

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

A RELAÇÃO ENTRE A FLEXIBILIDADE
DE HORÁRIO NO TELETRABALHO, O
CRONOTIPO E A PRODUTIVIDADE DO
TRABALHADOR

Mariuska Sousa Rufilo de Oliveira

Lisboa, fevereiro de 2022

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

A RELAÇÃO ENTRE A FLEXIBILIDADE
DE HORÁRIO NO TELETRABALHO, O
CRONOTIPO E A PRODUTIVIDADE DO
TRABALHADOR

Mariuska Sousa Rufilo de Oliveira

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Empreendedorismo, realizada sob a orientação científica de Doutora Iryna Alves, Professora Adjunta da área de Economia e Finanças, subárea de Finanças, no ISCAL (IPL), e de Doutor John Fontenele Araújo, Professor Titular do Departamento de Fisiologia da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN).

Constituição do Júri:
Presidente Prof. Doutor José Moleiro Martins
Arguente Prof^ª. Doutora Tânia Jesus
Vogal Prof^ª. Doutora Iryna Alves

Lisboa, fevereiro de 2022

Agradecimento

Agradeço a todos aqueles que sempre me incentivaram e vibraram diante de cada conquista que alcancei no âmbito acadêmico.

Agradeço aos meus pais por nunca terem deixado que me faltasse acesso aos estudos, mesmo no meio de qualquer dificuldade. Obrigada por sempre lembrarem os motivos que me fizeram chegar tão longe de casa.

Agradeço a todos os professores que tive e que tenho, pelo tempo que dedicaram a transmitir o conhecimento que possuem.

À minha orientadora, Professora Iryna Alves, pelo profissionalismo na maneira de conduzir a orientação desta dissertação. Ao Professor John Fontenele, o coorientador deste trabalho, pelos ensinamentos transmitidos de modo tão amigável.

Aos amigos André Andrade e Joslaine Andrade, pela amizade firmada para além do mestrado.

Ao Miguel d'Oliveira pelo suporte prestado durante os meses de elaboração deste trabalho. Obrigada pelo incentivo, pela torcida e pela parceria.

Resumo

A presente dissertação explora a relação entre os cronotipos, a flexibilidade horária em modo de teletrabalho e a produtividade do teletrabalhador. Trata-se, portanto, de um estudo que faz fusão entre a Cronobiologia, ramo da ciência que, conforme os estudos apresentados demonstram, possui inegável contributo na eterna busca do ser humano pela qualidade de vida, e a gestão de pessoas, tendo como objetivo contribuir para o desenvolvimento das novas modalidades de trabalho que estão a emergir.

A amostra recolhida é composta por 10 teletrabalhadores de uma única empresa multinacional na área de consultoria informática, cujas respostas foram obtidas através do questionário desenvolvido no Google Forms.

O questionário foi construído, sobretudo, com vista à identificação do cronotipo dos teletrabalhadores através da aplicação do *Morningness – Eveningness Questionnaire* (MEQ) de Horne e Östberg (1976), e à identificação do nível de produtividade destes teletrabalhadores em distintos horários do dia.

A partir das respostas obtidas, foi possível verificar que os teletrabalhadores com os cronotipos matutino e intermediário conseguem teletrabalhar com um bom nível de produtividade nos horários ditos convencionais, assumidos como os horários compreendidos entre as 09h e as 18h. No entanto, o mesmo não se aplica aos teletrabalhadores classificados como vespertinos, uma vez que a existência ou ausência da flexibilidade de horários modula a produtividade laboral deste cronotipo.

Palavras-Chave: Cronotipo, Cronobiologia, Teletrabalho, Flexibilidade Horária, Produtividade.

Abstract

This dissertation explores the relationship between chronotypes, flexibility in telework and teleworkers' productivity. Therefore, this study combines Chronobiology, a branch of science that, as demonstrated by previous studies, has an undeniable contribution to the eternal question about human beings for quality of life, and people management, with the aim of contributing for the developing of the new ways of working that are emerging.

