* que surge, nos anos 70, o primeiro conceito de *teletrabalho*, impulsionado por vários fatores, entre os quais é possível destacar a crise energética (inclusive, a petrolífera), a ideologia liberal de Maio de 68, a diminuição dos preços e conseqüente democratização das TIC, nomeadamente dos computadores, e o surgimento da Telemática, por Nora & Minc (1978), para designar o união entre as tecnologias da informação e as telecomunicações. Este tipo de teletrabalho surge da necessidade de reduzir as deslocações pendulares casa-trabalho e trabalho-casa, chamadas *commuting*, pelo *telecommuting*, termo criado por Jack Nilles, em 1973, que designa a substituição do transporte físico do trabalhador pela telecomunicação da informação (Rocha & Amador, 2018).

Esta conceção de teletrabalho de Jack Nilles assenta no “paradigma da deslocalização” (ou da “substituição”), de acordo com os seguintes pressupostos e objetivos:

- descentralização do trabalho assalariado através da substituição do *commuting* pelo *telecommuting*, levando o trabalho ao trabalhador e não o contrário;
- promoção de uma dinâmica de desenvolvimento que acomode o teletrabalho como medida para levar as empresas a deslocalizarem postos de trabalho, evitando a concentração geográfica e urbana, reduzindo o congestionamento do tráfego e a poluição atmosférica, promovendo o desenvolvimento regional, atraindo trabalhadores à distância para zonas rurais e para outras menos atrativas e contrariando a deterioração económica e social dos subúrbios transformados em dormitórios;
- promoção do teletrabalho enquanto fator de motivação social, vocacionando-o também para pessoas portadoras de deficiência ou incapacitadas, idosos, mães com filhos pequenos, pessoas de idade mais avançada, cuidadores informais, jovens estudantes, donas de casa, por exemplo, permitindo que possam ter acesso ao mercado de trabalho e favorecendo a sua inclusão social;
- conceção do teletrabalho enquanto estratégia capaz de desenvolver uma nova organização espacial e logística das empresas com base nas novas tecnologias e em políticas racionais de ordenamento (Lemesle & Marot, 1994).

Nos anos 80, a lógica do trabalho no domicílio foi recuperada para a reestruturação produtiva, para a flexibilização da estrutura de produção e como estratégia de redução de custos, por parte das indústrias, acabando por ser muitas vezes acusada de ser um fator de precarização do trabalho (Horner & Day, 1995; International Labour Office, 2004).

De acordo com Rocha & Amador (2018), a maior parte das experiências de teletrabalho não teve sucesso, acontecendo este ser frequentemente percecionado e implementado erradamente como um *trabalho em casa*, dando origem a isolamento social, a atomização do trabalho e a exploração do trabalhador, em grande parte feminino, o que gerou fortes críticas e muita contestação (Rocha & Amador, 2018).

No seguimento deste insucesso, nos anos 90, o teletrabalho converteu-se a um novo paradigma - o *paradigma económico* (ou da *diferenciação*), que, subordinado a outros pressupostos, revelou uma boa capacidade para fazer renascer o interesse por esta modalidade de trabalho. Os seus fundamentos são:

- entendimento do teletrabalho como modelo de trabalho com interesse económico para as empresas, capaz de gerar valor acrescentado;
- introdução do conceito de teleserviço (telegestão, teletradução, teleformação, telesecretariado, telecontabilidade, etc.), por oposição ao conceito de teletrabalho;
- criação de estruturas que permitam o funcionamento produtivo dos teleserviços.

Em 1996, a Convenção OIT n.º 177 e a *Recomendação OIT n.º 184*, ao mesmo tempo que reconhecem e destacam as vantagens do teletrabalho/trabalho em domicílio, tanto para empregados como para empregadores e ainda para a sociedade, definem a obrigatoriedade de os empregadores garantirem cuidados de saúde e segurança aos trabalhadores a operarem nesta modalidade (Dhama *et al.*, 2020; Singh, Couch & Yap, 2020). No entanto, a enorme diversidade de situações de trabalho abrangidas por este conceito impede que a regulamentação seja plenamente aplicada e eficazmente fiscalizada pela OIT (Ahmed *et al.*, 2020).

Algumas das vantagens defendidas pela OIT são:

- o aumento da produtividade;

- a redução de custos para empresas e trabalhadores;
- a maior satisfação dos trabalhadores;
- o descongestionamento do tráfego automóvel nas cidades;
- o espaço e tempo de trabalho flexíveis;
- a maior conciliação entre os interesses e as limitações pessoais e laborais;
- a maior diversidade no quadro de trabalhadores (Bajzikova *et al.*, 2016; Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020).

2.2.3. O TELETRABALHO EM TEMPOS DE PANDEMIA POR COVID-19

A partir de março de 2020, a epidemia por Covid-19 teve como consequência um enorme aumento global do teletrabalho, por via do confinamento obrigatório imposto pelos governos, tentando, através do confinamento social, travar as cadeias de contágio. Desencadeada a partir da província de Hubei, na República Popular da China, a 12 de dezembro de 2019, desde então, a epidemia por Covid-19 tem representado uma enorme ameaça global para a saúde, atingindo a maioria dos países do Mundo, pelo enorme potencial de propagação de transmissão e de mortalidade associada, que levou a Organização Mundial de Saúde (OMS) a declarar uma *Emergência de Saúde Pública de Preocupação Internacional*, em 30 de janeiro de 2020 (Ahmed *et al.*, 2020; Broughton & Battaglini, 2021).

Neste contexto, e dada a alta difusão de tecnologia informática e da rede de Internet global, o teletrabalho surgiu enquanto alternativa que permitia a continuação da atividade laboral e económica e a satisfação das necessidades do mercado, cumprindo em simultâneo o confinamento obrigatório e o distanciamento físico entre os colaboradores das empresas.

Desta forma, neste período, registou-se um aumento exponencial do recurso a esta modalidade de trabalho, em diversas áreas e contextos, no Mundo e em Portugal (Broughton & Battaglini, 2021).

2.2.4. AS ESTATÍSTICAS DA PANDEMIA POR COVID-19

O Centro Comum de Investigação (CCI) da Comissão Europeia estima que, em 2020, em plena pandemia, no conjunto dos países da UE, o teletrabalho, nos setores em que este é possível, era de 25%, enquanto que antes da pandemia era de 15% (Broughton & Battaglini, 2021).

Com base num inquérito eletrónico, as primeiras estimativas mostram que, em julho de 2020, 48% dos empregados dependentes da EU trabalhavam em casa pelo menos uma parte do tempo (Portugal. Instituto Nacional de Estatística, 2020). Destes, 34% trabalhavam em casa em tempo inteiro. Globalmente, o estudo da Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho estima que 39,6% do trabalho por dependentes foi realizado em casa durante a pandemia (Broughton & Battaglini, 2021).

Portugal surge em sexto lugar, no *ranking* da EU, com quase 40% de teletrabalhadores, seguido logo de perto pela Dinamarca. A Grécia, Finlândia e Alemanha registaram incidências ligeiramente superiores a 20%, e a Croácia, Polónia, Eslováquia, Bulgária e Hungria apenas cerca de 20% (Portugal. Instituto Nacional de Estatística, 2020).

Em Portugal, segundo os dados do INE, o maior número de profissionais em teletrabalho foi de um milhão, em março de 2020, durante a pandemia. Em setembro de 2020, esse número caiu para 682 000 pessoas (Portugal. Instituto Nacional de Estatística, 2020).

O estudo de Portugal. Instituto Nacional de Estatística (2020), com base numa amostra de 82 pessoas que trabalharam a partir de casa durante a pandemia por Covid-19, em Portugal, revela que 80,5%, em março de 2020, altura em que foi declarado o estado de emergência, não se encontravam a trabalhar em regime de teletrabalho, tendo sido a pandemia a responsável pela mudança.

De facto, em Portugal, em 2010, registaram-se 2464 contratos em regime de teletrabalho. Em 2014, foram apenas 864, correspondendo apenas a 0,05% do total de contratos de trabalho. No entanto, em 2020, em consequência da pandemia, cerca de 1 milhão de trabalhadores portugueses terão passado ao regime de teletrabalho. De acordo com os dados do INE, no 2.º trimestre de 2020, 1 094,4 mil pessoas empregadas, que correspondem a 23,1% do total da população empregada, terão exercido a sua profissão sempre ou quase sempre em casa, na semana de referência ou nas três semanas anteriores. Para 998,5 mil pessoas (91,2%), o motivo para terem adotado esta

modalidade de trabalho foi a pandemia (Portugal. Instituto Nacional de Estatística, 2020).

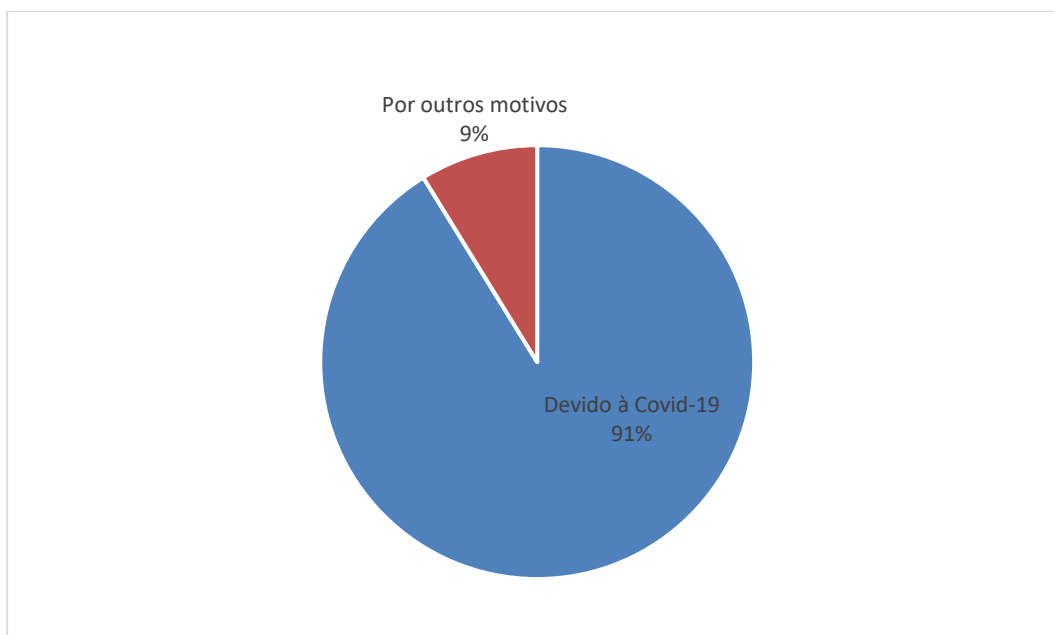


Ilustração 1 - "População empregada que trabalhou sempre ou quase sempre em casa no período de referência por razão de trabalho a partir de casa". (Robert Walters, 2020).

François-Pierre Puech, Senior Manager na Robert Walters (2020) concluiu que:

[...] perante estes dados, as empresas não poderão ignorar uma vontade tão forte e unânime dos profissionais em equacionar mais opções de teletrabalho nos seus pacotes de benefícios. O teletrabalho já era, antes da pandemia, um tema cada vez mais falado. As empresas mais pioneiras neste sentido foram as de tecnologia (de start-ups a multinacionais) a grandes multinacionais do setor de FMCG, que já incluíam o trabalho remoto nos seus pacotes de benefícios, para fortalecer a retenção e atração de talento. Na Robert Walters, acreditamos que o teletrabalho, a contratação e o onboarding na modalidade remota estão aqui para ficar como uma nova maneira de trabalhar após o Covid-19.

François-Pierre Puech, Senior Manager na Robert Walters (2020)

A pandemia também mudou o perfil dos teletrabalhadores. Se antes da pandemia a generalidade dos teletrabalhadores era informal, em 2020, com o Covid-19, passaram a ser sobretudo indivíduos com habilitações superiores (74%) (Robert Walters, 2020).

Uma pesquisa global da Robert Walters (2020), sobre o impacto global do teletrabalho durante a pandemia por Covid-19 sobre a satisfação que os trabalhadores conseguem com esta modalidade de trabalho, considerou uma amostra de 5500 pessoas de diversos países, 320 em Portugal, e revelou o seguinte, para Portugal:

- 44% dos profissionais consideram que a sua produtividade aumentou a trabalhar a partir de casa e 89% estão satisfeitos com a situação de teletrabalho atual;
- 4% dos profissionais pretendem regressar a 100% ao trabalho presencial, após a pandemia;
- 96% afirmam querer continuar a ter a opção de teletrabalho após o Covid-19;
- 5 em cada 10 afirmam que têm mais autonomia;
- 29% dos profissionais passaram a dormir mais horas por não precisarem de se deslocar para o escritório (Robert Walters, 2020).

Ao aumento da produtividade durante a pandemia, os trabalhadores atribuíram:

- uma maior flexibilidade nos horários de trabalho (58%);
- mais autonomia (54%);
- maior conforto e relaxamento (51%);
- maior capacidade de concentração e menos distrações (44%);
- menos tempo perdido em deslocações para o escritório (44%);
- menos reuniões (47%) (Robert Walters, 2020).

As maiores dificuldades reportadas foram:

- a inexistência de um escritório bem equipado (18%);
- a falta de contacto direto de com os colegas de trabalho (47%);
- um maior controlo das tarefas através de reuniões ou de *check-ups* com o chefe de equipa (18%);
- as distrações em casa (70%) (Robert Walters, 2020).

Em matéria de saúde mental e bem-estar, dois em cada dez profissionais revelaram uma experiência de teletrabalho negativa por:

- maior dificuldade em separar a vida pessoal da profissional (50%);
- falta de interação física com os colegas (45%);
- distrações em casa (41%);
- trabalharem mais horas (32%) (Robert Walters, 2020).

Contribuíram para o bem-estar mental:

- a maior flexibilidade (77%);
- o ambiente mais relaxado (68%);
- mais tempo com a família (64%);
- não haver deslocações para o local de trabalho (48%) (Robert Walters, 2020).

O tempo ganho em deslocações é empregue em:

- exercício físico (37%);
- tarefas domésticas ou pessoais (34%);
- dormir mais horas (29%);
- passar mais tempo com a família (28%) (Robert Walters, 2020).

Dos inquiridos em Portugal, relativamente ao teletrabalho pós-pandemia, o estudo apurou o seguinte:

- 52% manifestam querer manter o teletrabalho pelo menos uma vez por semana;
- 20% gostariam de manter o teletrabalho no mínimo duas vezes por mês;
- 24% gostariam de manter o teletrabalho a tempo inteiro, deslocando-se à empresa apenas quando necessário;
- 4% prefeririam retomar o trabalho presencial a tempo inteiro (Rocha & Amador, 2018).

Antes da pandemia, 25% dos profissionais não estavam de todo autorizados ao teletrabalho, 25% apenas em certas situações, 26% dos profissionais um número limitado de dias por mês e 24% sempre que quisessem (Braga & Antunes, 2009; Rosenfield & Alves, 2011); 40% dos teletrabalhadores trabalharam remotamente a partir da mesa da cozinha ou sala de jantar, 57% de um escritório em casa, 14% do sofá da sala, 5% da cama ou do quarto e 4% de uma zona exterior (varanda ou jardim) (Rocha & Amador, 2018).

Quanto à caracterização sociodemográfica, na EU, a percentagem de teletrabalho em 2020, durante a pandemia por Covid-19, por género, pende a favor das mulheres, com um registo de 13%, contra 11,2%, nos homens (Parlamento Europeu, 2022).

Também Files (2022) refere igualmente que, se relativamente ao género da população empregada, se verifica equilíbrio, sendo, no entanto, os valores do género masculino sempre superiores e constantes, no que se refere ao teletrabalho, regista-se uma inversão de papéis; no primeiro trimestre de 2021, a percentagem de mulheres em teletrabalho ronda os 55% do total de teletrabalhadores (Files, 2022).

Relativamente à distribuição da população por idades, em função do total da população empregada, Files (2022) observou, no primeiro trimestre de 2021, uma incidência de 11,3% para >30, 45, 4% para 30-50, 31% para 50-60 e 12,4 para >60 (Files, 2022).

(Antunes, 2022) analisou o impacto da pandemia de Covid-19 sobre o mercado de trabalho, em Portugal, e concluiu pela existência de alterações substanciais, nomeadamente, no que se prende ao reforço da vantagem relativa das qualificações. Os trabalhadores com mais qualificações e com um trabalho de cariz mais intelectual foram menos penalizados com o desemprego e perda de rendimento, durante a pandemia, o que está diretamente relacionado com a maior capacidade para a transição e adaptação ao teletrabalho.

2.2.5. PRODUÇÕES ACADÉMICAS SOBRE TELETRABALHO

Desde a década de 1990, a temática do teletrabalho tem sido objeto de investigação e literatura científicas, nomeadamente, nas áreas de administração e gestão (Rocha & Amador, 2018). Nesta literatura, é possível identificar teorizações que tendem a enaltecer os benefícios do teletrabalho, apresentando-o como sendo vantajoso tanto para empregadores como para empregados. Há também académicos que, pelo

contrário, entendem que a flexibilização do trabalho por via da informatização do teletrabalho mais não é do que uma forma capitalista de domínio da força de trabalho, que gera precariedade e exploração dos trabalhadores (Cardim, 2021).

A corrente mais recente, em crescimento acelerado, traduz uma reflexão crítica sobre a matéria, sem extremismos, procurando identificar vantagens e desvantagens, desafios e dilemas, tanto para as organizações e empresas como para os trabalhadores e sociedade (Cardim, 2021).

2.2.6. A LEGISLAÇÃO

2.2.6.1. A REGULAMENTAÇÃO

Cada vez mais, a Lei tenta regulamentar e fiscalizar a atividade e os impactos do teletrabalho. Não só os aspetos económicos mas também os subjetivos, nomeadamente o *work engagement* são objeto de atenção e de estudo por parte das Ciências Sociais e Humanas (Gomes, 2020). De acordo com esta perspetiva, não é possível analisar genericamente o teletrabalho, tentando identificar vantagens e desvantagens universais, uma vez que a sua realidade se encontra sujeita a inúmeras variações e combinações de variações, tornando o fenómeno complexo e de grande subjetividade.

Por isso, a incorporação das novas tecnologias no teletrabalho é um grande desafio para o Direito do Trabalho, que deverá procurar um equilíbrio entre os benefícios do uso das novas tecnologias e os direitos fundamentais do trabalhador (Cardim, 2021).

O objetivo das legislações, a nível global, à data de hoje e com maior urgência desde março de 2020, em consequência do teletrabalho obrigatório pela pandemia por Covid-19, é adaptar o Direito do Trabalho à era tecnológica, evitar abusos por parte das entidades empregadoras e assegurar o respeito por todos os direitos dos trabalhadores, nomeadamente o direito aos tempos de repouso e à privacidade (Gomes, 2020).

Para controlar os riscos associados ao teletrabalho e potenciar as suas vantagens, tem vindo a ser publicada legislação específica, internacional e nacional, em muitos países.

Internacionalmente, a já referida *Convenção n.º 177*, da OIT, de 1996, diploma complementado com a *Recomendação n.º 184*, e o *Acordo-Quadro Europeu sobre o Teletrabalho*, de 2002, são as mais relevantes (Gomes, 2020).

Nestas leis, o teletrabalho é considerado um meio de modernização das organizações públicas e privadas, uma vez que permite que os trabalhadores, através de uma maior flexibilidade e autonomia na realização das suas funções, alcancem uma melhor conciliação entre as suas vidas profissionais e pessoais e, em consequência, uma melhor qualidade de vida (Gomes, 2020).

O principal objetivo da *Convenção n.º 177* é garantir que os Estados adotam e fazem aplicar regras gerais para as condições de teletrabalho, a fim de impedir que este se transforme numa modalidade de trabalho paralelo e marginal, em que os trabalhadores estão expostos a desigualdades de tratamento em relação aos trabalhadores que não estão em teletrabalho, a baixas remunerações, a jornadas de trabalho extensas, ao isolamento e a riscos de não sindicalização, com acesso limitado à proteção social e à segurança em acidentes de trabalho (Amorim, Sliusarenko & Bernardes, 2021).

A *Convenção n.º 177* atualiza ainda o conceito de *trabalho no domicílio*, no que se refere à localização, determinando que “não é necessariamente um trabalho prestado no domicílio, mas antes um trabalho prestado em locais eleitos pelo trabalhador distintos dos tradicionais centros de trabalho do empregador”. Define ainda, esclarecendo em matéria de retribuição e da regularidade, que o trabalho ocasional ou esporádico não se enquadra na modalidade de teletrabalho (Gomes, 2020).

O *Acordo-Quadro Europeu sobre o Teletrabalho*, de 16 de julho de 2002, regulamenta, em particular, as seguintes matérias: condições de trabalho; proteção de dados; salvaguarda da privacidade; equipamentos; aspetos de saúde e segurança; organização do trabalho; formação profissional; direitos coletivos do trabalhador (Gomes, 2020).

Este foi o primeiro acordo europeu sobre o teletrabalho estabelecido e assinado pelos parceiros sociais EUR-Lex: *Access to European Union Law*, 2020, a European Trade Union Confederation (ETUC), a Union of Industrial and Employers' Confederations of Europe/The European Union of Crafts and Small and Medium-Sized Enterprises (UNICE/UEAPME) e o Centre of Enterprises with Public Participation (ECPE), com o objetivo de garantir uma maior segurança a estes trabalhadores no espaço da EU. O *Acordo-Quadro Europeu* é composto por doze artigos, com considerações gerais sobre o teletrabalho, que cada Estado-Membro irá adaptar à sua própria legislação e acordos individuais e/ou coletivos: o carácter voluntário do teletrabalho (Art.º 3.º); as condições de emprego (Art.º 4.º); a proteção de dados (Art.º 5.º); a privacidade do teletrabalhador

(Art.º 6.º); os equipamentos utilizados em contexto de teletrabalho (Art.º 7.º); a saúde e segurança do teletrabalhador (Art.º 8.º); a organização do trabalho (Art.º 9.º); as oportunidades de formação (Artigo 10.º); os direitos coletivos dos trabalhadores (Art.º 11.º) e a sua respetiva implementação e seguimento (Art.º 12.º) (European Social Partners, 2006) (Carvalho, 2019).

