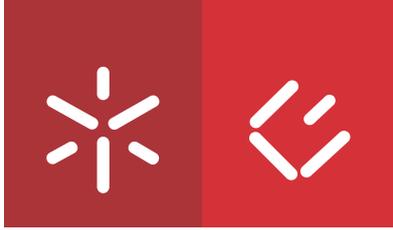


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Sara Cristina Ferreira Ribeiro

**O Teletrabalho em Portugal pós-COVID-19:
Será este para o futuro?**



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Sara Cristina Ferreira Ribeiro

**O Teletrabalho em Portugal pós-COVID-19:
Será este para o futuro?**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Gestão e Negócios

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Carla Maria Freitas Costa Freire

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

Gostaria de agradecer aos meus pais, Adelino Ribeiro e Maria Ferreira por tornarem este sonho possível e por me apoiarem sempre nas minhas decisões.

Gostaria de agradecer também ao meu irmão André Ribeiro, por ter estado comigo em todos os momentos académicos e pelos conselhos dados até hoje.

Gostaria de agradecer às minhas amigas de infância, Marta Ribeiro, Bruna Rodrigues e Sara Correia por todos os conselhos dados, por todos os momentos incríveis que tivemos e por me incentivarem a acabar este grande projeto da minha vida.

Agradecimentos especiais a alguns amigos que encontrei durante o percurso académico (Joana Alves, Beatriz Ferreira, Vanessa Pereira, Francisca Lima e Beatriz Daniela, Mariana Sousa) e que fizeram com que eu tivesse coragem de aceitar este desafio. Nunca duvidaram que eu conseguisse e estiverem sempre prontos a ajudar no que fosse necessário.

Gostaria de agradecer também aos restantes membros da família e aos restantes amigos que procuraram sempre incentivar, e dar boas energias para que fosse um trabalho bem realizado.

Agradecer também a todos que participaram no questionário e que fizeram com que este trabalho se tornasse realidade.

Por fim, mas não menos importante agradecer à minha orientadora, professora Carla Freire, por ter aceite este desafio de me orientar, por toda a motivação dada, por todos os conselhos, o meu muito obrigada!!

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.

O teletrabalho em Portugal pós-COVID-19: Será este para o futuro?

Resumo

Ao longo dos últimos anos, o conceito de teletrabalho ganhou maior relevância no seio da comunidade, devido aos avanços tecnológicos e à exigência imposta devido a situações de emergências sanitárias, como é o caso da pandemia COVID-19. Numa altura, em que as organizações desejam atingir o máximo desempenho e a satisfação dos colaboradores e estes por sua vez, querem atingir a maior satisfação no seu local de trabalho e obter grande desempenho, o teletrabalho pode ser a representação da maior facilidade em conciliar a vida em diferentes momentos.

Deste modo, objetivo deste estudo é analisar a relação entre a flexibilidade e confiança mútua resultante do teletrabalho e o desempenho percebido e satisfação no trabalho. Desta forma, foi realizado um estudo quantitativo, com recolha de dados através de um questionário. O questionário teve como objetivo, analisar a perceção dos colaboradores em relação ao teletrabalho (flexibilidade e confiança mútua) ao desempenho percebido e satisfação. O mesmo foi divulgado *online* dirigindo-se aos trabalhadores que tenham estado a trabalhar na modalidade de teletrabalho. Com base nos resultados é possível afirmar que a confiança mútua influencia positivamente o desempenho percebido e a satisfação. Relativamente à flexibilidade esta influencia positivamente a satisfação e negativamente com o desempenho.

Os resultados são discutidos à luz dos estudos existentes na literatura e são apresentadas as principais conclusões, limitações do estudo e pistas para futuras investigações.

Palavras – Chave: Confiança organizacional, Desempenho, Flexibilidade, Satisfação, Teletrabalho

Teleworking in Portugal post-COVID-19: is it for the future?

Abstract

Throughout the last years, the concept of teleworking as gained more relevance within the community, due to technological progress and the demand imposed due to sanitary emergency situations, such as the COVID-19 pandemic. In a time where organizations aim to reach maximum performance and employees satisfaction and they, in turn, want to achieve the biggest satisfaction in their workplace and obtain great performance, teleworking can be the representation of a bigger facility in harmonizing life in different moments.

Thereby, the goal of this study is to analyze the co-relation between the flexibility and mutual trust as a result of teleworking and the perceived performance and work satisfaction. Therefore, a quantitative study was conducted, with data collected via a questionnaire. The goal of the questionnaire was to analyze the collaborators perception in relation to teleworking (flexibility and mutual trust), perceived performance and satisfaction. This questionnaire was published online directed at workers who have been working in the form of teleworking. Based on the results, it is possible to state that mutual trust has a positive influence in perceived performance and satisfaction. When it comes to flexibility, this has a positive influence over satisfaction and a negative one over performance.

The results are discussed in light of existent studies in literature and are presented the main conclusions, study limitations and indications for future investigations.

Keywords: Flexibility; Organizational Trust; Performance; Satisfaction; Teleworking

Índice	
Lista de Abreviaturas e Siglas	viii
Índice de Figuras	ix
Índice de Tabelas	ix
1. Introdução	1
2. Revisão da Literatura	3
2.1. O Teletrabalho	3
2.2. Relação Teletrabalho e Desempenho.....	9
2.3. Relação Teletrabalho e Satisfação	11
2.4. Confiança Mútua em Teletrabalho	13
2.5. Flexibilidade em Teletrabalho	14
3. Metodologia	15
3.1. Hipóteses de Investigação	15
3.2. Estratégia Metodológica e Instrumentos de Medida.....	17
3.3. Construção do Questionário	17
4. Análise dos Resultados	20
4.1. Escala da Flexibilidade em Teletrabalho	24
4.2. Escala da Confiança Mútua em Teletrabalho	25
4.3. Escala do Desempenho Percebido	25
4.4. Escala da Satisfação	26
4.5. Estatística Descritiva e Correlações	27
4.6. Modelos Explicativos do Desempenho Percebido e da Satisfação no Trabalho	28
4.6.1. Modelo Explicativo do Desempenho Percebido	29
4.6.2. Modelo Explicativo da Satisfação	30
5. Discussão dos Resultados e Conclusões	31
5.1. Discussão dos Resultados	31
5.2. Conclusão	32
5.2.1. Implicações Teóricas e Práticas	33
5.3. Limitações e Pesquisa Futura.....	34
Referências Bibliográficas	35
Anexos	39

Lista de Abreviaturas e Siglas

OIT - Organização Internacional do Trabalho

OMS - Organização Mundial de Saúde

TIC - Tecnologias de Informação e Comunicação

PO ISE - Programa Operacional Inclusão Social e Emprego

FSE - Fundo Social Europeu

UGT - União Geral de Trabalhadores

CNPD - Comissão Nacional de Proteção de Dados

M – Média

DP – Desvio Padrão

Índice de Figuras

Figura 1: Modelo Teórico	17
---------------------------------------	----

Índice de Tabelas

Tabela 1: Questões Sociodemográficas dos Inquiridos	20
Tabela 2: Escala da Flexibilidade (Alfa de Cronbach)	24
Tabela 3: Escala da Confiança (Alfa de Cronbach)	25
Tabela 4: Escala do Desempenho (Alfa de Cronbach)	25
Tabela 5: Escala da satisfação (Alfa de Cronbach)	26
Tabela 6: Estatística Descritiva dos Construtos	27
Tabela 7: Correlações entre os Construtos	28
Tabela 8: Variáveis Independentes e Dependentes	28
Tabela 9: Coeficientes do Desempenho	29
Tabela 10: Coeficientes da Satisfação	30

1. Introdução

As diversas mudanças ocorridas ao longo do tempo, bem como, os avanços tecnológicos levaram a que houvesse um maior crescimento a nível global, principalmente da modalidade de teletrabalho (Allen et al., 2015). Esta modalidade veio a intensificar-se devido à pandemia COVID-19 e permanece até aos dias de hoje (Iberdrola, 2023).

O conceito de teletrabalho surgiu em meados dos anos 70 por intermédio de Jack Nilles (Allen et al., 2015), e este definiu como uma nova forma de trabalhar, onde não é necessário a deslocação ao local habitual de trabalho, porque o pudemos fazer através das TIC (Hill & Fellows, 2014). Existem diversas definições para a palavra teletrabalho, sendo que a maior parte apresenta três elementos comuns: realiza-se fora do local de trabalho habitual, ou seja, das instalações do empregador; o recurso às TIC para a realização das tarefas é essencial para a realização do trabalho; e por fim a comunicação entre teletrabalhador e organização passa a ser *online*.

Cada vez mais, a modalidade de teletrabalho tem merecido a atenção do público em geral e dos investigadores, devido aos benefícios que lhes são associados, sejam estes de natureza social, organizacional ou individual. Surge deste modo, o teletrabalho associado às tarefas executadas, e não a um lugar (Allen et al., 2015).

A literatura existente sobre esta nova modalidade de trabalho tem tido grande enfoque nas variáveis relacionadas com o desempenho percebido e a satisfação. Desta forma, este estudo visa analisar o impacto das variáveis comportamentais associadas ao teletrabalho, tais como, a confiança mútua e flexibilidade, o desempenho percebido e a satisfação.

No presente estudo, o objetivo consiste então na análise da relação entre as variáveis flexibilidade e confiança mútua resultantes do teletrabalho e as variáveis desempenho percebido e satisfação.

No que concerne à divisão deste trabalho, este apresenta-se dividido em cinco capítulos, depois do primeiro capítulo de introdução, o segundo diz respeito à revisão da literatura, onde são abordadas as variáveis mencionadas anteriormente (a flexibilidade, a confiança mútua, o desempenho e a satisfação), bem como uma breve apresentação do teletrabalho e quais as suas vantagens e desvantagens. Seguidamente é apresentada a metodologia, onde se formulam as hipóteses de trabalho, bem como, a

estratégica metodológica adotada e os instrumentos de medida. O quarto capítulo refere-se à análise, e por fim, o quinto e último capítulo diz respeito à discussão dos resultados e conclusões.

2. Revisão da Literatura

Ao longo dos últimos anos, o conceito de teletrabalho ganhou maior relevância no seio da comunidade. Apesar de ser uma modalidade de trabalho bastante utilizada, a realidade é que ainda consiste numa temática que carece de muita investigação. A literatura existente é, ainda, incapaz de explicar a relação do teletrabalho com o meio envolvente. Desta forma, e para facilitar a compreensão da literatura existente, será feita uma subdivisão do conteúdo em três subcapítulos. Numa primeira fase será feito um enquadramento do tema, apresentação das vantagens e desvantagens e por fim, apresentação das diferentes terminologias que derivam do teletrabalho e qual a relação entre teletrabalho e organização. De seguida abordar-se-á a relação entre teletrabalho e produtividade. Depois será explicada a relação entre teletrabalho e satisfação. E para finalizar, será abordada a confiança mútua e a flexibilidade em teletrabalho.

2.1. O Teletrabalho

O conceito de teletrabalho surgiu em meados dos anos 70 por intermédio de Jack Nilles (Allen et al., 2015), tendo este o definido como uma nova forma de trabalhar onde os computadores e/ ou telecomunicações conseguiram substituir a deslocação para o local de trabalho (Hill & Fellows, 2014). Esta definição apareceu essencialmente motivada por uma preocupação com a poluição e com a afluência de trânsito, ou seja, a ideia era de “transferir o trabalho para os trabalhadores em vez de transferir os trabalhadores para o trabalho” (Allen et al., 2015, p.2).