The sample collected includes 10 teleworkers from a single multinational company in information technology consultancy, which answers were obtained by a questionnaire developed in Google Forms.

The questionnaire is mainly developed for the identification of the teleworkers' chronotype through the application of the Morningness– Eveningness Questionnaire (MEQ) by Horne and Östberg (1976), and to the identification of the productivity level of these teleworkers at different hours of the day.

From the answers obtained, it was possible to verify that teleworkers with the morning and intermediate chronotypes are able to telework with a good level of productivity in the so-called conventional hours, assumed as the hours between 09:00 and 18:00. However, the same does not apply to teleworkers classified as evening type, since the existence or absence of flexibility modulates the labour productivity of this chronotype.

Keywords: Chronotype, Chronobiology, Telework, Flexibility, Productivity.

Índice

1. Introdução	1
2. Revisão da Literatura	3
2.1 Teletrabalho	3
2.2 Vantagens e desvantagens do teletrabalho	4
2.3 Cronobiologia e cronotipos no contexto laboral	8
2.4 Cronodisrupção e os impactos na produtividade do trabalhador	11
2.5 Flexibilidade de horários e produtividade laboral	13
2.6 Implicações do bem-estar na produtividade laboral	16
3. Caracterização da empresa e Análise SWOT	19
4. Análise e discussão dos resultados	22
4.1 Metodologia de recolha e tratamento dos dados	22
4.2 Apresentação dos dados	23
4.2.1 1ª parte do questionário – Caracterização da amostra	23
4.2.2 2ª parte do questionário – Deteção do cronotipo	25
4.2.3 3ª parte do questionário – Horários do teletrabalho e produtividade	28
4.3 Discussão dos resultados – Análise das variáveis dependentes e independentes	34
4.3.1 Matutinos: Relação entre flexibilidade nos horários de teletrabalho e produtividade laboral	34
4.3.2 Intermediários: Relação entre flexibilidade nos horários de teletrabalho e produtividade laboral	37

4.3.3 Vespertinos: Relação entre flexibilidade nos horários de teletrabalho e produtividade laboral	41
5. Conclusão	45
Referências Bibliográficas	47
Anexos	51

Índice de tabelas

Tabela 2.1 – Benefícios e riscos do teletrabalho para o trabalhador	5
Tabela 2.2 – Benefícios e riscos do teletrabalho para as organizações	5
Tabela 2.3 – Oportunidades e desafios no teletrabalho	7
Tabela 3.1 – Análise SWOT	20
Tabela 4.1 – Caracterização geral da amostra	24
Tabela 4.2 – Caracterização geral da amostra (%)	25
Tabela 4.3 – Caracterização da amostra (Cronotipos)	27
Tabela 4.4 – Cronotipos e flexibilidade de horários	29
Tabela 4.5 – Caracterização da amostra (Flexibilidade de horários e produtividade)	31
Tabela 4.6 – Caracterização da amostra (Flexibilidade de horários, motivação e satisfação)	33
Tabela 4.7 – Matutinos: Flexibilidade e produtividade	35
Tabela 4.8 – Intermediários: Flexibilidade e produtividade	38
Tabela 4.9 – Vespertinos: Flexibilidade e produtividade	42

1. Introdução

Diante do atual contexto pandémico que está a forçar a reestruturação social e a construção de novos modelos laborais, o teletrabalho está a receber muita atenção na literatura académica (Tokarchuk, Gabriele & Neglia, 2021). De acordo com os autores, embora a maioria dos estudos aborde a questão sob o ponto de vista dos colaboradores, até à data estão disponíveis poucas abordagens sob o ponto de vista dos empregadores.

O maior desafio, e também o maior factor motivacional, para a elaboração deste estudo passa por estruturar a presente dissertação sob a perspetiva do ganho de produtividade para o setor empresarial, através da avaliação das características comportamentais individuais, como o cronotipo, e a sua influência no resultado deste indicador.

Durante o período de desenvolvimento deste trabalho, foi identificado um número muito reduzido de estudos na literatura científica que, de alguma forma, relacionam teletrabalho e Cronobiologia.

