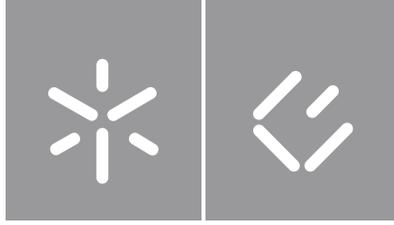


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Cláudia Sofia Antunes Figueiredo

**A relação entre o Teletrabalho e o
Empenhamento Organizacional: o papel
mediador do Conflito Trabalho-Família**



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Cláudia Sofia Antunes Figueiredo

**A relação entre o Teletrabalho e o
Empenhamento Organizacional: o papel
mediador do Conflito Trabalho-Família**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Gestão e Negócios

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Maria Emília Fernandes

Direitos de autor e condições de utilização do trabalho por terceiros

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



**Atribuição-NãoComercial-SemDerivações
CC BY-NC-ND**

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Agradecimentos

A Deus, pela fé, amor e luz que traz à minha vida. Por guiar sempre os meus passos em cada novo dia, e por me fazer acreditar que o caminho, apesar dos seus desafios, vale sempre a pena!!

À minha querida família, nomeadamente aos meus pais, irmãos e esposo, por toda a ajuda, carinho e disponibilidade. Acima de tudo, por não levarem muito a sério todos os meus medos, por brincarem comigo e por me amarem. Para eles, tenho sempre guardado dentro de mim o maior amor do mundo!!

Aos meus amigos, sobretudo às “Monday’s”, por serem família no pleno significado da palavra. Em especial à minha Susaninha, por toda a ajuda, disponibilidade e atenção, imprescindíveis para a realização deste trabalho. Sempre senti que, em momentos muito específicos da nossa vida, aparecem anjos que nos ajudam quando mais precisamos. Ela é um deles!!

À minha orientadora, Prof. Emília Fernandes, por toda a confiança que depositou em mim, pela autonomia e disponibilidade ao longo de todo este tempo. Agradeço-lhe o caminho percorrido!!

A todos aqueles que fazem parte do meu mundo, e que o tornam um mundo melhor, o meu Muito Obrigada!!

Declaração de Integridade

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Resumo

A crescente evolução das tecnologias digitais, exponenciada pela atual crise pandémica, aumentaram o interesse no estudo relacionado com a temática do teletrabalho. Numa altura em que emergem enormes desafios, torna-se importante saber em que medida este regime de trabalho se relaciona com o vínculo estabelecido pelos profissionais com a sua organização, bem como o papel que o conflito entre as responsabilidades laborais e familiares poderão ter nesta relação. Assim, este estudo tem como principal objetivo investigar a relação entre o teletrabalho e as três componentes do empenhamento organizacional, bem como analisar o papel mediador do conflito trabalho-família, na sua bidirecionalidade, em cada uma destas relações. Para tal, foi realizado um estudo quantitativo ($n = 221$), com aplicação de um questionário *online* a profissionais residentes em Portugal e a exercer alguma da sua atividade laboral em regime de teletrabalho. Os resultados permitem afirmar que o teletrabalho relaciona-se positivamente com o empenhamento afetivo e normativo, mas não se relaciona com o empenhamento instrumental. No entanto, o Conflito do Trabalho para a Família (CTF) possui um papel mediador, completo, na relação entre o teletrabalho e o empenhamento instrumental, tornando-a negativa quando presente. Pelo contrário, o Conflito da Família para o Trabalho (CFT) não possui qualquer papel mediador na relação entre o teletrabalho e cada uma das dimensões do empenhamento. Assim, estes resultados acrescentam conhecimento à literatura existente e sublinham a importância do teletrabalho como uma prática a perpetuar no futuro, pelos benefícios que proporciona quer para os indivíduos, quer para as organizações, e sociedade.

Palavras-chave: conflito trabalho-família; empenhamento organizacional; teletrabalho.

Abstract

The evolution of digital technologies, exponentiated by the pandemic crisis, raised the interest in the study of topics related to telework. In a challenging time like this, it becomes important to understand how this work arrangement is related to the connection between employees and their organizations, as well as the mediating role that the conflict between work and family responsibilities can play in this relationship. Thus, the main goal of this study is to investigate the relationship between telework and the three components of organizational commitment, as well as to analyze the mediating role of work-family conflict, in its bidirectionality, in each of these relationships. To this end, a quantitative study was conducted ($n = 221$), with the application of an online survey to professionals residing in Portugal who carried out some work activity in a telework regime. Based on the results, it can be concluded that telework is positively related to affective and normative commitment, but it is not related to instrumental commitment. Nevertheless, the Work-to-Family Conflict (WFC) has a role of complete mediation in the relationship between telework and instrumental commitment, making this relationship negative when it is present. Regarding the Family-to-Work Conflict (FWC), there is no mediating role between telework and all dimensions of commitment. Thus, the results of this study add knowledge to the existing literature and highlight the importance of this practice in the future, due to the benefits it provides for individuals, organizations, and society.

Keywords: work-family conflict; organizational commitment; telework.

Índice

Lista de Abreviaturas e Siglas	viii
Lista de Figuras	ix
Lista de Tabelas.....	x
Introdução	1
1. Revisão da Literatura	3
1.1 Teletrabalho	3
1.2 Empenhamento Organizacional.....	6
1.2.1 Relação entre Teletrabalho e Empenhamento Organizacional	8
1.3 Conflito Trabalho-Família	10
1.3.1 O papel mediador do Conflito Trabalho-Família.....	12
2. Metodologia.....	16
2.1 Participantes	16
2.2 Estratégia metodológica e instrumentos de medida	19
3. Resultados.....	22
3.1 Estatística descritiva e correlações	22
3.2 Teste de hipóteses: resumo.....	24
4. Discussão.....	28
4.1 Implicações teóricas e práticas	32
4.2 Limitações e pesquisa futura	33
4.3 Conclusão.....	34
Referências Bibliográficas	35
Anexos	41
Anexo 1 – Questionário: itens.....	41

Lista de Abreviaturas e Siglas

CTF: Conflito do Trabalho para a Família

CFT: Conflito da Família para o Trabalho

DP: Desvio-Padrão

EA: Empenhamento Afetivo

EN: Empenhamento Normativo

EI: Empenhamento Instrumental

M: Média

Lista de Figuras

Figura 1. Modelo de investigação.....	15
---------------------------------------	----

Lista de Tabelas

Tabela 1. Características sociodemográficas dos participantes.....	16
Tabela 2. Confiabilidade das medidas: alfa de cronbach.....	22
Tabela 3. Estatística descritiva e correlações para as variáveis em estudo.....	23
Tabela 4. Resultados de regressão para as variáveis: Teletrabalho, EA, CTF e CFT	24
Tabela 5. Resultados de regressão para as variáveis: Teletrabalho, EN, CTF e CFT	25
Tabela 6. Resultados de regressão para as variáveis: Teletrabalho, EI, CTF e CFT	27

Introdução

Os avanços ocorridos nas últimas décadas, no que respeita às tecnologias de informação e comunicação, permitiram uma maior facilidade no acesso à informação e à sua disseminação, o que acelerou e possibilitou uma maior multiplicidade de opções e formas de trabalho (Hunton & Norman, 2010). Esta facilidade, proporcionada pelo avanço das tecnologias digitais, tem conduzido a mudanças radicais nas estruturas organizacionais, nos modelos de negócios e nos métodos de trabalho dos indivíduos, conduzindo ao aparecimento de novas modalidades de trabalho, mais flexíveis, onde se inclui o teletrabalho, isto é, a prática de trabalho à distância, a mais comum a partir de casa (Allen et al., 2015; Gajendran & Harrison, 2007; Harpaz, 2002).

A par destas mudanças, a crise pandémica originada pelo coronavírus, com início, em Portugal, em março de 2020, e que se perpetua até aos dias de hoje, veio acelerar de forma exponencial a implementação do teletrabalho por parte das organizações, mesmo nas mais resistentes, que viram nesta modalidade a única forma de funcionamento dos seus negócios, bem como uma possibilidade de servir a sociedade atendendo às suas necessidades de saúde (Ferreira et al., 2021).

Apesar da temática do teletrabalho não ser recente, tendo sido feita a primeira abordagem ao tema por volta dos anos 70, por Jack Nilles (Allen et al., 2015), a atualidade da mesma, motivada pela presente crise pandémica, torna a sua investigação e estudo ainda mais pertinentes, nomeadamente ao nível das consequências e desafios que emergem da sua prática, quer para as organizações, quer para os indivíduos, o qual motivou a minha escolha e desenvolvimento deste tema na presente investigação.

O Teletrabalho pode então ser definido como uma modalidade alternativa de trabalho, no qual os profissionais de uma organização desenvolvem as suas tarefas num local diferente do local de trabalho principal ou central, principalmente em casa, pelo menos alguma parte do seu horário, usando a tecnologia como meio de interação com outros indivíduos (Allen et al., 2015).

Ao longo do tempo, muitos estudos têm-se debruçado sobre as implicações do teletrabalho, nomeadamente em questões relacionadas com o conflito trabalho-família sentido pelos profissionais, bem como nas atitudes e resultados obtidos pela sua

implementação, onde se incluem a satisfação no trabalho, empenhamento e identificação organizacional, intenção de saída, *stress*, desempenho, percepção de autonomia e métricas empresariais (Allen et al., 2015; Ferreira et al., 2021; Gajendran & Harrison, 2007; Ollo-López et al., 2020; Vega et al., 2015).

Nesse sentido, o estudo aqui apresentado pretende investigar a relação entre o teletrabalho e uma variável resultado específica, neste caso o empenhamento organizacional, ao nível das suas três dimensões - afetiva, normativa e instrumental, dada a relevância que este constructo possui para as empresas, sobretudo neste contexto específico de pandemia, uma vez que reflete o laço psicológico que os indivíduos estabelecem com a mesma, bem como as intenções de nela permanecerem (Allen & Meyer, 1990).

Para além disso, pretende-se também verificar o efeito mediador do conflito trabalho-família nesta relação, ao nível da sua bidirecionalidade, ou seja, verificar em que medida o Conflito do Trabalho para a Família (CTF) e o Conflito da Família para o Trabalho (CFT) medeiam a relação entre o teletrabalho e as três dimensões do empenhamento organizacional.

Uma vez que não existem estudos cuja abordagem possua o quadro teórico aqui proposto, sobretudo no que respeita à investigação da relação entre o teletrabalho e as várias dimensões do empenhamento organizacional, bem como do papel mediador das duas dimensões do conflito trabalho-família em cada uma destas relações, esta investigação pretende, desta forma, colmatar uma lacuna existente na literatura, e contribuir para o avanço do conhecimento nesta área, fornecendo também às empresas diretrizes importantes ao nível de políticas e práticas a adotar para uma implementação eficaz e bem-sucedida deste regime laboral.

Este trabalho está, assim, dividido em quatro capítulos principais, nomeadamente: o primeiro, onde é apresentada a revisão da literatura dos construtos acima mencionados, mais especificamente o teletrabalho, o empenhamento organizacional e o conflito trabalho-família; o segundo, referente à metodologia seguida nesta investigação; o terceiro, onde são apresentados os resultados do estudo; e o quarto, referente à discussão dos resultados, às suas implicações teóricas e práticas, limitações e recomendações para investigação futura, e respetivas conclusões.