Segundo a Eurofound (2023), o teletrabalho pode ser descrito como “uma forma de organização e/ ou execução de trabalho, utilizando tecnologias de informação, no contexto de um contrato/ relação de trabalho, em que o trabalho que poderia ser realizado nas instalações do empregador é realizado regularmente fora dessas instalações” (Demetriades et al., 2023, p.9).

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) e a Organização Mundial de Saúde (OMS) (2022) definem teletrabalho “como a utilização de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) – como computadores fixos, computadores portáteis, tablets e smartphones - para trabalho realizado fora das instalações do empregador. Isto inclui o trabalho realizado em casa, num escritório ou noutro local” (World Health & Internations Labour, 2022, p.9).

Numa outra perspetiva, Garrett & Danziger (2007) defendem que, “ o teletrabalho é um trabalho que depende de comunicação mediada pela tecnologia e de capacidades sofisticadas de processamento de

informação, em vez de colocação para a produção e entrega de resultados de trabalho” (Garrett & Danziger, 2007, p.1).

Já nos anos 80, as empresas fizeram uso do teletrabalho como uma maneira de reduzir as despesas relacionadas com a manutenção dos espaços ocupados pelos teletrabalhadores (Kurland & Bailey, 1999). As mudanças verificadas na economia ao logo do tempo bem como, os avanços tecnológicos, levaram a que houvesse um maior crescimento do teletrabalho. Isto é, a capacidade de conseguir trabalhar a partir de um local remoto que não seja o escritório só é possível devido à evolução tecnológica (Allen et al., 2015). Anos mais tarde, as organizações acabam por afirmar que este é utilizado como uma nova ferramenta para manter e motivar as pessoas com altos cargos nas áreas onde existe menos mão-de-obra (Kurland & Bailey, 1999).

Atualmente, fruto das mudanças em diversos contextos, diferentes estudos têm apresentado cada vez mais definições consensuais. Com base em todas as definições supramencionadas é possível verificar que existem elementos comuns. Ou seja, o local de trabalho, que se assume que é fora das instalações do empregador, o recurso às TIC para a realização do trabalho e por fim, a comunicação entre o teletrabalhador e toda a organização que se faz de modo *online*. Deste modo, define-se teletrabalho como o uso de tecnologias fora do local normal de trabalho para a realização de todas as tarefas propostas. Assume-se assim, que o teletrabalho aparece como uma nova forma de trabalhar no conforto do seu lar e com o auxílio de um leque variadíssimo das TIC.

A modalidade de teletrabalho não é nova, mas veio a intensificar-se nos últimos anos devido a fatores como a evolução tecnológica e a exigência imposta devido a situações de emergências sanitárias, como o caso da pandemia. Esta modalidade dispõe de um conjunto de vantagens tanto ao nível de cada funcionário, como também, para as organizações e a sociedade no seu todo (Iberdrola, 2023). Geralmente estas vantagens apresentam benefícios para duas partes de interessados, o empregador e o trabalhador (Morgan, 2004). Deste modo, para cada funcionário, as vantagens são: ter uma redução do stresse por consequência de uma maior flexibilidade horária e uma maior conciliação entre o trabalho e a vida pessoal (Iberdrola, 2023). Também é possível reduzir o tempo de deslocamento e os custos associados ao combustível, transporte, alimentação no restaurante e vestuário. O ambiente de trabalho também é mais acolhedor e confortável (Filho et al., 2020). Já para a sociedade, vai existir menos poluição uma vez que, vai haver menos deslocamentos ao escritório e também uma redução dos acidentes de trânsito (Iberdrola, 2023). No que concerne às organizações, estas compreendem fatores estratégicos e com base em processos (Morgan, 2004). Existe uma redução das suas despesas no que

toca ao espaço físico e a toda a logística envolvente no escritório (Iberdrola, 2023). Esta modalidade de trabalho permite também, disponibilizar um horário mais alargado para todos os seus clientes, havendo um melhoramento do serviço prestado ao mesmo. Permite também, que cada funcionário possa trabalhar diretamente com algum cliente ou fornecedor através das TIC e assim, exista mais proximidade entre eles. As organizações podem proporcionar certos benefícios adicionais que melhorem a prestação de cada funcionário para fazer face a mudanças que possam existir. É possível também, contratar pessoal qualificado de outra região e oferecer oportunidades a pessoal com alguma deficiência no que toca à mobilidade (Morgan, 2004). Resumidamente, com base numa notícia da organização internacional do trabalho, o teletrabalho reduz o turnover uma vez que, existe uma grande quantia direcionada para formações e contratação de funcionários. Para além de tudo isto, as reuniões são mais bem preparadas e bem direcionadas para o tema em questão (OIT, 2013).

A literatura existente apresenta muitas vantagens, mas é de salientar também o facto de existir desvantagens que têm de ser consideradas não só em relação às organizações, como aos funcionários e sociedade (Figueiredo et al., 2021). Para os funcionários, estas prendem-se com o facto de não se conseguirem desligar do trabalho e por isso fazem mais horas do que o normal. Associado temos também o sedentarismo, que pode aumentar a probabilidade de problemas de saúde (Iberdrola, 2023). No que diz respeito às organizações, existe uma dificuldade em monitorizar o trabalho, o custo para realização do teletrabalho é algo a ter em conta e a segurança no tratamento de toda a informação confidencial (Figueiredo et al., 2021). Já para a sociedade, encontra-se as relações entre as pessoas que podem ser reduzidas, e as diferenças existentes quando não existe o mesmo acesso às TIC (Iberdrola, 2023). Não menos importante são os impactos económicos inerentes (Figueiredo et al., 2021).

Na balança entre as vantagens e desvantagens, as vantagens acabam por ser mais impactantes quando se pretende escolher entre fazer ou não teletrabalho. Apesar das desvantagens também serem importantes de referir, existem métodos que conseguem colmatá-las e até torná-las uma vantagem. Assim, é importante que todos os trabalhadores se interessem por informação acerca da realidade do teletrabalho e desde logo, tenham uma opinião bem formada do assunto.

Um estudo financiado pelo Programa Operacional Inclusão Social e Emprego (PO ISE), Portugal 2020 e Fundo Social Europeu (FSE), e que foi promovido pela União Geral de Trabalhadores (UGT) colocou uma questão sobre os aspetos positivos e negativos na visão de cada trabalhador, a maior parte dos trabalhadores concorda que na realidade o teletrabalho proporciona mais vantagens do que desvantagens (UGT, 2023).

Em 2020, o aparecimento e rápida propagação da COVID-19 foram um fator determinante para a implementação do teletrabalho. Uma das medidas impostas pela OMS para o combate à proliferação do vírus, foi a obrigatoriedade do teletrabalho em todo o mundo, sempre que as funções o permitissem. (Ferreira Da Silva et al., 2022).

A implementação desta obrigatoriedade levou a que, a maior parte das empresas se tivesse de adaptar a uma nova realidade que era o trabalho a partir de casa, uma vez que, a maioria dos casos existentes eram na indústria, onde não existia distanciamento social (Buomprisco et al., 2021). Deste modo, o teletrabalho veio intensificar-se por toda a parte, nomeadamente em Portugal. Segundo dados da Eurofound (2022), a COVID-19 veio aumentar a modalidade do teletrabalho, ou seja, “ 2 em cada 10 trabalhadores europeus estavam em teletrabalho – um número que provavelmente nunca teria sido alcançado antes de 2027 caso a pandemia não tivesse ocorrido” (Vargas Llave et al., 2022, p.65). Assim, a pandemia veio confirmar o grande potencial da modalidade de teletrabalho, uma vez que, veio melhorar tanto o nível das condições de vida e de trabalho de cada trabalhador, como também, uma maior autonomia, flexibilidade e menor tempo de deslocação ao local de trabalho. (Vargas Llave et al., 2022).

Segundo um estudo de Robert Walters (2020), 96% dos profissionais responderam afirmativamente a querer manter o teletrabalho após a pandemia, sendo que, 89% revelaram estar satisfeitos com a situação de trabalho. Este estudo foi realizado a 5500 profissionais de todo o mundo, onde 320 inquiridos tinham como proveniência Portugal. Neste estudo também foi possível verificar que, 5 em cada 10 profissionais revelaram ter maior autonomia na sua condição de teletrabalhador. 52% dos inquiridos manifestaram que gostariam de poder teletrabalhar pelo menos uma vez por semana enquanto, 20% preferia a opção de no mínimo de duas vezes por mês. Somente 4% revelaram que preferiam voltar para as instalações, sem a possibilidade de trabalhar remotamente. Assim, atendendo à diversidade de posições as empresas não podem ignorar a vontade dos profissionais em querer realizar teletrabalho (Puech, 2020).

Deste modo, a modalidade de teletrabalho tem merecido muita atenção dos investigadores e do público em geral devido aos benefícios que lhe estão associados tanto a nível individual, organizacional e social. Desta forma, o trabalho deixa de ser associado a um lugar e passa a estar relacionado com as suas próprias tarefas (Allen et al., 2015).

A versatilidade desta modalidade de trabalho mesmo após a pandemia, contribuiu para que houvesse uma maior abrangência de trabalhadores envolvidos. Também é considerada uma modalidade destinada a jovens que tenham concluído o nível de ensino secundário ou superior, que executem tarefas sociais e

que pertençam ao setor terciário. Importa salientar que estes jovens são reconhecidos como aqueles, que têm uma maior capacidade de aprendizagem e que revelarão maior adaptabilidade à mudança (UGT, 2023).

Simultaneamente, o teletrabalho pode representar uma maior facilidade de conciliação da vida dos teletrabalhadores em diferentes momentos. A maior autonomia e oportunidade de gerir os horários, permite que seja possível, por exemplo, conciliar o horário laboral com a vida académica ou com a dinâmica familiar, na qual se inclui o desejo de ter filhos ou simplesmente estar mais tempo com a família (Tavares, 2017).

Atualmente, o teletrabalho tem uma grande notoriedade uma vez que, existem cada vez mais plataformas virtuais como é o caso do Zoom, Microsoft Teams e Google Meet, que dão à empresa um novo espaço onde é possível realizar todo um conjunto de tarefas. Estas plataformas virtuais, ajudam e facilitam a comunicação interna nas empresas e reúnem um conjunto de funções onde é possível realizar todo o tipo de reuniões. Assim, estas assumem um papel fundamental para os diversos tipos de empresa, onde houve desafios na mudança e implementação de um espaço físico para um virtual (Costa, 2021).

Embora o conceito de teletrabalho se utilize desde meados dos anos 70, muitas foram as terminologias que se utilizaram e que foram aparecendo com o avançar dos anos. Deste modo, este tem sido referenciado como **trabalho remoto**, **trabalho flexível**, **trabalho à distância** e **trabalho híbrido**. Embora sejam conceitos que derivam do termo teletrabalho, apresentam nomes diferentes e também diferentes terminologias. Neste subcapítulo serão apresentadas não só as definições dos vários termos, como também as diversas profissões onde se aplicam mais todas estas modalidades.