Não tendo ratificado a *Convenção n.º 177*, em vigor desde o dia 22 de abril de 2000, Portugal, aplica ao teletrabalho os Artigos 233.º a 243.º do CT de 2003, que se aproximam muito do *Acordo-Quadro Europeu*, e a Lei n.º 101/2009, de 8 de setembro, sendo-lhe ainda aplicáveis, nos termos do Art.º 10.º do CT, os princípios gerais do CT (Gomes, 2020).

Amorim, Sliusarenko & Bernardes (2021) analisa o regime jurídico a que está sujeito o teletrabalho, à luz das Convenções da OIT, concluindo que, apesar de Portugal ter ratificado a *Convenção n.º 189*, sobre *Trabalho Digno dos Trabalhadores Domésticos*, o seu cabal cumprimento não estará totalmente assegurado, sendo urgente uma revisão do regime jurídico nacional, datado de 1992, já obsoleto.

Por outro lado, o Estado português não ratificou a *Convenção n.º 177* sobre o *Trabalho no Domicílio*. Apesar de também, no que se refere a este tipo de trabalho, a regulamentação nacional não assegurar, em várias áreas, a proteção mínima, durante a pandemia por Covid-19, dada a generalização e obrigatoriedade do teletrabalho, por imposição estatal, foi também intensificada a atividade legislativa, para a regulamentação das questões levantadas por esta situação de emergência (Amorim, Sliusarenko & Bernardes, 2021).

Este fenómeno acelerou a necessidade de repensar a lei e as suas lacunas nesta matéria, nomeadamente no que se refere à duração e organização do tempo de trabalho, à mobilidade funcional e geográfica e à formação.

De acordo com Comissão Nacional de Proteção de Dados (2020), algumas das principais questões a que a Lei portuguesa precisa urgentemente de dar resposta, em matéria de teletrabalho, são, por exemplo: “Como configurar a subordinação jurídica nesta modalidade, sem desconfigurar uma relação laboral entre as partes?”, “Pode falar-se em telesubordinação?”, “Como garantir a subordinação valendo-se dos poderes empresariais de controlo e vigilância sem invadir a privacidade do trabalhador?”, “Se pensarmos que, para que o empregador garanta que o teletrabalhador se desconecta e

usufrui do tempo de descanso, há que controlar o horário de trabalho, como controlar este horário à distância sem infringir as leis de proteção de dados com verificações nos instrumentos de trabalho, sem invasão da privacidade ou invasão virtual ao domicílio, entre outros?”.

As lacunas nesta matéria são evidente, se atendermos ao facto de, em 2021, a nível da UE, apenas quatro Estados-Membros (França, Itália, Bélgica e Espanha) terem regulamentação sobre o direito à desconexão. No entanto, em muitos outros países, não havendo lei, esse direito é garantido por meio de acordos coletivos, em grandes empresas (Mateus & Lima, 2020).

2.2.6.2. O TELETRABALHO E A PROTEÇÃO DE DADOS

Em abril de 2020, a Comissão Nacional de Proteção de Dados (CNPd), por necessidade imposta pela pandemia por Covid-19, publicou, entre outras, um conjunto de orientações referentes ao trabalho à distância, para regular os meios de controlo dos tempos e da realização das tarefas à distância. De acordo com o n.º 1 do Artigo 20.º do CT, é proibida a utilização de “meios de vigilância à distância no local de trabalho, mediante o emprego de equipamento tecnológico, com a finalidade de controlar o desempenho profissional do trabalhador”, o que se aplica de igual modo ao teletrabalho. A *webcam* continuamente ligada, a gravação de reuniões, de chamadas ou de outras comunicações, a monitorização do tempo em que o trabalhador está ativo ou inativo e do tempo de execução das tarefas, a visualização da navegação na Internet e a captura de imagens do ambiente do trabalho ou que registem o tempo decorrido na elaboração de cada tarefa são proibidos (Mateus & Lima, 2020).

Estratégias de controlo permitidas pela CNPD passam pela definição de objetivos, pela obrigação de *reports* e pela marcação de reuniões em teleconferência. Este documento propõe ainda que os tempos de trabalho e a disponibilidade sejam controlados através de regras de obrigatoriedade de envio de *e-mail* ou SMS (Comissão Nacional de Proteção de Dados, 2020).

2.2.7. IMPACTO DO TELETRABALHO NO *WORK ENGAGEMENT*, EM PORTUGAL – DESAFIOS E DILEMAS, VANTAGENS E INCONVENIENTES

Portugal foi dos primeiros países da Europa, a par da Itália, a introduzir o teletrabalho, no seu CT, em 2003. A cultura organizacional do país, muito marcada por modelos de

trabalho mais tradicionais, em que o controlo do empregador sobre o trabalho é muito direto, fez com que esta modalidade de trabalho nunca fosse muito significativa. No entanto, como já foi referido, a pandemia por Covid-19 alterou completamente este paradigma, obrigando a uma generalização do teletrabalho, quando o tipo de funções se adequava (Barroso, 2005).

Um estudo realizado pelo *Expresso* junto das 30 maiores organizações empregadores em Portugal concluiu que todas, mesmo as que até então duvidavam da sua eficácia, admitem que o teletrabalho é um modelo que deverá ter seguimento no futuro, tencionando manter uma parcela importante dos seus profissionais neste regime, num modelo de transição parcial e híbrido, baseado em esquemas rotativos semanais, quinzenais ou até por ter trabalhadores que estão dois dias por semana na empresa e os restantes em teletrabalho. Empresas como a EDP, Sonae e Galp, em que o teletrabalho já era uma estratégia, manifestam intenção de o intensificar, depois da pandemia (Barroso, 2005).

Torna-se então pertinente colocar a questão: “Qual é o futuro pós-pandemia do teletrabalho em Portugal?”. Hallin (2020) procurou obter as tendências de futuro, a partir da aplicação de uma metodologia prospetiva que permita identificar e descrever vários caminhos ou trajetórias que conduzem a possíveis cenários futuros, conjugado com o Método Delphi, baseado na opinião de especialistas.

Concluiu que o teletrabalho poderá seguir diferentes tendências, de acordo com dois cenários possíveis. O cenário otimista configura um teletrabalho móvel e trabalho transfronteiriço ou *offshore*, a partir da implementação de novas formas de trabalho baseadas na mobilidade dos trabalhadores e apoiado na formação e nas novas tecnologias, por forma a garantir *work engagement*, eficácia e produtividade (Barroso, 2005).

O cenário pessimista prevê a possibilidade de expansão do trabalho remoto e do trabalho no domicílio, que possam implicar falta de formação e desqualificação profissional.

Este estudo gerou uma série de orientações que podem ser aplicadas ao nível político, económico e social, de maneira a mitigar os eventuais efeitos negativos que o teletrabalho possa vir a desencadear, nomeadamente sobre o *work engagement*. Passam pelo seguinte:

- incremento da formação, em específico, em novas tecnologias;
- investimento na formação contínua na qualificação de base e para o desenvolvimento de novas competências;
- investimento na aprendizagem, na formação à distância e na autoaprendizagem nas áreas da atividade profissional e das TIC;
- flexibilização dos modelos organizacionais;
- implementação de políticas de orientação profissional;
- investimento em infraestruturas tecnológicas específicas para o teletrabalho;
- redução dos preços das telecomunicações;
- estímulo da utilização das TIC e da Internet;
- contratos de trabalho flexíveis;
- legislação e regulamentação adequadas;
- divulgação das boas práticas de teletrabalho e promoção de novas formas;
- construção de centros de teletrabalho bem equipados com TIC (Barroso, 2005).

Em Portugal, alguns estudos realizados indicam que o teletrabalho, patrocinado pelo desenvolvimento económico, pela forte competitividade e pela inovação tecnológica que o país regista, deverá continuar em expansão, o que implica continuar a implementar medidas que garantam a melhoria efetiva das condições de teletrabalho, para trabalhadores, organizações e sociedade em geral (Allen, Golden & Shockley, 2015).

A este respeito, Broughton & Battaglini (2021) referem que, apesar de o teletrabalho ter sido um recurso utilizado em massa, pelas empresas durante a pandemia por Covid-19, pouco se sabe sobre a forma como esta grande escala impacta em trabalhadores e empregadores. Fora da pandemia, a academia descreve de forma objetiva os benefícios e riscos do teletrabalho, que, no entanto, não são os mesmos quando se trata de teletrabalho durante este período, dado que, nesta situação, este modelo de trabalho não foi uma escolha livre, mas sim determinada pelo Governo. Allen, Golden & Shockley (2015) indicam ainda, como fator desfavorável ao teletrabalho em pandemia, o facto de

o trabalho a partir de casa ser a tempo inteiro, durante um período indeterminado, com a família em casa, incluindo as crianças, o que impede uma boa concentração, apesar de continuarem a ser exigidos os níveis de produtividade do trabalho presencial. Pelo contrário, em tempo normal, o teletrabalho é pontual, decorrendo ao abrigo de condições favoráveis (Broughton & Battaglini, 2021).

De acordo com a Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho, apesar de o isolamento em teletrabalho ser um risco associado desde sempre identificado, durante a pandemia, os *lockdowns* e as restrições às atividades sociais fizeram com que aumentasse exponencialmente, principalmente para os teletrabalhadores a viverem sozinhos ou deslocados da família (Broughton & Battaglini, 2021).

Allen, Golden & Shockley (2015), em estudo sobre os receios dos teletrabalhadores durante a pandemia, concluiu que as principais preocupações se prendem com o facto de a sua vida profissional se confundir com a pessoal e familiar e também com a extensão do tempo de trabalho - 24% dos teletrabalhadores declararam trabalhar durante o seu tempo livre, enquanto que apenas 6% dos que trabalham presencialmente o fazem (Broughton & Battaglini, 2021).

Outros riscos inerentes ao teletrabalho são os que se prendem com a Saúde e Segurança no Trabalho (SST). De acordo com os estudos da revista médica *The Lancet* (2020), durante a pandemia, os teletrabalhadores relatavam sobretudo baixo humor e irritabilidade, mas também depressão, *stress* e sinais de *stress* pós-traumático, insónia, raiva e exaustão emocional atribuíveis ao isolamento ou à quarentena, a uma ligação de banda larga lenta ou intermitente e a problemas técnicos que não são resolvidos de imediato.

Também a impossibilidade ou dificuldade em garantir e controlar ergonomicamente as condições de trabalho em casa, pela entidade empregadora e pelos organismos de inspeção de saúde e segurança, pode ser prejudicial à saúde: temperatura, iluminação, ruído, perturbação por elementos da família, acidentes pessoais, a fadiga ocular por condições de ecrã desadequadas, dores no pescoço e nos tendões dos pulsos e dedos, esforço repetitivo ou por instalação incorreta da VDU, teclado, secretária e cadeira (Hallin, 2020).

2.2.7.1. VANTAGENS E DESVANTAGENS DO TELETRABALHO PARA OS TRABALHADORES

O senso comum reflete uma visão geralmente positiva do teletrabalho. No entanto, a complexidade do tema envolve várias disciplinas em investigações académicas que têm percepções e conclusões diferentes sobre o que é realmente o teletrabalho (Allen, Golden & Shockley, 2015).

Para tentar perceber qual foi a percepção dos trabalhadores em relação ao teletrabalho durante a pandemia, Hallin (2020) procurou identificar e analisar quais foram os fatores comuns nas diferentes experiências testemunhadas por diferentes indivíduos.

Concluiu que foi feita uma adaptação digital do trabalho e que as interações sociais foram substituídas pela comunicação digital. Apesar de o trabalho ser mais flexível, as interações não eram tão satisfatórias quanto as relações presenciais. Essa flexibilidade levava a um descontrolo do tempo de trabalho em detrimento das necessidades pessoais e familiares e podia esbarrar com pouca capacidade de estruturar a jornada de trabalho de acordo com as necessidades pessoais. As empresas empregadoras não conseguiram equilibrar estas desvantagens com qualquer estratégia motivacional. No entanto, passou a ser ponderada a viabilidade do teletrabalho regular e passou a haver uma otimização das soluções digitais (Castells, 2004).

Vantagens

Os investigadores Rosenfield & Alves (2011) produziram uma análise de pesquisa sobre os benefícios e inconvenientes do teletrabalho e sobre quem são os destinatários privilegiados. Identificaram os seguintes benefícios, para os empregados, todos eles potenciadores de *work engagement*:

- maior satisfação no trabalho;
- maior compromisso organizacional;
- melhor desempenho profissional;
- menos *stress* e exaustão no trabalho.

Por sua vez, Lee (2016) valorizam o potencial do teletrabalho para o desenvolvimento de regiões menos desenvolvidas, para a integração de pessoas com mobilidade

reduzida, no favorecimento de uma maior equidade no acesso ao conhecimento, no proporcionar de novas oportunidades e de novos horizontes de trabalho e no alcance de um maior equilíbrio entre vida privada e trabalho, o que gera *work engagement*.

A autonomia no trabalho e o controlo do trabalho são também tidos como vantagens importantes do teletrabalho potenciadores de *work engagement*. É por via das TIC, que induziram uma nova economia baseada numa sociedade em rede (ou sociedade informacional), que é possível ganhar margens de autonomia no trabalho que nelas se apoiam. Supostamente, essa autonomia tecnológica implica uma maior qualificação e competência, que permitem uma maior margem de autonomia na realização do trabalho (Castells, 2004).

O conceito de autonomia no trabalho é rico, uma vez que relaciona trabalho e valores, combinando o individual e o coletivo, o operacional e o identitário, o individualismo-emancipação e o individualismo-fragilização e a individualização e deve ser entendido nas suas várias dimensões (Rosenfield & Alves, 2011):

- dimensão operacional (controlo sobre o trabalho);
- dimensão identitária – através do trabalho, o indivíduo pode encontrar uma via para a construção do seu eu e um sentido para a sua existência;
- dimensão social – o reconhecimento social pelo trabalho é um fator de inclusão social.

Nos EUA, a National Study of Employers (NSE)² realizou um estudo que analisa em profundidade um conjunto alargado de estratégias políticas e empresariais que se propõem dar resposta às necessidades e ao *work engagement* dos trabalhadores. A amostra incluiu 920 empregadores com 50 ou mais empregados, 78% com fins lucrativos e 22% sem fins lucrativos; 38% operando em apenas um local; 62% operando em mais do que um local. Dos resultados do inquérito importa destacar, para este estudo, a extrema importância da eficácia do local de trabalho, da autonomia e da flexibilidade, enquanto fatores de:

² “The Society for Human Resource Management (SHRM) is the world’s largest HR professional society, representing 285,000 members in more than 165 countries. For nearly seven decades, the Society has been the leading provider of resources serving the needs of HR professionals and advancing the practice of human resource management. SHRM has more than 575 affiliated chapters within the United States and subsidiary offices in China, India and United Arab Emirates.” (Lee, 2016).

- maior envolvimento profissional;
- maior satisfação no trabalho;
- maior fidelização ao empregador;
- menores níveis de *stress* nas deslocações casa-emprego-casa;
- melhor saúde mental.

Estas conclusões revelam que os empregados podem beneficiar com a flexibilidade no trabalho, ganhando bem-estar geral, tornando-se menos vulneráveis a serem afetados negativamente na sua vida pessoal e familiar, enquanto que os empregadores beneficiam pela maior capacidade de retenção de talento, de redução dos custos de saúde e pelo aumento da produtividade (Lee, 2016).

Também Amorim, Sliusarenko & Bernardes (2021) afirmam a necessidade de o teletrabalho ser analisado em função das suas diferentes dimensões, atendendo à forma como as vantagens e desvantagens, as TIC disponíveis, a forma como a organização exerce o poder, a relação com as chefias e a conciliação entre a vida profissional e pessoal interagem e se sobrepõem.

Yu, Burke & Raad (2019) concluem que o teletrabalho está associado a uma maior satisfação do trabalhador, o que se constitui como fator de aumento de produtividade. Kelliher & Anderson (2010) acrescentam que, para a satisfação no trabalho e para o *work engagement*, é fundamental a flexibilidade e Bentley *et al.* (2016) referem que a satisfação no teletrabalho é acompanhada de uma redução importante dos níveis de *stress*. Rosenfield & Alves (2011) e Zhang *et al.* (2020) estabelecem uma correlação entre a flexibilidade do horário de trabalho e uma melhor conciliação entre as atividades profissionais e pessoais.

Dando enfoque à flexibilidade enquanto fator de satisfação no trabalho, Rosenfield & Alves (2011) complementam, associando ao conceito de flexibilidade, o conceito de Autonomia no Teletrabalho, a fim de tornar possível entender a flexibilidade no teletrabalho em todas as suas dimensões (Suh *et al.*, 2017):

- flexibilidade por tipo de vínculo laboral (formal, assalariado, híbrido, informal, por projetos, independente);

- flexibilidade temporal e espacial. Se o contato tradicionalmente estabelecido entre o cliente (que pode ser o empregador) e o profissional tinha limites de tempo e espaço, como o tempo da jornada e os horários socialmente estabelecidos para o contato telefónico, a tecnologia comunicacional permite uma relação flexível/elástica com o tempo, já que o trabalho pode ser produzido a qualquer tempo e em qualquer espaço e pode ser armazenado virtualmente ou, também desse modo, enviado para o cliente. Esse aspeto da flexibilidade é encontrado tanto no teletrabalho por conta própria como no assalariado;
- flexibilidade pela maior liberdade de negociação entre teletrabalhadores com contrato de trabalho e organizações, no caso dos teletrabalhadores sob contrato de trabalho, aproximando-a da que existe com os trabalhadores por conta própria, de forma a que lhes seja confiada a responsabilidade de gerirem os seus trabalhos e as suas carreiras, em conjunto com as chefias.

Howington (2018) pressupõe que esta responsabilidade só poderá ser assumida com eficiência por teletrabalhadores que apresentem elevados níveis de *work engagement*, o que significa que este é, à partida, uma dimensão da flexibilidade e de autonomia no trabalho.

O *work engagement* é explicado pela “imagem positiva da disposição individual para essa modalidade de trabalho flexível”. Trata-se, assim, de um “engajamento individualizante”, que implica um compromisso pessoal e emancipado com o trabalho, em que o indivíduo é o gestor do seu próprio controlo e responsável pelos resultados do seu desempenho, de acordo com metas e prazos definidos pela organização (Morgado & Ricardo, 2020).

Dado que o controlo decorre em função de metas, prazos estabelecidos e resultados obtidos, a escolha individual e a flexibilidade, se aplicadas a um trabalhador comprometido com o trabalho, ganha maior capacidade de adaptação às flutuações das condições do mercado e às relações e processos de trabalho.

Estudos de caso atestam o impacto positivo do teletrabalho sobre as empresas e sobre os teletrabalhadores, traduzido em elevados níveis de satisfação. Desta forma, o teletrabalho não só pode fazer aumentar a produtividade das organizações, uma vez que potencia maior rapidez e eficiência, como também traduzir-se em *work engagement* (Suh et al., 2017).

Além do trabalho da Robert Walters referido atrás, existem muitas outras investigações que o atestam. O estudo de caso realizado pela FlexJobs, com uma amostra de 3000 entrevistados, revela que 65% dos trabalhadores pensa que a sua produtividade seria maior se estivessem em teletrabalho, pela menor incidência de distrações e interrupções pelos colegas de trabalho e pelo menor *stress* causado pelas deslocações e pelo ambiente de trabalho (Araújo, 2022).

A DECO obteve que a maior parte dos trabalhadores que passaram a trabalhar a partir de casa devido à pandemia por Covid-19 sentiram benefícios no que se refere à conciliação da vida pessoal e profissional, o que também se refletiu num aumento de produtividade (Morgado & Ricardo, 2020).

Também um estudo realizado por Suh *et al.* (2017) concluiu que, no terceiro trimestre de 2020, num período de teletrabalho pelo confinamento obrigatório, a maior parte das organizações obteve ganhos na produtividade. Também os teletrabalhadores terão percebido esse aumento, atribuindo-o à flexibilidade e dispensa de deslocação ao escritório, apesar da insatisfação pela necessidade de se manterem permanentemente disponíveis (Araújo, 2022).

Morgado e Ricardo (2020) acrescentam às vantagens do teletrabalho a redução de conflitos entre colegas, dada a substancial redução das interações. Advém deste facto a diminuição das interrupções no trabalho e uma maior produtividade (Suh *et al.*, 2017).

Em pesquisa sobre teletrabalho durante a pandemia, Gujral *et al.* (2021) apontam que, apesar desta redução, a comunicação entre equipas que não trabalham no mesmo escritório pode ser de qualidade, se as organizações promoverem atividades extralaborais que permitam aos colaboradores manterem-se ligados e sentirem-se integrados na organização.

O último indicador das vantagens do teletrabalho pode ser encontrado nos dados obtidos sobre o posicionamento dos trabalhadores e gestores em relação à manutenção do trabalho remoto, no futuro para além da pandemia.

Em relação aos trabalhadores, em março de 2021, um ano depois do início do teletrabalho por confinamento pandémico, em Portugal, uma investigação do Observatório da Sociedade Portuguesa, da Universidade Católica de Lisboa, concluiu que 41,4% da amostra mantinha-se em teletrabalho e que, desses, mais de 80%

pretendia continuar em regime de teletrabalho, a tempo inteiro ou num regime híbrido, o que revela um elevado nível de *work engagement* associado ao teletrabalho (Leal Amado, 2021).

Um estudo realizado pela McKinsey & Company (2021) permitiu concluir que, depois de derrubadas normas e barreiras, mais de 70% dos teletrabalhadores durante a pandemia por Covid-19 gostaria de continuar a trabalhar remotamente e de forma flexível e que 60% das organizações reconhecem a necessidade de se adaptarem, para poderem acomodar este modelo de trabalho.