1. Revisão da Literatura

1.1 Teletrabalho

O teletrabalho foi pela primeira vez referenciado na década de 70, por Jack Nilles, tendo sido definido como uma forma de trabalhar a partir de um local remoto, longe do escritório ou do local de trabalho habitual (Kurland & Bailey, 2000). “A ideia na época era transferir o trabalho para os trabalhadores, em vez de transferir os trabalhadores para o trabalho, como medida de alívio dos problemas relacionados com o tráfego e o consumo de energia” (Allen et al., 2015, p.41).

Em 1994, Jack Nilles voltou a enunciar o conceito, desta vez acrescentando algumas considerações, redefinindo-o como uma prática de trabalho realizada, parte do tempo, longe do local de trabalho convencional, muitas vezes a partir de casa, sendo a comunicação estabelecida com recurso às tecnologias (Golden, 2006).

Também Fitzer (1997) definiu o teletrabalho como sendo uma modalidade em que os funcionários realizam as suas tarefas regulares num local diferente do local de trabalho comum, apoiados por conexões tecnológicas (Schall, 2019).

Segundo Ollo-López et al. (2020), alguns autores definem o teletrabalho como aquele que é realizado em casa usando as tecnologias de informação e comunicação, enquanto outros o definem como qualquer trabalho realizado fora das instalações da empresa, podendo, em alguns casos, as opções abranger locais com satélite e que são geograficamente mais longínquos do espaço de escritório tradicional, mas também mais convenientes para os funcionários e empresas.

Apesar do conceito já ter sido amplamente estudado, a terminologia e conceptualização utilizadas nem sempre são claras, divergindo ao longo do tempo nas diversas investigações. Entre essas terminologias destacam-se a telecommutação, teletrabalho, trabalho remoto, trabalho distribuído, trabalho virtual, trabalho flexível, trabalho à distância e trabalho em casa (Allen et al., 2015; Grant et al., 2019). O problema é ainda agravado por uma literatura desconexa, decorrente do estudo do impacto do teletrabalho em diferentes áreas, entre elas, sistemas de informação, logística, gestão, psicologia e operações, o que nem sempre torna possível a comparação dos resultados obtidos nos diversos estudos, criando obstáculos na obtenção de conclusões definitivas (Allen et al., 2015; Gajendran & Harrison, 2007).

Deste modo, dada a diversidade de nomenclaturas, esta proposta vai basear-se nos estudos que usam a terminologia telecomunicação, teletrabalho, trabalho remoto e trabalho em casa, e na definição de teletrabalho proposta na revisão de literatura de Allen et al. (2015), e que está em consonância com as conceptualizações adotadas por diversos autores (Gajendran & Harrison, 2007; Golden et al., 2006; Grant et al., 2019; Kurland & Bailey, 2000), incluindo o autor original do estudo sobre o teletrabalho, Jack Nilles.

Assim, o Teletrabalho pode ser definido como uma modalidade alternativa de trabalho, no qual os profissionais de uma organização desenvolvem as suas tarefas num local diferente do local de trabalho principal ou central, principalmente em casa, pelo menos alguma parte do seu horário, usando a tecnologia como meio de interação com outros indivíduos (Allen et al., 2015).

Relativamente aos aspetos psicológicos que afetam os profissionais em teletrabalho, Grant et al. (2013), no seu estudo qualitativo, definiram três áreas-chave do impacto das tecnologias remotas nos indivíduos - a eficácia no trabalho, o bem-estar e o equilíbrio trabalho-vida. Anos mais tarde, Grant et al. (2019), adicionaram uma área-chave às anteriores - a relação com a organização, dada a relevância que esta possui neste regime laboral em específico, o que levou à definição de quatro dimensões do teletrabalho, nomeadamente: a eficácia/produktividade, a confiança organizacional, a flexibilidade e a interferência vida-trabalho. Estas dimensões refletem a experiência dos profissionais em três níveis principais – individual, em relação à chefia, e organizacional, sendo indicativas do sucesso da implementação do teletrabalho numa organização.

No que respeita à dimensão eficácia/produktividade, esta refere-se às competências e aptidões de autogestão necessárias ao profissional, de forma a garantir o estabelecimento de objetivos de trabalho e ao seu cumprimento. A confiança organizacional diz respeito à forma como o indivíduo, em teletrabalho, percebe a sua relação com a organização a que pertence, bem como o nível de orientação e condições que recebe por parte desta. Quanto à dimensão flexibilidade, esta relaciona-se com o nível de autonomia do profissional no que respeita à gestão do seu trabalho, nomeadamente quanto à possibilidade de fazer alterações de horário de acordo com as suas necessidades. E por último, a interferência vida-trabalho relaciona-se com a capacidade do indivíduo integrar eficazmente a vida profissional e pessoal, em alternar entre as diferentes funções e gerir os limites entre as exigências laborais e não laborais, nomeadamente familiares e sociais (Grant et al., 2019).

Assim, Grant et al. (2019) desenvolveram um instrumento de avaliação do teletrabalho, com base nestas quatro dimensões - a *E-Work Life Scale*, que constitui uma importante ferramenta de ajuda às organizações, na medida em que lhes permite avaliar o bem-estar dos profissionais em teletrabalho, bem como o sucesso da sua implementação, identificando também possíveis áreas onde a sua intervenção é mais urgente.

O teletrabalho pode, ainda, ser praticado por um indivíduo em tempo parcial ou em tempo integral (Gajendran & Harrison, 2007), sendo que a frequência e intensidade com que este é desempenhado poderão ter impactos distintos nos resultados individuais obtidos (Allen et al., 2015; Gajendran & Harrison, 2007; Golden et al., 2006; Hunton & Norman, 2010). Gajendran e Harrison (2007), na sua investigação, definiram baixa intensidade de teletrabalho quando este é praticado um a dois dias por semana, sendo este considerado de alta intensidade quando a sua prática excede os dois dias e meio. Os autores concluíram que este último acentua os efeitos benéficos do teletrabalho ao nível do conflito trabalho-família, mas, pelo contrário, prejudica os relacionamentos com os colegas. Encontrar a frequência e intensidade ideais deste regime laboral pode então ser a chave para que as organizações obtenham os resultados pretendidos (Allen et al., 2015).

Quanto às suas implicações, a adoção desta modalidade de trabalho possui vantagens e desvantagens tanto a nível individual, como a nível organizacional (Ferreira et al., 2021; Gajendran & Harrison, 2007; Harpaz, 2002; Hunton & Norman, 2010; Vega et al., 2015). Não obstante as desvantagens, que para os indivíduos podem incluir uma possível sensação de isolamento, falta de suporte profissional, falta de comunicação com os colegas, e para as organizações, custos envolvidos na transição para novos métodos de trabalho, problemas de gestão e questões legais (Ferreira et al., 2021; Harpaz, 2002), as vantagens tendem a sobrepor-se (Ferreira et al., 2021). Os profissionais podem beneficiar pessoalmente e profissionalmente desta prática devido a um melhor equilíbrio trabalho-família, redução de despesas relacionadas com o transporte e tempo de deslocação, bem como um aumento da autonomia no trabalho (Allen et al., 2015; Ferreira et al., 2021; Gajendran & Harrison, 2007; Golden, 2006; Harpaz, 2002; Hunton & Norman, 2010; Ollo-López et al., 2020). A nível empresarial, estes aspetos refletem-se, nomeadamente, no aumento da satisfação, o que se pode traduzir num aumento da produtividade, maior taxa de retenção, custos reduzidos de realocação de funcionários, menor taxa de absentismo e um maior empenhamento organizacional dos

profissionais (Allen et al., 2015; Ferreira et al., 2021; Gajendran & Harrison, 2007; Harpaz, 2002; Hunton & Norman, 2010; Ollo-López et al., 2020).

Assim, a presente investigação, que se baseia no modelo do estudo de Gajendran e Harrison (2007), pretende investigar a relação entre o teletrabalho e uma variável resultado específica, neste caso o empenhamento organizacional, bem como verificar o papel mediador do conflito trabalho-família nesta relação, constructos esses que irão ser descritos de seguida.

1.2 Empenhamento Organizacional

Segundo Allen e Meyer (1990), o Empenhamento Organizacional corresponde ao laço psicológico que caracteriza a relação dos indivíduos com a sua organização, e que possui implicações na decisão de nela permanecerem. O empenhamento organizacional surge, assim, como “uma força estabilizadora ou facilitadora, que dá direcção ao comportamento” (Meyer & Herscovitch, 2001, p.301), e que, ainda, confere sentido a uma pertença social ou organizacional (Weick, 1995), aparecendo, em diversos estudos, como fator explicativo da existência de diferentes tipos de relações laborais (Nascimento et al., 2008). Desta forma, pressupõem-se que as pessoas com maior empenhamento possuem maior propensão de continuarem na sua empresa, de se esforçarem na realização do seu trabalho, bem como no alcance dos objetivos propostos pela mesma (Pina e Cunha et al., 2016).

Mowday et al. (1982) abordaram inicialmente o empenhamento organizacional como um constructo unidimensional (Nascimento et al., 2008). No entanto, estudos desenvolvidos na década de 90 trouxeram uma perspetiva multidimensional do conceito, na medida em que esta multidimensionalidade permitia uma melhor compreensão do comportamento dos indivíduos no seu contexto de trabalho (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991, 1997; Meyer et al., 1993).

Assim, Meyer e Allen (1991) desenvolveram o Modelo das Três Componentes do Empenhamento Organizacional, segundo o qual este empenhamento é determinado simultaneamente por três componentes: uma componente afetiva - empenhamento afetivo; uma componente normativa - empenhamento normativo; e por uma componente

instrumental ou de continuidade - empenhamento instrumental ou de continuidade (Meyer & Allen, 1991).

O empenhamento afetivo é, então, caracterizado pela emocionalidade, identificação e envolvimento do indivíduo com a sua organização, na qual decide permanecer porque quer ou porque deseja fazê-lo (Meyer & Allen, 1991, 1997). Os profissionais com empenhamento afetivo elevado estão, assim, satisfeitos e entusiasmados com o trabalho que realizam, e empenhados em contribuir para o sucesso da organização (Allen & Meyer, 1996; Meyer & Allen, 1997; Meyer et al., 2004). Para além disso, identificam-se com os objetivos e valores da mesma, não perspectivando, desta forma, a sua saída (Meyer et al., 2002).

Por outro lado, o empenhamento normativo caracteriza-se pela existência de sentimentos de obrigação e dever moral de permanência na organização, motivada por condicionalismos internos e externos à mesma. Ou seja, indivíduos com empenhamento normativo elevado sentem que têm uma responsabilidade moral para com a instituição onde trabalham, o que os leva a realizarem de forma competente o seu trabalho, mas fazem-no desprovidos de qualquer entusiasmo e empenho, permanecendo na organização enquanto o sentimento de obrigação moral for suficientemente forte (Meyer & Allen, 1991, 1997; Meyer et al., 2004). Esta forma de empenhamento pode, então, desenvolver-se pela observação e imitação, decorrentes de um processo de aprendizagem ocorrido dentro do ambiente familiar, cultural ou organizacional (Wiener, 1982), e/ou pela reciprocidade a um benefício ou investimento proporcionado pela organização, percebido como difícil de recompensar (Meyer & Allen, 1991; Meyer et al., 2002), no qual o indivíduo se sente obrigado a responder com base numa relação de troca, desenvolvendo-se um contrato psicológico entre ambas as partes, o qual este se esforça por cumprir (Rousseau, 1995).