Trabalho flexível, é uma forma de trabalhar que é acordada entre a organização e o trabalhador. Nesta modalidade, existe a inclusão do teletrabalho e para além disso, uma vasta gama de programas flexíveis. Programas esses, que passam por oferecer um horário flexível, e uma semana de trabalho organizada pelo próprio trabalhador.

Por outro lado, o **trabalho remoto** e **à distância** incluem o teletrabalho e fazem parte de uma nova forma de trabalhar fora do escritório principal. Este tipo de trabalho pode ser realizado num novo local, onde o trabalhador se sinta capaz de realizar todas as tarefas que lhe foram propostas, como é o caso das filiais, da sua própria habitação ou também noutra unidade de negócio (Allen et al., 2015).

No que concerne ao **trabalho híbrido**, este é apresentado como sendo em regime misto, ou seja, é acordado com a organização que o trabalhador se desloque em alguns dias da semana ao escritório e

os restantes dias realize a modalidade de teletrabalho. Este tipo de trabalho tornou-se muito frequente na maior parte das organizações que realizem teletrabalho (UGT, 2023).

Quando o trabalho é realizado fora das instalações normais de trabalho, são necessários equipamentos apropriados para que seja possível a realização de todas as tarefas propostas pela organização. Neste sentido, algumas organizações disponibilizaram o equipamento e a manutenção do mesmo e ainda fazem questão de disponibilizar material de escritório ou retribuir o valor monetário dos custos associados ao teletrabalho. Assim, de acordo com o estudo promovido pela União Geral de trabalhadores (UGT), aquele que tinha uma maior percentagem de comparticipação por parte das organizações era o equipamento informático, a manutenção do mesmo, o material de escritório e por fim a retribuição com o valor monetário, respetivamente. No que se refere à ajuda com a retribuição de um valor monetário, a modalidade com maior percentagem era a que apresentava um valor fixo por mês. Importa ainda referir, que a disponibilidade das organizações para a comparticipação de algum material para apoio das tarefas não foi unanime e por isso, as organizações que o ofereceram estavam mais bem preparadas e conseguiram adaptar-se melhor face às situações.

Quando se aborda o tema de teletrabalho, existe uma grande preocupação com a supervisão, controlo dos teletrabalhadores por parte da organização e privacidade e proteção dos dados de cada pessoa pertencente à mesma. Neste sentido, a Comissão Nacional de Proteção de Dados (CNPd) definiu um conjunto de normas relativas à proteção de dados “no regime de teletrabalho o empregador mantém os poderes de direção e de controlo da execução da prestação laboral. No entanto, neste regime não existe qualquer disposição legal que regule o controlo à distância, pelo que a regra geral de proibição de utilização de meios de vigilância à distância, com a finalidade de controlar o desempenho profissional do trabalhador, é plenamente aplicável à realidade de teletrabalho. Aliás, à mesma conclusão sempre se chegaria pela aplicação dos princípios da proporcionalidade e da minimização dos dados pessoais, uma vez que a utilização de tais meios implica uma restrição desnecessária e seguramente excessiva da vida privada do trabalhador” (CNPd, 2020, p.2). Deste modo, é necessário que todas as ferramentas sejam utilizadas da melhor maneira possível e de acordo com a privacidade de cada funcionário da organização, não recolhendo mais informação do que aquela que é necessária. Assim, é fundamental que a aplicação da modalidade de teletrabalho seja bem preparada e que a maior preocupação seja com os direitos de cada funcionário e não o controlar excessivamente o mesmo (UGT, 2023).

É notável, que alguns setores de atividade são mais propícios para a implementação do teletrabalho. Neste sentido, no ano de 2023 o setor que mais realizou esta modalidade foi o informático e o das

tecnologias de informação. Estes trabalhos são muito digitais e por isso, necessitam pouco mais do que um portátil e acesso à internet. Desta forma, outros setores como é o caso da contabilidade, finanças e gestão de projetos estão a reconhecer o grande potencial tanto a nível da organização como do funcionário e por isso, também começaram a implementar, tirando partido de todas as vantagens inerentes (Randstad, 2023).

2.2. Relação Teletrabalho e Desempenho

Uma das grandes preocupações na implementação do teletrabalho é garantir que os trabalhadores não reduzam o seu nível de desempenho. Baixos níveis de desempenho acarretam prejuízos para as empresas, gerando também um custo maior para conseguir atenuar esse défice (Menezes & Xavier, 2018).

Neste contexto, os teletrabalhadores podem ter uma redução no seu desempenho, sendo destacadas duas formas. Primeiramente, o destaque para a redução do desempenho associada “ às distrações, ao stresse, à fadiga e a uma série de condições físicas e mentais que geram perda de eficiência nas atividades laborais” (Menezes & Xavier, 2018, p.2). Por outro lado, a redução do desempenho devido ao absentismo, descrito pelo número de ausências que cada trabalhador apresenta num determinado período de tempo. Muitas vezes estas ausências são relacionadas com a saúde (Menezes & Xavier, 2018). No que concerne ao absentismo, este é possível calcular através do valor médio de desempenho por cada dia de trabalho e posteriormente descontar as faltas dadas. Em contrapartida, a perceção do decréscimo do desempenho associada às condições físicas é mais difícil de aferir, na medida em que está relacionada com o nível físico e psicológico da pessoa (Menezes & Xavier, 2018).

Percecionar as perdas de desempenho de cada trabalhador na execução das suas tarefas é um desafio na condição de teletrabalho quando comparado com outras formas de trabalhar. Isto é, a estimação desta variável quando é associada ao número de tarefas completas, revela-se uma função simples. No entanto, quando se trata de tarefas que têm de ser executadas por diferentes trabalhadores para que essa seja concluída, pode rever-se mais difícil de aferir. Resumindo, existem cada vez mais instrumentos desenvolvidos e validados para a avaliação do desempenho em teletrabalho, sendo estes baseados na perceção individual em relação ao seu desempenho naquele momento. Na realidade, este fator apresenta-se como uma das limitações ao desempenho, devido ao facto de esta não atender a uma produtividade geral e sim ao momento em que é adotado o teletrabalho. Uma avaliação do desempenho

em geral, ou seja, antes e depois do teletrabalho, exigiria bastante tempo para uma avaliação coesa e mais rigorosa (Menezes & Xavier, 2018).

A literatura existente ainda não é consensual relativamente à definição de desempenho. Neste sentido, Menezes e Xavier (2018) assumem que o desempenho resulta da junção da qualidade do produto final, com o custo total da atividade e com o tempo gasto para a finalização do produto (Menezes & Xavier, 2018). Por outro lado, Jackson e Victor (2011) defendem que o desempenho pode ser definido através do rácio entre os produtos e consumos (Jackson & Victor, 2011).

Um estudo realizado no Japão, analisou as horas de teletrabalho e o desempenho dos trabalhadores concluindo que se as horas de trabalho forem adequadas às tarefas desenvolvidas o desempenho aumenta, caso contrário faz diminuí-lo. Para além da questão da gestão do teletrabalho e a sua associação com o desempenho, outros estudos procuram analisar como este aumenta a satisfação com a vida e por consequência também o desempenho (Kazekami, 2020).

Um dos argumentos mais importantes para as organizações quando estas consideram introduzir a modalidade de teletrabalho é se existe ou não um impacto no desempenho. Neste sentido, os teletrabalhadores podem ter um maior desempenho quando trabalham no horário em que são mais produtivos e quando não se verificam outras distrações, nomeadamente com os colegas de trabalho (Nakrošienė et al., 2019) ou mesmo o tempo gasto em deslocações (Kazekami, 2020).

Com base num estudo realizado por Valéria Maiellaro (2016), o teletrabalho pode acarretar um maior desempenho através de uma melhor qualidade de vida e de uma gestão mais apropriada feita pelo/os gestor/es de cada empresa (Maiellaro, 2016).

Segundo dados de um estudo realizado numa autarquia do governo brasileiro, existe um aumento de 54% no desempenho quando se implementa a modalidade de teletrabalho a tempo integral (Bergamaschi et al., 2018).

No estudo de Robert Walters (2020), para 44% dos profissionais verificou-se que o desempenho aumentou devido ao teletrabalho e 89% destes revelaram estar satisfeitos com a situação atual de teletrabalho. Os principais fatores que contribuíram para um aumento do desempenho com o teletrabalho foi, a maior flexibilidade relativamente aos horários, uma maior autonomia, menos distrações e uma maior concentração, menos tempo em deslocações e por fim, o ambiente de trabalho mais acolhedor e confortável (Puech, 2020).

Um estudo realizado pela Capgemini Research Institute (2022), onde foram entrevistadas 500 organizações e 5000 funcionários de todo o mundo e de vários setores, concluiu que 70% dessas organizações acreditavam que o teletrabalho era algo sustentável para ser implementado no pós pandemia. Neste estudo também foi possível verificar que na opinião dos executivos, as funções que melhor se adaptam ao teletrabalho são o atendimento ao cliente, nas finanças e contabilidade, nas vendas e *marketing* e por fim, as TIC. Os funcionários classificam como um dos principais motivos para o aumento do desempenho o horário flexível, menos tempo gasto em deslocações e menos distrações com os restantes colegas de trabalho, estas percentagens são, 46%, 45% e 38%, respetivamente. Neste sentido, as funções que apresentam também um maior desempenho é o atendimento ao cliente (60%) e as TIC (68%) (Crummenerl et al., 2022).

2.3. Relação Teletrabalho e Satisfação

A relação entre o teletrabalho e a satisfação no trabalho é também um tema de interesse crescente (Allen et al., 2015). A satisfação no trabalho pode ser definida como “uma relação afetiva com o trabalho que é função de fatores situacionais, incluindo a natureza do trabalho, elementos de recursos humanos e o ambiente organizacional” (Smith et al., 2018, p.3). Para além da satisfação estar associada a diversos fatores externos, continua a relacionar-se com os fatores internos, ou seja, a satisfação no trabalho reúne um conjunto de fatores (internos e externos) que têm um efeito positivo ou negativo nas perceções dos trabalhadores. A satisfação é uma sensação de sucesso e realização que o trabalhador tem para com o trabalho exercido. Normalmente, está diretamente relacionada com a produtividade e com o bem-estar pessoal. Se um funcionário fizer aquilo que realmente gosta, este vai fazê-lo da melhor forma possível e consequentemente será recompensado pelo seu esforço (Aziri, 2011).

Neste sentido, a satisfação é considerada um fator fundamental para o sucesso das empresas. Apesar da sua relevância para as organizações e concordância da maior parte das pessoas, continua a ser negligenciado por muitas empresas (Cunha et al., 2016). Como a satisfação é uma variável crítica para a gestão do comportamento organizacional, se a satisfação com o trabalho não é boa, não é possível ter satisfação na vida. Um inquérito organizado pela The Conference Board, divulgado no ano de 2023, mas que diz respeito a dados do ano de 2022, relatou que, a satisfação no trabalho teve no nível mais elevado desde o primeiro inquérito realizado (1987). Também é possível verificar, que os funcionários que tinham um regime de trabalho híbrido, manifestaram maior satisfação no trabalho em comparação com aqueles que trabalhavam só nas instalações do empregador bem com aqueles que trabalhavam sempre a partir

de um local externo às instalações do empregador. Assim, uma maior satisfação dos trabalhadores pode estar associada a uma maior flexibilidade de espaço e de tempo como também, um mercado de trabalho restrito onde é possível mudar com mais facilidade. Esta pesquisa indica que, ao nível da gestão de top, um regime de trabalho flexível e híbrido acarreta oportunidades de progressão na carreira, cargas horárias de trabalho razoáveis e um trabalho interessante (Eren et al., 2023). Com base no estudo de Diane Tremblay (2002), o nível de satisfação dos funcionários é elevado (63,4% a 68%) se os trabalhadores realizarem teletrabalho voluntariamente (Tremblay, 2002).