Um dos estudos identificados é o de Anttila, Härmä e Oinas (2021), no qual os investigadores sugerem que a autonomia em relação ao estabelecimento dos próprios horários de trabalho é um factor fundamental na qualidade global do trabalho realizado. De acordo com os autores, o teletrabalho proporciona o aumento desta autonomia de tempo para os trabalhadores. Portanto, a possibilidade de gerir o próprio tempo de trabalho provavelmente irá possibilitar uma mudança positiva sobretudo para os vespertinos que possuem horários de trabalho fixados no período da manhã.

Outro estudo localizado foi desenvolvido por Hazak, Sõõru, Hein e Männasoo (2020), e uma das conclusões aponta para o facto de que os horários de trabalho usualmente adotados, iniciando às 08h ou 09h e finalizando por volta das 17h, podem não considerar as características individuais dos colaboradores, incluindo o cronotipo. Os autores apresentam algumas evidências, nomeadamente o facto dos colaboradores que possuem o cronotipo vespertino terem o seu regime de sono significativamente perturbado por precisarem seguir horários de trabalho que não estejam alinhados com as suas necessidades.

Assim, este trabalho pretende contribuir para a literatura oferecendo evidência empírica, até a data incipiente na investigação, desenvolvendo a interligação entre estes dois temas. A importância da Cronobiologia aplicada ao contexto organizacional e social é realçada

pelos autores Del-Vecchio e Miranda-Neto (1997), ao sugerirem que esta ciência seja incorporada nas disciplinas ministradas na licenciatura de administração de empresas, de modo que os gestores, ao elaborarem os esquemas de trabalho em turnos, o façam de maneira a obter a melhor produtividade com menor desgaste para o colaborador.

Desta forma, a presente dissertação possui como principal objetivo e, portanto, como questão de investigação, explorar a relação entre a flexibilidade de horário no teletrabalho e a predisposição natural que cada pessoa possui relativamente à realização das suas atividades de acordo com a hora do dia (i.e., cronotipo), e a produtividade do teletrabalhador.

O trabalho desenvolvido pretende contribuir para a sociedade empresarial e para a literatura, uma vez que, no âmbito corporativo, o contributo expetável pelos responsáveis é colaborar na construção de modelos de teletrabalho que respeitem o ritmo biológico dos colaboradores e, desta forma, permitir às empresas maior produtividade por parte do seu capital humano ao aproveitarem os horários de maior alerta e disposição dos colaboradores. No âmbito académico, o presente estudo pretende ser motivador para novas investigações relacionando o campo da gestão com o campo da Cronobiologia, sobretudo com foco nos novos formatos de trabalho, nomeadamente o teletrabalho.

De forma a direcionar esta investigação, o trabalho está estruturado em 5 capítulos. O capítulo a seguir compreende a fundamentação teórica e revisão da literatura dos temas investigados, nomeadamente teletrabalho, Cronobiologia e flexibilidade horária, bem como as implicações do bem-estar na produtividade do trabalhador. O capítulo 3 consiste na caracterização da empresa e análise SWOT desenvolvida. O capítulo 4 apresenta a metodologia utilizada na aplicação dos questionários, os dados recolhidos e os resultados das análises realizadas, e, por fim, o capítulo 5 apresenta as conclusões finais do trabalho em sua totalidade, abordando também as limitações identificadas neste estudo e os contributos deixados para futuras investigações.

2. Revisão da literatura

2.1 Teletrabalho

Teletrabalho, ainda designado de trabalho remoto, é definido no artigo 165.º do Código do Trabalho de Portugal (2009), como sendo a prestação laboral realizada com subordinação jurídica, habitualmente fora da empresa e através do recurso a tecnologias de informação e de comunicação.

Informações publicadas pela Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho, no ano 2020, apontam que Portugal foi o primeiro país europeu a regular juridicamente a modalidade de teletrabalho no setor privado.