Apesar dos desafios colocados pelo teletrabalho, 72% dos inquiridos pela McKinsey & Company admite ter uma experiência positiva com o trabalho remoto, sendo de admitir que esta modalidade passe a ser uma opção a ser significativamente utilizada, principalmente, na sua versão híbrida, no futuro imediato (Kossek, 2016).

De acordo com um estudo realizado pelo Boston Consulting Group, 28% dos inquiridos gostaria de trabalhar em exclusivo num modelo remoto e 61% gostaria de trabalhar num modelo híbrido (Kossek, 2016).

Desvantagens

Kossek (2016) refere que as principais barreiras ao sucesso do teletrabalho se prendem com as lacunas que o seu planeamento e implementação revelam, em resultado de uma cultura empresarial marcada pela falta de uma visão estratégica desta modalidade de trabalho que ignora o potencial da flexibilidade no trabalho no reforço do compromisso e do desempenho e, por inerência, na produtividade dos trabalhadores. Estas barreiras podem constituir-se como fatores de redução do *work engagement*.

Assim, muitas organizações limitam o teletrabalho a situações de exceção, como a licença de maternidade, a recuperação de doença ou a assistência à família, sem valorizarem o facto de a forma e o número de horas que se trabalha ser muito menos importante do que os resultados apresentados (Kossek, 2016).

Por outro lado, as políticas de teletrabalho nem sempre são estruturais, pecando por não integrarem questões de fundo da vida profissional, como são a precariedade do trabalho e o enfraquecimento dos vínculos laborais e do contrato social entre empregados e empregadores, o que desfavorece a estabilidade, previsibilidade e *work engagement* dos trabalhadores (Kossek, 2016).

Verifica-se também o acesso desigual ao teletrabalho, de acordo com a estratificação organizacional, tendo os mais qualificados geralmente mais oportunidades e autonomia, enquanto que a classe socioeconómica, o género e a etnia podem ser fatores discriminatórios (Rosenfield & Alves, 2011).

Da pesquisa de Rosenfield & Alves (2011) resultou que a maioria dos teletrabalhadores entrevistados ocupava cargos de gestão, devendo-se a autonomia relativa de que beneficiavam ao seu nível hierárquico e à sua qualificação e nível de *engagement* e de independência, à partida.

Kossek (2016) afirma que as principais desvantagens da prática do teletrabalho se prendem com a dificuldade em controlar os tempos de trabalho efetivo. O facto de os meios tecnológicos de trabalho estarem permanentemente disponíveis e de a avaliação do desempenho ser mais difícil por parte do empregador podem levar a que o trabalhador, preocupado em dar visibilidade ao seu trabalho junto do empregador, tenha tendência a mostrar-se demasiado disponível e a trabalhar mais horas do que seria suposto.

Este facto foi demonstrado em teletrabalhadores de grandes empresas de tecnologia da informação, como a IBM, que possuem algumas restrições ao teletrabalho, impostas pela empresa: metas, visitas a clientes, reuniões presenciais e necessidade constante de estarem visíveis aos supervisores (Rosenfield & Alves, 2011).

Rosenfield & Alves (2011) referem também que o trabalho à distância através das TIC e a drástica redução das relações humanas pessoais e diretas provoca isolamento profissional. Rosenfield & Alves (2011) adiantam que desse isolamento profissional podem resultar consequências ao nível da sociabilidade entre os trabalhadores, o que pode afetar diretamente a sua saúde. É o que atesta a medicina ocupacional quando defende que o trabalho deve ser, mais do que um conjunto de tarefas a cumprir, uma experiência coletiva.

A partir da sua pesquisa, Araújo (2022) salienta, relativamente ao teletrabalho, a perceção por parte dos teletrabalhadores de uma maior dificuldade de progressão na carreira, a que se junta uma maior dificuldade em controlar o número de horas de trabalho.

(Barros & Silva, 2010) evidenciam que os teletrabalhadores assalariados tendem a ter um *work engagement* ambíguo, dado que, apesar do seu elevado compromisso, autonomia e competência para o controlo da flexibilidade que lhes foi confiada pela entidade empregadora, acabam por ser afetados pela dificuldade que muitas vezes existe em conciliar as metas de trabalho e as solicitações familiares (Rosenfield & Alves, 2011).

Alguns dos entrevistados por Rosenfield & Alves (2011), sobretudo em empresas multinacionais, referem que, muitas vezes, o teletrabalho é adotado como estratégia para reduzir o número de funcionários, sobrecarregando os trabalhadores com excesso de trabalho e esperando que o seu tempo flexibilizado seja intensamente utilizado de forma a garantirem o cumprimento das metas impostas pela empresa (Barros & Silva, 2010).

Rosenfield & Alves (2011) constataam ainda que a autonomia dos trabalhadores é limitada pela necessidade de cumprir requisitos de qualidade e segurança que satisfaçam as exigências dos clientes e pela padronização dos *softwares* e recursos usados, que podem obrigar a que uma tarefa não possa ser executada da melhor maneira, provocando desmotivação.

Quando o vínculo laboral dos teletrabalhadores é precário ou informal, pode acontecer que, apesar do *engagement* pessoal com o teletrabalho, os teletrabalhadores venham a ressentir-se com falta de reconhecimento profissional ou com falta de equidade na qualificação e progressão profissionais, o que pode gerar instabilidade (Rosenfield & Alves, 2011).

No caso de o *engagement* com o teletrabalho ser fraco, pode também haver individualização do teletrabalhador e, em consequência, isolamento e fraca valorização por parte do empregador, que o assume como sendo dispensável. O teletrabalhador pode cair, nestes casos, numa situação de precariedade social, entendida por Appay & Thébaud-Mony (1997) como sendo uma “dupla e legitimada institucionalização da instabilidade”, económica e social, geradora de instabilidade e risco (Rosenfield & Alves, 2011).

Também a pré-formatação e o controlo das tarefas, muitas vezes através do equipamento tecnológicos e de relatórios frequentes, assim como a necessidade de

cumprir prazos exigentes podem desfavorecer o *work engagement* (Rosenfield & Alves, 2011).

Concluindo, as principais desvantagens e, por inerência, falta de motivação e de *work engagement*, que o teletrabalho pode aportar para os trabalhadores são:

- aumento da precariedade;
- prejuízo dos direitos sindicais e de proteção jurídica;
- possibilidade de perda de regalias socioeconómicas;
- maior dificuldade de defesa dos interesses laborais e profissionais;
- aumento do trabalho a tempo parcial;
- pressão por controlo dada a presença constante pelo computador central;
- redução das oportunidades de promoção;
- isolamento social (quando é a tempo inteiro), a minimização dos contactos com os colegas de trabalho e com as chefias;
- possível tendência para a feminização;
- prejuízo da vida familiar;
- diluição da fronteira entre trabalho, família e lazer;
- possibilidade de maior ocorrência de conflitos familiares em contexto residencial.

2.2.7.2. AS IMPLICAÇÕES DO TELETRABALHO PARA AS ORGANIZAÇÕES

Vantagens

Parece ser consensual que, no âmbito da realidade empresarial, a possibilidade de implementação do teletrabalho aporta grandes vantagens, nomeadamente, como já foi sendo sublinhado, um aumento significativo da produtividade. Esse aumento da produtividade pode registar-se, segundo Yu, Burke & Raad (2019), pelo aumento da eficiência dos trabalhadores devido à redução dos tempos de deslocação para o local

de trabalho, pela redução dos atrasos, pela diminuição da exaustão e *stress* dos trabalhadores e pelo aumento do *work engagement* que pode ocorrer. Os autores referem ainda que o teletrabalho permite alargar os horários de atendimento, o que vai atuar como estímulo da economia (Yu, Burke & Raad, 2019). Há ainda uma redução dos custos associados ao arrendamento e manutenção dos espaços físicos onde a empresa opera e à utilização dos diferentes recursos (Giovanis, 2018).

Desvantagens, desafios e dilemas

No entanto, o processo de transição do trabalho presencial para o remoto pode não ser fácil nem imediato e é possível antever várias desvantagens. As principais são a impossibilidade de assegurar o controlo de pontualidade e da disponibilidade imediata do trabalhador no local de trabalho (esta desvantagem pode se contornada através da medição do trabalho por resultados ou tarefas), o aumento de custos em equipamentos extra, o desmoronamento da unidade e cultura da empresa e dos trabalhadores enquanto coletivo e o aumento dos custos de formação do trabalhador. Por outro lado, nem todas as funções e trabalhadores são elegíveis para o teletrabalho e podem ocorrer problemas com a segurança da informação (Araújo, 2022).

Estes inconvenientes colocam às organizações dilemas e desafios que implicam investimento por parte da GRH, para que a necessária adaptação dos procedimentos seja assertiva e eficaz, na garantia do sucesso da aposta no teletrabalho através da resposta eficiente a questões relacionadas com o *work engagement* e com a produtividade dos teletrabalhadores.

Matos, Galinsky & Bond (2017) referem que os níveis de *work engagement* podem ser medidos a partir de indicadores como o bem-estar no trabalho, na saúde mental e física. Estes são indicadores em que as organizações tenderão a investir cada vez mais, reconhecendo que o *work engagement* é um fator decisivo para garantir um desempenho eficiente e produtivo por parte dos trabalhadores. Com o aumento dos mercados globais, os empregadores já não colocam em causa as vantagens do teletrabalho para as empresas e trabalhadores, reconhecendo nele um potencial catalisador de *work engagement*, preocupando-se apenas com a forma de o operacionalizar da melhor maneira (Matos, Galinsky & Bond, 2017).

A Organização Internacional do Trabalho (2019), através do *Relatório*, alerta para a necessidade urgente de as entidades empregadoras perceberem que o mundo do

trabalho está a sofrer enormes e irreversíveis mudanças e que será preciso saber gerir e aproveitar essas transformações. Elas são efeitos da inovação e desenvolvimento das novas tecnologias e das alterações demográficas e climáticas a nível mundial e terão efeitos disruptivos e transformadores sobre a economia e sobre o trabalho (Organização Internacional do Trabalho, 2019).

Neste contexto, o reforço do diálogo social e das estratégias empresariais que conciliem os modelos empresariais com “uma agenda centrada no ser humano” são fundamentais para encontrar as soluções para o trabalho futuro (Organização Internacional do Trabalho, 2019).

Os objetivos gerais desse trabalho passam pela melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores, pelo aumento das opções disponíveis, pela redução das desigualdades de género e pela reversão dos efeitos da desigualdade a nível mundial (Organização Internacional do Trabalho, 2019).

Nessa medida, governos e empregadores deverão desenvolver projetos sustentáveis a longo prazo que integrem preocupações de sustentabilidade social, ambiental e de alto valor económico acrescentado, promovendo o desenvolvimento humano e a proteção do Planeta. A concretização destes objetivos poderá passar, em larga medida, também, pelo teletrabalho (Organização Internacional do Trabalho, 2019).

As organizações, a fim de tornarem o teletrabalho uma modalidade de trabalho atrativa para os trabalhadores, fazendo convergir os seus interesses com os da entidade empregadora, terão como prioridade uma política interna de GRH que induza o *work engagement* e uma maior realização profissional através da implementação de medidas que procurem satisfazer as necessidades dos trabalhadores (Lee, 2016).

Torna-se necessário desenvolver estratégias que garantam o sucesso do teletrabalho, também pelo reforço do *work engagement*, que passarão por (Lee, 2016):

- clarificação sobre as circunstâncias em que o teletrabalho é a opção indicada;
- clarificação das formas e critérios de avaliação do desempenho profissional;
- disponibilização de tecnologia apropriada para que o trabalho a partir do exterior do escritório possa fluir, mantendo-se em estreita ligação com os colegas no escritório;

- definição precisa dos requisitos e capacidades de autogestão a que o perfil dos candidatos ao teletrabalho deve corresponder.

A McKinsey & Company (2021), na sua pesquisa sobre esta matéria, conclui que, apesar de nove em cada dez gestores idealizem um modelo de trabalho híbrido, apenas uma em cada dez organizações já iniciou um plano detalhado ou a implementação desse modelo. No entanto, a maioria das organizações reconheceu objetivamente não só o aumento da produtividade da equipa como também do *work engagement* dos colaboradores e da satisfação dos clientes. O estudo da McKinsey & Company (2021) revela também que se 58% dos gestores reconhecem um aumento da produtividade individual, 32% reportam que não se verificou qualquer alteração na produtividade e os restantes 10% que a produtividade individual diminuiu com o teletrabalho durante a pandemia, sendo que existe uma acentuada correlação entre a produtividade individual e a da equipa (McKinsey & Company, 2021).

As empresas que tiveram melhores resultados em matéria de produtividade foram as que adotaram estratégias diferenciadas de gestão, procurando adaptar-se à situação de confinamento pandémico (McKinsey & Company, 2021):

- formação dos gestores específica para teletrabalho;
- formação em competências sociais e em técnicas sobre como dar e receber *feedback* e sobre como gerir a perda de empatia que geralmente acompanha os ganhos de autoridade, em situações de teletrabalho;
- formação e mais interações entre colegas, criando oportunidades para capacitação profissional e para a partilha de ideias e discussão de projetos. 66% das empresas que reportaram maior produtividade e que referem essas iniciativas tiveram um considerável incremento, por contraposição a apenas 9% das que apresentaram baixos níveis de produtividade;
- criação de novos modelos de contratação, alargando o perímetro geográfico e captando talentos sem as condicionantes de localização. Se, durante o período de confinamento, cerca de dois terços das organizações mudaram as suas estratégias de recrutamento, realizando entrevistas via Internet, apenas um terço criou métodos de recrutamento de raiz. 40% das organizações mais produtivas reinventaram os seus modelos de recrutamento e contratação de forma radical;

- redefinição dos critérios para a alocação de talentos, de acordo com uma predefinição de prioridades. As organizações mais produtivas foram as que mais reavaliaram e implementaram mudanças na forma como alocaram recursos, em número e em competências, a determinadas funções;
- criação de fluxos de informação eficazes sobre a possibilidade da adoção de modelos de trabalho híbridos, dando resposta aos desejos dos trabalhadores³, que possam evitar ansiedade nos trabalhadores quanto ao seu futuro, sob pena de os aumentos de produtividade não serem duradouros nem sustentáveis.

De acordo com a McKinsey & Company (2021), torna-se importante a inspiração de confiança e a criação de uma cultura empresarial virada para um modelo de trabalho híbrido. Esse processo passaria por facultar formação, nomeadamente em TIC, e esclarecer sobre o número de horas de trabalho, grau de autonomia e de flexibilidade, modelos de avaliação de desempenho e adaptação das soluções de modelos de trabalho particulares, de acordo com as especificidades de cada indivíduo e capitalizando a experiência e as aprendizagens ganhas durante o confinamento (McKinsey & Company, 2021).

Também Contreras & Rojas (2015) referem que, para que o teletrabalho possa registar um aumento de produtividade, as entidades empregadoras precisam de definir clara e previamente as suas normas de funcionamento, assim como as estratégias específicas adequadas a este modelo de trabalho, capazes de promover a felicidade organizacional e o *work engagement*. Neste sentido, importa às organizações a implementação de estratégias de GRH que encarem o teletrabalho como prática de marketing interno, para promover a felicidade organizacional e o *work engagement*.

Segundo Peng *et al.* (2020), os colaboradores são o primeiro mercado da empresa e para estas captarem e reterem talento, terão de proporcionar modelos de trabalho flexíveis, procurando satisfazer as necessidades dos seus colaboradores, promover o *work engagement* e o bom desempenho e desta forma promover a prestação de bons serviços ao cliente final (Minahan *et al.*, 2021).

³ Em janeiro de 2021, 64% dos entrevistados, numa pesquisa global da McKinsey & Company com mais de 5000 trabalhadores em regime presencial a tempo inteiro, referiram gostar de trabalhar num regime híbrido, remotamente, quatro dias por semana. Se a generalidade das organizações se mostraram recetivas, 68% dos entrevistados referiram não ter recebido qualquer indicação sobre a forma como a mudança se iria processar (McKinsey & Company, 2021).

É de destacar várias conclusões importantes (Lee, 2016):

- o impacto do teletrabalho no *work engagement* dos trabalhadores depende de muitos fatores diferentes, tais como a extensão do teletrabalho (tempo de serviço do trabalhador neste modelo de trabalho), as características pessoais do trabalhador e a estrutura da organização;
- o teletrabalho traz mais benefícios quando é praticado moderadamente;
- os trabalhadores que têm mais autonomia nas suas funções parecem beneficiar mais com o teletrabalho do que aqueles que não a têm;
- o teletrabalho pode não ser indicado para quem não tem facilidade em definir o seu próprio horário ou em se automotivar;
- o teletrabalho poderá não ser benéfico para atividades que exijam inovação e criatividade.

Sakuda & Vasconcelos (2005) alertam para que o teletrabalho tem potencialidades contraditórias, que podem afetar os vários intervenientes de diferentes formas, em vários momentos. As baixas qualificações podem ser uma limitação importante em teletrabalho, especialmente quando este é desenvolvido em regiões e países de baixo desenvolvimento e que oferecem poucas oportunidades de migração para outras regiões ou países. Nestes casos, as TIC são mais um meio de controlo do que de flexibilidade e autonomia. Pelo contrário, os trabalhadores qualificados têm mais facilidade em beneficiar das vantagens da flexibilidade e autonomia que o teletrabalho proporciona, mediante a possibilidade de migrarem internacionalmente e entre empresas e setores económicos.

Os autores salientam ainda as diferenças entre teletrabalho em casa e em telecentros, beneficiando o segundo de apoio organizacional e de programas de apoio e formação, enquanto que o teletrabalho em casa decorre de forma mais informal, sem tanto apoio da organização (Sakuda & Vasconcelos, 2005). Por fim, as vantagens percebidas pelos trabalhadores e pelas organizações variam de acordo com vários fatores, entre os quais é possível destacar o momento em que decorre e o tempo e a distância de *commuting* (Sakuda & Vasconcelos, 2005). Ghemawat (2001) refere que as diferentes organizações são diferentemente afetadas por vários tipos de distância, como a cultural, administrativa, geográfica e económica. Este facto implica que a expansão do

teletrabalho aconteça a diferentes ritmos, de acordo com as características de cada organização e dos seus trabalhadores, fornecedores e clientes.

2.2.8. O TELETRABALHO ENQUANTO ESTRATÉGIA DE GRH PARA AUMENTAR O WORK ENGAGEMENT

Perspetivando o teletrabalho como uma modalidade de trabalho que, depois da obrigatoriedade imposta pela pandemia por Covid-19, continuará a ser amplamente adotada enquanto estratégia empresarial, o conceito de *work engagement* a ele associado assume uma dimensão que se enquadra muito mais no âmbito da Psicologia Positiva do que no da Psicologia Tradicional (Araújo, 2022).

Neste âmbito, Seligman & Csikszentmihalyi (2000) e Weiss & Cropanzano (1996) estudaram o papel que o *marketing* interno pode ter na promoção da felicidade nas organizações e, por via desta, no *work engagement*. Os autores consideraram que a felicidade organizacional é um fator que determina a produtividade e o *work engagement* dos trabalhadores e que, por isso, deve ser objeto do investimento e das estratégias de RH dos gestores (Araújo, 2022).

Para Berry, Hensel & Burke (1976), *marketing interno* é o conjunto de políticas organizacionais que colocam à disposição de um mercado interno (os colaboradores da empresa) um produto interno (o trabalho), a fim de dar resposta aos objetivos da organização, ou seja, satisfazer as necessidades dos clientes. Uma boa política de *marketing* interno consegue promover um bom *work engagement* e garantir uma maior competitividade para as empresas, tanto maior quanto maior for a qualidade e a diferenciação do serviço. O teletrabalho por ser a estratégia para alcançar esses objetivos pode ser uma fonte de satisfação para o teletrabalhador (Araújo, 2022).

Johnston (1989) defende a satisfação e motivação dos trabalhadores, para que essa satisfação se venha a refletir em maior *work engagement* e em maior produtividade, melhor qualidade dos serviços prestados e, em consequência, maior satisfação do consumidor.

Para Grönroos (1981), ao contrário de para Johnston (1989), os trabalhadores não são vistos como clientes internos, mas sim como influenciadores dos consumidores. O trabalho e a motivação dos trabalhadores devem ser orientados para o consumidor e para a venda, através de ações de *marketing* interativo (Rehman & Nouman, 2015).

Para Winter (1985), o *marketing* interno é um meio de implementação de uma estratégia de gestão dos colaboradores que investe na motivação e na educação dos colaboradores, no sentido de potenciarem as suas competências ao serviço dos interesses e objetivos da empresa (Rafiq & Ahmed, 2000).

Segundo Rehman & Nouman (2015), para que seja possível uma boa relação entre empresa e trabalhadores, é necessária uma estratégia de *marketing* interno com o foco na felicidade organizacional, dado que é esta que motiva um bom desempenho no trabalho, reduz o absentismo, permite uma maior capacidade de retenção dos talentos e garante um bom *work engagement*.

Para Fisher (2010), os fatores que condicionam a felicidade organizacional são:

- tarefas desafiantes, que permitam realização profissional;
- cultura e ambiente geral da organização favorável através de práticas de RH promotoras de confiança, equidade, respeito e bom ambiente entre colegas;
- convergência entre expectativas, necessidades e desejos dos trabalhadores e a sua realidade na organização.

Pryce-Jones (2010), ao longo de quatro anos, realizou uma pesquisa, procurando perceber em que medida a felicidade organizacional é importante para as organizações. Estabelece uma relação de causalidade entre a felicidade organizacional e o teletrabalho, ao defender que este permite níveis mais altos de satisfação no trabalho, o que terá como efeito a otimização do desempenho profissional e a maximização do seu potencial (Golden & Veiga, 2005). Pryce-Jones (2010) conclui que os trabalhadores felizes apresentam o dobro de *work engagement* do que os que não o são e que conseguem 82% mais satisfação no trabalho do que os restantes colegas. Apresentam também melhores condições de saúde física e psicológica, com maior autoestima e menor ocorrência de ansiedade, *burnout* e depressão (Faragher, Cass & Cooper, 2005).