A definição mais consensual sobre a satisfação é apresentada por Locke (1976), e este define como estado emocional (positivo ou negativo) dado pela perceção das experiências do trabalho (Cunha et al., 2016).

A satisfação no trabalho apresenta duas perspetivas, a humanitária e a utilitarista. Na perspetiva utilitarista, a satisfação dos trabalhadores pode levar a comportamentos que por sua vez influenciam a organização e o seu funcionamento, por outro lado, a perspetiva humanitária, o nível de satisfação dos trabalhadores está relacionado com a forma justa e adequada com que estes são tratados dentro de cada organização (Abdallah et al., 2017).

Dada a complexidade da satisfação no trabalho, existem cada vez mais variáveis que têm vindo a surgir para uma melhor explicação do conceito. Deste modo, existem três grandes grupos que abrangem todas as variáveis: As **políticas e práticas organizacionais**, que englobam os estilos de chefia, os salários, e todos os processos de decisão. As **características da função**, como o próprio nome indica, tudo que esteja relacionado com a função em si, como é o exemplo da variedade, autonomia, a avaliação da tarefa e o seu significado. Por fim, as **características individuais** de cada funcionário, que dizem respeito a todas as características que um individuo pode ter, como é o caso da autoestima (Cunha et al., 2016).

Determinando as causas do conceito é possível saber o que influencia a satisfação e conseqüentemente procurar melhorar esses níveis nos trabalhadores. As causas da satisfação podem ser pessoais ou organizacionais. Nas causas pessoais pode ainda existir a divisão em fatores demográficos (como por exemplo: idade, sexo, escolaridade) e diferenças individuais (como por exemplo: afetividade negativa ou positiva). Em contrapartida, as causas organizacionais dizem respeito a fatores como o estilo de chefia, as condições físicas, os colegas, as perspetivas de carreira, os salários e ao trabalho em si (Cunha et al., 2016).

2.4. Confiança Mútua em Teletrabalho

Com a grande propagação da pandemia COVID-19, foi necessário implementar obrigatoriamente a modalidade do teletrabalho, visto ser necessário o afastamento entre as pessoas (Buomprisco et al., 2021). O teletrabalho e a forma como cada teletrabalhador interpreta a modalidade depende de vários fatores, entre eles, a confiança existente entre a organização e o próprio trabalhador. Algumas organizações anteciparam o que a pandemia poderia acarretar, e deste modo, colocaram em prática todo o apoio necessário para a boa gestão dos colaboradores à distância. Neste sentido, procuraram criar as condições necessárias para manter os colaboradores motivados e ao mesmo tempo com confiança na organização (OIT, 2020).

A confiança é a base para qualquer relação entre trabalhador e entidade empregadora. Esta é apresentada como sendo um requisito necessário para a implementação do teletrabalho. Um funcionário que tenha a oportunidade de trabalhar remotamente é desde logo um bom sinal de confiança da organização para com ele/ela. Deste modo, Stavrova et al., (2023) defendem que o trabalho remoto leva a um aumento da autonomia e independência e conseqüentemente a um aumento na satisfação que posteriormente se pode traduzir, numa maior confiança para com a organização (Stavrova et al., 2023).

Esta confiança é algo que se constrói ao longo do tempo e é dos aspetos mais importantes na modalidade de teletrabalho, ou seja, “o teletrabalho não pode ser eficaz sem a confiança” (OIT, 2020, p.21).

Para que exista uma maior confiança entre as partes, é necessário que os teletrabalhadores se sintam com capacidade e responsabilidade para tomar certas decisões, sem receio de cometer algum tipo de erro e esse seja visto de forma negativa por parte das organizações. A contínua aprendizagem e desenvolvimento leva a uma maior confiança por parte de cada trabalhador o que origina uma maior eficiência na equipa/ organização (OIT, 2020).

Quando se implementa o teletrabalho é normal que as relações interpessoais sejam negligenciadas, mas faz parte da cultura organizacional fazer com esse processo não aconteça. Cada teletrabalhador precisa de saber quem e como contactar no caso de precisarem de comunicar sejam as tarefas que lhe foram atribuídas e feitas com sucesso, ou caso essa tarefa não seja a mais indicada para fazer. Quando existe esse tipo de relação entre o teletrabalhador e a organização leva a uma maior confiança em ambas as partes. Por outro lado, pode levar a uma redução da confiança, quando as entidades empregadoras decidem implementar mecanismos de vigilância e o controlo dos funcionários que realizam as tarefas à distância. Do lado da entidade empregadora, pode parecer uma medida positiva, no entanto, do lado do teletrabalhador pode levar a uma menor confiança para com a organização (OIT, 2020).

2.5. Flexibilidade em Teletrabalho

Os avanços tecnológicos e as mudanças globais devido ao aparecimento de pandemias como o caso da COVID-19, são exemplos de como a flexibilidade é um bom método para implementar em teletrabalho. Esta permite que muitas empresas sejam capazes de continuar a sua atividade, mas de um modo diferente. As TIC são uma ferramenta que impulsiona o teletrabalho e torna-o possível de ser realizado em qualquer parte do mundo. Esta ferramenta possibilita a realização de trabalho à distância e aumenta a probabilidade de os funcionários que realizam teletrabalho o fazerem de forma flexível. Desta forma, o teletrabalho é a modalidade de trabalho que contribui para uma maior flexibilidade em termos de horários e de local (Sánchez et al., 2007).

Com base no artigo de Antunes et al. (2023), em teletrabalho quando o horário de trabalho é flexível este aspeto é percebido como positivo pelos trabalhadores. Por outro lado, se o teletrabalho for muito controlado pela organização este pode ser visto de maneira diferente e os resultados positivos podem não ser iguais (Antunes et al., 2023).

A noção de flexibilidade no local de trabalho é diferente de país para país. Ou seja, os países do leste e do sul da Europa, como é o caso de Portugal, Espanha, Itália, Polónia e República Checa em comparação com os países nórdicos, tendem a ser menos flexíveis em teletrabalho. O teletrabalho e a flexibilidade são opções de trabalho que dependem de muitos outros fatores, como é o caso da entidade empregadora, do país onde está inserido, e dos seus valores culturais, do grau de desenvolvimento das TIC, o tipo de trabalho que o trabalhador realiza e o perfil do mesmo para se adaptar à modalidade de teletrabalho. Tudo isto é fundamental avaliar para que a organização seja mais flexível, mais voltada para o futuro e com a sustentabilidade sempre presente. Garantir que os funcionários tenham os recursos e as competências necessárias para a realização de forma eficiente das tarefas propostas, é necessário, nomeadamente, que exista a formação em competências requeridas ao trabalho de forma remota. Neste contexto, a flexibilidade (espacial e temporal), poderá ser do agrado da maior parte dos teletrabalhadores (Slabe Erker & Primc, 2024).

3. Metodologia

3.1. Hipóteses de Investigação

Na atual conjuntura do mercado de trabalho, as empresas têm sentido necessidade de se adaptarem às novas prioridades dos colaboradores. Atualmente, estes conferem grande importância ao tempo disponível, o que tem levado a que diversas entidades empregadoras se tenham adaptado. O teletrabalho foi uma das ferramentas mais utilizadas na medida em que, permitiu contribuir para um maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. No entanto, é importante perceber a tendência comportamental do desempenho e satisfação dos colaboradores quando expostos a novas formas de organização do trabalho (Portugueses, 2021).

Analisar o desempenho dos colaboradores em contexto de teletrabalho representa um grande desafio para as organizações, devido à dificuldade em medi-lo com precisão. Neste contexto, para avaliar o desempenho percebido pelos trabalhadores, é essencial haver uma forte ligação entre estes e a entidade empregadora. Esse vínculo permite a troca de opiniões e a procura de um consenso sobre o modelo ideal de trabalho. Por outras palavras, para alcançar um alto desempenho dos colaboradores, é necessário que ambas as partes comuniquem efetivamente e definam o modelo de trabalho que melhor se adapta a cada um (Crummenerl et al., 2022).

Na perspetiva das empresas, as vantagens encontram-se ao nível do desempenho individual estando relacionadas com o tempo perdido em deslocações diárias entre a habitação e o local de trabalho e também com a disponibilização de material necessário para a realização das tarefas. Por outro lado, na visão dos trabalhadores, o aumento do seu desempenho pode dever-se ao horário flexível, ao menor tempo de deslocação e também a menos distrações com os colegas de trabalho quando estes realizam teletrabalho (Crummenerl et al., 2022).

Em contrapartida, existem aspetos menos favoráveis no teletrabalho que podem reduzir o desempenho dos colaboradores, tais como, a dificuldade de conexão tanto com os clientes como com os colegas de trabalho de forma virtual, e por fim mais distrações em casa do que no local de trabalho (Crummenerl et al., 2022).

Com base no relatório de Ozimek. (2020), um em cada três gestores afirma que o desempenho aumentou devido à implementação do teletrabalho. Com estes resultados positivos, a tendência é que

seja cada vez mais implementado o trabalho remoto. Assim, a pandemia COVID-19 será lembrada com “o ponto de viragem” para uma melhor experiência de teletrabalho (Ozimek, 2020, p.7).

Com base nestas indicações obtidas na literatura, são formuladas as seguintes hipóteses de trabalho:

H1: A flexibilidade em teletrabalho influencia positivamente o desempenho dos colaboradores.

H2: A confiança em teletrabalho influencia positivamente o desempenho dos colaboradores.

A satisfação, consiste na percepção do colaborador em relação a várias dimensões do seu trabalho e tarefas que realiza. Esta está normalmente relacionada com o bem-estar pessoal e com o desempenho (Aziri, 2011). Desta forma, o teletrabalho pode aumentar ou diminuir a satisfação do trabalhador dependendo de diversos fatores situacionais. Esses fatores passam por ser relativos às próprias tarefas que realizam (como a criatividade e independência), também dizem respeito ao sentimento que estes têm no local de trabalho (ambiente de trabalho, remuneração e políticas da empresa), bem como às condições de trabalho e à relação que estabelecem com os colegas (Abdallah et al., 2017). Algumas dimensões que também podem estar associadas à satisfação em teletrabalho são por exemplo, o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, menos deslocamentos, menos distrações. Por outro lado, os aspetos associados a uma menor satisfação uma maior sensação de solidão e isolamento, mais horas de trabalho do que as impostas por lei, ou até um ambiente desadequado para trabalho (OECD, 2020).

No estudo organizado pela The Conference Board é relatado que, quem está em regime de trabalho híbrido apresenta maior satisfação do que aqueles que estão a tempo inteiro no escritório ou a tempo inteiro em trabalho remoto (Eren et al., 2023).

No estudo de Smith et al. (2018) também é analisada a relação entre o teletrabalho e a satisfação. Concluindo que a satisfação pode ser maior no início quando tudo é novo, mas depois os colaboradores acabam por sentir que na realidade a satisfação tende a diminuir.

Assim, as seguintes hipóteses de trabalho são formuladas:

H3: A flexibilidade em teletrabalho influencia positivamente a satisfação dos colaboradores.