De acordo com o estudo desenvolvido por Apgar (1998), as empresas que adotavam o local de trabalho alternativo (*alternative workplace*, conforme citado no artigo em referência), tinham a redução de custos com as instalações da empresa como principal factor decisório para esta iniciativa.

Vinte e três anos após o estudo de Apgar (1998), e diante da necessidade das empresas serem reestruturadas para estarem adequadas ao novo cenário trabalhista imposto pela atual pandemia, a questão de implementar ou não o teletrabalho tornou-se um tema ultrapassado (Irimias, 2021), uma vez que a adoção forçada do teletrabalho foi o grande desafio para o mercado de trabalho (Tokarchuk *et al.* 2021).

Devido ao cenário da crise pandémica provocada pelo COVID-19, os autores Figueiredo, Ribeiro, Pereira e Passos (2021, p. 1432) afirmam o seguinte:

Frente a esta realidade e por forma a manter as suas atividades, grande parte das empresas assumiram o teletrabalho abruptamente, sem mesmo terem beneficiado de um tempo de preparação e de adaptação, fundamentalmente necessário num quadro de mudanças desta dimensão, fragilizando deste modo as empresas, mas também e sobretudo os trabalhadores, tendo em conta que grande parte dos profissionais nunca tinham, outrora, contactado com o mundo do teletrabalho.

Na conclusão do estudo desenvolvido por Irimias (2021), o investigador sinaliza a necessidade de concentrar futuras investigações na quantificação dos benefícios gerados pelo teletrabalho, uma vez que alcançar a eficácia organizacional através desse modelo laboral tornou-se uma questão de «como» e não de «se».

2.2 Vantagens e desvantagens do teletrabalho

Durante a elaboração do seu estudo, Figueiredo *et al.* (2021) detetou que a literatura científica, apesar de reconhecer muitos benefícios ao teletrabalho, também aponta muitos desafios que devem ser levados em consideração, não só em relação aos trabalhadores, mas também no âmbito organizacional e social.

O estudo supracitado baseia-se numa análise da literatura científica de 11 artigos publicados entre 2015 e 2020 e os resultados alcançados no que diz respeito aos benefícios e riscos do teletrabalho tanto para os teletrabalhadores como para as organizações, estão apresentados nas tabelas infra (Tabela 2.1 e Tabela 2.2).

Figueiredo *et al.* (2021) aponta que, entre outros factores, a flexibilidade horária, maior concentração e produtividade, bem como maior motivação e satisfação profissional são benefícios possibilitados pelo teletrabalho e usufruídos pelos teletrabalhadores. Em contrapartida, os autores identificaram que o isolamento, a sobrecarga horária e de trabalho e o esgotamento psicológico são alguns exemplos de riscos implicados aos que teletrabalham.

Tabela 2.1 – Benefícios e riscos do teletrabalho para o trabalhador

Benefícios	Riscos
<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidade horária • Deslocações reduzidas • Maior autonomia • Maior concentração e produtividade • Motivação e satisfação profissional • Equilíbrio entre vida familiar e vida profissional • Risco reduzido de doenças e acidentes • Redução de gastos (com combustível, transportes, portagens, alimentação fora de casa, vestuário,...) 	<ul style="list-style-type: none"> • Isolamento • Falta de suporte tecnológico por parte da empresa • Distração externa • Stress • Dificuldade de progressão na carreira • Condições ergonómicas desfavoráveis • Falta de visibilidade do trabalho • Preconceito • Sobrecarga horária e de trabalho • Ruídos domésticos • Maior risco de perder o emprego • Esgotamento psicológico

Fonte: Figueiredo *et al.* (2021, p.1430)

Relativamente aos benefícios e riscos do teletrabalho para as organizações, Figueiredo *et al.* (2021) apresenta como alguns prós o aumento da produtividade, o absentismo praticamente nulo e o aumento da motivação. Supervisionar e coordenar o trabalho dos colaboradores e a possibilidade de estarem a explorar o teletrabalhador surgem como alguns factores de risco para as empresas, de acordo com os investigadores.