Uma das questões de estudo do *work engagement* é a possibilidade de este poder variar de pessoa para pessoa e ao longo do tempo, conforme as circunstâncias (Bakker & Albrecht, 2018). Isto acontece porque, dependendo do estado de espírito da pessoa ou das tarefas a realizar, os indivíduos podem sentir níveis mais elevados ou mais baixos de *engagement*. Por isso, a avaliação que é feita ao *work engagement* não é diária, porque resulta das situações, tarefas e estados de espírito de múltiplos dias que

agregados culminam numa avaliação referente a um determinado período de tempo (Schaufeli, 2012).

A GRH tem um papel importante a desempenhar nesta avaliação porque as práticas ou estratégias que são implementadas pelas organizações terão impacto nos níveis de *work engagement* dos profissionais.

Segundo Schaufeli & Salanova (2008), para que a GRH tenha um impacto positivo no *work engagement*, existem estratégias que podem ser implementadas:

- o *Employee Development Agreement*, que permite à organização e ao trabalhador alinharem objetivos, através do conhecimento e da avaliação daquilo que são os valores, preferências e metas pessoais e profissionais do trabalhador; da negociação e contratualização dos objetivos a atingir, fornecendo os recursos (materiais e imateriais) necessários, revendo periodicamente o contrato e reajustando os objetivos e recursos, caso necessário;
- a *Wellness Audit*, que informa o trabalhador e a organização sobre as medidas que devem ser tomadas para melhorar o *engagement*, através da avaliação de fatores de *stress*, dos recursos do trabalho, do *burnout*, do *engagement* e dos resultados positivos e negativos, pessoais e organizacionais;
- os *Workshops*, que promovem o *work engagement*, na medida em que aumentam e melhoram os recursos pessoais (cognitivos, comportamentais e sociais);
- o *(Re)Design* e as mudanças do trabalho que estimulam o crescimento pessoal, a aprendizagem e o desenvolvimento dos trabalhadores. A implementação de estratégias de reformulação do trabalho, como o enriquecimento, alargamento e rotação do trabalho, trazem benefícios para o bem-estar do trabalhador, bem como para a motivação e para o desempenho, tendo em conta que, para aumentar os níveis de *engagement*, é necessário analisar a natureza, os valores, as preferências e os objetivos de cada trabalhador. Através da *wellness audit*, é possível identificar os pontos em falta ou modificar, para que sejam incorporados no *employee development agreement*;
- uma *liderança* que otimize o clima emocional das equipas e dos trabalhadores: um bom líder é capaz de aumentar a motivação e o *engagement* dos seus

trabalhadores porque está em posição de criar um impacto positivo no *engagement* das suas equipas, através de uma boa gestão social e psicológica dos processos (tarefas e trabalhadores) envolvidos;

- a *formação e o desenvolvimento de carreiras*: a formação pode modificar comportamentos que são relevantes para o desempenho, através de mudanças de atitudes, crenças ou valores. Para tal suceder, as organizações devem focar-se na eficácia dos trabalhadores, o que vai ter influência no *work engagement* e, subsequentemente, no desempenho, retornando à eficácia e criando uma espiral crescente. Quanto ao desenvolvimento de carreiras, uma opção é atribuir projetos em substituição de trabalhos continuados. Deste modo, os trabalhadores desenvolvem os seus conhecimentos, competências e habilidades, para se manterem competitivos no mercado de trabalho.

Em suma, a GRH tem a função de analisar e avaliar os trabalhadores, com o objetivo de garantir níveis de *work engagement* elevados, ajudando-os a melhorar e a desenvolver as suas competências e tornando-os atrativos para o mercado.

2.2.9. A ADAPTAÇÃO DAS EMPRESAS AO TELETRABALHO ENQUANTO ESTRATÉGIA PARA O *WORK ENGAGEMENT*

Se as empresas reconhecem a necessidade de gerarem *work engagement*, se o *work engagement* é por via do teletrabalho, então será necessário criar condições de teletrabalho que impactem positivamente na satisfação e no *work engagement*.

A realidade do teletrabalho conduz as empresas a questionarem o bem-estar dos seus funcionários. Apesar de anteriormente à pandemia já haver essa preocupação, o teletrabalho traz barreiras impossíveis de contornar, sendo elas o isolamento em casa e o distanciamento social e pessoal. Enquanto anteriormente, além dos questionários e conversas entre funcionários e chefias, era possível fazer uma análise do bem-estar dos trabalhadores, através da sua linguagem corporal ou da maneira como se apresentavam física e psicologicamente, com o teletrabalho, esta avaliação visual torna-se mais difícil. Por isso, cabe às chefias e aos departamentos de GRH procurar soluções para que seja possível continuar a monitorizar o bem-estar e o desenvolvimento e crescimento profissionais saudáveis dos teletrabalhadores.

Um estudo realizado por Tavares (2017) sobre os efeitos do teletrabalho na saúde mental mostrou que o teletrabalho aumentou o isolamento, a depressão, o *stress* e o excesso de trabalho. Mas, acrescenta que este resultado não é consistente com os obtidos em estudos anteriores.

Outro estudo, realizado por Henke *et al.* (2016), descobriram que os trabalhadores que faziam teletrabalho oito horas ou menos por mês eram menos propensos a sofrer de depressão que os restantes.

Contudo, Elst *et al.* (2017) apontaram que os fatores que circundam o trabalho presencial, sejam as deslocações, as reuniões, os convívios, o contacto direto com as chefias, o apoio técnico imediato, as trocas de ideias entre indivíduos das equipas ou fora delas e o contacto pessoal com clientes ou parceiros, podem determinar que passagem para o trabalho em casa implique uma adaptação que nem sempre é fácil.

Ainda Elst *et al.* (2017) realizaram um estudo em que descreveram a relação entre o teletrabalho e o *work engagement*. Concluíram que, fatores como o apoio social dos colegas, a autonomia nas tarefas, a participação na tomada de decisão e o *feedback* influenciam o *work engagement*, apesar de não haver uma influência direta do teletrabalho no *work engagement*.

Para concluir, Nagata *et al.* (2021) afirmam que o teletrabalho durante a pandemia pode eliminar o risco de infeção no local de trabalho, de modo a que os trabalhadores se sintam seguros, e isso pode aumentar os níveis de *work engagement*. No entanto, a questão de como o teletrabalho afetou o *work engagement* durante a pandemia ainda não é clara.

O surgimento do teletrabalho, devido à pandemia, veio adulterar a realidade da generalidade dos trabalhadores de escritório. “O ambiente e as condições de trabalho durante a pandemia são marcadamente diferentes da norma.” (Nagata *et al.*, 2021).

2.2.10. TELETRABALHO E *WORK ENGAGEMENT* - DESAFIOS PARA OS GRH

De relevar que, devido às condicionantes a que a pandemia obrigou o mundo do trabalho, muitos não acreditam que possa haver retrocesso em matéria de teletrabalho. Haverá, sim, mudanças na organização do trabalho, nas quais a GRH terá um papel importante (International Labour Organization, 2020).

Os gestores serão a ponte para uma boa realização do teletrabalho, no sentido em que têm um papel fundamental no apoio aos trabalhadores e na mitigação do impacto prejudicial do excesso de trabalho na saúde e bem-estar dos trabalhadores, favorecendo o *work engagement* (International Labour Organization, 2020). Esta situação acontece porque os gestores têm as suas equipas a trabalhar em diversos locais, o que torna necessário equilibrar as necessidades de cada um. Para isso ser alcançado, deve haver uma comunicação eficaz sobre expectativas realistas, estabelecendo prazos alcançáveis, considerando o contexto atual de teletrabalho (International Labour Organization, 2020). Caso contrário, corre-se o risco da não identificação com a organização e do esgotamento (*burnout*) dos trabalhadores. Para complementar, os gestores devem ser formados e treinados para terem ferramentas que lhes permitam avaliar o desempenho dos seus trabalhadores e gerir as suas equipas remotamente da melhor forma (Arnold, 2006).

Segundo Fominykh (2020), a GRH necessitará de novas práticas, de modo a que a implementação do teletrabalho permita que as empresas expandam as suas atividades. Para isso, a GRH necessitará de ter mais conhecimentos sobre como geri-lo e implementá-lo. Acrescenta, ainda, que a GRH deverá encarar o teletrabalho como um método flexível, com o objetivo de estabelecer um clima organizacional baseado na confiança e que, para tal, terão de ser tomados em consideração aspetos como o local, o tempo, a comunicação, a organização, os modelos de gestão, as políticas organizacionais, a liderança, as políticas de RH e o ambiente organizacional.

Araújo (2022), no estudo que fez sobre a intervenção do Departamento de *Marketing* e Comunicação da Capgemini Engineering Portugal dirigida aos seus colaboradores em teletrabalho, concluiu que as suas estratégias têm efeitos reais sobre a motivação e *work engagement* dos teletrabalhadores. Medidas como a oferta de formação, nomeadamente de línguas, durante o horário de expediente; a cedência de flexibilidade horária, que liberta para a realização de assuntos pessoais; o contacto permanente com a equipa, através de videochamadas, para esclarecimento de dúvidas; o proporcionar de momentos de socialização entre trabalhadores, por exemplo, nos dias dos seus aniversários; a gestão das redes sociais direcionada para a motivação, através da partilha de eventos organizacionais, são importantes, para gerar unidade e sentimento de pertença nos trabalhadores e definir e estruturar a cultura da empresa. Durante o estágio, casos de mobilidade interna e de progressão na carreira são exemplificadores

das boas perspetivas de crescimento na organização que a empresa oferece (Araújo, 2022).

2.2.11. A DIMENSÃO SOCIAL DO TELETRABALHO E *WORK ENGAGEMENT*

Com o teletrabalho, as deslocações pendulares dos trabalhadores reduzem significativamente o volume de trânsito e, conseqüentemente, os níveis da poluição, permitindo ainda uma melhor gestão energética pela economia em combustíveis (Bailey & Kurland, 2002; Giovanis, 2018; Zhang *et al.*, 2020). O teletrabalho poderá ainda contribuir para a descentralização do trabalho para regiões menos desenvolvidas, promovendo a preservação do espaço rural e potenciando o alívio demográfico nos centros das cidades e a revitalização demográfica e económica, social e cultural dos subúrbios. Pode ainda contribuir para uma internacionalização do trabalho, com o trabalho *off-shore*, e promover a criação de emprego, nomeadamente para os trabalhadores com limitações pessoais no acesso ao mercado. Neste sentido, o teletrabalho pode ser um fator de *work engagement* (Serra, 1996).

Importa ainda referir as vantagens e desvantagens sociais do teletrabalho ao nível dos agregados familiares, o que se encontra diretamente relacionado com o teletrabalho e com as mulheres, no que toca à conciliação das suas vidas profissionais e familiares num contexto ainda pleno de exigências sociais e culturais, como são a maternidade e o casamento e o de cuidadora, em geral, papéis que a mulher globalmente assume (Aguiar *et al.*, 2022).

(Miltersteiner *et al.*, 2020) referem o papel fundamental da mulher para a manutenção da unidade familiar. Globalmente, a mulher ainda assume para si a responsabilidade de uma maior presença na educação dos filhos e uma maior disponibilidade para a assistência à família, em horário laboral.

(Melo, 2009) refere que como vantagem do teletrabalho a conciliação da atividade profissional com o tempo em família, mas (Silva, 2005) sublinha a possibilidade de tal gerar conflitos quando há interferência de um domínio sobre o outro e a conseqüente sobrecarga da mulher, transformando o teletrabalho feminino num grande desafio, nomeadamente em situação de pandemia

Se, por outro lado, a pandemia por Covid-19 permitiu demonstrar que a vida profissional e a vida pessoal são dois domínios que é possível conciliar (Aguiar *et al.*, 2022), por

outro lado, um estudo da (Eurofound, 2020) concluiu que durante a pandemia, mais de 1 em cada 5 teletrabalhadores (22%) que vivem com crianças menores de 12 anos referem problemas de concentração no teletrabalho, na maior parte do tempo, em comparação com apenas 5% dos agregados familiares sem filhos e 7% daqueles com crianças entre 12 e 17 anos. Em particular, as famílias monoparentais ou com crianças com necessidades especiais, referiram grandes dificuldades e muito *stress*.

Aguiar *et al.* (2022) concluem em estudo na Anvisa, uma empresa pública brasileira, que, a maioria das teletrabalhadoras entende que os benefícios do teletrabalho superam os inconvenientes valorizando em larga medida o convívio familiar, uma maior participação na vida dos filhos e dos pais idosos, a autonomia e a economia de tempo nas deslocações.

3. METODOLOGIA

A partir da exploração dos fundamentos teóricos recolhidos na revisão da literatura, este trabalho de investigação é preliminar, exploratório e empírico, adotando uma metodologia quantitativa, que possibilite a verificação estatística da teoria consultada. Pretende-se quantificar e analisar variáveis e estabelecer relações entre elas, a partir de uma amostra. Os dados foram recolhidos na empresa BNP Paribas Portugal, em julho de 2022, com recurso à ferramenta virtual Google Forms, a fim de agilizar o alcance da população e o levantamento de informação.

Esta empresa foi fundada em 1985 e opera sucursais em Lisboa e no Porto. O BNP Paribas foi um dos primeiros bancos estrangeiros a operar em Portugal, tendo vindo a consolidar a sua posição no mercado progressivamente ao longo dos últimos trinta e cinco anos.

O BNP Paribas tem mais de 7500 trabalhadores e as suas principais áreas de negócio são: Retail Banking, Investment & Protection Services e Corporate & Institutional Banking. Esta instituição foi considerada para este estudo de caso por ter recorrido em teletrabalho, em larga medida, durante o período de pandemia por COVID-19.

A amostra é uma amostra por conveniência e integra funcionários do BNP Paribas, tendo sido os seus elementos selecionados pela sua disponibilidade imediata e não por critérios estatísticos, o que implica que não se consiga obter representatividade estatística.

Esta amostra foi alcançada por meio de um processo não probabilístico, através da técnica *Bola de Neve*. Neste âmbito, o investigador ativou a sua rede pessoal de contactos, para chegar a alguns participantes. Estes possibilitaram o alcance de outros sujeitos relevantes, que por sua vez fizeram o mesmo, gerando um crescimento orgânico do número de participantes/amostra através das suas relações sociais e profissionais. Foram alcançados 51 participantes, num universo de 7500.

Acredita-se, de acordo com os critérios usados pela investigação, que não existem razões de fundo para que a amostra selecionada seja substancialmente diferente do total da população. Assim, entende-se que os resultados deste estudo não serão enviesados, mas sim ajustados aos seus objetivos de uma pesquisa preliminar e

exploratória: pretende-se sobretudo recolher tendências e resultados que constituam matéria e informação a aplicar em estudos posteriores sobre o tema (Ochoa, 2015).

A questão de partida do presente trabalho, nomeadamente “De que forma a pandemia por Covid-19 alterou o paradigma do teletrabalho e impactou sobre o *work engagement*, em Portugal?”, orientou o estudo realizado junto dos trabalhadores do BNP Paribas, tendo-se explorado as motivações, os comportamentos e as atitudes dos mesmos em relação ao teletrabalho impulsionado pela pandemia e determinar o seu impacto sobre o *work engagement*.

Assim, visou-se esclarecer o objetivo geral de procurar compreender o novo paradigma pós pandemia que envolve o teletrabalho, do ponto de vista da perceção dos teletrabalhadores e do *work engagement*, focando-se particularmente os seguintes objetivos específicos:

- a) Diagnosticar como a experiência de teletrabalho em pandemia e o regime híbrido de trabalho impactam o W.E.
- b) Explorar o impacto do contacto presencial regular no W.E. em situações de teletrabalho.

Assim, as variáveis sociodemográficas independentes em estudo são: idade, género, habilitações literárias, composição do agregado familiar, distância do local de trabalho presencial, ser ou não cuidador informal. As variáveis dependentes são: o Vigor, a Dedicção e a Absorção. Com a sua análise pretende-se testar as seguintes hipóteses:

- H₁: As medidas de WE (Vigor, Dedicção e Absorção) são iguais para homens e mulheres.
- H₂: As medidas de WE são iguais em todas as faixas etárias.
- H₃: As medidas de WE são iguais entre os licenciados e os que concluíram o mestrado.
- H₄: As medidas de WE são iguais para pessoas com diferentes agregados familiares
- H₅: Existem diferenças na WE pelo facto de o indivíduo ser cuidado.
- H₆: A distância ao local de trabalho tem impacto negativo na WE.

Para avaliar e medir o *work engagement* durante a pandemia por COVID-19 e a predisposição para a sua adoção pós-pandemia, foi aplicada a Escala de Utrecht (UWES – *Utrecht Work Engagement Scale*).

A UWES é um dos instrumentos mais utilizados (Allande-Cussó et al., 2021; Nagata et al., 2021; Romero-Martín et al., 2022) para medir o *work engagement* e tem em consideração as três dimensões da sua definição, o Vigor, a Dedicção e a Absorção.

Este método é constituído por um questionário de autoavaliação. Inicialmente, incluía 24 itens, tendo sido posteriormente reduzido a 17 itens, após uma primeira avaliação sociométrica. Depois de uma segunda avaliação, o questionário ficou reduzido a 9 itens (Seppälä et al., 2009). A versão que esta investigação irá usar é a que inclui 9 itens, sendo eles:

1. No meu trabalho, sinto-me cheio/a de energia.
2. No meu trabalho, sinto-me com força e energia.
3. Estou entusiasmado/a com o meu trabalho.
4. O meu trabalho inspira-me.
5. Quando me levanto de manhã, apetece-me ir trabalhar.
6. Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente.
7. Estou orgulhoso/a do que faço neste trabalho.
8. Estou imerso/a no meu trabalho.
9. 'Deixo-me ir' quando estou a trabalhar.

Neste questionário, os itens são afirmações sobre até que ponto os teletrabalhadores se sentiram motivados e em que medida gostariam de prolongar o teletrabalho após a pandemia.

Para cada uma das afirmações, os inquiridos dão a sua resposta de acordo com uma Escala de Likert de um a sete, a com que frequência se sentiram de determinada forma, sendo que o um é “Nunca tive esse sentimento” e o sete “Tive esse sentimento todos os dias”.

Após a recolha dos dados, procedeu-se à categorização das respostas e à limpeza da base de dados. Seguiu-se uma primeira análise dos dados com recurso à estatística

descritiva. Numa fase posterior procurou-se responder às hipóteses, com recurso à estatística inferencial.

A análise estatística foi efetuada com o SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) versão 25.0 para Windows e envolveu medidas de Estatística Descritiva, nomeadamente frequências absolutas e relativas e gráficos (circular e de barras), com o intuito de caracterizar e sumariar as principais características dos dados, e Estatística Inferencial, com o propósito de explorar as variáveis em análise e suas relações, a fim de tirar conclusões sobre a temática e sobre a população em estudo.

A análise dos resultados inicia-se com o estudo de outras variáveis que não as que caracterizam do ponto de vista sociodemográfico a amostra. Segue-se uma Análise Fatorial, com o objetivo de reduzir a dimensão da informação e a procura das variáveis latentes ou fatores, envolvendo os nove itens mencionados anteriormente. Após a identificação dos fatores utilizou-se o coeficiente de consistência interna Alfa de Cronbach, a fim de explorar a consistência interna do instrumento de recolha de dados. A validação das hipóteses é obtida através de testes não paramétricos como o Mann-Whitney e o Kruskal-Wallis, nestes o nível de significância para rejeitar a hipótese nula foi fixado em $(\alpha) \leq 0,05$.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

4.1. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Colaboraram no estudo um total de 51 sujeitos. A maioria era do género feminino (51%), do escalão etário 26-35 anos (45,1%), licenciada (52,9%), vivia em agregados familiares com 3 ou mais pessoas (43.1%), morava a uma distância superior a 20 km do local de trabalho (41,2%) e não era cuidador informal (96,1%).

Tabela 1 - Caraterização sociodemográfica (N = 51)

	N	%
Género		
Feminino	26	51,0
Masculino	25	49,0
Idade		
18-25	14	27,5
26-35	23	45,1
36-45	13	25,5
46-55	1	2,0
Habilitações académicas		
Licenciatura	27	52,9
Mestrado	24	47,1
Agregado		
1 pessoa	17	33,3
2 pessoas	12	23,5
3 ou mais pessoas	22	43,1
Cuidador		
Não	49	96,1
Sim	2	3,9
Distância trabalho		
0-5 kms	9	17,6
6-10 kms	14	27,5
11-15 kms	7	13,7
> 20 kms	21	41,2

Nas Tabelas 8 a 13, em anexo encontram-se as tabelas de frequências que suportam os dados agora apresentados.

4.2. ANÁLISE DE RESULTADOS

Depois da caracterização da amostra importou saber se os inquiridos já tinham ou não experiência em teletrabalho aquando do primeiro confinamento provocado pela pandemia do Covid-19.

De acordo com a Ilustração 2 verifica-se que 7,84% dos inquiridos já tinham experimentado o regime de teletrabalho. Isto significa que para a grande maioria das pessoas tratou-se de uma experiência nova, que gerou uma fase de adaptação.