H4: A confiança em teletrabalho influencia positivamente a satisfação dos colaboradores.

Na figura 1 é apresentado o modelo teórico que sintetiza a conexão entre as variáveis que compõem o estudo.

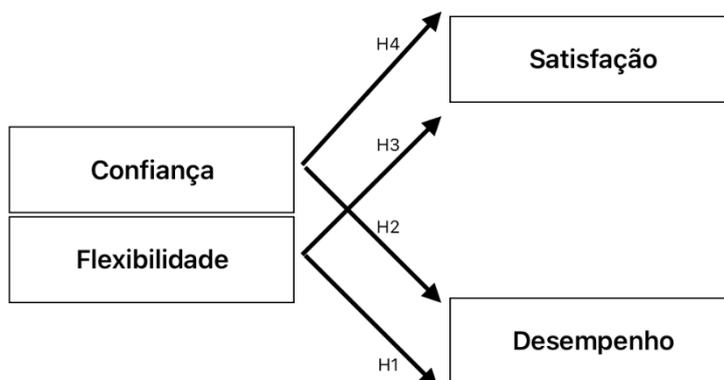


Figura 1: Modelo Teórico

3.2. Estratégia Metodológica e Instrumentos de Medida

A presente investigação adotou um paradigma positivista e quantitativo (Coutinho, 2013). O paradigma positivista baseia-se no empirismo e adota uma postura de “cientista natural” (Saunders et al., 2009, p.12), ou seja, neste contexto o investigador encontra-se numa posição neutra e todos os resultados obtidos são percebidos de forma única e simplificadora.

Neste sentido, a investigação procura obter dados que são baseados em teorias existentes para posteriormente se desenvolver as hipóteses. Estas hipóteses serão testadas e em seguida serão confirmadas ou refutadas. Assim, a abordagem a seguir é dedutiva (Saunders et al., 2009).

Deste modo, sendo um estudo de natureza quantitativa a opção seguida foi a escolha de questionários como técnica de recolha de dados. Esta estratégia de investigação é a mais adequada devido ao objetivo do estudo que consiste em verificar se existe influencia por parte da confiança mútua e da flexibilidade sobre a satisfação e desempenho percebido dos trabalhadores quando estes trabalham de forma remota.

3.3. Construção do Questionário

O questionário tem como objetivo, analisar a percepção dos colaboradores em relação ao teletrabalho quando existe a interligação com as quatro variáveis, sendo elas, o desempenho percebido e a satisfação, a flexibilidade e a confiança mútua.

O questionário foi dividido em diferentes partes. O primeiro grupo de questões incidiram sobre as **questões sociodemográficas** dos inquiridos, tendo como variáveis, a idade, o género, a nacionalidade, o estado civil, o número de dependentes a seu cargo, as habilitações literárias, a antiguidade no trabalho, e o tipo de contrato de trabalho com a entidade empregadora.

De seguida, foram colocadas questões **relacionadas com o teletrabalho** contendo itens referentes à modalidade de horário, ao tempo de regime de teletrabalho, ao local onde realiza o mesmo, à preferência em relação ao teletrabalho, às condições que a organização ofereceu nomeadamente, formações para que as tarefas fossem realizadas da melhor forma possível, à existência de exigência para quem tem o regime de teletrabalho, e por fim, às condições de trabalho para os que permaneciam em regime normal.

O terceiro e quarto grupo incluem as questões relativas à **flexibilidade de organização do trabalho e horários em teletrabalho e relação de confiança mútua**. Para medir estes construtos foi utilizada a escala E-Work Life (EWL) de Grant et al. (2019). A referida escala divide o teletrabalho em dimensões sendo elas, a flexibilidade, a confiança, a eficácia/ produtividade e por fim a interferência vida – trabalho. No presente estudo foram utilizados três itens para medir a flexibilidade sendo estes, "Quando realizo teletrabalho o meu supervisor dá-me total controlo sobre quando e como concluo cada tarefa."; "Em teletrabalho, o meu trabalho é tão flexível que eu poderia facilmente fazer uma pausa se/ou quando me apetecer."; "Em teletrabalho a minha chefia dá-me a possibilidade de trabalhar no horário que melhor se adequa às minhas necessidades, desde que as tarefas sejam cumpridas.", e três itens para medir a confiança mútua, "A minha organização disponibiliza formações direcionadas para as competências e comportamentos necessários de desenvolver em teletrabalho."; "A minha organização confia em mim para eu realizar as tarefas com eficácia enquanto estou em teletrabalho."; "Eu confio na minha organização para fornecer as melhores condições para que eu realize as minhas tarefas de forma eficaz em teletrabalho" (Grant et al., 2019).

O **desempenho percebido em teletrabalho**, foi medido através da escala de Grant et al. (2019) e de Staples et al. (1999). Da primeira escala, foram utilizados quatro itens (ex. "Quando realizo teletrabalho consigo ter uma maior concentração nas tarefas que realizo."; "Em teletrabalho consigo cumprir com maior eficácia os principais objetivos e atingir os meus resultados."; "Enquanto realizo teletrabalho, se for interrompido por responsabilidades familiares/outras, consigo mesmo assim satisfazer todas as expectativas que o meu supervisor tem em relação ao meu trabalho."; "A minha produtividade em geral no trabalho aumentou devido à minha capacidade de trabalhar remotamente.") (Grant et al., 2019). Da

escala de Staples et al. (1999), foram escolhidos dois itens, "Acredito que sou um colaborador eficaz em teletrabalho."; "Em teletrabalho, estou feliz com a qualidade do meu trabalho." (Staples et al. 1999).

Por fim, para medir a **satisfação em teletrabalho**, foi utilizada a escala de Macdonald & MacIntyre (1997) (The generic Job Satisfaction), que apresenta dez itens na sua totalidade. Foram utilizados sete itens da referida escala, (ex. "O salário que aufero corresponde às exigências do trabalho que realizo."; "Sinto-me bem com o meu trabalho."; "Todos os meus talentos e habilidades são utilizados no trabalho."; "Sinto-me bem a trabalhar para esta empresa."; "Se o trabalho for bem executado recebo reconhecimento."; "Sinto-me seguro nas tarefas que realizo."; "Acredito que a administração da empresa está preocupada comigo.") (Macdonald & MacIntyre, 1997).

Para avaliar os itens das escalas da flexibilidade, da confiança mútua, do desempenho percebido e da satisfação em teletrabalho foi utilizada uma escala do tipo Likert de 5 pontos, onde 1 - discordo totalmente, 2 – discordo, 3 – não concordo nem discordo, 4 – concordo, 5 – concordo totalmente (Likert, 1932).

Todos os itens das escalas da flexibilidade percebida e da confiança mútua foram utilizados no presente estudo. Por outro lado, da escala da satisfação em teletrabalho, foram utilizados sete itens dos dez que integram a escala original. Para medir o desempenho percebido, a escala de Grant et al. (2019) foi utilizada na íntegra e da escala Staples et al. (1999) foram retirados apenas dois itens. A escolha destes itens deveu-se ao facto de pretender usar os itens que faziam mais sentido para medir os construtos, tendo como preocupação a sua adaptação ao contexto português.

Com vista a verificar se existia algum tipo de erro, ortográfico ou de síntese, foi realizado um pré-teste com inquiridos que não faziam parte da amostra. O pré-teste esteve disponível desde o dia 23 ao dia 25 de janeiro e foi autoadministrado a 5 voluntários.

Na fase seguinte, o questionário foi aplicado através do Google Forms e esteve disponível na mesma plataforma desde o dia 26 de janeiro até ao dia 6 de março. Este foi divulgado em todas as redes sociais da investigadora tais como, LinkedIn, Facebook, Instagram, email institucional e também enviado para algumas empresas. É relevante mencionar, que as empresas escolhidas para preencher o questionário foram, o Grupo Pinto & Cruz, a Webhelp, a NUCASE, a Staples, o Grupo Nabeiro, a Pluricall, a Rosa, Correia & Associados, a Mota – Engil, o Luís Simões, o Grupo BNP Paribas, a Silsa, a Delta Cafés, o Crédito Agrícola e por fim a Randstad. Destes, só a Delta Cafés e a Randstad é que responderam indicando indisponibilidade em responder ao questionário, uma que vez, já tinham diversos questionários

internos a serem aplicados. Neste sentido, a população é composta por todos os trabalhadores de nacionalidade portuguesa que realizam teletrabalho e a amostra é uma parte dessa população.

Deste processo, foram respondidos 144 questionários e foram considerados válidos para análise subsequente no programa SPSS 123, visto existirem inquiridos que nunca realizaram teletrabalho.

Numa fase inicial, foi efetuada uma análise descritiva de todas as questões sociodemográficas. De seguida, foram realizadas estatísticas de confiabilidade, ou seja, foi verificada a consistência interna de cada escala utilizada. Essa mesma consistência foi medida através do cálculo do Alfa de Cronbach. Seguidamente, foram analisadas as correlações entre as variáveis. E ainda, foram estimados modelos de regressão linear, no sentido de estabelecer uma relação entre as variáveis independentes (flexibilidade e confiança mútua) e as variáveis dependentes (satisfação e desempenho percebido).

4. Análise dos Resultados

Neste capítulo os dados obtidos no questionário aos teletrabalhadores, ou seja, aqueles que já tenham realizado ou estivessem no momento a trabalhar nesta modalidade, serão apresentados depois de terem sido analisados no programa SPSS.

Neste sentido, na tabela 1, é apresentada a informação relativa às questões sociodemográficas dos inquiridos. Os dados apresentam uma síntese da análise descritiva.

Tabela 1: Questões Sociodemográficas dos Inquiridos

(participantes = 123)

Variáveis	Participantes (n)	Percentagem (%)
Género		
Feminino	87	70.7
Masculino	35	28.5
Outro	1	0.8

Nacionalidade

Portuguesa	118	95.9
Outra	5	4.1

Estado Civil

Solteiro/a	84	68.3
Casado(a)/ União de facto	37	30.1
Divorciado(a)/ Separado/ Viúvo	2	1.6

Tem dependentes a seu cargo?

Sim	31	25.2
Não	92	74.8

Habilitações Literárias

Ensino Básico	1	0.8
Ensino Secundário ou equivalente	17	13.8
Licenciatura	39	31.7
Pós-Graduação	16	13
Mestrado	48	39
Doutoramento	2	1.6

Antiguidade

Menos de 2 anos	64	52
2 – 4 anos	17	13.8
5 – 7 anos	16	13
Mais do que 7 anos	26	21.1

Tipo de contrato de trabalho

Contrato a termo certo	31	25.2
Contrato a termo incerto	13	10.6
Contrato sem termo	64	52
Estágio	15	12.2

Qual a modalidade de horário

Part-time	15	12.2
Full-time	46	37.4
Rotativo	11	8.9
Com isenção de horário	29	23.6
Sem isenção de horário	22	17.9

Tempo em teletrabalho

Menos de 1 ano	48	39
1 – 2 anos	40	32.5
3 – 4 anos	34	27.6
Mais de 4 anos	1	0.8

Local onde realiza teletrabalho

Casa	123	100
------	-----	-----

Regime

Híbrido	89	72.4
100% em teletrabalho	28	22.8

100% no escritório	6	4.9
Condições de trabalho		
Sim	74	60.2
Não, em teletrabalho são melhores	12	9.8
Não, no escritório são melhores	37	30.1
Maior grau de exigência		
Sim	33	26.8
Não	90	73.2
Formação		
Sim	25	20.3
Não	98	79.7

De todos os inquiridos, a maior percentagem diz respeito ao sexo feminino (70.7%), seguido do masculino com 28.5%. Relativamente à idade, esta varia entre os 21 e os 65 anos, apresentando uma média de 32.10 anos.