Tabela 2.2 – Benefícios e riscos do teletrabalho para as organizações

Benefícios	Riscos
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de produtividade • Diminuição de custos (de ocupação de espaço, infraestruturas, manutenção, energia, etc) • Infraestruturas reduzidas • Absentismo praticamente nulo • Possibilidade de competir com outras empresas de maior dimensão considerando a vertente dos recursos humanos • Retenção de competência • Aumento da motivação • Flexibilidade organizacional • Descentralização dos serviços 	<ul style="list-style-type: none"> • Custo da implementação do teletrabalho • Exploração do trabalhador • Segurança da informação • Dificuldade em supervisionar e coordenar o trabalho • Processo de seleção e recrutamento

Fonte: Figueiredo *et al.* (2021, p.1430)

No artigo desenvolvido por Burrell, Johnson, Shufutinsky e Ramjit (2021), os autores analisaram a experiência que vinte colaboradores de uma determinada empresa, sendo dez líderes e dez liderados, obtiveram com o teletrabalho de modo a identificarem oportunidades e desafios diante deste modelo laboral. Os resultados alcançados pelos investigadores estão apresentados na Tabela 2.3, na qual estão disponibilizadas as perguntas direcionadas aos participantes e as respetivas respostas obtidas.

Assim, a Tabela 2.3 sugere que a flexibilidade nos horários de teletrabalho favorece maior foco e produtividade. Em contrapartida, manter o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal representa um grande desafio que pode ser superado com a adoção de limites de horários diários para o teletrabalho, o que se configura como um factor chave para que o trabalho resulte positivamente.

Tabela 2.3 – Oportunidades e desafios no teletrabalho

Quais são os benefícios mais relevantes em relação ao teletrabalho?
Algumas respostas apresentadas:
<p>Maior foco e produtividade para aqueles que efetivamente conseguem usufruir da tecnologia e da flexibilidade de horários;</p> <p>Poder trabalhar no horário desejado, quando possível, sem as distrações do escritório.</p>
Quais são as desvantagens do teletrabalho?
Algumas respostas apresentadas:
<p>Desafios para manter o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.</p>
O que os colaboradores podem fazer para criar o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal, durante o teletrabalho?
Algumas respostas apresentadas:
<p>Os trabalhadores precisam de definir claramente limites para os horários diários de trabalho.</p>
Quais são os factores chaves para que o teletrabalho seja bem conseguido?
Algumas respostas apresentadas:
<p>A empresa precisa ter regras, políticas e procedimentos de teletrabalho bem definidos;</p> <p>A empresa precisa criar acordos sobre os horários de trabalho e de disponibilidade para os colaboradores;</p> <p>A empresa deve oferecer suporte para questões sobre saúde mental como burnout, stress, e sentimentos de isolamento;</p> <p>A empresa deve orientar gestores e teletrabalhadores sobre a importância de ter pausas para descanso durante o dia de trabalho e esclarecer que tais pausas não terão implicações negativas para o colaborador.</p>

Fonte: baseada no estudo de Burrell *et al.* (2021)

O trabalho de Burrell *et al.* (2021) apresenta resultados que vão de encontro àqueles obtidos por Bloom (2014). Durante a sua investigação em 2014, o autor identificou que no período de nove meses, os teletrabalhadores de uma determinada função produziram 13,5% a mais do que os trabalhadores que exerceram as mesmas funções trabalhando no escritório da empresa. Para Bloom (2014) um terço do aumento da produtividade pode ser devido ao ambiente de trabalho mais calmo e os outros dois terços podem ser atribuídos ao facto de que as pessoas em casa trabalhavam mais horas.

No entanto, Figueiredo *et al.* (2021) e Burrell *et al.* (2021) chegaram a resultados distintos relativamente ao equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal. Para os primeiros, trata-se de uma vantagem (ver Tabela 2.1); para os segundos, uma desvantagem do

trabalho remoto (ver Tabela 2.3). Sobre este tema, Irimias (2021) indica que um factor chave para o alcance de resultados positivos é o adequado ambiente de teletrabalho.