Quanto ao empenhamento instrumental ou de continuidade, este caracteriza-se pelo reconhecimento por parte dos colaboradores dos custos associados com a sua saída, quer pela ausência de alternativas de emprego, quer pelos sacrifícios pessoais já incorridos ao longo do tempo, decidindo permanecer na organização por um questão de necessidade (Meyer & Allen, 1991, 1997; Meyer et al., 1993). Desta forma, a relação com a organização é apenas de cariz transacional, permanecendo na organização enquanto os custos de saída forem superiores aos da mudança. Estes custos podem incluir a remuneração, promoções, estabilidade, investimentos incorridos ao longo do tempo, perda de amizades e ausência de alternativas de emprego (Meyer & Allen, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001; Meyer et al., 2004). Profissionais

com um empenhamento instrumental elevado possuem um desempenho inferior, uma vez que têm a percepção que as suas opções são limitadas, satisfazendo apenas os requisitos mínimos que lhes permitem manter o emprego, podendo mesmo diminuir a frequência ao trabalho (Meyer et al., 2004). Desta forma, esforçam-se tendo em vista unicamente a realização dos seus objectivos pessoais, envolvendo-se menos em comportamentos de cidadania, sendo estes também mais disfuncionais em comparação com os indivíduos com um empenhamento instrumental baixo (Meyer & Allen, 1997).

Assim, o empenhamento organizacional é determinado simultaneamente por estas três componentes, que vão assumir diferentes intensidades em cada indivíduo, e através do qual se caracteriza a relação deste com a sua organização, possuindo um papel preponderante na decisão de nela permanecerem (Meyer & Allen, 1991).

De acordo com este modelo, os profissionais podem experienciar vários graus das três formas de empenhamento, sendo “mais provável que as pessoas exerçam veementes esforços de desempenho quando estão afetivamente ligadas à organização, do que quando sentem a obrigação ou a necessidade de nela se manterem” (Pina e Cunha et al., 2016, p.218).

Meyer e Allen (1997), desenvolveram, ainda, um instrumento de avaliação do empenhamento organizacional, composto por três escalas relativas às três componentes do empenhamento, o qual foi validado por Nascimento et al. (2008) para o contexto português.

1.2.1 Relação entre Teletrabalho e Empenhamento Organizacional

A possibilidade de teletrabalho oferecida aos profissionais é vista por muitas organizações como um meio que lhes permite melhorar a *performance* e fomentar o empenhamento dos indivíduos em relação a esta (Hunton & Norman, 2010).

Hunton e Norman (2010), no seu estudo experimental, observaram que, em comparação com os profissionais do grupo de controlo a trabalhar exclusivamente no local habitual, aqueles que tinham a opção de trabalhar em vários locais (casa, escritório via satélite ou escritório principal) apresentaram aumentos significativos no empenhamento afetivo, normativo e instrumental. No entanto, na opção de trabalho realizado exclusivamente a partir de casa, o empenhamento organizacional foi equivalente ao do grupo de controlo. Desta

forma, esta conclusão reforça a noção de que a escolha e a flexibilidade da própria opção de teletrabalho são críticas para a obtenção dos resultados pretendidos (Allen et al., 2015).

Gajendran e Harrison (2007) também estudaram o impacto do teletrabalho em diversas variáveis resultado, entre as quais a intenção de saída. Segundo o seu estudo, o teletrabalho está negativamente relacionado com essa intenção, na medida em que os profissionais apresentam uma menor vontade de mudança. Isto porque, as organizações que oferecem aos funcionários a flexibilidade para trabalharem em regime de teletrabalho dão um sinal positivo aos seus profissionais, na medida em que demonstram confiança e preocupação com o seu bem-estar (Gajendran & Harrison, 2007), sinal esse capaz de gerar um maior empenhamento e menor intenção de saída (Rhoades & Eisenberger, 2002). Por seu lado, os profissionais, ao sentirem que a sua organização se esforça em atender as suas necessidades, reforçam também a sua confiança na gestão de topo, desenvolvendo também um maior sentimento de lealdade e de identificação com a empresa, uma vez que valorizam a autonomia e a melhoria da qualidade de vida que este regime laboral lhes oferece (Hunton & Norman, 2010).

Assim, a implementação do teletrabalho é capaz de gerar um maior envolvimento dos indivíduos com a sua organização, que se reflete no aumento da ligação emocional, motivação e satisfação, bem como no empenho com que realizam o seu trabalho (Hunton & Norman, 2010). Como tal, de acordo com o acima referido, irá ser testada a seguinte hipótese:

H1a: O teletrabalho relaciona-se positivamente com o empenhamento afetivo.

Adicionalmente, os profissionais, ao ser-lhes oferecida a possibilidade de teletrabalho, reforçam a noção de responsabilidade moral perante a confiança que lhes é depositada (Salamon & Robinson, 2008). Para além disso, ao percecionarem o teletrabalho como um benefício, uma vez que permite uma gestão mais eficaz do seu trabalho e vida pessoal, irão sentir a obrigação e dever moral de retribuir, por exemplo, através da realização das tarefas em teletrabalho com a mesma competência do que se estivessem a trabalhar no local habitual, e pela permanência na organização, uma vez que é o que se espera deles (Bailey & Kurland, 2002; de Vries et al., 2019; Gajendran & Harrison, 2007; Golden, 2006; Hunton & Norman, 2010; Martin & MacDonnell, 2012; Peters & Batenburg, 2015; Rousseau, 1995). Desta forma, e de acordo com o referido, irá ser testada a seguinte hipótese:

H1b: O teletrabalho relaciona-se positivamente com o empenhamento normativo.

Por outro lado, os profissionais em teletrabalho, ao beneficiarem destas políticas e práticas organizacionais, não só realizam as suas tarefas com maior empenho e dedicação, como também não sentem a necessidade de procurar outras alternativas de trabalho e de mudar de empresa, uma vez que valorizam os benefícios proporcionados pela organização onde se encontram (Gajendran & Harrison, 2007; Rhoades & Eisenberger, 2002). Assim, de acordo com o descrito, irá ser testada a seguinte hipótese:

H1c: O teletrabalho relaciona-se negativamente com o empenhamento instrumental.

1.3 Conflito Trabalho-Família

Greenhaus e Beutell (1985) definiram o Conflito Trabalho-Família como uma forma de conflito entre os papéis desempenhados por um indivíduo, no qual as pressões relativas ao domínio do trabalho e da família são mutuamente incompatíveis em determinados aspetos. “Ou seja, a participação na função do trabalho (família) é dificultada em virtude da participação na função da família (trabalho)” (Greenhaus & Beutell, 1985, p.77). Assim, as exigências de um papel tornam o desempenho do outro mais difícil (Netemeyer et al., 1996), refletindo, este conflito, a interdependência que existe entre a dimensão do trabalho e a dimensão relativa à vida familiar (Greenhaus & Beutell, 1985).

O conflito trabalho-família possui, assim, uma natureza bidirecional, podendo ser distinguida a interferência do trabalho na família - Conflito do Trabalho para a Família (CTF), e a interferência da família no trabalho - Conflito da Família para o Trabalho (CFT) (Allen et al., 2015; Netemeyer et al., 1996). Apesar de estarem relacionados, estes dois tipos de conflito entre papéis são assumidos como dois constructos distintos (Netemeyer et al., 1996). Neste estudo, de forma a clarificar o tipo de conflito a que se está a fazer referência, será utilizado o termo conflito trabalho-família para abordar o conflito no geral, e as siglas CTF e CFT para fazer referência ao conflito numa determinada direção.

O conflito trabalho-família pode, ainda, ter por base três fatores principais desencadeadores do seu aparecimento: as exigências, o tempo e a tensão associada a um dos domínios (Greenhaus & Beutell, 1985; Netemeyer et al., 1996). O conflito baseado nas

exigências ocorre quando as exigências associadas ao domínio do trabalho (família) interferem no desempenho das responsabilidades familiares (trabalho). Estas exigências são referentes às responsabilidades, requisitos, expectativas, deveres e compromissos associados a uma determinada função. Por outro lado, o conflito baseado no tempo ocorre quando a quantidade de tempo dedicado ao papel do trabalho (família) interfere na quantidade de tempo disponível para o desempenho das atividades familiares (trabalho). Por último, o conflito baseado na tensão ocorre quando a tensão criada pelo papel do trabalho (família), muitas vezes associada a estados de irritabilidade, ansiedade e *stress*, interfere no desempenho das responsabilidades familiares (trabalho) (Greenhaus & Beutell, 1985; Netemeyer et al., 1996).

Como tal, segundo Netemeyer et al. (1996), o CTF é, assim, uma forma de conflito entre papéis, em que as exigências, o tempo requerido e a tensão criada pelo domínio do trabalho, interferem no desempenho das responsabilidades familiares. Por outro lado, o CFT é uma forma de conflito entre papéis, em que as exigências, o tempo dedicado e o desgaste gerado pelo domínio da família, interferem no desempenho das responsabilidades laborais.

A ocorrência do conflito trabalho-família tem por base duas teorias explicativas, nomeadamente a Teoria do Conflito de Papéis e a Hipótese da Escassez de Recursos. Segundo a Teoria do Conflito de Papéis (Kahn et al., 1964), os indivíduos desempenham vários papéis na sua vida, que exigem diferentes compromissos, pelo que nem sempre é possível responder de igual forma a cada um deles. Assim, a multiplicidade de papéis e respetivas exigências, associadas a um conjunto de deveres, obrigações e expectativas, tornam as responsabilidades inerentes a cada um domínios incompatíveis, sendo difícil desempenhar cada um dos papéis com sucesso, o que leva ao despoletar do conflito (Kahn et al., 1964).

Por outro lado, a Hipótese da Escassez de Recursos (Goode, 1960) afirma que o indivíduo tem recursos limitados de energia, tempo e atenção para despender nos diferentes papéis da sua vida. Desta forma, quando as exigências de um papel esgotam os recursos necessários para atender às exigências do outro papel, emerge o conflito, que transborda de um domínio para o outro (Greenhaus & Beutell, 1985). Assim, com a escassez e o esgotamento dos recursos necessários para desempenhar as funções nos dois domínios, os indivíduos enfrentam um conflito entre papéis, bem como um maior desgaste físico e/ou psicológico, que se repercute em consequências negativas tanto para os indivíduos, como para as suas famílias e organizações (Edwards & Rothbard, 2000).

Como antecedentes deste conflito, investigações recentes sugerem que as características familiares mais consistentes com um desequilíbrio entre o trabalho e a família são a paternidade/maternidade e o número de filhos (Greenhaus & Beutell, 1985; Netemeyer et al., 1996; Zhang et al., 2020). Quanto à característica profissional que melhor prediz o conflito, esta é variável, sendo que algumas investigações apontam o número de horas de trabalho (Kossek et al., 2006), enquanto outras sugerem que a autonomia e a flexibilidade de horário poderão mesmo levar à sua ausência (Allen et al., 2015; Bai et al., 2021; Gajendran & Harrison, 2007; Jostell & Hemlin, 2018).