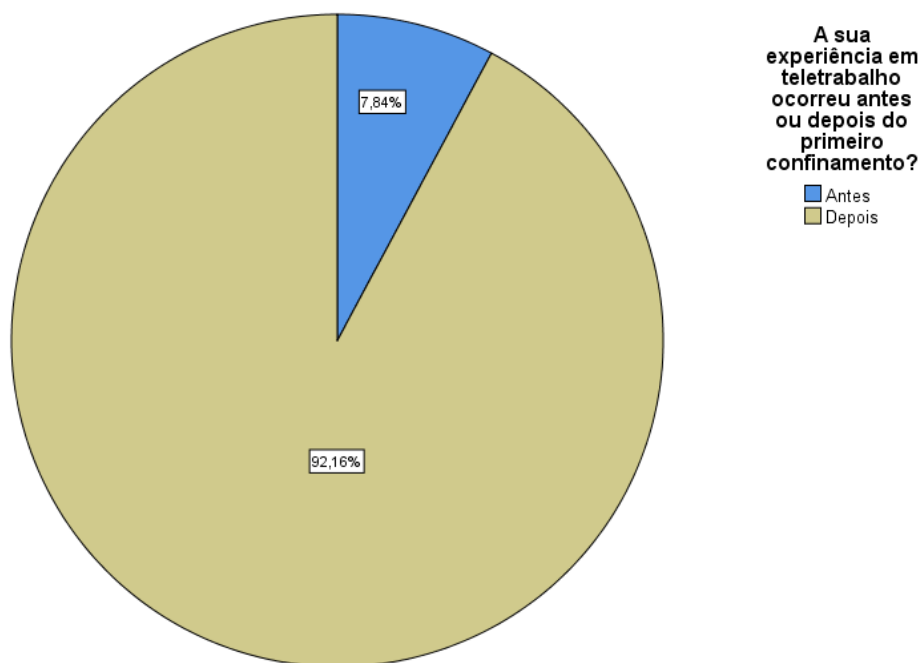


Ilustração 2 - A sua experiência em teletrabalho ocorreu antes ou depois do primeiro confinamento?. (Ilustração nossa, 2023).

Quanto à questão de quem partiu a iniciativa da mudança para a modalidade de teletrabalho pode afirmar-se, tal como mostra a Ilustração 3, que na grande maioria dos casos a responsabilidade foi da entidade empregadora.

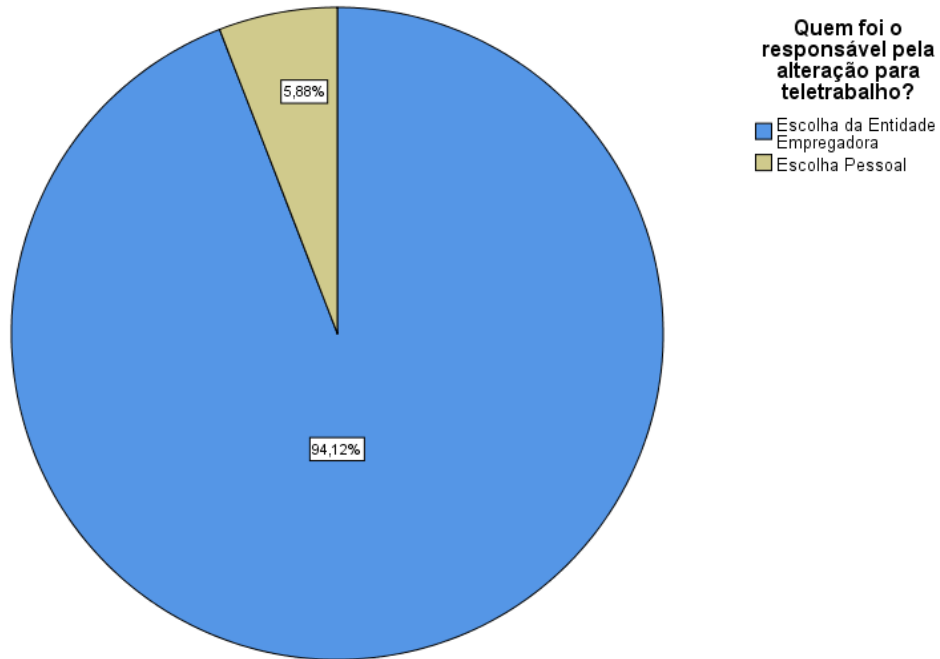


Ilustração 3 - Quem foi o responsável pela alteração para teletrabalho?. (Ilustração nossa, 2023).

Pela observação da Ilustração 4 verifica-se que a grande maioria dos colaboradores, cerca de 69%, entra em contacto com o seu superior hierárquico diariamente, sendo a menor frequência atribuída àqueles cujo contacto é mensal, na ordem dos 2%.

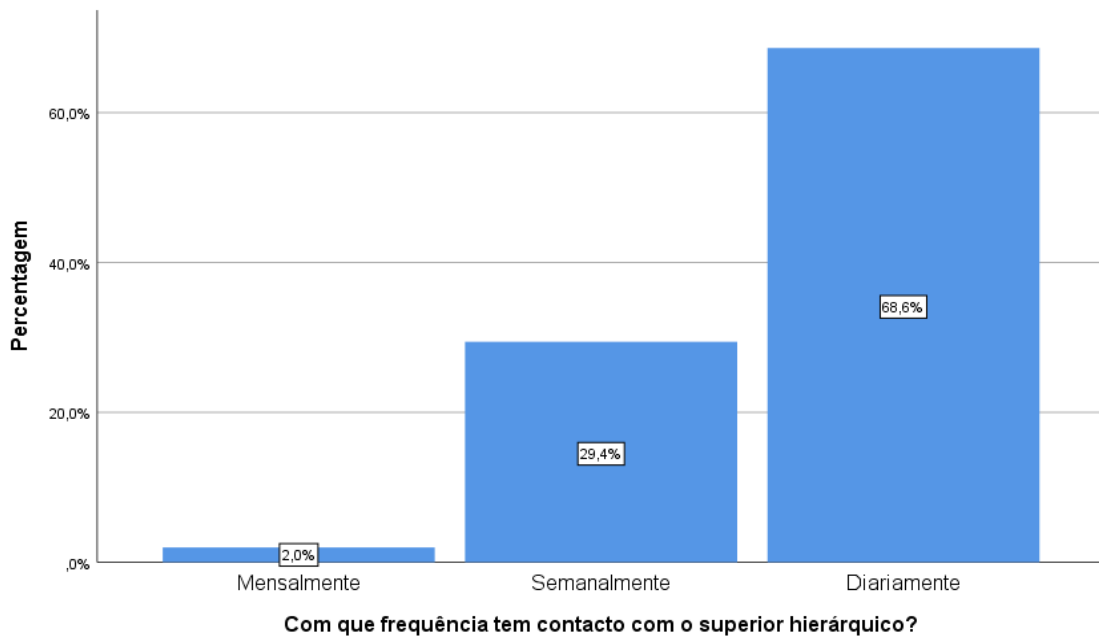


Ilustração 4 - Com que frequência tem contacto com o superior hierárquico?. (Ilustração nossa, 2023).

Quanto aos contactos com os colegas de trabalho, tal como é observável na Ilustração 5, é diária para cerca de 88% dos inquiridos na instituição em análise.

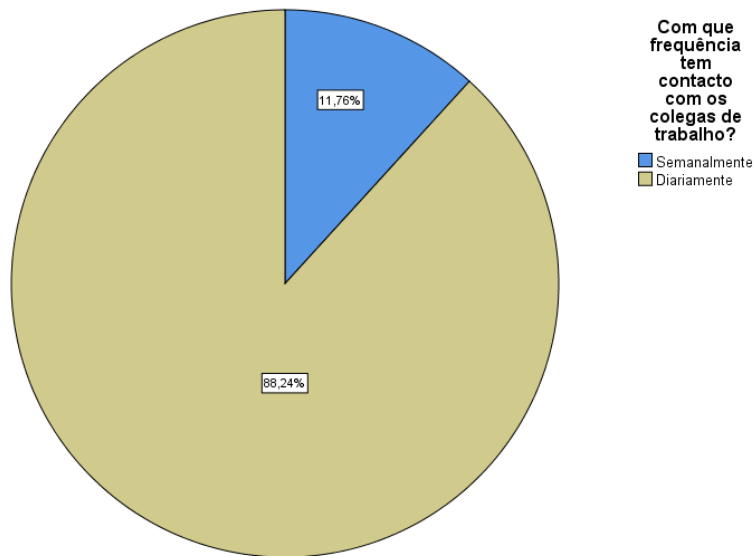


Ilustração 5 - Com que frequência tem contacto com os colegas de trabalho?. (Ilustração nossa, 2023).

A questão seguinte, refere-se à satisfação por se encontrar, ou ter encontrado em regime de teletrabalho, na Ilustração 6 observa-se que mais de 96% está satisfeita com o regime.

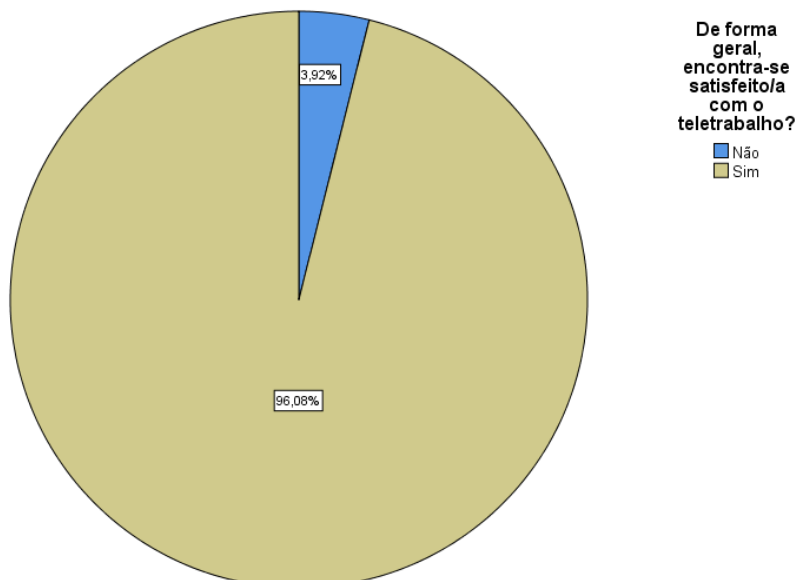


Ilustração 6 - Em geral, encontra-se satisfeito com o teletrabalho?. (Ilustração nossa, 2023).

Quanto à modalidade praticada atualmente verifica-se que o modelo híbrido (teletrabalho e trabalho presencial) é o mais frequente, com cerca de 88% e que o menos frequente é aquele em que os trabalhadores se encontram em trabalho presencial o tempo todo, tal como se pode verificar na Ilustração 7.

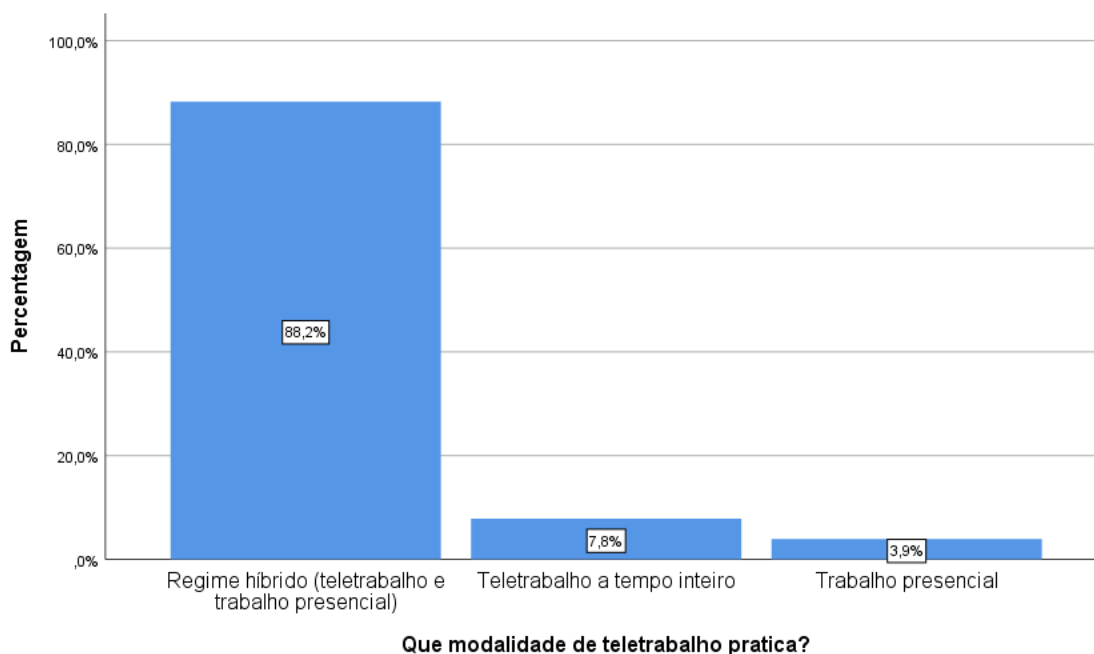


Ilustração 7 - Que modalidade de trabalho pratica?. (Ilustração nossa, 2023).

Em relação ao facto de querer que o teletrabalho fizesse parte da sua atividade profissional, de acordo com a Ilustração 8, a percentagem mais alta refere-se àqueles que optariam pelo teletrabalho a tempo inteiro, seguindo-se o regime do trabalho híbrido, em maior ou menor percentagem. A opção nunca foi a menos frequentemente dada pelos inquiridos.

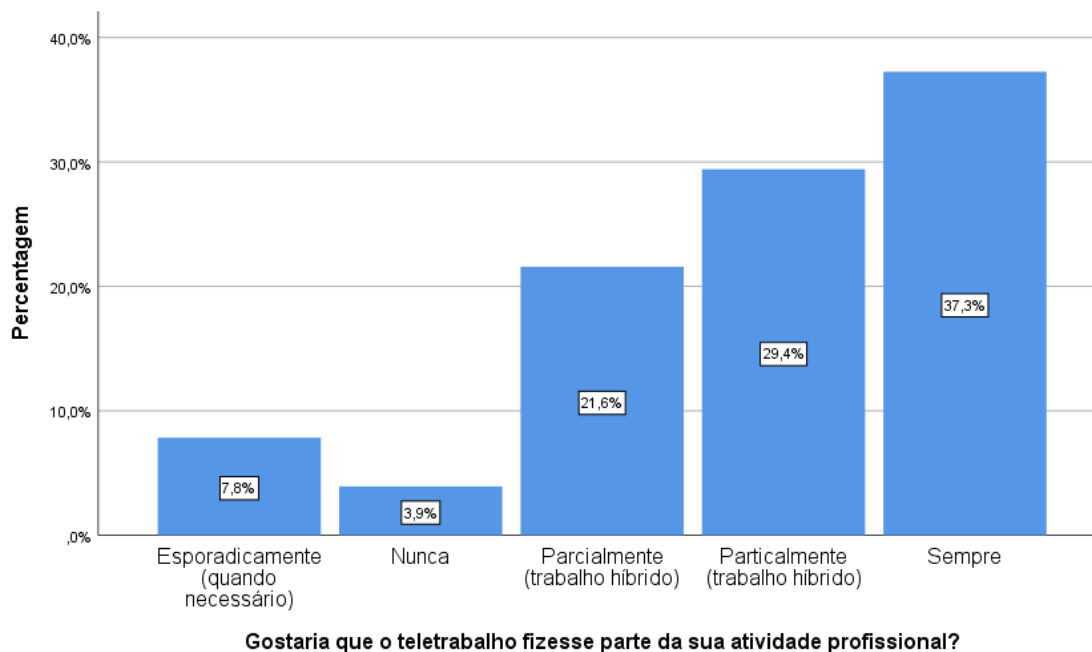


Ilustração 8 - Gostaria que o teletrabalho fizesse parte da sua atividade profissional?. (Ilustração nossa, 2023).

De seguida aplicou-se uma Análise Fatorial Exploratória aos 9 itens que compõem a Escala de Utrecht, utilizada nesta investigação. A Análise Fatorial Exploratória corresponde a um conjunto de técnicas estatísticas multivariadas que permite a redução da dimensão dos dados (Marôco, 2021).

A Análise Fatorial Exploratória corresponde à construção dos fatores, baseados nos padrões de correlação que existam entre as variáveis observáveis (9 itens). Neste sentido, as variáveis são agrupadas de acordo com as correlações que apresentam entre si, sendo que as variáveis que apresentem correlações elevadas entre si serão associadas aos mesmo fator e as variáveis que apresentem correlações baixas entre si serão associadas a fatores diferentes (Marôco, 2021).

Para poder construir os fatores é necessário que os dados sejam adequados à aplicação de uma Análise Fatorial Exploratória. A resposta a esta questão é dada pela aplicação do teste de Esfericidade de Bartlett⁴, pela Medida de KMO⁵ e pela Matriz Anti-Imagem.

⁴ Este teste averigua a adequabilidade dos dados. Hipóteses estatísticas: H0: A matriz de correlações é igual à matriz identidade e H1: A matriz de correlações não é igual à matriz identidade. Para valores de $\text{sig} \leq 0,05$ rejeita-se a hipótese nula e admitimos que se possa aplicar uma Análise Fatorial.

⁵ A medida de adequação de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) é um método empírico para avaliar a homogeneidade entre as variáveis, sugere-se que esta seja superior a 0,8.

As Tabelas Estatísticas, que obtivemos como output do SPSS encontram-se no Anexo I. Assim, de acordo com o Teste de Bartlett rejeita-se a hipótese nula, o KMO é 0,827, tal como se observa na Tabela 14, em anexo, e todos os valores da diagonal da Matriz de Anti-Imagem são superiores a 0,5, observáveis na Tabela 15. Tendo por base estes resultados pode afirmar-se que os dados são adequados à aplicação de uma Análise Fatorial.

A fase seguinte corresponde à identificação do número de variáveis latente (fatores). Sabendo que existe alguma subjetividade por detrás desta escolha optámos por utilizar a Regra de Kaiser que considera tantos fatores quanto o número de valores próprios superiores a 1 e simultaneamente uma solução em que a percentagem da variabilidade total explicada pelos fatores que a constituem seja superior a 70%. Observando a Tabela 16 em anexo, conclui-se pela existência de três fatores com uma percentagem de variabilidade total explicada de 79,546%.

Um outro indicador para avaliar a qualidade do modelo criado é o valor das Comunalidades. Sabendo que as Comunalidades indicam a percentagem de variância de cada variável explicada por cada um dos fatores comuns extraídos, em que a situação ideal será quando estas se aproximam de 1, sendo admissíveis quando estas são superiores ou muito próximas de 0,6. Na Tabela 17 verifica-se que as Comunalidades se encontram entre 0,555 e 0,902, pelo que se trata de um modelo com muito boa qualidade.

A composição de cada um dos fatores, de acordo com os nove itens é obtida pela Matriz de Componentes Rotativa, que se apresenta em anexo, na Tabela 18. Assim cada um dos nove itens encontram-se repartidos pelos fatores do seguinte modo:

1. No meu trabalho, sinto-me cheio/a de energia. (Vigor)
2. No meu trabalho, sinto-me com força e energia. (Vigor)
3. Estou entusiasmado/a com o meu trabalho. (Dedicação)
4. O meu trabalho inspira-me. (Dedicação)
5. Quando me levanto de manhã, apetece-me ir trabalhar (Dedicação)
6. Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente. (Vigor)
7. Estou orgulhoso/a do que faço neste trabalho. (Dedicação)

8. Estou imerso/a no meu trabalho. (Absorção)

9. 'Deixo-me ir' quando estou a trabalhar. (Absorção)

Segue -se a apresentação dos Testes de Fiabilidade (Alfa – Cronbach). Para o primeiro fator – Vigor, o valor de Alfa-Cronbach é igual a 0,791, como se observa na Tabela 19, em anexo. No segundo fator, chamado Dedicção, obteve-se um valor de Alfa-Cronbach de 0,891 e, por último, no terceiro fator – a Absorção, o Alfa-Cronbach é igual a 0,853. Tal é observado na Tabelas 20 e 21, revelando uma fiabilidade boa ou muito boa (fatores 2 e 3).

Dados os resultados obtidos, há condições para iniciar a avaliação das hipóteses apresentadas anteriormente. A primeira hipótese (H₁) a ser testada procura saber se as medidas de WE (Vigor, Dedicção e Absorção) são percecionadas de igual forma por homens e mulheres, tal como se observa na Tabela 2.

Tabela 2 - Descrição das sub-hipóteses de H1 e indicação do teste a fazer

Hipóteses	Descrição	Teste
H _{1a}	A auto percepção do Vigor é igual para homens e mulheres	Mann-Whitney
H _{1b}	A auto percepção da Dedicção é igual para homens e mulheres	
H _{1c}	A auto percepção da Absorção é igual para homens e mulheres	

Após a aplicação dos três testes de Mann-Whitney, que se encontram na Tabela 22, que está em anexo, pode afirmar-se que as percepções não diferem de acordo com o género.

Na segunda hipótese (H₂), testam-se as percepções acerca do Vigor, Dedicção e Absorção em função da idade. Se são iguais para todas as faixas etárias, de acordo com a Tabela 3.

Tabela 3 - Descrição das sub-hipóteses de H2 e indicação do teste a fazer

Hipóteses	Descrição	Teste
H _{2a}	A auto percepção do Vigor é igual para todas as classes etárias.	Kruskal Wallis
H _{2b}	A auto percepção da Dedicção é igual para todas as classes etárias	
H _{2c}	A auto percepção da Absorção é igual para todas as classes etárias	

Pela observação da Tabela 23, em anexo, conclui-se que as percepções sobre o Vigor, Dedicção e Absorção não diferem com base na idade dos indivíduos.

Na terceira hipótese (H₃) testa-se se as medidas de WE são iguais entre licenciados e mestres, observável na Tabela 4.

Tabela 4 - Descrição das sub-hipóteses de H3 e indicação do teste a fazer.

Hipóteses	Descrição	Teste
H _{3a}	A auto percepção do Vigor é igual para licenciados e mestres	Mann-Whitney
H _{3b}	A auto percepção da Dedicção é igual para licenciados e mestres	
H _{3b}	A auto percepção da Absorção é igual para licenciados e mestres	

De acordo com os resultados os três testes de Mann-Whitney, presentes na Tabela 24, em anexo, pode concluir-se que o Vigor, a Dedicção e a Absorção são iguais entre os indivíduos licenciados e os que já concluíram o mestrado.

Na hipótese seguinte (H₄), o objetivo foi testar se as medidas de WE eram iguais ou não dependendo da dimensão do agregado familiar, ver as sub-hipóteses na Tabela 5.

Tabela 5 - Descrição das sub-hipóteses de H4 e indicação do teste a fazer.