No que toca à nacionalidade, a maioria dos inquiridos é portuguesa (95.9%), é solteira (68.3%) e não apresenta dependentes a cargo (74.8%). Quanto às habilitações literárias, a maioria tem Licenciatura, Pós-graduação, mestrado ou até doutoramento, sendo que a maior percentagem pertence ao mestrado (39%).

No que concerne à antiguidade no atual trabalho, a maioria está há menos de 2 anos (52%), e tem um contrato de trabalho sem termo (52%).

No que diz respeito à modalidade de horário em teletrabalho, a maioria está com full-time (37.4%), realiza o teletrabalho em casa (100%) e está em teletrabalho há menos de um ano (39%).

No que se refere à preferência em relação ao regime de teletrabalho, o regime híbrido (72.4%) foi aquele com maior percentagem e a maioria dos inquiridos afirma que as condições de trabalho dadas aos trabalhadores são iguais para quem trabalha no escritório e para quem está em teletrabalho (60.2%).

Por último, importa referir, que 73.2% dos inquiridos considera que não existe um maior grau de exigência para quem realiza a modalidade de teletrabalho. No que toca à formação, 79.7% dos inquiridos considera que a organização não oferece formação especializada para que as tarefas sejam realizadas da melhor forma possível.

Resumindo, a amostra apresentada é maioritariamente jovem, com habilitações literárias elevadas, composta por solteiros e sem dependentes a cargo.

Depois desta breve apresentação da amostra e de todas as perguntas que a constituem, é necessário apresentar o Alfa de Cronbach. Este coeficiente serve para medir a consistência interna das questões que compõem o questionário. No presente estudo, a consistência interna foi medida na escala da flexibilidade, da confiança mútua, do desempenho percebido e por fim da satisfação.

4.1. Escala da Flexibilidade em Teletrabalho

Para determinar o nível de consistência interna das escalas foi considerado o valor do coeficiente Alfa de Cronbach. O valor do coeficiente Alfa, apresenta valores entre 0 e 1, assim sendo, quanto mais perto de 1 o valor do Alfa estiver mais consistente é a escala. Assim, a escala de flexibilidade em teletrabalho foi submetida à análise deste valor. Os resultados indicaram que a escala da flexibilidade em teletrabalho, com os três itens apresentava um Alfa de 0,595. No entanto, se retirarmos o primeiro item da escala, o Alfa de Cronbach passava para o valor 0,700, sendo mais próximo de 1 pelo que fica mais consistente. Resumindo, a escala da flexibilidade apresentada fica mais consistente quando retirado o item “Quando realizo teletrabalho o meu supervisor dá-me total controlo sobre quando e como concluo cada tarefa.”

Tabela 2: Escala da Flexibilidade (Alfa de Cronbach)

Itens	Alfa de Cronbach se o item for excluído
“Quando realizo teletrabalho o meu supervisor dá-me total controlo sobre quando e como concluo cada tarefa.”	0,700
“Em teletrabalho, o meu trabalho é tão flexível que eu poderia facilmente fazer uma pausa se/ou quando me apetecer.”	0,318
“Em teletrabalho a minha chefia dá-me a possibilidade de trabalhar no horário que melhor se adequa às minhas necessidades, desde que as tarefas sejam cumpridas.”	0,375

4.2. Escala da Confiança Mútua em Teletrabalho

No que toca à escala da confiança mútua em teletrabalho, esta também apresenta três itens e o valor do coeficiente Alfa é de 0,516. No entanto, a consistência interna melhora ($\alpha = 0,666$) se retirarmos o primeiro item ("A minha organização disponibiliza formações direcionadas para as competências e comportamentos necessários de desenvolver em teletrabalho"). Assim, optamos por retirar esse item da análise.

Tabela 3: Escala da Confiança (Alfa de Cronbach)

Itens	Alfa de Cronbach se o item for excluído
"A minha organização disponibiliza formações direcionadas para as competências e comportamentos necessários de desenvolver em teletrabalho."	0,666
"A minha organização confia em mim para eu realizar as tarefas com eficácia enquanto estou em teletrabalho."	0,375
"Eu confio na minha organização para fornecer as melhores condições para que eu realize as minhas tarefas de forma eficaz em teletrabalho."	0,182

4.3. Escala do Desempenho Percebido

O mesmo procedimento foi adotado para avaliar a consistência interna da escala do desempenho percebido, composta por seis itens. Na escala apresentada, o Alfa de Cronbach é de 0,895 não sendo necessário excluir nenhum item, visto que, este não altera significativamente com a exclusão de algum item.

Tabela 4: Escala do Desempenho (Alfa de Cronbach)

Itens	Alfa de Cronbach se o item for excluído
"Quando realizo teletrabalho consigo ter uma maior concentração nas tarefas que realizo."	0,868
"Em teletrabalho consigo cumprir com maior eficácia os principais objetivos e atingir os meus resultados."	0,863

"Enquanto realizo teletrabalho, se for interrompido por responsabilidades familiares/outras, consigo mesmo assim satisfazer todas as expectativas que o meu supervisor tem em relação ao meu trabalho."	0,895
"A minha produtividade em geral no trabalho aumentou devido à minha capacidade de trabalhar remotamente."	0,882
"Acredito que sou um colaborador eficaz em teletrabalho."	0,876
"Em teletrabalho, estou feliz com a qualidade do meu trabalho."	0,874

4.4. Escala da Satisfação

Para a escala da satisfação procedeu-se da mesma forma. Neste caso o Alfa de Cronbach é de 0,844, com a escala completa, ou seja, com os sete itens.

Tabela 5: Escala da satisfação (Alfa de Cronbach)

Itens	Alfa de Cronbach se o item for excluído
"O salário que aufero corresponde às exigências do trabalho que realiza."	0,857
"Sinto-me bem com o meu trabalho."	0,802
"Todos os meus talentos e habilidades são utilizados no trabalho."	0,841
"Sinto-me bem a trabalhar para esta empresa."	0,793
"Se o trabalho for bem executado recebo reconhecimento."	0,790
"Sinto-me seguro nas tarefas que realizo."	0,852
"Acredito que a administração da empresa está preocupada comigo."	0,808

A escala apresentada tem um coeficiente Alfa bastante elevado (0,844) e muito próximo de 1. Neste sentido, não será necessário proceder à remoção de qualquer item da escala, visto que, não existe um grande aumento do coeficiente com a exclusão de algum item.

4.5. Estatística Descritiva e Correlações

Com base, na análise estatística da confiabilidade, foram criadas variáveis respeitantes à flexibilidade em teletrabalho, confiança mútua em teletrabalho, desempenho percebido e satisfação. Estas variáveis, foram calculadas através dos itens não excluídos da análise do Alfa de Cronbach. Ou seja, a variável da flexibilidade e da confiança foram calculadas através do somatório dos 2 itens e dos 3 itens e consequente dividido por 2 e por 3, respetivamente. No cálculo do desempenho e da satisfação também se seguiu o mesmo procedimento, ou seja, procedeu-se ao somatório de todos os itens e a sua divisão pelo mesmo número de itens. O resultado do valor médio e desvio padrão das variáveis é apresentado na tabela seguinte.

Tabela 6: Estatística Descritiva dos Construtos

Construtos	Média	Desvio Padrão
Flexibilidade	3,5081	1,12895
Confiança	4,19	0,80
Desempenho	4,12	0,77739
Satisfação	3,48	0,793

O valor mais alto refere-se à confiança mútua em teletrabalho ($M = 4,19$; $DP = 0,801$) e o valor mais baixo refere-se ao nível de satisfação dos trabalhadores ($M = 3,48$; $DP = 0,791$). Por outro lado, a média apresentada pela escala da confiança e do desempenho, são praticamente iguais e também pertencem ao ponto 4, ou seja, também concordam com as afirmações.

No caso do desvio padrão importa referir que quanto:

- Mais próximo este valor for de zero, mais homogénea é a amostra, ou seja, as respostas são mais unânimes e não apresentam tanta dispersão. Neste sentido, o construto mais homogéneo é o do desempenho percebido, ou seja, apesar de existirem respostas por toda a escala de Likert, a maior parte dos inquiridos concentra-se na opinião de concordar com as afirmações.
- Por outro lado, o construto com maior desvio padrão é o da flexibilidade, sendo este, que apresenta uma maior dispersão nas respostas dos inquiridos

Tabela 7: Correlações entre os Construtos

Construtos	1	2	3	4
1 - Flexibilidade	-			
2 – Confiança	0,300**	-		
3 – Desempenho	-0,76	0,376**	-	
4 – Satisfação	0,399**	0,550**	0,168	-

Nota: **p<0,001

No que diz respeito ao coeficiente de correlação de Pearson, é perceptível que, a flexibilidade correlaciona-se positivamente com a confiança ($r=0,300$; $p<0,001$) e também com a satisfação ($r=0,399$; $p<0,001$). A confiança, correlaciona-se positiva e significativamente com o desempenho ($r=0,376$; $p<0,001$) e com a satisfação ($r=0,550$; $p<0,001$). Ou seja, quando a correlação de Pearson é positiva indica-nos que com o aumento de uma variável a outra também tende a aumentar. Neste sentido, à medida que a flexibilidade aumenta, tanto a confiança como a satisfação também aumentam, no entanto não aumenta o desempenho. À medida que a confiança aumenta, o desempenho e a satisfação também aumentam.

4.6. Modelos Explicativos do Desempenho Percebido e da Satisfação no Trabalho

Para explicar a influência das variáveis independentes (flexibilidade e confiança mútua) nas variáveis dependentes (desempenho percebido e satisfação no trabalho) foram estimados dois modelos de regressão linear. Neste sentido, através da análise da regressão são testadas as hipóteses de trabalho mencionadas anteriormente.

Tabela 8: Variáveis Independentes e Dependentes

Variáveis Dependentes	Variáveis Independentes
Desempenho	Flexibilidade
Satisfação	Confiança

4.6.1. Modelo Explicativo do Desempenho Percebido

Para explicar a influência das variáveis flexibilidade e confiança mútua no desempenho percebido foi estimado o modelo de regressão linear cujos resultados se apresentam na tabela 9.

Tabela 9: Coeficientes do Desempenho

	Coeficiente não Padronizado (B)	Coeficiente não Padronizado (Erro Padrão)	Coeficiente Padronizado (B)	t	p
(constante)	2,836	0,357		7,933	<0,001
Flexibilidade	-0,143	0,060	-0,207	-2,389	<0,05
Confiança	0,425	0,083	0,438	5,051	<0,001

No que concerne ao desempenho percebido, este modelo apresenta um coeficiente de determinação de 0,180, ou seja, as variáveis independentes contribuem para explicar cerca de 18% da variabilidade da variável dependente. Este coeficiente diz-nos que o seu valor é a proporção da variação na variável dependente que é explicada pelas variáveis independentes. Isto significa que, a flexibilidade e a confiança mútua explicam 18% do desempenho percebido. Neste sentido, a confiança mútua influencia positivamente e significativamente o desempenho percebido ($B = 0,425$; $p < 0,001$). Por outro lado, a flexibilidade tem um efeito negativo, ou seja, influencia negativamente e significativamente o desempenho percebido ($B = -0,143$; $p < 0,05$). Com estes resultados, existe suporte estatístico para afirmar que a hipótese 1 é rejeitada, visto que, a flexibilidade em teletrabalho influencia negativamente o desempenho percebido dos colaboradores. A hipótese 2 é confirmada, ou seja, a confiança mútua do teletrabalhador e da organização contribuem para a perceção do desempenho percebido.