Netemeyer et al. (1996) construíram, ainda, um instrumento de avaliação do conflito trabalho-família, composto por duas escalas referentes à dupla direção do construto, o qual foi validado por Santos e Gonçalves (2014) para o contexto português.

1.3.1 O papel mediador do Conflito Trabalho-Família

A fácil transição dos aspetos relacionados com o trabalho para questões relativas à família e vice-versa pode constituir um problema para os profissionais em teletrabalho, decorrente da falta de limites entre os dois domínios (Delanoëije & Verbruggen, 2020; Gajendran & Harrison, 2007; Harpaz, 2002; Palumbo et al., 2020), o que poderá influenciar o nível de *stress*, a satisfação no trabalho e a intenção de saída dos mesmos (Ferreira et al., 2021).

Golden et al. (2006) e Solís (2016), nos seus estudos, concluíram que a extensão do teletrabalho tem um impacto diferencial no conflito trabalho-família, na medida em que quanto mais extensivamente os indivíduos trabalham nesta modalidade, menor é o CTF e maior é o CFT.

Zhang et al. (2020) também investigaram as consequências do teletrabalho neste conflito, através da mediação de diferentes estágios da vida, nomeadamente o género, estado civil e paternidade/maternidade, concluindo que este último desempenha um papel vital nos resultados obtidos nesta modalidade de trabalho. A existência de crianças a cargo aumenta não só o CTF, como também o CFT, ou seja, aumenta o conflito trabalho-família nas suas duas dimensões.

No entanto, para Bai et al. (2021), o teletrabalho pode ser visto como um facilitador da conciliação entre a vida profissional e a vida familiar, na medida em que a flexibilidade oferecida por este regime laboral permite aos profissionais uma melhor gestão das exigências relacionadas com os dois domínios. Para além disso, esta flexibilidade também proporciona aos indivíduos uma gestão mais eficaz dos seus recursos, como por exemplo o tempo, uma vez que lhes dá autonomia para decidirem quando realizar o seu trabalho, bem como a possibilidade de reduzirem o tempo de deslocação entre casa e o local onde trabalham. Adicionalmente, a perceção de um maior controlo sobre as tarefas também proporciona uma diminuição da tensão provocada pela carga de trabalho e pressão da chefia, e as suas prováveis influências na interação trabalho-família (Bai et al., 2021; Eddleston & Mulki, 2017; Gajendran & Harrison, 2007; Golden, 2006; Jostell & Hemlin, 2018). Para Jostell e Hemlin (2018), o controlo sobre as tarefas mostrou ter este efeito benéfico no conflito trabalho-família, sendo que níveis mais altos desse controlo conduziram mesmo à ausência do CTF.

Paralelamente, para Eddleston e Mulki (2017) e Jostell e Hemlin (2018), os profissionais que possuem a capacidade de definir e gerir limites entre o domínio do trabalho e da família, bem como de priorização e definição de metas, experimentam uma diminuição tanto do CTF como do CFT. Esta capacidade de segmentarem alguns aspectos relacionados com os dois domínios, como por exemplo pela criação, em casa, de espaços próprios para o trabalho, oferece-lhes uma sensação de maior controlo dos limites, bem como uma diminuição das interrupções provenientes de membros da família, o qual reduz a ocorrência do conflito trabalho-família nas duas direções (Eddleston & Mulki, 2017; Gajendran & Harrison, 2007). Para além disso, as interrupções podem ser percebidas como algo positivo, nomeadamente como pausas laborais ou como uma mudança positiva de atividade (Jostell & Hemlin, 2018).

Gajendran e Harrison (2007) também investigaram o efeito mediador do conflito trabalho-família na relação entre o teletrabalho e diversas variáveis resultado, entre as quais a intenção de saída. Os autores verificaram que o teletrabalho conduzia a uma diminuição do conflito trabalho-família, que por sua vez se refletia numa diminuição da vontade dos profissionais abandonarem a sua organização.

Wayne et al. (2013), no seu estudo, concluíram que a flexibilidade do horário de trabalho relaciona-se positivamente com o empenhamento organizacional afetivo dos indivíduos, através do papel mediador do conflito trabalho-família, na medida em que a diminuição do conflito trabalho-família sentida pelos profissionais em teletrabalho, é capaz de

gerar uma maior ligação emocional dos profissionais (Darouei & Pluut, 2021) com a organização para a qual trabalham.

Adicionalmente, Lyness e Thompson (1997) investigaram a relação entre o CTF e as três dimensões do empenhamento organizacional, tendo verificado que o CTF se relaciona negativamente com o empenhamento afetivo, positivamente com o empenhamento instrumental, mas não se relaciona com o empenhamento normativo. Já Greenhaus e Beutell (1985) e Netemeyer et al., (1996), nos seus estudos, verificaram que existe uma relação inversa entre o CTF/CFT e o empenhamento organizacional, ou seja, descobriram que uma diminuição de cada um dos conflitos conduzia a um aumento do vínculo dos profissionais com a sua organização, pelos benefícios incorridos, tendo Netemeyer et al., (1996) verificado, adicionalmente, que a diminuição de cada um dos conflitos diminuía também a intenção de saída de uma organização e a procura por um novo emprego.

Assim, de acordo com o acima referido, irão ser testadas as seguintes hipóteses:

H2a: O CTF é mediador da relação entre o teletrabalho e o empenhamento afetivo.

H2b: O CTF é mediador da relação entre o teletrabalho e o empenhamento normativo.

H2c: O CTF é mediador da relação entre o teletrabalho e o empenhamento instrumental.

H3a: O CFT é mediador da relação entre o teletrabalho e o empenhamento afetivo.

H3b: O CFT é mediador da relação entre o teletrabalho e o empenhamento normativo.

H3c: O CFT é mediador da relação entre o teletrabalho e o empenhamento instrumental.

Na figura 1 é apresentado o modelo teórico que orientou esta investigação.

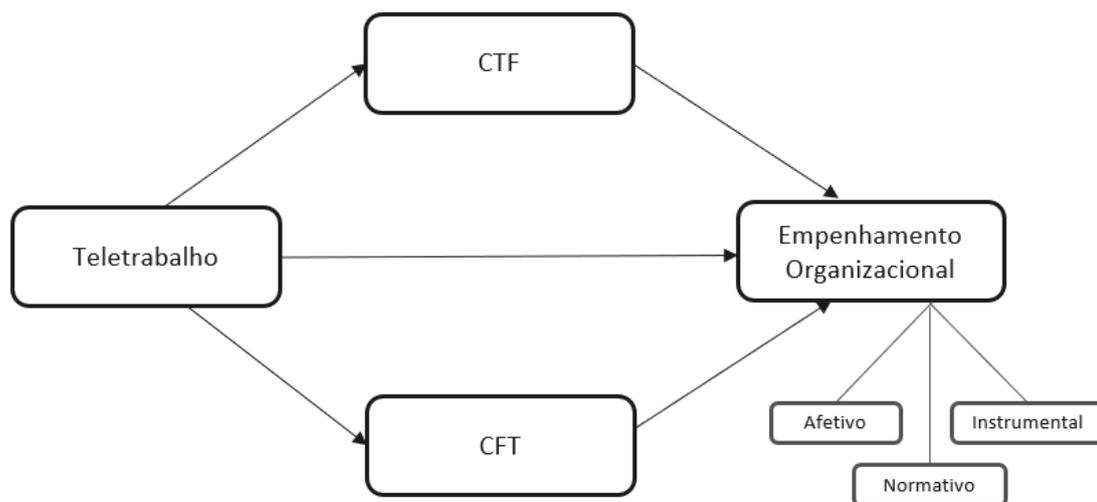


Figura 1. Modelo de investigação.

2. Metodologia

2.1 Participantes

Neste estudo participaram 221 indivíduos, residentes em Portugal, e que, no momento da recolha dos dados, exerciam alguma da sua atividade profissional em regime de teletrabalho.

Na tabela 1 é apresentada a informação sociodemográfica dos participantes.

Tabela 1
Características sociodemográficas dos participantes (N = 221)

Variável	n	%
Género		
Feminino	137	62.0%
Masculino	83	37.6%
Prefiro não revelar	1	0.5%
Nacionalidade		
Portuguesa	203	91.9%
Brasileira	17	7.7%
Italiana	1	0.5%
Estado civil		
Solteiro(a)	99	44.8%
Casado(a)/União de facto	105	47.5%
Divorciado(a)/Separado(a)	17	7.7%
Número de elementos do agregado familiar		
1	36	16.3%
2	57	25.8%
3	59	26.7%
>3	69	31.3%
Número de filhos entre os 0-12 anos		
0	149	67.4%
1	51	23.1%
2	19	8.6%
3	2	0.9%

Número de filhos entre os 13-18 anos		
0	187	84.6%
1	28	12.7%
2	5	2.3%
3	1	0.5%
Membros com necessidades especiais		
Não	211	95.5%
Sim	10	4.5%
Habilitações literárias		
Ensino Básico	1	0.5%
Ensino Secundário	50	22.6%
Ensino Superior	170	76.9%
Antiguidade na empresa		
<1 ano	32	14.5%
1-2 anos	32	14.5%
2-3 anos	28	12.7%
3-4 anos	19	8.6%
4-5 anos	18	8.1%
>5 anos	92	41.7%
Área profissional		
Call Center/Help Desk	68	30.8%
Informática	33	14.9%
Banca/Seguros/Serviços Financeiros	20	9.0%
Outras	100	45.3%
Posição hierárquica		
Estagiário(a)	3	1.4%
Técnico(a)	163	73.8%
Líder de equipa	34	15.4%
Diretor(a) de secção	10	4.5%
Diretor(a) de departamento	5	2.3%
Administrador(a)	6	2.7%

Situação profissional		
Trabalhador(a) independente/ prestador(a) de serviços	3	1.4%
Trabalhador(a) por conta de outrem	216	97.7%
Empresário(a)	2	0.9%
Contrato de trabalho		
Prestação de serviços/recibos verdes	5	2.3%
Estágio	1	0.5%
Contrato a termo certo/incerto/sem termo	215	97.7%
Horário de trabalho		
Parcial/ <i>part-time</i>	21	9.5%
Completo/ <i>full-time</i> (35h-40h)	200	90.5%
Fixo	200	90.5%
Rotativo	14	6.3%
Flexível	7	3.2%
Tempo em teletrabalho		
<1 ano	26	11.8%
1-2 anos	182	82.4%
2-3 anos	8	3.6%
>3 anos	5	2.3%
Local em teletrabalho		
Casa	221	100%
Outro	0	0%
Preferência de regime de trabalho		
Teletrabalho 100%	90	40.7%
Regime híbrido	121	54.8%
Escritório 100%	10	4.5%

Dos 221 respondentes, 62% são mulheres e 37.6% são homens, com uma média de idades de 35.60 anos ($DP = 8.35$; variação: 21-56). A maioria dos participantes (91.9%) são de nacionalidade portuguesa e aproximadamente metade (44.8%) são solteiros ou casados/união de facto (47.5%). Quanto ao número de filhos entre os 0-12 anos, 67.4% da amostra não possui filhos e 23.1% possui apenas um, enquanto que, em relação ao número

de filhos entre os 13-18 anos, a maioria dos respondentes (84.6%) não possui qualquer filho. Quanto ao nível de escolaridade da amostra, 76.9% possui um grau de ensino superior e 22.6% um grau de ensino secundário.