Hipóteses	Descrição	Teste
H _{4a}	A auto percepção do Vigor é igual para as diferentes dimensões de agregados familiares	Kruskal Wallis
H _{4b}	A auto percepção da Dedicção é igual para todas as diferentes dimensões de agregados familiares	
H _{4c}	A auto percepção da Absorção é igual para todas as diferentes dimensões de agregados familiares	

Os resultados dos três testes são apresentados na Tabela 25, em anexo, a partir desta pode concluir-se que não existem diferenças de percepção baseadas na dimensão do agregado familiar.

No que diz respeito à quinta hipótese (H₅), para a qual se aplicou o teste de Mann-Whitney, verificando deste modo se existem diferenças nas percepções do Vigor, Dedicção e Absorção que se baseiem no facto de o indivíduo ser cuidador ou não, as sub-hipóteses são apresentadas na Tabela 6.

Tabela 6 - Descrição das sub-hipóteses de H5 e indicação do teste a fazer.

Hipóteses	Descrição	Teste
H _{5a}	A auto percepção do Vigor é igual para cuidadores e não cuidadores	Mann-Whitney
H _{5b}	A auto percepção da Dedicção é igual para cuidadores e não cuidadores	
H _{5c}	A auto percepção da Absorção é igual para cuidadores e não cuidadores	

De acordo com a Tabela 26, em anexo, pode afirmar-se que não existem diferenças de percepção baseadas no facto de o indivíduo ser cuidador ou não.

No conjunto de hipóteses seguintes (H₆) procurou-se perceber se a percepção nas medidas de WE são iguais para as várias distâncias entre o local de residência habitual e o local de trabalho. As diferentes sub-hipóteses encontram-se na Tabela 7.

Tabela 7 - Descrição das sub-hipóteses de H5 e indicação do teste a fazer.

Hipóteses	Descrição	Teste
H _{6a}	A auto percepção do Vigor é igual para as diferentes distâncias ao local de trabalho	Kruskal Wallis
H _{6b}	A auto percepção da Dedicção é igual para todas as diferentes distâncias ao local de trabalho	
H _{6c}	A auto percepção da Absorção é igual para todas as diferentes distâncias ao local de trabalho	

De acordo com os testes efetuados, cujo resumo está na Tabela 27, em anexo, pode concluir-se que a distância ao local de trabalho não altera as percepções no que diz respeito ao Vigor, à Dedicção e à Absorção. Portanto a distância não produz um impacto negativo, nem positivo.

4.3. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No BNP Paribas, 92,2% dos inquiridos indica que a experiência em teletrabalho se iniciou com a pandemia COVID-19 e essencialmente por iniciativa da entidade empregadora (94,1%). Tal é congruente com o constatado por estudos anteriores que evidenciam que, no contexto da pandemia por Covid-19 e dada a alta difusão de tecnologia informática e da rede de Internet global, o teletrabalho surgiu enquanto alternativa, que permitia a continuação da atividade laboral e económica e a satisfação

das necessidades do mercado, cumprindo em simultâneo o confinamento obrigatório e o distanciamento físico entre os colaboradores das empresas. Desta forma, neste período, registou-se um aumento exponencial do recurso a esta modalidade de trabalho, em diversas áreas e contextos, no Mundo e em Portugal (Bajzikova et al., 2016; Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020).

Em Portugal, em 2010, registaram-se 2464 contratos em regime de teletrabalho. Em 2014, foram apenas 864, correspondendo apenas a 0,05% do total de contratos de trabalho. No entanto, em 2020, em consequência da pandemia, cerca de 1 milhão de trabalhadores portugueses terão passado ao regime de teletrabalho. De acordo com os dados do INE, no 2.º trimestre de 2020, 1094400 pessoas empregadas, que correspondem a 23,1% do total da população empregada, terão exercido a sua profissão sempre ou quase sempre em casa, na semana de referência ou nas três semanas anteriores. Para 998,5 mil pessoas (91,2%), o motivo para terem adotado esta modalidade de trabalho foi a pandemia (Portugal. Instituto Nacional de Estatística, 2020).

Em março de 2020, altura em que foi declarado o estado de emergência, cerca de 80,5% dos inquiridos, numa amostra de 82 pessoas, na investigação realizada por Amorim, Sliusarenko e Bernardes (2021) não se encontravam em teletrabalho., tendo sido a pandemia a responsável pela mudança para o teletrabalho.

Relativamente às questões sociodemográficas, foram confirmadas todas hipóteses.

Na H₁: As medidas de WE são iguais para homens e mulheres. No entanto, adicionalmente, importa referir que outros estudos encontraram níveis superiores de engagement laboral Vigor e Absorção nos trabalhadores femininos. Nguyen & Armoogum (2021) referem 56% das mulheres teletrabalhadoras, em comparação com 44% dos homens, a evidenciar uma perceção positiva do teletrabalho durante o período de distanciamento social e 62% das mulheres a mostrar vontade de continuar em teletrabalho em comparação com 38% dos homens pós-COVID-19. Por um lado, os autores identificaram que os homens valorizam menos o teletrabalho pois o associam a desafios laborais no âmbito da acessibilidade da informação e da capacidade de concentração. Lemesle & Marot (1994) referem que a preferência das mulheres estava associada a aspetos de equilíbrio familiar, uma vez que o teletrabalho lhes permitia gerir essas responsabilidades de forma otimizada. Os autores defendem a promoção do teletrabalho enquanto fator de motivação social, vocacionando-o também, neste caso,

para mães com filhos pequenos, pessoas de idade mais avançada ou cuidadores informais, permitindo que possam ter acesso ao mercado de trabalho e favorecendo a sua inclusão social.

Também Kelliher & Anderson (2010) defendem que, para a satisfação no trabalho e para o *work engagement*, é fundamental a flexibilidade e Zhang *et al.* (2020) estabelecem uma correlação entre a flexibilidade do horário de trabalho e uma melhor conciliação entre as atividades profissionais e pessoais.

Na H₂: As medidas de WE são iguais em todas as faixas etárias. O facto de a amostra apenas incluir jovens também não contradiz o resultado de outros estudos, como os de Gutierrez-Diez, Aguilar & Howlet (2018). Estes autores, refletindo sobre a questão geracional subjacente à satisfação gerada pelo teletrabalho, apontam que os jovens com idades abaixo de 30 anos cresceram num ambiente tecnológico e que, portanto, têm expectativas de mobilizar as ferramentas digitais, para flexibilizar e agilizar os seus processos de trabalho, pelo que os modelos de trabalho tradicionais não respondem às suas necessidades e aspirações e virão a tornar-se obsoletos, em breve, para certas áreas profissionais.

O teletrabalho e o regime híbrido serão, assim, modelos que articulam as exigências laborais com as necessidades dos trabalhadores jovens que compõem e cada vez mais terão representatividade na força de trabalho global. Assim, poder-se-á perspetivar que estes são e serão cada vez mais os modelos de trabalho do presente e do futuro, o que é evidente pela sua representatividade na amostra em estudo. De facto, dos 49 trabalhadores do BNP Paribas que se encontram em teletrabalho, 4 pessoas (8,2%) indicaram encontrar-se em regime de teletrabalho a tempo inteiro e 45 em regime híbrido (91,8%).

Na H₃: as medidas de WE são iguais entre os licenciados e os que concluíram o mestrado. O facto de o estudo ter incidido apenas sobre licenciados e mestres não contradiz outros estudos segundo os quais a pandemia também mudou o perfil dos teletrabalhadores: se antes da pandemia a generalidade dos teletrabalhadores era informal, em 2020, com o Covid-19, passaram a ser sobretudo indivíduos com habilitações superiores (74%) (Robert Walters, 2020); pela pandemia de Covid-19, o mercado de trabalho, em Portugal, e sofreu alterações substanciais, nomeadamente, no que se prende ao reforço da vantagem relativa das qualificações.

Os trabalhadores com mais qualificações e com um trabalho de cariz mais intelectual foram menos penalizados com o desemprego e perda de rendimento, durante a pandemia, o que está diretamente relacionado com a maior capacidade para a transição e adaptação ao teletrabalho (Antunes, 2022).

Na H₄ e H₅: as medidas de WE são iguais para pessoas com diferentes agregados familiares. E as medidas de WE são iguais para cuidadores e não cuidadores. No entanto, de acordo com estudo da Eurofound (2020), nos agregados monoparentais ou com crianças menores, com algum tipo de deficiência, o teletrabalho encontrará dificuldades acrescidas. Este estudo concluiu que, durante a pandemia, mais de 1 em cada 5 teletrabalhadores (22%) que vivem com crianças menores de 12 anos referem problemas de concentração e *stress* no teletrabalho, na maior parte do tempo, em comparação com apenas 5% dos agregados familiares sem filhos e 7% daqueles com crianças entre 12 e 17 anos. Em particular, as famílias monoparentais ou com crianças com necessidades especiais, referiram grandes dificuldades e muito *stress*.

Na H₆: as medidas são iguais para todas as diferentes distâncias ao local de trabalho. A este respeito, Lemesle & Marot (1994) referem que um dos principais fatores impulsionadores do teletrabalho foi a crise energética (inclusive, a petrolífera) e a necessidade de reduzir as deslocações pendulares casa-trabalho e trabalho-casa, chamadas *commuting*, pelo *telecommuting*.

Quem vive mais longe do trabalho valoriza mais o teletrabalho e tem mais satisfação com o mesmo, pois as vantagens relativas à poupança de tempo e dinheiro são superiores. De facto, tal poderá indiciar que uma das principais vantagens do teletrabalho se poderá prender com a ultrapassagem dos constrangimentos relativos à distância ao trabalho, em tempo e em dinheiro (poupança em deslocações e combustíveis).

Não obstante, a larga representatividade de inquiridos satisfeitos com o teletrabalho alinha-se com as conclusões obtidas por Yu, Burke & Raad (2019), que apontam que o teletrabalho está associado a uma maior satisfação do trabalhador. Gutierrez-Diez, Aguilar & Howlet (2018) também relacionam os conceitos de satisfação com o trabalho e teletrabalho, aprofundando a análise sobre os aspetos que estão na origem desta associação. Estes autores referem, por um lado, as vantagens e benefícios reconhecidos como de valor-acrescentado pelos trabalhadores no teletrabalho para as suas vidas, como a flexibilidade (também identificada, p. ex., no estudo de Rosenfield &

Alves, 2011), a autonomia (também identificada, p. ex., no estudo de Castells, 2004), a redução do stress e exaustão (também identificada, p. ex., no estudo de Allen, Golden & Shockley, 2015; Bentley *et al.*, 2016).

Estas três vantagens associam-se a uma maior capacidade individual para equilibrar responsabilidades pessoais e profissionais, para minimizar o tempo despendido em viagens para o trabalho, para diminuir os custos associados também às deslocações, entre outros benefícios (também identificada, p.ex., nos estudos de (Bailey & Kurland, 2002; Giovanis, 2018; Zhang *et al.*, 2020). O potencial de descentralização do teletrabalho, nomeadamente das grandes cidades para os subúrbios, é um fator de WE (também identificada, p.ex., nos estudos de Serra, 1996).

As vantagens do teletrabalho referidas ao nível individual refletem-se também do ponto de vista organizacional, impactando positivamente o compromisso e o desempenho (Allen *et al.*, 2015). Assim, os resultados encontrados reiteram e consolidam a literatura sobre o impacto do teletrabalho no WE, nomeadamente os estudos de Huws, Korte & Robinson, (1990); Nogueira & Patini, (2012) e Pérez *et al.* (2002), demonstrando, tal como os autores defendem, que os benefícios do teletrabalho são reconhecidos pelos trabalhadores, representando vantagens a vários níveis, que os mesmos valorizam.

Importa considerar que a amostra incluía apenas dois trabalhadores em regime presencial, grupo do qual se poderia destacar uma diferença quanto ao construto analisado tendo em conta a efetiva diferença de realidades. Beno (2021) explorou as diferenças entre profissionais em regime presencial e em regime híbrido.

Os trabalhadores em regime híbrido demonstraram mais comportamentos e perceções de apoio, cuidado, recompensa, perdão e inspiração, assim como respeito e confiança. Assim, os modelos híbridos são associados a maior positividade e eficácia.

Por outro lado, Wontorczyk & Rożnowski (2022) não encontraram diferenças significativas entre os grupos quanto à intensidade de *work engagement*, mas este foi explicado por diferentes variáveis em cada um dos grupos estudados (presencial, remoto e híbrido). Os trabalhadores presenciais valorizam o controlo e a definição de papéis laborais, sendo que os trabalhadores remotos (total ou parcialmente) associam o *work engagement* aos relacionamentos interpessoais e ao uso das redes sociais. Em suma, é evidente que a relação entre o *work engagement* e o regime de trabalho depende de uma série de fatores complexos ainda não esclarecidos pela literatura.

Independentemente disso, os trabalhadores do BNP Paribas, quando inquiridos sobre se gostariam que o teletrabalho fizesse parte da sua atividade profissional depois da pandemia, responderam afirmativamente desde que o mesmo fosse parcialmente (em regime híbrido) 50,9% e 37,3% indicam preferir o trabalho remoto a tempo completo. Apenas 11,7% assumem preferir o trabalho esporadicamente remoto ou completamente presencial. Estes dados reiteram a existência de uma perceção positiva do regime híbrido pelos inquiridos e convergem com a literatura sobre o tema. Saad & Wigert (2021) encontraram dados semelhantes, concluindo que 70% dos trabalhadores em trabalho híbrido desejam continuar nesse modelo. As razões apontadas pelos participantes do estudo reforçam o impacto das vantagens do teletrabalho já referidas anteriormente, nomeadamente a ausência de deslocação para o escritório, assim como a flexibilidade e o bem-estar geral proporcionado.

Por outro lado, ainda que as vantagens e benefícios do teletrabalho sejam amplas e significativas, como o presente estudo e a literatura demonstram, é relevante ter em conta os desafios de gestão associados ao teletrabalho, sob pena de, entre outras consequências, haver uma redução do *work engagement*, um dos principais fatores de sucesso das organizações (Huws et al., 1990; Nogueira & Patini, 2012; Pérez et al., 2002). Enfrentar os referidos desafios, como Peters *et al.* (2010) defendem, passará, em larga medida, por assegurar o contacto direto regular do teletrabalhador com os colegas e com as chefias e clientes mantendo a atenção alerta aos efeitos psicológicos que o teletrabalho pode ter sobre os trabalhadores (Desrosiers, 2021).

Em suma, apesar de não confirmar plenamente as hipóteses formuladas, os resultados obtidos convergem com a literatura quanto à motivação da sua experiência de teletrabalho (associada à COVID-19), em função do género e da idade, ao *work engagement* e à satisfação gerada pelo próprio regime de trabalho remoto ou híbrido, à forma como o mesmo decorre relativamente à interação com as chefias e pares (interação frequente) e às expectativas para o futuro modelo de trabalho em que irão operar (idealizado como híbrido pela maioria).

Dada a perceção positiva que os inquiridos demonstraram sobre o teletrabalho relativamente às suas vantagens e benefícios, dos quais se destaca o *work engagement*, podemos deduzir que a não autorização de teletrabalho por parte do empregador, face a um pedido do empregado poderá desencadear insatisfação, exaustão e vontade de sair da organização (Castro, 2019). Foi o que aconteceu com a

Yahoo, que, quando, em 2013, proibiu o trabalho a partir de casa, alegando a necessidade de união da empresa, obteve uma reação negativa por parte dos trabalhadores e da sociedade, sendo a sua estratégia descrita como um passo atrás, negando os estudos que demonstram as suas vantagens e potencial em termos de aumento da produtividade, de retenção e de satisfação profissional e pessoal dos trabalhadores (Cohen, 2013).

Como muito bem aponta François-Pierre Puech, Senior Manager na Robert Walters (2020):

[...] perante estes dados, as empresas não poderão ignorar uma vontade tão forte e unânime dos profissionais em equacionar mais opções de teletrabalho nos seus pacotes de benefícios. O teletrabalho já era, antes da pandemia, um tema cada vez mais falado. As empresas mais pioneiras neste sentido foram as de tecnologia (de start-ups a multinacionais) e grandes multinacionais do setor de FMCG, que já incluíam o trabalho remoto nos seus pacotes de benefícios, para fortalecer a retenção e atração de talento. Na Robert Walters, acreditamos que o teletrabalho, a contratação e o onboarding na modalidade remota estão aqui para ficar como uma nova maneira de trabalhar após o Covid-19.

5. CONCLUSÕES

5.1. CONCLUSÃO

A pandemia por Covid-19 forçou a implementação em massa do teletrabalho, constituindo-se como um laboratório que nos permite equacionar a perpetuação desta modalidade de trabalho para além da pandemia e concluir das suas vantagens e desvantagens, para os trabalhadores, para as organizações e para a sociedade.

Neste contexto, a revisão da literatura sobre o tema e o estudo empírico realizado sobre uma amostra constituída por trabalhadores do BNP Paribas procuraram estabelecer de que forma a experiência de teletrabalho durante a pandemia por Covid-19 impactou o *work engagement*. Este permitiram concluir que esta modalidade laboral se assume como favorável e até mesmo indispensável, enquanto opção de trabalho, pela grande maioria das organizações e dos trabalhadores, sendo os seus benefícios reconhecidos consensualmente.

Para os trabalhadores

Os resultados do estudo empírico na PNB Paribas, apesar de não confirmarem plenamente as hipóteses formuladas, convergem com a literatura quanto à motivação para o teletrabalho, em função do género e da idade, quanto ao *work engagement* e quanto à satisfação gerada pelo próprio regime de trabalho remoto ou híbrido, quanto à forma como o mesmo decorre relativamente à interação com as chefias e pares (interação frequente) e quanto às expectativas para o futuro modelo de trabalho em que irão operar (idealizado como híbrido, pela maioria). Sucintamente, os inquiridos demonstraram uma perceção positiva sobre o teletrabalho relativamente às suas vantagens e benefícios, dos quais se destaca o *work engagement*.

Confirma-se assim que, apesar de o teletrabalho durante a pandemia por Covid-19 não ter correspondido à norma, dado que decorreu de uma situação de emergência que não permitiu a preparação das condições necessárias para que as vantagens desta modalidade se sobrepusessem às desvantagens; a maioria dos trabalhadores, independentemente do género, idade e habilitações literárias, considera que o teletrabalho é uma modalidade de trabalho preferível à presencial, se for praticado parcialmente, num regime híbrido: apenas 11,7% assumem preferir o trabalho esporadicamente remoto ou completamente presencial.

Esta opção representa para os trabalhadores, poupança económica, autonomia, flexibilidade de horários e conciliação da vida em família e dos tempos de lazer, redução de *stress*, maior equilíbrio psicológico e menor cansaço físico. Tudo isto vai traduzir-se numa maior satisfação no trabalho e numa melhoria geral da qualidade de vida e num maior *work engagement*.

Em consequência, podemos deduzir que a não autorização de teletrabalho por parte do empregador, face a um pedido do empregado poderá desencadear insatisfação, exaustão e vontade de sair da organização. Esta estratégia poderia ser considerada como um retrocesso, negando os estudos que demonstram as suas vantagens e potencial em termos de aumento da produtividade, de retenção e de satisfação profissional e pessoal dos trabalhadores e no consequente *work engagement*.

Para as organizações

Apesar de o estudo empírico não ter abrangido as organizações, a revisão da literatura aponta para que o teletrabalho possa trazer benefícios, na medida em que, ao induzir um incremento do *work engagement*, vai ter como consequência o aumento da produtividade. Acresce ainda a redução de custos e de despesas de logística, a possibilidade de expandir a geografia das suas contratações e a contribuição para a diminuição do absentismo.

Porém, a mudança para o teletrabalho implica adaptações e o derrube de barreiras a vários níveis:

- cultura organizacional;
- resistência da gestão;
- falta de ferramentas e equipamentos de TIC adequados;
- processos complexos arquivados em papel;
- falta de competências e de recursos de formação, para apoiar as equipas que se mudam para teletrabalho;
- falta de diretrizes internas de saúde e segurança para o escritório em casa;
- legislação do trabalho que não estabelecem os mesmos direitos e proteções a teletrabalhadores e trabalhadores presenciais;
- questões de segurança e de privacidade de dados.

Tal como existem aspetos que colocam entraves ao teletrabalho, também existem fatores que o tornam viável e eficiente e catalisador de *work engagement*. Para que isso aconteça, quatros fatores precisam de estar conjugados:

- a natureza do trabalho tem de se adequar à utilização das TIC;
- a organização empregadora precisa de ter uma cultura empresarial e capacidade de GRH que apoie o teletrabalho;
- a interface casa/trabalho precisa de revelar capacidade para gerir e garantir questões como são a qualidade das relações familiares, do espaço físico e das instalações disponíveis;
- o indivíduo trabalhador precisa de ter competências e um perfil de personalidade e profissional que lhe permita realizar o trabalho adequadamente, respeitados os valores, as atitudes, as normas, as qualidades e as necessidades pessoais, conciliadas com os interesses da organização: capacidade de adaptação, forte automotivação, autodisciplina, sentido de responsabilidade, capacidade para gerir a flexibilidade de que beneficia, espírito de inovação, disponibilidade para socialização e para a formação promovidas pela empresa.

Para a sociedade

A nível social, e concluindo igualmente apenas a partir da revisão da literatura, o teletrabalho também traz benefícios e esses benefícios potenciam o *work engagement*. Os trabalhadores que residem fora dos centros urbanos, por exemplo em meios rurais, têm a possibilidade de realizar o seu trabalho sem terem de se deslocar da sua comunidade, o que torna esses meios mais dinâmicos, quer a nível social quer a nível económico. Por outro lado, o facto de não ser necessário a deslocação aos escritórios possibilita que trabalhadores com capacidades reduzidas possam trabalhar a partir da sua residência, beneficiando as empresas com maior inclusão social. Consequentemente, com a redução das deslocações dos trabalhadores, há menos poluição, tráfego e acidentes (Baruch, 2001).