4.6.2. Modelo Explicativo da Satisfação

Tabela 10: Coeficientes da Satisfação

	Coeficiente não Padronizado (B)	Coeficiente não Padronizado (Erro Padrão)	Coeficiente Padronizado (B)	t	p
(constante)	0,891	0,322		2,768	<0,007
Flexibilidade	0,181	0,054	-0,257	3,367	<0,001
Confiança	0,468	0,076	0,472	6,181	<0,001

No que respeita à satisfação, o modelo apresentado expressa um R^2 de 0,362. Ou seja, 36,2% da variação da satisfação é explicada pela flexibilidade e pela confiança mútua. Com base nos resultados apresentados, o efeito da flexibilidade na satisfação é positivo e significativo ($B = 0,181$; $p < 0,001$). A confiança mútua também influencia positivamente e significativamente a satisfação ($B = 0,468$; $p < 0,001$). Assim, é possível verificar que a hipótese 3 e a hipótese 4 são confirmadas com base nos dados. Importa ainda referir que a confiança mútua apresenta um Beta maior do que o da flexibilidade, ou seja, existe uma maior influência por parte da confiança mútua sobre a satisfação.

5. Discussão dos Resultados e Conclusões

5.1. Discussão dos Resultados

O objetivo desta investigação consistiu em analisar a relação entre a flexibilidade e confiança mútua resultante do teletrabalho e o desempenho percebido e satisfação no trabalho.

A literatura sobre o teletrabalho, tem dado grande enfoque ao estudo da satisfação e o desempenho dos colaboradores. Neste contexto, o presente estudo veio colmatar uma das lacunas identificadas na literatura, visto relacionar a flexibilidade e a confiança mútua em teletrabalho, o desempenho percebido e a satisfação.

No que toca à hipótese 1: A flexibilidade em teletrabalho influencia positivamente o desempenho dos colaboradores, existe suporte estatístico para rejeitar esta hipótese. Ou seja, os resultados evidenciaram que a flexibilidade influencia negativamente o desempenho percebido dos colaboradores. A literatura existente, defende que uma maior flexibilidade está associada a um maior desempenho por parte dos colaboradores (Crummenerl et al., 2022). No entanto, neste estudo os resultados vão exatamente no sentido oposto, ou seja, em teletrabalho a flexibilidade de horários e na condução do trabalho tem uma influência negativa no desempenho percebido.

A hipótese 2 estabelece que a confiança mútua em teletrabalho influencia positivamente o desempenho dos colaboradores. Com base nos dados analisados, a hipótese é confirmada, indicando que esta contribui positivamente para o desempenho percebido dos colaboradores. Com base no estudo de Menezes & Xavier (2018), a redução do desempenho está associada a algumas condições físicas e mentais como o caso das distrações e do stresse que geram uma redução do desempenho das atividades laborais (Menezes & Xavier, 2018). O artigo da OIT defende que o teletrabalho não pode ser eficaz se não houver confiança (OIT, 2020). Resumindo, a confiança da organização no teletrabalhador e deste com a organização é determinante do desempenho percebido pelo trabalhador (Stavrova et al., 2023).

No que concerne à hipótese 3, esta diz-nos que a flexibilidade em teletrabalho influencia positivamente a satisfação dos colaboradores. Os dados confirmam a hipótese e a literatura existente também, ou seja, a flexibilidade e o regime de trabalho adotado, conforme defende Eren et al. (2023) influenciam a satisfação no trabalho (Eren et al., 2023).

No que diz respeito à última hipótese, esta afirma que a confiança mútua em teletrabalho influencia positivamente a satisfação dos colaboradores. Os dados confirmam a hipótese sendo que esta exerce uma maior influencia na satisfação do que propriamente a flexibilidade obtida em teletrabalho. Stavrova

et al, (2023) defende que o aumento da satisfação por consequência de uma maior autonomia e independência pode traduzir-se numa maior confiança do trabalhador para com a organização. Desta forma, a confiança é algo que se constrói ao longo do tempo e é a base para qualquer relação entre a organização e teletrabalhador (Stavrova et al., 2023).

Em suma, a única hipótese que se rejeita é a primeira contrariamente ao que era esperado com base nas indicações da literatura existente. Ou seja, os trabalhadores em teletrabalho que usufruem de uma maior flexibilidade indicaram que esta impacta negativamente no seu desempenho.

5.2. Conclusão

O presente estudo para além de contribuir para uma melhor compreensão e clareza sobre as temáticas do teletrabalho nomeadamente as variáveis da flexibilidade da confiança mútua do desempenho percebido e da satisfação contribuiu também, para o avanço do conhecimento relativamente à interligação das variáveis.

Os resultados obtidos confirmam a hipótese 2, 3, 4 e contrariamente ao esperado, rejeitam a hipótese 1. Deste modo, a flexibilidade de horários em teletrabalho tem impacto negativo no desempenho percebido, ou seja, a modalidade de teletrabalho deve ser acompanhada de horários fixos se as organizações quiserem obter um maior desempenho por parte dos colaboradores. Relativamente à confiança mútua, esta influencia positivamente o desempenho percebido e a satisfação, logo, a confiança do teletrabalhador para com a organização e da organização para com o teletrabalhador é determinante para um maior desempenho e satisfação do colaborador. Por outro lado, a flexibilidade influencia positivamente a satisfação do teletrabalhador, ou seja, as organizações terão de discutir e perceber se faz sentido dar flexibilidade de horários aos teletrabalhadores, visto que esta, pode influenciar negativamente o seu desempenho.

Em síntese, apesar do teletrabalho ser uma modalidade que em termos gerais é do agrado dos colaboradores, é notável verificar neste estudo que a flexibilidade pode não acarretar tantos benefícios, nem para o teletrabalhador nem para a organização, por isso, não é necessária prudência na gestão da flexibilidade em teletrabalho. Em contrapartida, a confiança resulta benefícios para o teletrabalhador e para a organização.

5.2.1. Implicações Teóricas e Práticas

Nos tempos que decorrem, é cada vez mais frequente a adoção de uma modalidade de trabalho que seja amplamente satisfatória tanto para a organização como para o funcionário. O teletrabalho intensificou-se com a pandemia COVID-19 e permanece até aos dias de hoje. Neste sentido, é muito importante perceber se a organização consegue manter ou até aumentar o seu sucesso com a implementação do teletrabalho e se, o colaborador se sente capaz de realizar o seu trabalho com um bom desempenho.

Diversos estudos afirmam que aumento do desempenho e da satisfação estão associados a variáveis relacionadas com a organização do trabalho e com a relação do indivíduo com a organização.

Kazekami (2020), defende que existe um maior desempenho por parte dos colaboradores quando estes trabalham nas horas em que são mais produtivos (flexibilidade de horário). Outros estudos como, o de Robert Walters (2020) e Capgemini Research Institute (2022), defendem que para além de outros fatores, a flexibilidade de horário está muito relacionada com um maior desempenho dos colaboradores, entre estes destacam-se também, menos tempo gasto em deslocações e menos distrações (Kazekami, 2020); (Puech, 2020); (Crummenerl et al., 2022). Contrariamente a estes estudos e com base nos dados recolhidos neste estudo, a flexibilidade tem um efeito negativo no desempenho percebido, ou seja, mais flexibilidade traduz-se em piores desempenhos.

No que toca à satisfação, esta também depende de diversos fatores e de vários estudos. Diane Tremblay (2002), no seu estudo defende que o nível de satisfação em teletrabalho é elevado se estes o realizarem voluntariamente (Tremblay, 2002). A satisfação pode também estar diretamente relacionada com o regime de trabalho adotado (híbrido, 100% teletrabalho ou 100% no escritório) e com a flexibilidade, conforme o inquérito desenvolvido pela The Conference Board (Eren et al., 2023). No caso do presente estudo, os dados também confirmam uma relação positiva entre a flexibilidade e a satisfação, ou seja, a flexibilidade influencia positivamente a satisfação.

Com base nos dados obtidos, é possível afirmar que o teletrabalho é uma boa prática para os colaboradores, para a sociedade e também para as organizações. No entanto, os resultados evidenciam que uma grande flexibilidade pode não ser muito positiva apesar da modalidade de teletrabalho agradar aos trabalhadores. Estes resultados indicam que a implementação do teletrabalho deve ser acompanhada de horários de trabalho fixos em determinadas funções e de um maior controlo e definição clara de objetivos por parte dos gestores. Desta forma, recomenda-se que as empresas estabeleçam com os seus trabalhadores objetivos de desempenho e um horário de trabalho fixo.

5.3. Limitações e Pesquisa Futura

O presente estudo permitiu o avanço do conhecimento nas áreas do teletrabalho, da satisfação, da confiança mútua, da flexibilidade e do desempenho. Apesar do contributo, também apresenta algumas limitações.

O estudo teve como base a recolha de dados com base numa amostra por conveniência, ou seja, a população não poderia ser toda estudada, uma vez que, para além de não ter tempo para tal, nunca conseguia chegar a todas as pessoas do país que realizassem teletrabalho. Por isso, foi escolhida uma parte dessa população através do método por conveniência.

Outro ponto muito importante é o facto de a recolha de dados ter sido efetuada no formato *online*. Ou seja, as respostas dadas ao questionário podem ter sido influenciadas pela distração ou pela perceção da leitura a cada pergunta.

Relativamente ao questionário, não foi efetuada nenhuma pergunta relativamente ao setor de atividade, o que poderia ser um bom ponto de partida para saber quais os setores que mais implementam a modalidade de teletrabalho.

No que concerne a pesquisas futuras, sugiro uma recolha de dados com mais participantes, para testar se as respostas da população obtidas neste estudo se confirmam numa amostra maior. Poderá ser útil, fazer um questionário em diferentes momentos no tempo, e perceber se a perceção dos inquiridos se mantém ao longo do tempo. Por outro lado, seria interessante perceber se os resultados seriam diferentes caso se utilizasse uma metodologia de recolha de dados quantitativos, por exemplo.

Para finalizar, sugiro a alteração de algumas das variáveis como por exemplo, juntar a motivação, o empenhamento organizacional com a satisfação ou com o desempenho.