À data do estudo, 82.4% da amostra encontrava-se em regime de teletrabalho há 1-2 anos, com a totalidade dos respondentes a exercer a sua atividade em teletrabalho a partir de casa, e em média 33.16 horas semanais ($DP = 11.35$; variação: 4-60).

2.2 Estratégia metodológica e instrumentos de medida

Nesta investigação foi adotada uma metodologia do tipo quantitativa, com recolha de dados primários, realizada através de um inquérito por questionário *online*, via *Google Forms*, o qual esteve ativo de 28 de novembro de 2021 a 28 de janeiro de 2022.

A escolha desta metodologia está em linha com o objetivo desta investigação, isto é, com uma recolha de dados que permitísse obter informação sobre as opiniões, preferências e atitudes da pessoa entrevistada (Coutinho, 2013), através da utilização da mesma nomenclatura nas respostas, a qual facilita a codificação e análise dos resultados (Baranão, 2008).

Este questionário foi aplicado a uma amostra não aleatória por conveniência, devido à proximidade e existência de uma rede de contactos, composta por profissionais com residência em Portugal e a exercer alguma da sua atividade laboral em regime de teletrabalho, procedendo-se à sua divulgação através das redes sociais *Facebook* e *LinkedIn* e junto de contactos pessoais.

O questionário incluiu, para além das escalas de avaliação dos construtos, que apresentaremos nas secções seguintes, e de questões sociodemográficas, uma breve apresentação do estudo e seus objetivos, bem como o consentimento informado, de forma a garantir o anonimato, confidencialidade e participação voluntária dos respondentes.

Teletrabalho

Para medir o teletrabalho foi utilizada a *E-Work Life Scale (EWLS)* de Grant et al. (2019), e avaliada a consistência interna das três dimensões do teletrabalho consideradas. Assim sendo, foram aplicados 10 itens, referentes às três dimensões do teletrabalho,

nomeadamente: quatro itens para medir a eficácia/produktividade (ex., “Estar em regime de teletrabalho torna-me mais eficaz para cumprir os meus objetivos-chave e atingir resultados.”); três itens para medir a confiança organizacional (ex., “A minha empresa confia em mim para ser eficaz no meu papel quando estou em teletrabalho.”); e três itens para medir a flexibilidade (ex., “A minha chefia permite-me flexibilizar o meu horário para satisfazer as minhas necessidades, desde que todo o trabalho seja concluído.”). No presente estudo não foi utilizada a dimensão interferência vida-trabalho, devido à similaridade dos itens com o conflito trabalho-família, cujo efeito mediador se pretende avaliar. Paralelamente, foi utilizada a escala numa vertente unidimensional, com o objetivo de analisar o teletrabalho como um todo. Adicionalmente, para avaliação dos itens, foi utilizada uma escala do tipo Likert de 7 pontos (1 = discordo totalmente; 2 = discordo; 3 = discordo em parte; 4 = não concordo nem discordo; 5 = concordo em parte; 6 = concordo; 7 = concordo totalmente).

Empenhamento Organizacional

Para medir o empenhamento organizacional foi utilizada a escala de Meyer e Allen (1997), adaptada para a população portuguesa por Nascimento et al. (2008), e medida igualmente a consistência interna de cada dimensão de empenhamento. Neste sentido, foram aplicados 19 itens, referentes às três dimensões do empenhamento, nomeadamente: seis itens para medir o empenhamento afetivo (ex., “Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.”); seis itens para medir o empenhamento normativo (ex., “Esta empresa merece a minha lealdade.”); e sete itens para medir o empenhamento instrumental (ex., “Neste momento, manter-me nesta empresa é uma questão de necessidade material e de vontade pessoal.”). Para avaliação dos itens foi também utilizada uma escala do tipo Likert de 7 pontos (1 = discordo totalmente; 2 = discordo; 3 = discordo em parte; 4 = não concordo nem discordo; 5 = concordo em parte; 6 = concordo; 7 = concordo totalmente).

Conflito Trabalho-Família

Para medir o conflito trabalho-família foi utilizada a escala de Netemeyer et al. (1996), adaptada para a população portuguesa por Santos e Gonçalves (2014), e medida a consistência interna dos itens do Conflito do Trabalho para a Família (CTF) e do Conflito da Família para o Trabalho (CFT). Foram aplicados 12 itens, referentes à bidirecionalidade do conflito, nomeadamente: cinco itens para medir o CTF (ex., “As exigências do meu trabalho

interferem na minha vida familiar.”); e sete itens para medir o CFT (ex., “As minhas obrigações familiares interferem com as atividades do meu trabalho.”). No que se refere ao CFT, foram adicionados mais dois itens à subescala original, resultante da subdivisão do item “A minha vida familiar interfere com as minhas responsabilidades profissionais, nomeadamente na pontualidade, no cumprimento das tarefas diárias e nas horas extraordinárias” em três, de forma a poder avaliar-se isoladamente a interferência da vida familiar na pontualidade, no cumprimento das tarefas diárias e nas horas extraordinárias. Adicionalmente, para avaliação dos itens, foi utilizada uma escala do tipo Likert de 7 pontos (1 = discordo totalmente; 2 = discordo; 3 = discordo em parte; 4 = não concordo nem discordo; 5 = concordo em parte; 6 = concordo; 7 = concordo totalmente).

Questões Sociodemográficas

Para caracterização da amostra foram realizadas questões relativas ao género, idade, nacionalidade, estado civil, número de elementos do agregado familiar, número de filhos com idade inferior a 18 anos e existência de membros com necessidades especiais. Adicionalmente, foram realizadas questões relativas à realidade profissional dos respondentes, tais como, a habilitação literária, área profissional, antiguidade na empresa, posição hierárquica, situação profissional, tipologia de contrato, regime e horário de trabalho, bem como o local, média de horas semanais, tempo em teletrabalho e preferência de regime laboral a adotar no futuro.

3. Resultados

A análise estatística dos dados obtidos foi realizada com recurso ao *IBM SPSS Statistics*, versão 28. Adicionalmente, para testar o modelo de mediação simples, foi utilizado o modelo 4 do *PROCESS*, versão 4.0, de Andrew F. Hayes.

Os resultados da consistência interna das medidas utilizadas encontram-se resumidos na tabela 2.

Tabela 2. Confiabilidade das medidas: alfa de cronbach ($n = 221$)

Escala	Número de itens	Variação	α
Teletrabalho	10	1-7	.80
Eficácia/Produtividade	4	1-7	.87
Confiança Organizacional	3	1-7	.73
Flexibilidade	3	1-7	.80
Empenhamento Organizacional	19	1-7	.88
Empenhamento Afetivo	6	1-7	.85
Empenhamento Normativo	6	1-7	.86
Empenhamento Instrumental	7	1-7	.80
Conflito Trabalho-Família	12	1-7	.90
CTF	5	1-7	.88
CFT	7	1-7	.89

3.1 Estatística descritiva e correlações

Após a recolha dos dados, foi realizada a análise descritiva das variáveis em estudo, quanto às medidas de tendência central, e coeficientes de correlação de Pearson (tabela 3).

Tabela 3*Estatística descritiva e correlações para as variáveis em estudo*

Variável	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Teletrabalho	5.16	.99	—							
2. Conflito Trabalho-Família	2.53	1.02	-.27**	—						
3. CTF	3.03	1.41	-.28**	.87**	—					
4. CFT	2.18	.99	-.18**	.87**	.52**	—				
5. Empenhamento Organizacional	4.32	.91	.25**	.00	-.02	.02	—			
6. Empenhamento Afetivo	4.85	1.18	.31**	-.15*	-.17**	-.10	.79**	—		
7. Empenhamento Normativo	3.93	1.26	.29**	.02	-.04	.08	.86**	.69**	—	
8. Empenhamento Instrumental	4.21	1.12	.00	.12	.15*	.06	.66**	.17*	.32**	—

Nota: $n = 221$; * $p < .05$; ** $p < .01$; M = Média; DP = Desvio-Padrão

Em relação à análise descritiva, e relativamente aos constructos em investigação, a amostra apresenta, em média, níveis de teletrabalho ($M = 5.16$; $DP = .99$) e empenhamento organizacional ($M = 4.32$; $DP = .91$), nomeadamente empenhamento afetivo ($M = 4.85$; $DP = 1.18$), empenhamento normativo ($M = 3.93$; $DP = 1.26$) e empenhamento instrumental ($M = 4.21$; $DP = 1.12$), acima do ponto médio da escala (3.5), ao contrário do constructo conflito trabalho-família ($M = 2.53$; $DP = 1.02$), especificamente CTF ($M = 3.03$; $DP = 1.41$) e CFT ($M = 2.18$; $DP = .99$), em que a amostra apresenta níveis de perceção abaixo deste ponto (3.5).

Quanto aos coeficientes de correlação de Pearson, é possível verificar que o teletrabalho correlaciona-se positiva e significativamente com o empenhamento organizacional ($r = .25$; $p < .01$), nomeadamente com o empenhamento afetivo ($r = .31$; $p < .01$) e com o empenhamento normativo ($r = .29$; $p < .01$). Por sua vez, o teletrabalho não se correlaciona com o empenhamento instrumental ($r = .00$; $p > .05$), e relaciona-se negativa e significativamente com o conflito trabalho-família ($r = -.27$; $p < .01$), em específico com o CTF ($r = -.28$; $p < .01$) e CFT ($r = -.18$; $p < .01$). Adicionalmente, o CTF correlaciona-se negativa e significativamente com o empenhamento afetivo ($r = -.17$; $p < .01$), não se relaciona com o empenhamento normativo ($r = -.04$; $p > .05$), e correlaciona-se positiva e significativamente com o empenhamento instrumental ($r = .15$; $p < .05$). Pelo contrário, o CFT não se relaciona com nenhuma dimensão do empenhamento organizacional (afetivo, $r = -.10$; $p > .05$; normativo, $r = .08$; $p > .05$; instrumental, $r = .06$; $p > .05$).

3.2 Teste de hipóteses: resumo

O efeito total do teletrabalho no empenhamento afetivo é positivo e significativo ($B = .37$; $t = 4.79$; $p < .001$; $R^2 = .10$). O efeito direto do teletrabalho no empenhamento afetivo é, também, positivo e significativo ($B = .34$; $t = 4.20$; $p < .001$), suportando a hipótese 1a: o teletrabalho relaciona-se positivamente com o empenhamento afetivo.

No entanto, o efeito indireto através do CTF ($B = .03$; IC 95% [-.02; .10]) e do CFT ($B = -.001$; IC 95% [-.04; .04]) não é significativo, não sendo possível, desta forma, suportar as hipóteses 2a e 3a: o CTF é mediador da relação entre o teletrabalho e o empenhamento afetivo, e o CFT é mediador da relação entre o teletrabalho e o empenhamento afetivo, respetivamente.