Apesar das vantagens, o teletrabalho também apresenta inconvenientes. As interrupções e distrações de casa podem fazer como que se trabalhe mais horas diárias e semanalmente, o que pode afetar e interferir na vida privada e familiar do trabalhador. A falta de comunicação informal com os colegas e de interação social diminuem a

identificação dos trabalhadores com os valores e objetivos da empresa (Nakrošienė et al., 2019). Existe uma menor visibilidade do trabalhador, que pode conduzir a menos oportunidades de desenvolvimento da carreira e promoção, menos influência sobre as pessoas e eventos do trabalho e a questionar a segurança do posto de trabalho (Baruch, 2001).

O desejo de cumprir todas as tarefas requeridas pode funcionar como uma forma de controlo invisível, fazendo com que o trabalhador trabalhe mais com medo de não cumprir as suas tarefas ou de ser visto como preguiçoso (Hallin, 2020). Estes acontecimentos podem levar a que o trabalhador fique frustrado afetando o seu desempenho profissional e as relações familiares. O teletrabalho pode ainda criar uma situação em que o trabalhador sinta dificuldade em encontrar um exemplo a seguir/um tutor e em desenvolver *soft skills* por falta de treino/formação e de acompanhamento que são necessários para o crescimento do indivíduo (Kazekami, 2020).

Quanto às empresas, o teletrabalho pode complicar a direção e gestão dos trabalhadores, ao que acresce o risco da violação dos deveres de sigilo e de confidencialidade (Gomes, 2020). Torna-se um desafio controlar as atividades e o desempenho dos trabalhadores, bem como a sua segurança e a saúde dos mesmos. A redução do comprometimento e a perda dos benefícios do trabalho em equipa leva a que seja necessário procurar mecanismos alternativos de motivação.

Ao nível social e político, será necessário adaptar o sistema legal do teletrabalho e evitar que as pessoas se desagreguem dos grupos de trabalho e se isolem das instituições sociais.

5.2. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Este estudo apresenta algumas limitações à investigação, apesar do seu rigor científico e metodológico. Estas limitações têm a ver, sobretudo, com as limitações de tempo para a sua execução e também com o facto de ser um estudo de caso de apenas uma empresa, em que o teletrabalho não era uma prática habitual, antes da pandemia por Covid-19. Não foi, por isso, possível abarcar na pesquisa todos os tipos de organizações e de empresas e das suas diferentes experiências em teletrabalho.

Outra limitação deste estudo prende-se com o facto de a amostra utilizada ser uma amostra por conveniência, o que implica que não tenha representatividade estatística e

que não possam ser feitas generalizações (Ochoa, 2015). Sendo a técnica metodológica em *Bola de Neve*, há também algum risco de enviesamento dos resultados. Por isso, pretende-se, com este trabalho, sobretudo, apurar tendências e resultados que possam contribuir para futuros estudos sobre o tema (Ochoa, 2015).

Por outro lado, houve variáveis que não foram consideradas neste estudo, como por exemplo, a exaustão, a intenção de sair da empresa, a qualidade dos recursos de Internet e tecnológicos disponíveis para o teletrabalho, no apuramento dos níveis de Vigor, Dedicção e Absorção revelados por este estudo.

Se há alguns desafios no teletrabalho que têm de ser identificados e superados, sob pena de, entre outras consequências, haver uma redução do *work engagement*, este estudo deteve-se na necessidade de assegurar do contacto direto regular do teletrabalhador com os colegas e com as chefias e clientes mantendo a atenção alerta aos efeitos psicológicos que o teletrabalho pode ter sobre os trabalhadores (Desrosiers, 2021). No entanto, muitos outros poderiam ter sido investigados, a par das desvantagens que é possível identificar no teletrabalho, como sugere a revisão da literatura apresentada neste trabalho: níveis de produtividade, necessidade de formação, participação nas atividades institucionais, graus de flexibilidade e autonomia, isolamento, qualidade da Internet e dos equipamentos tecnológicos, apoio e assistência técnica, condições do local de trabalho, afetação negativa da vida familiar, dificuldade em separar tempo de trabalho do tempo de lazer, exclusão de algumas profissões, mais horas de trabalho, distrações em casa por autores como (Araújo, 2022; Barros & Silva, 2010; Kossek, 2016; Rosenfield & Alves, 2011), por exemplo.

Também não foi possível compreender de que forma o *work engagement* em teletrabalho depende de práticas de GRH e de *marketing* interno.

5.3. INVESTIGAÇÕES FUTURAS

O valor dos programas de teletrabalho para as organizações e para os trabalhadores deve ser continuamente avaliado, antes e depois das comparações dos efeitos desses mesmos programas, através de uma monitorização rigorosa que procure averiguar se:

- existem diferenças na preferência por um determinado regime de teletrabalho de acordo com a idade, quantidade de teletrabalho, tempo e apoio da gerência?

- irá aumentar a comunicação através das tecnologias audiovisuais?
- as reuniões frequentes melhoram a satisfação dos trabalhadores e fazem aumentar a produtividade?

As organizações vão querer saber como a retenção, o recrutamento, a satisfação profissional e a produtividade são afetados pelas opções de teletrabalho.

Outros estudos sobre a relação curvilínea relatada do tempo de teletrabalho para o aumento da satisfação com horas/dias limitados e depois uma diminuição da satisfação com muitas horas/dias (Golden & Veiga, 2005) devem ser conduzidas. Como anteriormente referido, da investigação, este poderia ser um fenómeno crítico a compreender para as organizações que pode oferecer horários variados de teletrabalho. Uma gestão que pode criar mais satisfação no trabalho para os empregados, poderia conseguir mais benefícios para a organização (Harter et al., 2002).

O teletrabalho, durante a pandemia, nas suas várias dimensões, levantou todas estas importantes questões laborais a que, agora e no futuro, organizações, governos, trabalhadores e legisladores terão de atender, sob pena de perda de *work engagement*, de insucesso empresarial e de elevados custos sociais, económicos e humanos.

Outro conhecimento que poderá ser decisivo para as empresas e que por isso deverá ser constantemente desenvolvido prende-se com o peso que a possibilidade de teletrabalho tem no processo de recrutamento e de captação de talento e, por via disso, no mercado de trabalho.

Por fim, também seria fundamental estudar mais aprofundadamente a forma dinâmica como o teletrabalho pode impactar no desenvolvimento regional, a partir do momento em que permite uma descentralização do trabalho, ao permitir que muitos teletrabalhadores possam optar por se fixarem fora dos grandes centros económicos, nas zonas mais periféricas.

REFERÊNCIAS

- Aguiar, S. F. B. de, Oliveira, F. B., Hryniewicz, L. G. C., & Sant'anna, A. de S. (2022, dezembro). O teletrabalho e as mulheres: Percepções da conciliação da vida profissional e familiar. *Cadernos EBAPE.BR*, 20(6), 836–850.
<https://doi.org/10.1590/1679-395120210244>
- Ahmed, Z., Asghar, M. M., Malik, M. N., & Nawaz, K. (2020, agosto). Moving towards a sustainable environment: The dynamic linkage between natural resources, human capital, urbanization, economic growth, and ecological footprint in China. *Resources Policy*, 67(101677). <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2020.101677>
- Allande-Cussó, R., García-Iglesias, J. J., Ruiz-Frutos, C., Domínguez-Salas, S., Rodríguez-Domínguez, C., & Gómez-Salgado, J. (2021, março 1). Work Engagement in Nurses during the Covid-19 Pandemic: A Cross-Sectional Study. *Healthcare*, 9(3), 253. DOI: 10.3390/healthcare9030253
- 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(2), 40–68.
<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1529100615593273>
- Altalhi, H. H., & Alshammri, S. N. (2018, março 29). Cooperation in Negotiation Is the Way to Creativity: A Case from the Royal Commission Yanbu Colleges and Institutes. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 6(1), 149–159. DOI:10.4236/jhrss.2018.61033
- Amorim, V., Sliusarenko, A., & Bernardes, Ó. (2021, junho 15). A Flexibilização do Trabalho no Contexto da Pandemia SARS-CoV-2: O Caso do Teletrabalho em Portugal. *European Journal of Applied Business and Management*, 7(2), 36–59.
<https://nidisag.isag.pt/index.php/IJAM/article/view/544>
- Angst, R., Benevides-Pereira, A. M. T., & Porto-Martins, P. C. (2009, abril). UWES Manual – Português BR. *Grupo de Estudos e Pesquisas sobre Estresse e Burnout*, 52.
https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Brazil.pdf

- Antunes, J. D. F. (2022). *Teletrabalho e aumento da polarização e das desigualdades em Portugal*. ISCTE-IUL.
- Appay, B., & Thébaud-Mony, A. (1997). *Précarisation sociale, travail et santé*. IRESO.
- Araújo, S. (2022). *O papel do teletrabalho como prática de marketing interno, na promoção da felicidade organizacional: Estudo de caso da Capgemini Engineering Portugal*. Instituto Português de Administração de Marketing. <http://hdl.handle.net/10400.26/39690>
- Arnold, J. T. (2006). Making the Leap Managers need training when you're putting a telework program in place. *HR Magazine*, 51(5), 80.
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002, junho). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383–400. <https://doi.org/10.1002/job.144>
- Bajzikova, L., Sajgalikova, H., Wojcak, E., & Polakova, M. (2016, outubro). How Far Is Contract and Employee Telework Implemented in SMEs and Large Enterprises? (Case of Slovakia). *12th International Strategic Management Conference, Turquia, 2016, Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 420–426.
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018, fevereiro 19). Work engagement: Current trends. *Career Development International*, 23(1), 4–11. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2004, maio). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. DOI:10.1002/job.248
- Barros, A. M., & Silva, J. R. G. (2010, março). Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: Estudo de caso na

Shell Brasil. *Cadernos EBAPE.BR*, 8(1), 71–91. <https://doi.org/10.1590/S1679-39512010000100006>

Barroso, S. G. (2005). *Qual o Futuro do Teletrabalho? Um Estudo Prospectivo com Base no Método dos Cenários e no Método Delphi*. Universidade Nova de Lisboa.

Baruch, Y. (2001, junho). The status of research on teleworking and an agenda for future research. *International Journal of Management Reviews*, 3(2), 113–129. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00058>

Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020, maio 1). Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. *Sustainability*, 12(9).

Beno, M. (2021, setembro 5). On-Site and Hybrid Workplace Culture of Positivity and Effectiveness: Case Study from Austria. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(5), 331–339. DOI:10.36941/ajis-2021-0142

Bentley, T. A., Teo, S. T. T., McLeod, L. C., Tan, F. B., Bosua, R., & Gloet, M. (2016, janeiro). The role of organisational support in teleworker wellbeing: A sociotechnical systems approach. *Applied Ergonomics*, 52, 207–215.

Berry, L. L., Hensel, J. S., & Burke, M. c. (1976). Improving retailer capability for effective consumerism response. *Journal of retailing*, 52(3), 3–14.

Braga, R., & Antunes, R. (2009). *Infoproletários: Degradação real do trabalho virtual* (1.^a ed.). Boitempo Editorial.

Broughton, A., & Battaglini, M. (2021). *Teletrabalho durante a pandemia da COVID-19: Riscos e estratégias de prevenção*. Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho. <<https://osha.europa.eu/en/publications/teleworking-during-covid-19-pandemic-risks-and-prevention-strategies/view>>

Capgemini Research Institute. (2020). *The Future of Work: From Remote to Hybrid*. Capgemini Research Institute. https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2022/04/The-Future-of-Work_Final.pdf

- Cardim, T. C. G. (2021). *Impactos da tecnologia nas relações laborais: Da urgente necessidade de regulamentação do direito à desconexão digital*. ISCTE-IUL. <http://hdl.handle.net/10071/23102>
- Carvalho, C. de O. (2019). Trabalho no domicílio, trabalho doméstico e trabalhos de cuidado no ordenamento jurídico português: Primeira leitura à luz das Convenções da OIT. *Universidade Católica Portuguesa*, 116(1), 41–56. <http://hdl.handle.net/10400.14/27734>
- Castells, M. (2004). *The power of identity: The information age: Economy, society, and culture: Vol. Volume II*. Blackwell.
- Castro, S. M. D. M. (2019). *Reflexos do Teletrabalho no Comprometimento Organizacional, Intenção de Sair, Satisfação e Exaustão no Trabalho*. Universidade Federal Fluminense. <https://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2019/10/Tese-Os-reflexos-do-Teletrabalho-no-Comprometimento-e-outras-09-08-2019.pdf>
- Cattani, A. D., & Holzmann, L. (2011). *Dicionário de trabalho e tecnologia* (2.^a ed.). Zouk.
- Cohen, P. N. (2013, novembro 20). The Persistence of Workplace Gender Segregation in the US. *Sociology Compass*, 7(11). <https://doi.org/10.1111/soc4.12083>
- Comissão Nacional de Proteção de Dados. (2020). *Orientações sobre o controlo à distância em regime de teletrabalho*. CNPD. <https://www.cnpd.pt/organizacoes/orientacoes-e-recomendacoes/trabalho/>
- Contreras, O. E., & Rojas, I. R. (2015, maio 10). Teletrabajo y sostenibilidad empresarial. Una reflexión desde la gerencia del talento humano en Colombia. *Suma de Negocios*, 6(13), 74–83. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.006>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Jonge, J. de, Janssen, P. P. M., & Schaufeli, W. B. (2001, agosto). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scand J Work Environ Health*, 27(4), 279–286. doi:10.5271/sjweh.615
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001, junho). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.

- Desrosiers, E. I. (2021). *Telework and Work Attitudes: The Relationship Between Telecommuting and Employee Job Satisfaction, Organizational Commitment, P Commitment, Perceived Organizational Support, and P t, and Perceived Co-worker Support*. Purdue university.
https://docs.lib.purdue.edu/open_access_dissertations/1511
- Elst, T. V., Verhoogen, R., Sercu, M., Broeck, A. V. den, Baillien, E., & Godderis, L. (2017, outubro). Not Extent of Telecommuting, But Job Characteristics as Proximal Predictors of Work-Related Well-Being. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 59(10), 180–186. doi: 10.1097/JOM.0000000000001132
- Eurofound. (2020, maio 6). Living, Working and Covid-19: First Findings. *Eurofound*.
<https://www.eurofound.europa.eu/pt/publications/report/2020/living-working-and-covid-19-first-findings-april-2020>
- Eurofound, & International Labour Organization. (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. Publications Office of the European Union and the International Labour Office. doi:10.2806/372726
- Faragher, E. B., Cass, M., & Cooper, C. L. (2005, janeiro 18). The relationship between job satisfaction and health: A meta-analysis. *Occupational and Environmental Medicine*, 62(2), 105–112. doi: 10.1136/oem.2002.006734
- Files, A. P. (2022). *O Fenómeno do Teletrabalho Durante a Pandemia da COVID-19: Qual o Perfil Típico do Teletrabalhador?* Faculdade De Economia da Universidade do Porto. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/144583/2/587765.pdf>
- Fink, S. L. (1992). *High Commitment Workplaces*. Greenwood Publishing Group.
- Fisher, C. D. (2010, novembro 5). Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- Fominykh, A. (2020). *Telework Challenges During Pandemia of Covid-19*. Lahti University of Technology LUT.
https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/161883/Thesis_Fominykh.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Gable, S. L., & Haidt, J. (2005, junho 1). What (and Why) Is Positive Psychology? *Review of General Psychology*, 9(2), 103–110. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.103>
- Ghemawat, P. (2001, setembro). Distance still matters. *Harvard Business Review*, 79(8), 137–147.
- Giovanis, E. (2018, abril 3). The Relationship Between Flexible Employment Arrangements and Workplace Performance in Great Britain. *International Journal of Manpower*, 39(1), 51–70. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2016-0083>
- Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2005, abril 1). The Impact of Extent of Telecommuting on Job Satisfaction: Resolving Inconsistent Findings. *Journal of Management*, 31(2), 301–318. <https://doi.org/10.1177/0149206304271768>
- Gomes, M. I. (2020). *O teletrabalho e as condições de trabalho: Desafios e problemas*. Universidade do Minho. <https://hdl.handle.net/1822/67361>
- Grönroos, C. (1981). Internal Marketing – an Integral Part of Marketing Theory. *American Marketing Association*, 236–238.
- Gujral, V., Palter, R., Sanghvi, A., & Wolkomir, A. (2021, abril 27). The Workplace will Never be the Same: Imperatives for Real-Estate Owners and Operators. *Mckinsey & Company*. <https://www.mckinsey.com/industries/real-estate/our-insights/the-workplace-will-never-be-the-same-imperatives-for-real-estate-owners-and-operators>
- Gutierrez-Diez, M. del C., Aguilar, A. L. S., & Howlet, L. C. P. (2018, agosto 31). Telework as a Labor Satisfaction Strategy. Findings in Emerging Economies. *European Scientific Journal*, 14(22). <https://doi.org/10.19044/esj.2018.v14n22p1>
- Hallin, H. (2020). *Home-Based Telework During the Covid-19 Pandemic*. Mälardalen University Sweden.
- Harter, J. k., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>

- Henke, R. M., Benevent, R., Schulte, P., Rinehart, C., Crighton, K. A., & Corcoran, M. (2016, novembro 1). The Effects of Telecommuting Intensity on Employee Health. *American Journal of Health Promotion*, 30(8), 604–612. <https://doi.org/10.4278/ajhp.141027-QUAN-544>
- Hislop, D., & Axtell, C. (2005, março 5). The neglect of spatial mobility in contemporary studies of work: The case of telework. *New Technology, Work and Employment*, 22(1), 34–51. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2007.00182.x>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Horner, D., & Day, P. (1995, outubro 1). Labour and the information society: Trades union policies for teleworking. *Journal of Information Science*, 21(5), 333–341. <https://doi.org/10.1177/016555159502100501>
- Howington, J. (2018). Annual Survey Finds Workers Are More Productive at Home. *Flexjobs*. <https://www.flexjobs.com/blog/post/2018-annual-survey-finds-workers-more-productive-at-home/>
- Huws, U. (1991, fevereiro). Telework: Projections. *Futures*, 23(1), 19–31. [https://doi.org/10.1016/0016-3287\(91\)90003-K](https://doi.org/10.1016/0016-3287(91)90003-K)
- Huws, U., Korte, W. B., & Robinson, S. (1990). *Telework: Towards the Elusive Office*. Wiley.
- International Labour Office. (2004). *Global Employment Trends*. International Labour Organization.
- International Labour Organization. (2020). *Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond: A practical guide*. International Labour Organization.
- Jaakson, K., & Kallaste, E. (2010, novembro). Beyond flexibility: Reallocation of responsibilities in the case of telework. *New Technology, Work and Employment*, 25(3), 196–209. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2010.00248.x>

- Johnston, R. (1989, maio 1). The Customer as Employee. *International Journal of Operations & Production Management*, 9(5), 15–23.
<https://doi.org/10.1108/EUM0000000001240>
- Junior, I. F. B., & Silva, J. M. da. (2015). Teletrabalho e sociedade da informação: Modalidades e jornada de trabalho. *Revista de Direitos e Garantias Fundamentais*, 16(2), 29–56.
- Kahn, W. (1990, dezembro). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
<https://doi.org/10.5465/256287>
- Kazekami, S. (2020, março). Mechanisms to improve labor productivity by performing telework. *Telecommunications Policy*, 44(2).
<https://doi.org/10.1016/j.telpol.2019.101868>
- Kelliher, C., & Anderson, D. (2010, janeiro 1). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63(1), 83–106.
<https://doi.org/10.1177/0018726709349199>
- Kossek, E. E. (2016). Managing work-life boundaries in the digital age. *Organizational Dynamics*, 45(3), 258–270.
- Leal Amado, J. (2021, dezembro 30). Nova lei reforça os direitos dos teletrabalhadores. *Esquerda*. <https://www.esquerda.net/artigo/nova-lei-reforca-os-direitos-dos-teletrabalhadores-afirma-leal-amado/78657>
- Lee, C. (2016). *Employee Job Satisfaction and Engagement: Revitalizing a Changing Workforce*. The Society for Human Resources Management.
- Lemesle, R.-M., & Marot, J.-C. (1994). *Le Télétravail*. Que Sais Je?
- Macaire, L. I. M. (2021). *2020: O impacto do teletrabalho antes, durante e pós COVID-19*. Instituto Superior de Administração e Gestão.
- Marôco, J. (2021). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (8.^a ed.). ReportNumber.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. Jossey-Bass.

- Mateus, C., & Lima, P. (2020). *Teletrabalho: Como os grandes empregadores estão a pensar o futuro*. *Jornal Expresso*. <https://expresso.pt/economia/2020-05-31-Teletrabalho-como-os-grandes-empregadores-estao-a-pensar-o-futuro>
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990, setembro). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>
- Matos, Kenneth, Galinsky, E., & Bond, J. T. (2017). 2016 National Study of Employers. *Families and Work Institute*.
- McKinsey & Company. (2021, maio 17). What executives are saying about the future of hybrid work. *McKinsey & Company*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/what-executives-are-saying-about-the-future-of-hybrid-work>
- Melo, A. A. M. (2009). *Teletrabalho: Uma alternativa de organização do trabalho no Superior Tribunal de Justiça*. Universidade de Brasília. https://bdm.unb.br/bitstream/10483/1530/1/2009_AdrinaAraujoMartinsMelo.pdf
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Milstersteiner, R. K., Oliveira, F. B., Hryniewicz, L. G. C., Sant'anna, A. de S., & Moura, L. C. (2020, junho). Liderança feminina: Percepções, reflexões e desafios na administração pública. *Cadernos EBAPE.BR*, 18(2), 406–423. <https://doi.org/10.1590/1679-395120190176>
- Minahan, J., Falzarano, F., Yazdani, N., & Siedlecki, K. L. (2021, fevereiro 23). The COVID-19 Pandemic and Psychosocial Outcomes Across Age Through the Stress and Coping Framework. *Gerontologist*, 61(2), 228–239. DOI: 10.1093/geront/gnaa205
- Morgado, C., & Ricardo, D. (2020). *Covid-19 prejudica 60% dos trabalhadores*. DECO. <https://www.deco.proteste.pt/saude/doencas/noticias/covid-19-prejudica-60-porcento-dos-trabalhadores>

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979, abril). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)

Nagata, T., Nagata, M., Ikegami, K., & Hino, A. (2021, novembro). Intensity of Home-Based Telework and Work Engagement During the COVID-19 Pandemic. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 63(11), 907–912. DOI: 10.1097/JOM.0000000000002299

Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I., & Goštautaitė, B. (2019, janeiro 11). Working from home: Characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower*, 40(1), 87–101. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2017-0172>

Nguyen, M. H., & Armoogum, J. (2021, março 14). Perception and Preference for Home-Based Telework in the COVID-19 Era: A Gender-Based Analysis in Hanoi, Vietnam. *March 2021 Sustainability*, 13(6), 3179. <https://doi.org/10.3390/su13063179>

Nogueira, A. M., & Patini, A. C. (2012, dezembro 22). Trabalho remoto e desafios dos gestores. *Innovation & Management Review*, 9(4), 121–152. DOI:10.5773/rai.v9i4.800

Nora, S., & Minc, A. (1978). *L'informatisation de la société*. La documentation française.