Referências Bibliográficas

- Abdallah, A. B., Obeidat, B. Y., Aqqad, N. O., Janini, M. N. K. Al, & Dahiyat, S. E. (2017). An Integrated Model of Job Involvement, Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Structural Analysis in Jordan's Banking Sector. *Communications and Network*, 09(01), 28–53. <https://doi.org/10.4236/cn.2017.91002>
- 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>
- Antunes, E. D., Bridi, L. R. T., Santos, M., & Fischer, F. M. (2023). Part-time or full-time teleworking? A systematic review of the psychosocial risk factors of telework from home. *Frontiers in Psychology*, 14(1065593), 1–19. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1065593>
- Aziri, B. (2011). Job Satisfaction: A Literature review. *Management Research and Practice*, 3(4), 9. <https://doi.org/10.1254/jjp.31.1037>
- Bergamaschi, A. B., Filha, W. R. N., & Andrade, A. R. De. (2018). Home office: solução para aumento de produtividade no INPI. *European Journal of Applied Business Management*, 4(3), 30–45.
- Buomprisco, G., Ricci, S., Perri, R., & De Sio, S. (2021). Health and Telework: New Challenges after COVID-19 Pandemic. *European Journal of Environment and Public Health*, 5(2), 5. <https://doi.org/10.21601/ejeph/9705>
- CNPD. (2020). Orientacoes sobre o controlo à distancia em regime de teletrabalho. In *Comissão Nacional de Proteção de Dados* (pp. 19–21). https://www.cnpd.pt/media/zkhkxlp/orientacoes_controlo_a_distancia_em_regime_de_teletrabalho.pdf
- Costa, G. (2021). *O papel da comunicação interna em organizações virtualizadas e o uso das plataformas digitais*. <https://createlab.pt/o-papel-da-comunicacao-inter->
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Neves, Pedro. (2016). Manual de Comportamento Organizacional e Gestão (8ª edição). Lisboa: Editora RH
- Crummenerl, C., Paolini, S., Perronet, C., Lamothe, I., Ravindranath, S., Schastok, I., Buvat, J., Manchanda, N., Aggarwal, G., & Chakraborty, A. (2022). *The Future of work: From remote to hybrid*. <https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2020/12/Report-The-Future-of-Work.pdf>

- Coutinho, C. (2013). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas* (2ª edição). Coimbra: Almedina
- Demetriades, S., Cabrita, J., & Eiffe Ferdinand, F. (2023). *The future of telework and hybrid work*. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2023/the-future-of-telework-and-hybrid-work>
- Eren, S., Schweyer, A., Lin, M., & Li, A. (2023). *Job Satisfaction 2023*.
- Ferreira Da Silva, R., Macedo, M., & Conceição, J. (2022). A pandemia de COVID-19 em Portugal: Evolução, Vacinação e Farmacovigilância. *Revista multidisciplinar*, 4(2), 135–154. <https://doi.org/10.23882/rmd.22090>
- Figueiredo, E., Ribeiro, C., Pereira, P., & Passos, C. (2021). Teletrabalho: Contributos e Desafios para as Organizações. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 21(2), 1427–1438. <https://doi.org/10.5935/rpot/2021.2.21642>
- Filho, J. de A. N., Oliveira, M. A. M., Sâmy, F. P. C., & Nunes, A. (2020). O teletrabalho como indutor de aumentos de produtividade e da racionalização de custos: uma aplicação empírica no Ministério da Justiça e Segurança Pública. *Revista Do Serviço Público*, 71(2), 274–296. <https://doi.org/10.21874/rsp.v71i2.3173>
- Garrett, R. K., & Danziger, J. N. (2007). Which telework? Defining and testing a taxonomy of technology-mediated work at a distance. *Social Science Computer Review*, 25(1), 27–47. <https://doi.org/10.1177/0894439306293819>
- 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>
- Hill, E. J., & Fellows, K. J. (2014). Telecommuting. *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research*, 6599–6600. https://doi.org/10.1007/978-94-007-0753-5_2985
- Iberdrola. (2023). *O teletrabalho ou como conciliar a vida familiar e a produtividade*. Iberdrola.
- Jackson, T., & Victor, P. (2011). Productivity and work in the “green economy”: Some theoretical reflections and empirical tests. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 1(1), 101–108. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2011.04.005>

- Kazekami, S. (2020). Mechanisms to improve labor productivity by performing telework. *Telecommunications Policy*, 44(2), 15. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2019.101868>
- Kurland, N. B., & Bailey, D. E. (1999). The Advantages and Challenges of Working Here, There, Anywhere, and Anytime. *Organizational Dynamics*, 28, 53–68.
- Likert, R. (1932). Technique for the Measurement of Attitudes. In *Archives of Psychology*. <https://doi.org/10.4135/9781412961288.n454>
- Macdonald, S., & MacIntyre, P. (1997). The Generic Job Satisfaction Scale. *Employee Assistance Quarterly*, 13(2), 1–16. https://doi.org/10.1300/J022v13n02_01
- Maiellaro, V. R. (2016). Um Estudo Sobre O Uso Do Teletrabalho Como Ferramenta De Redução De Custos E Melhoria Da Produtividade. *SADSI-South American Development Society Journal*, 2(4), 9.
- Menezes, F. S. De, & Xavier, A. A. de P. (2018). Desenvolvimento, validação e confiabilidade de um instrumento rápido para a avaliação da produtividade de trabalhadores durante uma jornada de trabalho (IAPT). *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 20(2), 232–247. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v20i2.3764>
- Morgan, R. E. (2004). Teleworking: An assessment of the benefits and challenges. *European Business Review*, 16(4), 344–357. <https://doi.org/10.1108/09555340410699613>
- Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I., & Goštautaitė, B. (2019). Working from home: characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower*, 40(1), 87–101. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2017-0172>
- OECD. (2020). *Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen?* (Issue September). <http://www.oecd.org/global-forum-productivity/Human-side-of-productivity-flyer.pdf>.
- OIT. (2013). *Vantagens do Trabalho à Distância*. Organização Internacional Do Trabalho.
- OIT. (2020). *Teletrabalho durante e após a pandemia da COVID-19*. www.ilo.org/publns.%0Ahttps://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/—americas/—ro-lima/—ilo-brasilia/documents/publication/wcms_772593.pdf
- Ozimek, A. (2020). The Future of Remote Work. In *Upwork*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3638597>
- Portugueses, O. dos psicologos. (2021). *A (in)Sustentabilidade Do teletrabalho*.

www.ordemdospsicologos.pt

- Puech, F.-P. (2020). *44% dos profissionais em Portugal consideram que a sua produtividade aumentou com o teletrabalho*. Robert Walters. <https://www.robertwalters.pt/hiring/hiring-advice/produktividade-portugueses-aumenta-com-teletrabalho.html>
- Randstad. (2023). *O futuro do trabalho à distância : veio para ficar ?* Randstad.
- Sánchez, A. M., Pérez, M. P., De Luis Carnicer, P., & Jiménez, M. J. V. (2007). Teleworking and workplace flexibility: A study of impact on firm performance. *Personnel Review*, *36*(1), 42–64. <https://doi.org/10.1108/00483480710716713>
- Saunders, M; Lewis, P. and Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*, 5th ed., Edinburgh: Pearson Education Limited
- Slabe Erker, R., & Primc, K. (2024). ICT-enabled organisational flexibility to support sustainable growth in Europe amidst a pandemic. *Journal of Science and Technology Policy Management*, *15*(3), 489–505. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-12-2020-0180>
- Smith, S. A., Patmos, A., & Pitts, M. J. (2018). Communication and teleworking: A study of communication channel satisfaction, personality, and job satisfaction for teleworking employees. *International Journal of Business Communication*, *55*(1), 44–68. <https://doi.org/10.1177/2329488415589101>
- Staples, D. S. Hulland, J. S., & Christopher, A. H., (1999). A Self-Efficacy Theory Explanation for the Management of Remote workers in virtual organizations. *Organization Science* 1999, *10*(6), 758-776
- Stavrova, O., Spiridonova, T., van de Calseyde, P., Meyers, C., & Evans, A. M. (2023). Does remote work erode trust in organizations? A within-person investigation in the COVID-19 context. *Social and Personality Psychology Compass*, *17*(7), 1–9. <https://doi.org/10.1111/spc3.12762>
- Tavares, A. I. (2017). Telework and health effects review. *International Journal of Healthcare*, *3*(2), 8. <https://doi.org/10.5430/ijh.v3n2p30>
- Tremblay, D. gabrielle. (2002). Organização e satisfação no contexto do teletrabalho. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, *42*(3), 54–65.
- UGT. (2023). *Estudo sobre o teletrabalho e os seus desafios na nova conjuntura*.
- Vargas Llave, O., Vacas Soriano, C., Hurley, J., Staffa, E., Peruffo, E., Rodriguez Contreras, R., Adascalitei,

D., & Botey Gaude, L. (2022). The rise in telework : impact on working conditions and regulations. In *Eurofound*.

World Health, O., & Internations Labour, O. (2022). Healthy and safe telework: Technical brief. In *World Health Organization*. <https://www.who.int/publications/i/item/9789240040977?s=03>

Anexos

Itens do questionário

Questões sociodemográficas:

1. Género;
2. Idade;
3. Nacionalidade;
4. Estado Civil;
5. Se tem dependentes a cargo;
6. Habilitações Literárias;
7. Antiguidade no atual trabalho;
8. Tipo de contrato de trabalho;
9. Já alguma vez realizou a modalidade de teletrabalho;
10. Qual a modalidade de horário em teletrabalho;
11. Há quanto tempo trabalha em teletrabalho;
12. Onde realiza o teletrabalho;
13. Qual a sua preferência em relação ao regime de teletrabalho;
14. As condições de trabalho dadas aos teletrabalhadores iguais a quem não faz teletrabalho;
15. Se existe maior grau de exigência em teletrabalho;
16. Se a organização oferece formação para a realização das tarefas em teletrabalho;

Escala da flexibilidade:

1. "Quando realizo teletrabalho o meu supervisor dá-me total controlo sobre quando e como concludo cada tarefa."

2. "Em teletrabalho, o meu trabalho é tão flexível que eu poderia facilmente fazer uma pausa se/ou quando me apetecer."
3. "Em teletrabalho a minha chefia dá-me a possibilidade de trabalhar no horário que melhor se adequa às minhas necessidades, desde que as tarefas sejam cumpridas."

Escala da confiança mútua:

1. "A minha organização disponibiliza formações direcionadas para as competências e comportamentos necessários de desenvolver em teletrabalho."
2. "A minha organização confia em mim para eu realizar as tarefas com eficácia enquanto estou em teletrabalho."
3. "Eu confio na minha organização para fornecer as melhores condições para que eu realize as minhas tarefas de forma eficaz em teletrabalho."

Escala do desempenho percebido:

1. "Quando realizo teletrabalho consigo ter uma maior concentração nas tarefas que realizo."
2. "Em teletrabalho consigo cumprir com maior eficácia os principais objetivos e atingir os meus resultados."
3. "Enquanto realizo teletrabalho, se for interrompido por responsabilidades familiares/outras, consigo mesmo assim satisfazer todas as expectativas que o meu supervisor tem em relação ao meu trabalho."
4. "A minha produtividade em geral no trabalho aumentou devido à minha capacidade de trabalhar remotamente."
5. "Acredito que sou um colaborador eficaz em teletrabalho."
6. "Em teletrabalho, estou feliz com a qualidade do meu trabalho."

Escala da satisfação:

1. "O salário que aufero corresponde às exigências do trabalho que realiza."
2. "Sinto-me bem com o meu trabalho."
3. "Todos os meus talentos e habilidades são utilizados no trabalho."
4. "Sinto-me bem a trabalhar para esta empresa."
5. "Se o trabalho for bem executado recebo reconhecimento."
6. "Sinto-me seguro nas tarefas que realizo."
7. "Acredito que a administração da empresa está preocupada comigo."