De acordo com os resultados, o teletrabalho relaciona-se positivamente com o empenhamento afetivo. No entanto, o CTF e o CFT não possuem um papel mediador nesta relação.

Os resultados do teste de hipóteses acima referidos encontram-se resumidos na tabela 4.

Tabela 4

Resultados de regressão para as variáveis: Teletrabalho, EA, CTF e CFT

					R ²
Modelo 1: variável mediadora	Outcome: CTF (CFT)				.08 (.03)
	Coef.	Erro-padrão	t	p	
Teletrabalho	-.40 (-.18)	.09 (.07)	-4.39 (-2.67)	<.001 (<.01)	
Modelo 2: variável resultado	Outcome: EA				
	Coef.	Erro-padrão	t	p	.10
Teletrabalho	.34	.08	4.20	<.001	
CTF (CFT)	-.08 (.01)	.07 (.09)	-1.24 (.06)	.22 (.95)	
Bootstrapping para o efeito indireto					
	Coef.	Erro-padrão	LI 95% IC	LS 95% IC	
Efeito indireto do Teletrabalho no EA, através do CTF (CFT)	.03 (-.001)	.03 (.02)	-.02 (-.04)	.10 (.04)	

$n = 221$. Estão reportados os coeficientes não estandardizados. 5000 amostras bootstrap; LI – limite inferior; LS – limite superior; IC – Intervalo de confiança. Os resultados entre parênteses correspondem à variável CFT.

O efeito total do teletrabalho no empenhamento normativo é positivo e significativo ($B = .37$; $t = 4.45$; $p < .001$; $R^2 = .08$). Conforme a tabela 5, o efeito direto do teletrabalho no empenhamento normativo é, também, positivo e significativo ($B = .39$; $t = 4.54$; $p < .001$), suportando a hipótese 1b: o teletrabalho relaciona-se positivamente com o empenhamento normativo.

No entanto, o efeito indireto através do CTF ($B = .01$; IC 95% [-.05; .08]) e do CFT ($B = -.03$; IC 95% [-.08; .001]) não é significativo, não sendo possível, desta forma, suportar as hipóteses 2b e 3b: o CTF é mediador da relação entre o teletrabalho e o empenhamento normativo, e o CFT é mediador da relação entre o teletrabalho e o empenhamento normativo, respetivamente.

De acordo com estes resultados, o teletrabalho relaciona-se positivamente com o empenhamento normativo. No entanto, o CTF e o CFT não possuem um papel mediador nesta relação.

Tabela 5

Resultados de regressão para as variáveis: Teletrabalho, EN, CTF e CFT

					R ²
Modelo 1: variável mediadora	Outcome: CTF (CFT)				.08 (.03)
	Coef.	Erro-padrão	t	p	
Teletrabalho	-.40 (-.18)	.09 (.07)	-4.39 (-2.67)	<.001 (<.01)	
Modelo 2: variável resultado	Outcome: EN				
	Coef.	Erro-padrão	t	p	.10
Teletrabalho	.39	.09	4.54	<.001	
CTF (CFT)	-.03 (.19)	.07 (.10)	-.44 (2.02)	.66 (.05)	
Bootstrapping para o efeito indireto					
	Coef.	Erro-padrão	LI 95% IC	LS 95% IC	
Efeito indireto do Teletrabalho no EN, através do CTF (CFT)	.01 (-.03)	.03 (.02)	-.05 (-.08)	.08 (.001)	

n = 221. Estão reportados os coeficientes não estandardizados. 5000 amostras bootstrap; LI – limite inferior; LS – limite superior; IC – Intervalo de confiança. Os resultados entre parênteses correspondem à variável CFT.

O efeito total do teletrabalho no empenhamento instrumental não é significativo ($B = .004$; $t = .06$; $p = .95$; $R^2 = .00$). Como é possível observar na tabela 6, o efeito direto do teletrabalho no empenhamento instrumental, também, não é significativo ($B = .06$; $t = .71$; $p = .48$), não sendo possível suportar a hipótese 1c: o teletrabalho relaciona-se negativamente com o empenhamento instrumental.

No entanto, o efeito indireto através do CTF ($B = -.06$; IC 95% [-.13; -.002]) é significativo, suportando a hipótese 2c: o CTF é mediador da relação entre o teletrabalho e o empenhamento instrumental.

Pelo contrário, o efeito indireto através do CFT ($B = .004$; IC 95% [-.03; .05]) não é significativo, não sendo possível, desta forma, suportar a hipótese 3c: o CFT é mediador da relação entre o teletrabalho e o empenhamento instrumental.

De acordo com estes resultados, o teletrabalho não se relaciona com o empenhamento instrumental. No entanto, o CTF possui um papel mediador completo nesta relação, tornando-a negativa quando presente, ao contrário do CFT que não possui um papel mediador nesta relação.

Tabela 6*Resultados de regressão para as variáveis: Teletrabalho, EI, CTF e CFT*

					R ²
Modelo 1: variável mediadora	Outcome: CTF (CFT)				.08 (.03)
	Coef.	Erro-padrão	t	p	
Teletrabalho	-.40 (-.18)	.09 (.07)	-4.39 (-2.67)	<.001 (<.01)	
Modelo 2: variável resultado	Outcome: EI				
	Coef.	Erro-padrão	t	p	.03
Teletrabalho	.06	.08	.71	.48	
CTF (CFT)	.14 (-.02)	.06 (.09)	2.16 (-.26)	<.05 (.80)	
Bootstrapping para o efeito indireto					
	Coef.	Erro-padrão	LI 95% IC	LS 95% IC	
Efeito indireto do Teletrabalho no EI, através do CTF (CFT)	-.06 (.004)	.03 (.02)	-.13 (-.03)	-.002 (.05)	

n = 221. Estão reportados os coeficientes não estandardizados. 5000 amostras bootstrap; LI – limite inferior; LS – limite superior; IC – Intervalo de confiança. Os resultados entre parênteses correspondem à variável CFT.

4. Discussão

A presente investigação teve como principal objetivo analisar a relação entre o teletrabalho e o empenhamento organizacional afetivo, normativo e instrumental, bem como verificar o papel mediador do CTF e do CFT em cada uma destas relações.

Relativamente à literatura nestas áreas, a maioria dos estudos referentes ao empenhamento organizacional apenas focam a sua investigação na componente afetiva, dado que é aquela à qual mais se associa resultados positivos (Meyer et al., 2002). Quanto ao conflito trabalho-família, na maioria das vezes, a literatura apenas se reporta a este construto no geral, sem especificação da direccionalidade do mesmo, ou quando o faz apenas analisa uma das direções, neste caso o CTF, dado que é o mais prevalente (Byron, 2005). Este facto faz com que nem sempre seja possível a comparação dos resultados obtidos nos diversos estudos, ou que nem sempre sejam conhecidas possíveis diferenças de expressão de cada uma das dimensões dos constructos mencionados.

Desta forma, esta investigação, ao ter analisado a relação entre o teletrabalho e as três dimensões do empenhamento organizacional, bem como o papel mediador do conflito trabalho-família na sua bidireccionalidade, permitiu colmatar uma lacuna existente na literatura, contribuindo para o avanço do conhecimento na área do comportamento organizacional.

No que respeita aos resultados obtidos neste estudo, a hipótese 1a afirma que o teletrabalho relaciona-se positivamente com o empenhamento afetivo, a qual foi suportada pelos dados. De facto, foi possível verificar que o teletrabalho está associado a um aumento da ligação afetiva dos profissionais para com a sua organização. Este resultado está em consonância com estudos anteriores, que indicam que a possibilidade de teletrabalho oferecida pelas organizações, aos seus profissionais, constitui um sinal claro de confiança e preocupação com o seu bem-estar, bem como uma forma de atender às suas necessidades, nomeadamente ao nível de redução de custos de deslocação, flexibilidade de horários e autonomia (Allen et al., 2015; Gajendran & Harrison, 2007; Hunton & Norman, 2010; Rhoades & Eisenberger, 2002). Assim, o teletrabalho, ao proporcionar um aumento significativo da qualidade de vida dos indivíduos, gera um maior envolvimento e identificação dos mesmos com os valores organizacionais, que se reflete no aumento da ligação emocional, motivação e

satisfação com a empresa para a qual trabalham (Allen et al., 2015; Gajendran & Harrison, 2007; Hunton & Norman, 2010; Rhoades & Eisenberger, 2002).

Quanto à hipótese 1b, esta afirma que o teletrabalho se relaciona positivamente com o empenhamento normativo, a qual foi também suportada pelos dados. De facto, a implementação do teletrabalho também é capaz de gerar um aumento do sentimento de dever e responsabilidade moral dos colaboradores para com a sua empresa. Estes resultados estão em linha com outras investigações, nomeadamente com o estudo de Hunton e Norman (2010), no qual o teletrabalho é visto como um benefício, ao permitir uma gestão mais eficaz entre a vida laboral e a vida pessoal, perante o qual os indivíduos se sentem na obrigação de retribuir, com base numa relação de troca, tendo em conta a confiança que lhes é depositada. Segundo Rousseau (1995), isto acontece porque se desenvolve uma espécie de contrato psicológico entre a organização e os seus profissionais, no qual a primeira se compromete a proporcionar um benefício adicional aos seus colaboradores, neste caso o teletrabalho, e eles se comprometem a desenvolver o seu trabalho com a mesma competência como se estivessem nas instalações habituais, bem como com a sua permanência na organização.

No entanto, e contrariamente ao esperado, não foi possível suportar a hipótese 1c, que afirma que o teletrabalho se relaciona negativamente com o empenhamento instrumental. Na verdade, não foi encontrada nenhuma relação de associação entre o teletrabalho e o empenhamento instrumental dos indivíduos. Um das razões, que poderá estar na base deste resultado, relaciona-se com o facto dos benefícios que o teletrabalho proporciona poderem neutralizar a perceção dos custos incorridos, ou a perceção de que as alternativas de emprego são limitadas, levando a uma ausência do sentimento de necessidade dos indivíduos permanecerem na sua organização, neste regime laboral.

Relativamente ao papel mediador do conflito trabalho-família, as hipóteses 2a, 2b e 2c afirmam que o CTF é mediador da relação entre o teletrabalho e o empenhamento afetivo, normativo e instrumental, respetivamente. Por outro lado, as hipóteses 3a, 3b e 3c afirmam que o CFT é mediador da relação entre o teletrabalho e o empenhamento afetivo, normativo e instrumental, respetivamente. No entanto, apenas a hipótese 2c foi suportada pelos dados. Ou seja, o CTF apenas possui um papel mediador, completo, na relação entre o teletrabalho e o empenhamento instrumental, tornando-a negativa quando presente, enquanto que o CFT não possui um papel mediador na relação entre o teletrabalho e cada uma das dimensões do empenhamento organizacional.