O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492–499. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>

Organização Internacional do Trabalho. (2019). *Trabalhar para um Futuro Melhor*. Comissão Mundial sobre o Futuro do Trabalho.

Parlamento Europeu. (2022, março 8). *Teletrabalho, cuidados não remunerados e saúde mental durante a pandemia*. <https://www.europarl.europa.eu/news/pt/headlines/society/20220303STO24641/teletrabalho-cuidados-nao-remunerados-e-saude-mental-durante-a-covid-19>

- Peng, Z., Huang, W., Luo, M., Zheng, Q., Rong, Y., Xu, T., & Huang, J. (2020, abril 20). Graph Representation Learning via Graphical Mutual Information Maximization. *WWW '20: Proceedings of The Web Conference 2020*, 259–270. <https://doi.org/10.1145/3366423.3380112>
- Pérez, J., Muñoz-Dorado, J., De la Rubia, T., & Martínez, J. (2002). Biodegradation and biological treatments of cellulose, hemicellulose and lignin: An overview. *International Microbiology*, 5, 53–63. <https://doi.org/10.1007/s10123-002-0062-3>
- Peters, M. L., Flink, I. K., Boersma, K., & Linton, S. J. (2010). Manipulating optimism: Can imagining a best possible self be used to increase positive future expectancies? *The Journal of Positive Psychology*, 5(3), 204–211. <https://doi.org/10.1080/17439761003790963>
- Portugal. Instituto Nacional de Estatística. (2020, agosto 5). Trabalho a partir de casa – Módulo ad hoc do Inquérito ao Emprego. *Destaque : Informação à Comunicação Social*.
- Pryce-Jones, J. (2010). *Happiness at Work: Maximizing Your Psychological Capital For Success*. Wiley Blackwell. DOI:10.1002/9780470666845
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000, novembro 1). Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449–462. <https://doi.org/10.1108/08876040010347589>
- Rebocho, R. F., Semedo, C. S., & Santos, N. R. dos. (2011). Recursos laborais, engagement e desempenho dos trabalhadores: Um estudo numa empresa da área da grande distribuição. *Psychologica*, 55, 291–313.
- Rehman, F., & Nouman, M. (2015, outubro 30). Calibrating HRM and Marketing Practices for Job Satisfaction: The Role of Internal Marketing and Internal Market Orientation. *Business & Economic Review*, 7(2), 1–30. <http://bereview.pk/index.php/BER/article/view/100>
- Robert Walters. (2020). *44% dos profissionais em Portugal consideram que a sua produtividade aumentou com o teletrabalho*. Robert Walters Lisboa. <https://www.robertwalters.pt/hiring/hiring-advice/produktividade-portugueses-aumenta-com-teletrabalho.html>

- Rocha, C. T. M. da, & Amador, F. S. (2018, janeiro). O teletrabalho: Conceituação e questões para análise. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(1), 154–162.
<https://doi.org/10.1590/1679-395154516>
- Romero-Martín, M., Gómez-Salgado, J., Alcaide-Carrasco, M., Rodríguez-Jiménez, L., Ortega-Moreno, M., López-López, D., & Ruiz-Frutos, C. (2022, junho 30). Impact of the COVID-19 Pandemic on the Work Engagement of UK Active Employees. *Healthcare*, 10(7), 1226.
<https://doi.org/10.3390/healthcare10071226>
- Rosenfield, C. L., & Alves, D. A. de. (2011). Autonomia e trabalho informacional: O teletrabalho. *Dados- Revista de Ciências Sociais*, 54(1).
<https://doi.org/10.1590/S0011-52582011000100006>
- Saad, L., & Ben, B. (2021). *Remote Work Persisting and Trending Permanent*. Gallup News Insights. <https://news.gallup.com/poll/355907/remote-work-persisting-trending-permanent.aspx>
- Sakuda, L. O., & Vasconcelos, F. de C. (2005, junho). Teletrabalho: Desafios e Perspectivas. *Organizações & Sociedade*, 12(33), 39–49.
<https://doi.org/10.1590/S1984-92302005000200002>
- Schaufeli, W. B. (2012, abril 10). Work Engagement. What Do We Know and Where Do We Go? *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(1), 3–10.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006, agosto 1). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716.
<https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2008). Enhancing Work Engagement Through the Management of Human Resources. *The Individual in the Changing Working Life*, 380–402. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511490064.018>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
<https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>

- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Seppälä, P., Mauno, S., Feldt, T., Hakanen, J., Kinnunen, U., Tolvanen, A., & Schaufeli, W. B. (2009). The Construct Validity of the Utrecht Work Engagement Scale: Multisample and Longitudinal Evidence. *Journal of Happiness Studies* volume, 10, 459–481. <https://doi.org/10.1007/s10902-008-9100-y>
- Serra, P. (1996). O teletrabalho—Conceito e implicações. *Universidade da Beira Interior*.
- Silva, A. B. da. (2005). *A vivência de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família*. Universidade Federal de Santa Catarina. <http://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/102948>
- Suh, S., Yang, H.-C., Kim, N., Yu, J. H. Y., Choi, S., & Yun, C.-H. (2017). Chronotype Differences in Health Behaviors and Health-Related Quality of Life: A Population-Based Study Among Aged and Older Adults. *Behavioral Sleep Medicine*, 15(5), 361–376. <https://doi.org/10.1080/15402002.2016.1141768>
- Tavares, A. I. (2017). Telework and health effects review. *International Journal of Healthcare*, 3(2), 30–36. <https://doi.org/10.5430/ijh.v3n2p30>
- Wah, L. (1999, outubro). Engaging employees a big challenge. *Management Review*, 88, 10.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work. *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*, 18, 1–74.
- Winter, J. P. (1985). Getting Your House in Order with Internal Marketing. *Health Marketing Quarterly*, 3(1), 69–77. https://doi.org/10.1300/J026v03n01_09
- Wontorczyk, A., & Rożnowski, B. (2022, fevereiro 19). Remote, Hybrid, and On-Site Work during the SARS-CoV-2 Pandemic and the Consequences for Stress and

Work Engagement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(4), 2400. doi: 10.3390/ijerph19042400

Yu, R., Burke, M., & Raad, N. (2019, dezembro). Exploring impact of future flexible working model evolution on urban environment, economy and planning. *Journal of Urban Management*, 8(3), 447–457.
<https://doi.org/10.1016/j.jum.2019.05.002>

Zhang, S., Moeckel, R., Moreno, A. T., Shuai, B., & Gao, J. (2020, novembro). A work-life conflict perspective on telework. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 141, 51–68. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2020.09.007>

APÊNDICES

LISTA DE APÊNDICES

Apêndice A - Questionário

Apêndice B - Outputs Estatísticos

APÊNDICE A
Questionário

O impacto do teletrabalho no work engagement devido a pandemia Covid-19

Este questionário insere-se no âmbito da realização de uma dissertação de mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional, na Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada de Lisboa.

Neste sentido, ser-lhe-á pedido que responda a algumas questões sobre a sua experiência em Teletrabalho.

Face ao exposto, agradece-se a sua colaboração para o preenchimento do mesmo que não demorará mais do que cinco minutos a ser preenchido. O tratamento da informação proveniente deste questionário garante o anonimato das opiniões recolhidas, sendo exclusivamente utilizadas de forma agregada para fins académicos e estatísticos.

Deverá assinalar a resposta que melhor elucida a sua opinião. Não existem respostas certas ou erradas, apenas se pretende a sua opinião sincera.

Muito Obrigada pela Colaboração.
Leonor Ferreira

*Obrigatório

Caracterização Sociodemográfica

1. Género *

Marcar apenas uma oval.

- Feminino
- Masculino
- Outro

2. Idade *

Marcar apenas uma oval.

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 56-65
- 66 ou mais

3. Habilitações Literárias

Marcar apenas uma oval.

- Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

4. Composição do Agregado Familiar *

Marcar apenas uma oval.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5 ou mais

5. Distância do Local de Trabalho Presencial *

Marcar apenas uma oval.

- 0-5 kms
- 6-10 kms
- 11-15 kms
- 16-20 kms
- 21-25 kms
- 26-30 kms
- 31 kms ou mais

6. É cuidador formal ou informal? (tem alguém dependente de si com pessoas debilitadas, com deficiências ou idosas - falta de independência motora/ mental) *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

Engagement no Teletrabalho

Os itens que se seguem referem-se sentimentos, comportamentos e ao grau de satisfação relacionados com a sua experiência profissional atual na situação de Teletrabalho. Por favor, responda a cada um dos itens de acordo com a escala de resposta que se segue.

7. No meu trabalho sinto-me cheio/a de energia. *

Marcar apenas uma oval.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

Nunca Sempre

29/07/22, 15:48

O impacto do teletrabalho no work engagement devido a pandemia Covid-19

8. No meu trabalho sinto-me com força e energia (vigor no trabalho). *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sempre						

9. Estou entusiasmado/a com o meu trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sempre						

10. O meu trabalho inspira-me. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sempre						

11. Quando me levanto de manhã apetece-me ir trabalhar. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sempre						

29/07/22, 15:48

O impacto do teletrabalho no work engagement devido a pandemia Covid-19

12. Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sempre						

13. Estou orgulhoso/a do que faço neste trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sempre						

14. Estou imerso/a no meu trabalho (absorção e concentração no trabalho). *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sempre						

15. "Deixo-me ir" quando estou a trabalhar (perda de noção do tempo). *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sempre						

Teletrabalho

Os itens que se seguem referem-se a sua experiência na situação de teletrabalho e nas suas expectativas para o futuro do seu trabalho. Por favor, responda a cada um dos itens de acordo com a sua opinião/experiência.

20. De forma geral, encontra-se satisfeito/a com o teletrabalho? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

21. Que modalidade de teletrabalho pratica?

Marcar apenas uma oval.

- Teletrabalho a tempo inteiro
 Regime híbrido (teletrabalho e trabalho presencial)

22. Gostaria que o teletrabalho fizesse parte da sua atividade profissional? *

Marcar apenas uma oval.

- Nunca
 Esporadicamente (quando necessário)
 Parcialmente (trabalho híbrido)
 Sempre

16. A sua experiência em teletrabalho iniciou-se: *

Marcar apenas uma oval.

- Antes da pandemia COVID-19
 Com a pandemia COVID-19

17. Quem foi o responsável pela alteração para teletrabalho? *

Marcar apenas uma oval.

- Escolha da Entidade Empregadora
 Escolha Pessoal

18. Com que frequência tem contacto com o superior hierárquico? *

Marcar apenas uma oval.

- Diariamente
 Semanalmente
 Mensalmente
 Nunca

19. Com que frequência tem contacto com os colegas de trabalho? *

Marcar apenas uma oval.

- Diariamente
 Semanalmente
 Mensalmente
 Nunca

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

Google Formulários

APÊNDICE B
Outputs Estatísticos

Tabela 8 - Tabela de Frequências para o Género

		Género		
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida
Válido	Feminino	26	51,0	51,0
	Masculino	25	49,0	49,0
	Total	51	100,0	100,0

Tabela 9 - Tabela de Frequência para as Classes Etárias

		Classes etárias			
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	18-25 anos	14	27,5	27,5	27,5
	26-35 anos	23	45,1	45,1	72,5
	36-45 anos	13	25,5	25,5	98,0
	Mais de 45 anos	1	2,0	2,0	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Tabela 10 - Tabela de Frequências para as Habilitações Literárias

		Habilitações Literárias			
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Licenciatura	27	52,9	52,9	52,9
	Mestrado	24	47,1	47,1	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Tabela 11 - Tabela de Frequências para a Composição do Agregado Familiar

		Composição do Agregado Familiar			
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Um	17	33,3	33,3	33,3
	Dois	12	23,5	23,5	56,9
	Três	8	15,7	15,7	72,5
	Quatro	10	19,6	19,6	92,2
	Cinco ou mais	4	7,8	7,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Tabela 12 - Tabela de Frequências para a Distância ao Local de Trabalho

Distância ao local de Trabalho Presencial					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	0-5 kms	9	17,6	17,6	17,6
	6-10 kms	14	27,5	27,5	45,1
	11-15 kms	7	13,7	13,7	58,8
	16-20 kms	8	15,7	15,7	74,5
	21-25 kms	3	5,9	5,9	80,4
	26-30 kms	3	5,9	5,9	86,3
	31 kms ou mais	7	13,7	13,7	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Tabela 13 - Tabela de Frequências para É Cuidador Forma ou Informal

É cuidador formal ou informal?				
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida
Válido	Não	49	96,1	96,1
	Sim	2	3,9	3,9
	Total	51	100,0	100,0

Tabela 14 - Teste de Esfericidade de Bartlett e KMO

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,827
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	289,837
	gl	36
	Sig.	,000

Tabela 15 - Matriz Anti-Imagem

		Matrizes anti-imagem								
		No meu trabalho sinto-me cheio/a de energia.	No meu trabalho sinto-me com força e energia (vigor no trabalho).	Estou entusiasmado/a com o meu trabalho.	O meu trabalho inspira-me.	Quando me levanto de manhã apetece-me ir trabalhar.	Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente.	Estou orgulhoso/a do que faço neste trabalho.	Estou imerso/a no meu trabalho (absorção e concentração no trabalho).	"Deixo-me ir" quando estou a trabalhar (perda de noção do tempo).
Covariância anti-imagem	No meu trabalho sinto-me cheio/a de energia.	,206	-,160	-,049	,001	-,044	,006	,041	-,003	,027
	No meu trabalho sinto-me com força e energia (vigor no trabalho).	-,160	,223	,011	-,015	-,023	-,040	,022	,005	-,041
	Estou entusiasmado/a com o meu trabalho.	-,049	,011	,281	-,138	-,054	-,029	-,074	,030	-,048
	O meu trabalho inspira-me.	,001	-,015	-,138	,313	-,052	,074	-,100	-,044	,022
	Quando me levanto de manhã apetece-me ir trabalhar.	-,044	-,023	-,054	-,052	,281	-,136	-,086	-,055	,045
	Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente.	,006	-,040	-,029	,074	-,136	,678	-,007	-,002	-,034
	Estou orgulhoso/a do que faço neste trabalho.	,041	,022	-,074	-,100	-,086	-,007	,490	-,054	,030
	Estou imerso/a no meu trabalho (absorção e concentração no trabalho).	-,003	,005	,030	-,044	-,055	-,002	-,054	,337	-,263
	"Deixo-me ir" quando estou a trabalhar (perda de noção do tempo).	,027	-,041	-,048	,022	,045	-,034	,030	-,263	,397
	Correlação anti-imagem	No meu trabalho sinto-me cheio/a de energia.	,779 ^a	-,748	-,204	,005	-,182	,017	,128	-,012
No meu trabalho sinto-me com força e energia (vigor no trabalho).		-,748	,789 ^a	,044	-,058	-,094	-,102	,066	,018	-,139
Estou entusiasmado/a com o meu trabalho.		-,204	,044	,880 ^a	-,466	-,191	-,066	-,200	,096	-,144
O meu trabalho inspira-me.		,005	-,058	-,466	,871 ^a	-,174	,160	-,254	-,136	,063
Quando me levanto de manhã apetece-me ir trabalhar.		-,182	-,094	-,191	-,174	,902 ^a	-,311	-,233	-,179	,134
Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente.		,017	-,102	-,066	,160	-,311	,888 ^a	-,013	-,005	-,065
Estou orgulhoso/a do que faço neste trabalho.		,128	,066	-,200	-,254	-,233	-,013	,889 ^a	-,133	,069
Estou imerso/a no meu trabalho (absorção e concentração no trabalho).		-,012	,018	,096	-,136	-,179	-,005	-,133	,750 ^a	-,719
"Deixo-me ir" quando estou a trabalhar (perda de noção do tempo).		,094	-,139	-,144	,063	,134	-,065	,069	-,719	,673 ^a

a. Medidas de adequação de amostragem (MSA)

Tabela 16 - Variância Total Explicada

Variância total explicada									
Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	4,904	54,493	54,493	4,904	54,493	54,493	2,744	30,487	30,487
2	1,230	13,669	68,162	1,230	13,669	68,162	2,617	29,077	59,563
3	1,025	11,384	79,546	1,025	11,384	79,546	1,798	19,982	79,546
4	,715	7,950	87,495						
5	,343	3,808	91,303						
6	,266	2,954	94,258						
7	,218	2,421	96,679						
8	,181	2,006	98,684						
9	,118	1,316	100,000						

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Tabela 17 - Matriz de Comunalidades

Comunalidades		
	Inicial	Extração
No meu trabalho sinto-me cheio/a de energia.	1,000	,862
No meu trabalho sinto-me com força e energia (vigor no trabalho).	1,000	,855
Estou entusiasmado/a com o meu trabalho.	1,000	,805
O meu trabalho inspira-me.	1,000	,808
Quando me levanto de manhã apetece-me ir trabalhar.	1,000	,801
Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente.	1,000	,555
Estou orgulhoso/a do que faço neste trabalho.	1,000	,806
Estou imerso/a no meu trabalho (absorção e concentração no trabalho).	1,000	,875
"Deixo-me ir" quando estou a trabalhar (perda de noção do tempo).	1,000	,902

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Tabela 18 – Matriz de Componente Rotativa

	Matriz de componente rotativa^a		
	Componente		
	1	2	3
No meu trabalho sinto-me cheio/a de energia.	,887	,264	,076
No meu trabalho sinto-me com força e energia (vigor no trabalho).	,889	,203	,156
Estou entusiasmado/a com o meu trabalho.	,475	,740	,176
O meu trabalho inspira-me.	,334	,815	,182
Quando me levanto de manhã apetece-me ir trabalhar.	,614	,625	,185
Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente.	,620	,134	,207
Estou orgulhoso/a do que faço neste trabalho.	,048	,879	,174
Estou imerso/a no meu trabalho (absorção e concentração no trabalho).	,197	,318	,857
"Deixo-me ir" quando estou a trabalhar (perda de noção do tempo).	,169	,105	,928

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 5 iterações.

Tabela 19 - Teste de Alfa Cronbach para o Fator – Vigor

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
,781	3

Tabela 20 - Teste de Alfa Cronbach para o Fator – Dedicção

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
,891	4

Tabela 21 - Teste de Alfa Cronbach para o Fator – Absorção

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
,853	2

Tabela 22 - Teste de Mann-Whitney nº 1 (Género)

Resumo de Teste de Hipótese				
	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de Vigor é a mesma entre as categorias de Género.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,407	Reter a hipótese nula.
2	A distribuição de Dedicção é a mesma entre as categorias de Género.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,559	Reter a hipótese nula.
3	A distribuição de Absorção é a mesma entre as categorias de Género.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,175	Reter a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05

Tabela 23 - Teste de Kruskal-Wallis nº1 (Classes etárias)

Resumo de Teste de Hipótese				
	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de Vigor é a mesma entre as categorias de Classes etárias.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,410	Reter a hipótese nula.
2	A distribuição de Dedicção é a mesma entre as categorias de Classes etárias.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,911	Reter a hipótese nula.
3	A distribuição de Absorção é a mesma entre as categorias de Classes etárias.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,350	Reter a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

Tabela 24 - Teste de Mann-Whitney nº 2 (Habilitações Literárias)

Resumo de Teste de Hipótese				
	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de Vigor é a mesma entre as categorias de Habilitações Literárias.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,597	Reter a hipótese nula.
2	A distribuição de Dedicção é a mesma entre as categorias de Habilitações Literárias.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,521	Reter a hipótese nula.
3	A distribuição de Absorção é a mesma entre as categorias de Habilitações Literárias.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,664	Reter a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

Tabela 25 - Teste de Kruskal Wallis nº 2 (Composição do agregado familiar)

Resumo de Teste de Hipótese				
	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de Vigor é a mesma entre as categorias de Composição do Agregado Familiar.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independent es	,241	Reter a hipótese nula.
2	A distribuição de Dedicção é a mesma entre as categorias de Composição do Agregado Familiar.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independent es	,230	Reter a hipótese nula.
3	A distribuição de Absorção é a mesma entre as categorias de Composição do Agregado Familiar.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independent es	,412	Reter a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05

Tabela 26 - Teste de Mann-Whitney nº 3 (É cuidador ou não?)

Resumo de Teste de Hipótese				
	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de Vigor é a mesma entre as categorias de É cuidador formal ou informal?.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independent es	,207 ¹	Reter a hipótese nula.
2	A distribuição de Dedicção é a mesma entre as categorias de É cuidador formal ou informal?.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independent es	,759 ¹	Reter a hipótese nula.
3	A distribuição de Absorção é a mesma entre as categorias de É cuidador formal ou informal?.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independent es	,453 ¹	Reter a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05

¹A exata significância é exibida para este teste.

Tabela 27 - Teste de Kruskal-Wallis nº 3 (Distância ao local de trabalho)

Resumo de Teste de Hipótese				
	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de Vigor é a mesma entre as categorias de Distância ao local de Trabalho Presencial.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,763	Reter a hipótese nula.
2	A distribuição de Dedicção é a mesma entre as categorias de Distância ao local de Trabalho Presencial.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,529	Reter a hipótese nula.
3	A distribuição de Absorção é a mesma entre as categorias de Distância ao local de Trabalho Presencial.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,148	Reter a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05