Uma das razões, que poderá estar na base da ocorrência destes resultados, relaciona-se com as crescentes mudanças vividas na sociedade, na força de trabalho e nas estruturas familiares, provenientes de transformações sociais, económicas, culturais e demográficas (Greenhaus & Kossek, 2014). De facto, ao longo dos últimos anos, temos assistido a uma mudança do paradigma social, com o aumento do número de mulheres que, para além do seu papel familiar, acumulam um cargo profissional (Edwards, 2001). Para além disso, a nível laboral, as exigências requeridas aos profissionais são cada vez maiores (Burke, 2009), o que juntamente com as constantes recessões económicas, a última proveniente da situação pandémica provocada pela Covid-19, e a precariedade de salários, têm conduzido a alterações nos modelos e constituição das famílias, que se alteraram para fazer face a estes desafios.

Segundo dados recentes do INE e PORDATA (2021a, 2021b, 2021c, 2021d), na última década, houve um aumento do número de agregados familiares constituídos por 1 ou 2 pessoas, e um decréscimo dos agregados constituídos por 3 ou mais elementos, sendo a dimensão média dos agregados domésticos, em 2020, de 2.5 elementos. Adicionalmente, assistiu-se a um aumento do número de casais sem filhos e de famílias monoparentais, a uma diminuição do número de casais com filhos, bem como a um aumento da idade média da mãe ao nascimento do primeiro filho, que passou de 28.9 anos em 2010, para 30.7 anos em 2020 (INE & PORDATA, 2021a, 2021b, 2021c, 2021d). Estes dados estão em consonância com a amostra deste estudo, em que 62% dos participantes são mulheres, sendo a média de idade dos respondentes de 35.6 anos, e em que aproximadamente metade são solteiros ou casados/união de facto. Para além disso, a maioria não possui filhos ou tem apenas um.

Assim, é possível afirmar que estas mudanças sociodemográficas, provenientes das transformações sociais e económicas vividas, poderão ter conduzido a uma diminuição do CTF e do CFT, em regime de teletrabalho, bem como à ausência do seu papel mediador na relação entre este regime laboral e cada uma das dimensões do empenhamento.

Adicionalmente, outros fatores que poderão estar na base da ausência de mediação são: há quanto tempo os indivíduos se encontram em teletrabalho, o local, e a intensidade deste regime laboral. Segundo Gajendran e Harrison (2007), a intensidade do teletrabalho possui um papel moderador, sugerindo a existência de uma curva de aprendizagem associada ao ajuste do teletrabalho. Ou seja, para estes autores, à medida que os profissionais passam mais tempo sob esta modalidade de trabalho, e na maior parte do seu horário, estes adquirem a capacidade de delimitar barreiras, segmentar espaços e de estruturar tarefas e rotinas, de

forma a minimizar a emergência de conflitos entre os domínios do trabalho e da família, bem como de forma a mitigar o *stress* relacionado com o assumir de múltiplas tarefas e papéis.

De facto, estes aspectos estão em consonância com a amostra deste estudo, em que quase a totalidade dos participantes encontrava-se neste regime laboral há 1-2 anos, com a totalidade a exercer a sua atividade a partir de casa, e em média 33.16 horas semanais, ou seja, quase todos os dias da semana.

Desta forma, e conforme o que foi dito anteriormente, é possível que os indivíduos tenham ajustado a sua experiência ao regime de teletrabalho, através do aumento da sua capacidade em definir e gerir limites entre os domínios, pela criação de espaços próprios para a prática laboral, bem como pela priorização e definição de metas, que poderão ter conduzido a uma diminuição da perceção do conflito trabalho-família e à ausência do seu papel mediador.

No entanto, quanto ao CTF, foi possível verificar que este possui um papel mediador na relação entre o teletrabalho e o empenhamento instrumental, mas não o possui na relação entre o teletrabalho e o empenhamento afetivo e normativo.

Na verdade, segundo de Vries et al. (2019), o empenhamento organizacional possui uma maior dependência de circunstâncias extrínsecas do que intrínsecas, ou seja, o empenhamento dos indivíduos parece estar mais dependente das características do trabalho do que de fatores pessoais. Como tal, como o empenhamento afetivo e normativo dos profissionais estão mais dependentes de fatores relacionados com a sua organização, como valores e benefícios proporcionados, nomeadamente o teletrabalho, enquanto o empenhamento instrumental está mais dependente dos custos associados à mudança e com a ausência de alternativas de emprego, esta poderá ser uma das razões pela qual o CTF possui apenas um papel mediador neste último empenhamento.

Para além disso, como o teletrabalho conduziu a um aumento do empenhamento afetivo e normativo, que por si só já são positivos, a diminuição do CTF poderá, desta forma, não ser tão impactante no aumento destes vínculos nos indivíduos, levando à ausência de mediação nestes dois tipos de empenhamento. No entanto, no caso do empenhamento instrumental, como este está associado a uma permanência com vista à mudança, a diminuição do CTF poderá ter aqui um impacto diferencial, uma vez que poderá ser percecionado como um benefício adicional ao teletrabalho. Assim, perante a diminuição do CTF, a relação entre o teletrabalho e o empenhamento instrumental, outrora ausente, torna-

se negativa, podendo-se afirmar que a diminuição deste conflito, proporcionada por este regime laboral, reduz a permanência do indivíduo na sua organização por necessidade, bem como a sua intenção de saída.

4.1 Implicações teóricas e práticas

Numa altura em que reter profissionais é um desafio, saber como o teletrabalho se relaciona com o vínculo estabelecido pelo profissional com a sua organização, bem como o papel que o conflito trabalho-família assume nessa relação, constituem uma mais valia, de forma a poderem ser implementadas políticas e práticas que promovam o sucesso organizacional.

Hunton e Norman (2010), no seu estudo, afirmam que os profissionais com maior empenhamento organizacional são aqueles que, por sua vez, possuem um melhor desempenho. Adicionalmente, segundo estes autores, a componente do empenhamento que melhor prediz o desempenho e a intenção de saída de um indivíduo da sua organização é a componente afetiva. Nesse sentido, e de acordo com os resultados deste estudo, o teletrabalho, ao promover um aumento da dimensão afetiva e normativa do empenhamento, constitui, assim, uma boa prática a adoptar por uma empresa que procura aumentar o desempenho e a lealdade dos seus profissionais, constituindo, também, uma vantagem competitiva para atrair e reter os melhores talentos (Onken-Menke et al., 2018; Vega et al., 2015).

Para além disso, a implementação do teletrabalho, pela flexibilidade que oferece, constitui uma política “amiga” das famílias, que para além de ser benéfica para a compatibilização das responsabilidades familiares e profissionais, é também profícua para o desempenho da organização, na medida em que diminui o sentimento de permanência nesta por necessidade.

Assim, com base nos resultados obtidos, é possível afirmar que o teletrabalho constitui uma prática laboral importante, tanto para os indivíduos, como para as organizações e sociedade, uma vez que também se torna imprescindível para a continuidade das atividades laborais em casos de crises, catástrofes naturais e emergências, como é o caso da pandemia que se vive atualmente.

4.2 Limitações e pesquisa futura

A presente investigação permitiu o avanço do conhecimento nas áreas relativas ao teletrabalho, empenhamento organizacional e conflito trabalho-família. No entanto, não está ausente de limitações.

Uma dessas limitações prende-se com o facto de se tratar de um estudo correlacional, do tipo *cross-sectional*, o que não permite inferir relações de causalidade entre os constructos. Para além disso, os dados foram recolhidos apenas num momento específico do tempo, e, como tal, estes podem refletir a influência de variáveis específicas desse momento, como é o caso da presente crise pandémica.

Adicionalmente, foram utilizadas medidas de autorrelato, o que significa que apenas foram consideradas as perceções dos profissionais, o que pode ter aumentado o problema da variância do método comum.

Relativamente à amostra, apesar do seu tamanho ser aceitável, esta foi obtida através de um método de amostragem por conveniência, pelo que os resultados não podem ser extrapolados para outras populações.

Por fim, quanto ao questionário, este foi respondido via *online*, e, portanto, certas condicionantes, como a atenção dos respondentes durante a sua realização, não puderam ser controladas.

Para pesquisas futuras, seria interessante realizar um estudo longitudinal, de forma a verificar-se se os resultados obtidos se mantêm ou se variam ao longo do tempo, bem como utilizar outro método de recolha de dados, como entrevistas, de forma a explorar com maior profundidade as perceções dos profissionais e as razões subjacentes às mesmas.

Para além disso, recomendamos a investigação mais aprofundada de cada dimensão do teletrabalho e a sua relação com cada dimensão do empenhamento organizacional e conflito trabalho-família, ou, eventualmente, estudar a relação do teletrabalho com outras variáveis *outcome*, como por exemplo a satisfação, desempenho, *turnover*, ou a mediação realizada através de outras variáveis, como o *stress* e a perceção de suporte organizacional.

4.3 Conclusão

Este estudo contribuiu para uma melhor compreensão da relação entre o teletrabalho e o empenhamento organizacional dos indivíduos, bem como acerca do papel mediador do conflito trabalho-família nessa relação. Os resultados permitem, então, afirmar que o teletrabalho constitui uma prática organizacional positiva, tanto para os indivíduos, como para as organizações, e sociedade. Para os indivíduos, na medida em que lhes permite um aumento significativo da qualidade de vida e a compatibilização das responsabilidades familiares e profissionais. Para as organizações, uma vez que aumenta o vínculo afetivo, o sentimento de lealdade, e diminui o sentimento de necessidade de permanência nesta, pela diminuição do CTF, constituindo, desta forma, uma prática benéfica para reter e atrair talento. E, por fim, para a sociedade, na medida em que permite a continuidade das atividades laborais, vitais para a prosperidade da economia. Assim, esta investigação enriqueceu a literatura face a estas temáticas, fornecendo, também, dados importantes que poderão ser utilizados pelas organizações e sociedade, de forma a corresponderem melhor aos diversos desafios.

Referências Bibliográficas

- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- 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://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Bai, B., Gopalan, N., Beutell, N., & Ren, F. (2021). Impact of absolute and relative commute time on work–family conflict: Work schedule control, child care hours, and life satisfaction. *Journal of Family and Economic Issues*, 42(4), 586–600. <https://doi.org/10.1007/s10834-021-09752-w>
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383–400. <https://doi.org/10.1002/job.144>
- Baraňano, A.M. (2008). *Métodos e técnicas de investigação em gestão: Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação* (1ªEdição, 2ªImpressão). Lisboa: Edições Sílabo.
- Burke, R. J. (2009). Working to live or living to work: Should individuals and organizations care? *Journal of Business Ethics*, 84(2), 167–172. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9703-6>
- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 169–198. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.08.009>
- Coutinho, C. (2013). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: Teoria e Prática* (2ªEdição). Coimbra: Almedina.
- Darouei, M., & Pluut, H. (2021). Work from home today for a better tomorrow! How working from home influences work-family conflict and employees' start of the next workday. *Stress and Health*, 37(5), 986–999. <https://doi.org/10.1002/smi.3053>
- de Vries, H., Tummers, L., & Bekkers, V. (2019). The benefits of teleworking in the public sector: Reality or rhetoric? *Review of Public Personnel Administration*, 39(4), 570–593. <https://doi.org/10.1177/0734371X18760124>

- Delanoeije, J., & Verbruggen, M. (2020). Between-person and within-person effects of telework: a quasi-field experiment. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 29*(6), 795–808. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1774557>
- Eddleston, K. A., & Mulki, J. (2017). Toward understanding remote workers' management of work–family boundaries: The complexity of workplace embeddedness. *Group and Organization Management, 42*(3), 346–387. <https://doi.org/10.1177/1059601115619548>
- Edwards, M. E. (2001). Uncertainty and the rise of the work-family dilemma. *Journal of Marriage and Family, 63*(1), 183–196. <https://doi.org/10.1111/j.1741-3737.2001.00183.x>
- Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of Management Review, 25*(1), 178–199. <https://doi.org/10.2307/259269>
- Ferreira, R., Pereira, R., Bianchi, I. S., & da Silva, M. M. (2021). Decision factors for remote work adoption: Advantages, disadvantages, driving forces and challenges. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 7*(1), 1–24. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010070>
- Fitzer, M. M. (1997). Managing from afar: Performance and rewards in a telecommuting environment. *Compensation and Benefits Review, 29*(1), 65-73. <https://doi.org/10.1177/088636879702900110>
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology, 92*(6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Golden, T. D. (2006). The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction. *Journal of Organizational Behavior, 27*(3), 319–340. <https://doi.org/10.1002/job.369>
- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Simsek, Z. (2006). Telecommuting's differential impact on work-family conflict: Is there no place like home? *Journal of Applied Psychology, 91*(6), 1340–1350. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1340>
- Goode, W. J. (1960). A theory of role strain. *American Sociological Review, 25*(4), 483– 496. <https://doi.org/10.2307/2092933>
- Grant, C. A., Wallace, L. M., & Spurgeon, P. C. (2013). An exploration of the psychological

- factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations*, 35(5), 527–546. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2012-0059>
- Grant, C. A., Wallace, L. M., Spurgeon, P. C., Tramontano, C., & Charalampous, M. (2019). Construction and initial validation of the E-Work Life Scale to measure remote e-working. *Employee Relations*, 41(1), 16–33. <https://doi.org/10.1108/ER-09-2017-0229>
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict Between Work and Family Roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4277352>
- Greenhaus, J. H., & Kossek, E. E. (2014). The contemporary career: A work–home perspective. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091324>
- Harpaz, I. (2002). Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organization and society. *Work Study*, 51(2), 74–80. <https://doi.org/10.1108/00438020210418791>
- Hunton, J. E., & Norman, C. S. (2010). The impact of alternative telework arrangements on organizational commitment: Insights from a longitudinal field experiment. *Journal of Information Systems*, 24(1), 67–90. <https://doi.org/10.2308/jis.2010.24.1.67>
- INE & PORDATA (2021a, Fevereiro 10). *Dimensão média dos agregados domésticos privados*. PORDATA. <https://www.pordata.pt/Portugal/Dimensao+media+dos+agregados+domesticos+privados-511>
- INE & PORDATA (2021b, Março 1). *Agregados domésticos privados: total e por tipo de composição*. PORDATA. <https://www.pordata.pt/Portugal/Aggregados+domesticos+privados+total+e+por+tipo+de+composicao-19>
- INE & PORDATA (2021c, Junho 15). *Idade média da mãe ao nascimento do primeiro filho*. PORDATA. <https://www.pordata.pt/Portugal/Idade+media+da+mãe+ao+nascimento+do+primeiro+filho-805>
- INE & PORDATA (2021d, Dezembro 16). *Famílias clássicas por número de indivíduos segundo os Censos*. PORDATA. <https://www.pordata.pt/Portugal/Familias+classicas+por+numero+de+individuos+segundo>

- Jostell, D., & Hemlin, S. (2018). After hours teleworking and boundary management: Effects on work-family conflict. *Work, 60*(3), 475–483. <https://doi.org/10.3233/WOR-182748>
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. John Wiley
- Kossek, E. E., Lautsch, B. A., & Eaton, S. C. (2006). Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work-family effectiveness. *Journal of Vocational Behavior, 68*(2), 347–367. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.07.002>
- Kurland, N. B., & Bailey, D. E. (2000). Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *IEEE Engineering Management Review, 28*(2), 49–60. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(00\)80016-9](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(00)80016-9)
- Lyness, K. S., & Thompson, D. E. (1997). Above the glass ceiling? A comparison of matched samples of female and male executives. *Journal of Applied Psychology, 82*(3), 359–375. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.3.359>
- Martin, B. H., & MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organizations?: A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. *Management Research Review, 35*(7), 602–616. <https://doi.org/10.1108/01409171211238820>
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology, 78*(4), 538–551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology, 89*(6), 991–1007. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.991>
- 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)
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. London: Sage Publication
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review, 11*(3), 299–326. <https://doi.org/10.1016/S1053->

- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovich, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, *61*, 20-52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Nascimento, J., Lopes, A., & Salgueiro, M. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, *14*(1), 115–133.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., & McMurrin, R. (1996). Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales. *Journal of Applied Psychology*, *81*(4), 400–410. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.4.400>
- Nilles, J. M. (1994). *Making telecommuting happen: A guide for telemanagers and telecommuters*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Olló-López, A., Goñi-Legaz, S., & Erro-Garcés, A. (2020). Home-based telework: Usefulness and facilitators. *International Journal of Manpower*, *42*(4), 644–660. <https://doi.org/10.1108/IJM-02-2020-0062>
- Onken-Menke, G., Nüesch, S., & Kröll, C. (2018). Are you attracted? Do you remain? Meta-analytic evidence on flexible work practices. *Business Research*, *11*(2), 239–277. <https://doi.org/10.1007/s40685-017-0059-6>
- Palumbo, R., Manna, R., & Cavallone, M. (2020). Beware of side effects on quality! Investigating the implications of home working on work-life balance in educational services. *TQM Journal*. <https://doi.org/10.1108/TQM-05-2020-0120>
- Peters, P., & Batenburg, R. (2015). Telework adoption and formalisation in organizations from a knowledge transfer perspective. *International Journal of Work Innovation*, *1*(3), 251–270. <https://doi.org/10.1504/IJWI.2015.074169>
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. C. & Cabral-Cardoso, C. (2016). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (8ª edição, revista e atualizada). Lisboa: RH Editora.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, *87*(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021->

9010.87.4.698

- Rousseau, D. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Salamon, S. D., & Robinson, S. L. (2008). Trust that binds: The impact of collective felt trust on organizational performance. *Journal of Applied Psychology, 93*(3), 593–601. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.593>
- Santos, J., & Gonçalves, G. (2014). Contribuição para adaptação Portuguesa das escalas de conflito trabalho-família e conflito família-trabalho. *Revista eletrónica de Psicologia, Educação e Saúde, 2*, 14-30. <https://revistaepsi.com/artigo/2013-2014-ano3-volume2-artigo2/>
- Schall, M. A. (2019). *The relationship between remote work and job satisfaction : The mediating roles of perceived autonomy , work-family conflict , and telecommuting intensity*. [Master's thesis, San Jose State University]. SJSU ScholarWorks. https://scholarworks.sjsu.edu/etd_theses/5017
- Solís, M. S. (2016). Teletrabajo: Condiciones que impactan de manera positiva y negativa el conflicto trabajo-familia. *Academia Revista Latinoamericana de Administracion, 29*(4), 435–449. <https://doi.org/10.1108/ARLA-10-2015-0289>
- Vega, R. P., Anderson, A. J., & Kaplan, S. A. (2015). A within-person examination of the effects of telework. *Journal of Business and Psychology, 30*(2), 313–323. <https://doi.org/10.1007/s10869-014-9359-4>
- Wayne, J. H., Casper, W. J., Matthews, R. A., & Allen, T. D. (2013). Family-Supportive organization perceptions and organizational commitment: The mediating role of work-family conflict and enrichment and partner attitudes. *Journal of Applied Psychology, 98*(4), 606–622. <https://doi.org/10.1037/a0032491>
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review, 7*(3), 418–428. <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285349>
- Zhang, S., Moeckel, R., Moreno, A. T., Shuai, B., & Gao, J. (2020). 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>

Anexos

Anexo 1 – Questionário: itens

Teletrabalho (Grant et al., 2019)

Eficácia/Produtividade

1. Quando estou em regime de teletrabalho consigo concentrar-me melhor nas minhas tarefas de trabalho.
2. Estar em regime de teletrabalho torna-me mais eficaz para cumprir os meus objetivos-chave e atingir resultados.
3. Se eu for interrompido(a) por responsabilidades familiares/outras durante o trabalho a partir de casa, continuo a satisfazer as expectativas que a minha chefia tem em relação ao meu trabalho.
4. A minha produtividade geral no trabalho aumentou devido à minha capacidade de trabalhar remotamente a partir de casa.

Confiança Organizacional

1. A minha empresa oferece formação orientada para competências e comportamentos de teletrabalho.
2. A minha empresa confia em mim para ser eficaz no meu papel quando estou em teletrabalho.
3. Eu confio na minha empresa para fornecer boas condições que me permitam estar em teletrabalho de forma eficaz.

Flexibilidade

1. A minha chefia dá-me autonomia total sobre quando e como posso concluir o meu trabalho, quando estou em regime de teletrabalho.
2. O meu trabalho é tão flexível que eu poderia facilmente fazer uma pausa do teletrabalho, se e quando eu quiser.

3. A minha chefia permite-me flexibilizar o meu horário para satisfazer as minhas necessidades, desde que todo o trabalho seja concluído.

Empenhamento Organizacional (Meyer & Allen, 1997)

Empenhamento Afetivo

1. Não me sinto “emocionalmente ligado(a)” a esta empresa.
2. Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.
3. Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa.
4. Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus.
5. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa.
6. Não me sinto como fazendo parte desta empresa.

Empenhamento Normativo

1. Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.
2. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente.
3. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento.
4. Sentir-me-ia culpado(a) se deixasse esta empresa agora.
5. Esta empresa merece a minha lealdade.
6. Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa.

Empenhamento Instrumental

1. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa.
2. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer.

3. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.
4. Neste momento, manter-me nesta empresa é uma questão de necessidade material e de vontade pessoal.
5. Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.
6. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta empresa neste momento.
7. Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.

Conflito Trabalho-Família (Netemeyer et al., 1996)

CTF

1. As exigências do meu trabalho interferem na minha vida familiar.
2. O tempo que ocupo com o meu trabalho dificulta o cumprimento das minhas responsabilidades familiares.
3. Algumas das tarefas que gostaria de realizar em casa não aparecem feitas devido às minhas exigências profissionais.
4. O meu trabalho não permite ausências por motivos familiares.
5. Para cumprir adequadamente os deveres profissionais, tenho que fazer alterações nas atividades familiares.

CFT

1. As minhas obrigações familiares interferem com as atividades do meu trabalho.
2. Precindo de realizar tarefas profissionais pelos compromissos familiares em casa.
3. Algumas das tarefas que quero realizar no trabalho não aparecem feitas devido às obrigações familiares.
- 4.1. A minha vida familiar interfere com as minhas responsabilidades profissionais, nomeadamente na pontualidade.

4.2. A minha vida familiar interfere com as minhas responsabilidades profissionais, nomeadamente no cumprimento das tarefas diárias.

4.3. A minha vida familiar interfere com as minhas responsabilidades profissionais, nomeadamente nas horas extraordinárias.

5. As tarefas familiares interferem no meu desempenho profissional.