Para além disto, os estudos de Figueiredo *et al.* (2021) e de Burrell *et al.* (2021) apresentam alinhamento no que diz respeito à flexibilidade de horários ser um benefício propiciado pelo teletrabalho, influenciando positivamente a produtividade do colaborador. Horário flexível é definido no artigo 56.º do Código do Trabalho de Portugal (2009), como aquele em que o trabalhador pode escolher, dentro de certos limites, as horas de início e termo do período normal de trabalho diário. De acordo com a Organização Internacional do Trabalho (2021), a flexibilidade no horário de trabalho é uma razão importante para os trabalhadores escolherem trabalhar remotamente e é, talvez, o maior benefício do teletrabalho.

No entanto, Schiemann e Young (2010) chamam atenção para o facto da flexibilidade no horário de trabalho também implicar resultados contraproducentes, uma vez que os horários fixos de trabalho podem oferecer para alguns trabalhadores maior sensação de previsibilidade e regularidade nas suas rotinas. Em contrapartida, Allen (2001) sinalizou que flexibilidade no horário de trabalho proporciona aos colaboradores gerirem melhor não só o seu trabalho, como permite também que os trabalhadores façam uma melhor gestão dos seus horários não laborais, facilitando assim o equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal.

No geral, a revisão da literatura realizada no âmbito deste trabalho sugere que as empresas que construírem modelos de teletrabalho considerando o ritmo biológico dos colaboradores, terão a oportunidade de não só aproveitarem os horários de maior alerta e disposição do seu capital humano para a realização de atividades laborais, como poderão mitigar fatores de desvantagem percebidos no modelo de trabalho remoto.

Nos próximo tópico serão apresentadas a fundamentação teórica da Cronobiologia e dos cronotipos e as implicações desta ciência médica quando relacionada com a gestão de pessoas.

2.3 Cronobiologia e cronotipos no contexto laboral

Em 2017, o Prémio Nobel da área de Medicina ou Fisiologia foi atribuído a três investigadores que realizaram descobertas relativamente à Cronobiologia, ou seja, aos ritmos biológicos dos seres vivos.

A Cronobiologia é um campo de pesquisa próspero que abrange quase todas as disciplinas biomédicas, desde biologia molecular e metabolismo até psicologia e medicina interna. A essência desta ciência é o tempo, razão pela qual as funções subjacentes são chamadas de relógios biológicos. Este conjunto de relógios forma o sistema circadiano e coordena todos os aspetos da biologia - desde as células, tecidos e órgãos até à regulação do metabolismo ou funções mais complexas, como o ciclo sono-vigília, respostas imunológicas ou cognição (Roenneberg & Klerman, 2019).

De acordo com Del-Vecchio e Miranda-Neto (1997), a Cronobiologia possui como factor de importância as relações entre tempo e matéria e centra-se no estudo sistemático da organização temporal da matéria viva. Para estes dois autores, os pressupostos básicos dos estudos cronobiológicos são: I - Os seres vivos, sendo fenómenos materiais, estão organizados no tempo e no espaço; II - No processo evolutivo, ocorrido em íntima relação com o ambiente, os seres vivos adaptaram-se não só à organização espacial deste meio, mas também à sua organização temporal.

No que diz respeito à organização temporal dos seres vivos, os indivíduos apresentam preferências distintas relativamente aos horários para trabalhar, estudar, dormir ou realizarem qualquer atividade durante as 24 horas do dia. Estas tipologias temporais que representam a preferência das atividades humanas de acordo com o momento do dia, são denominadas de cronotipo e são elas que diferem e classificam os seres humanos entre matutinos, vespertinos ou ainda intermediários, quando não há tal predileção entre os horários da manhã ou da tarde (Horne & Östberg, 1976). Estes investigadores definiram a seguinte caracterização para cada um dos cronotipos referidos:

1. Matutinos: compreendem os definitivamente matutinos e os matutinos moderados. São indivíduos que preferem dormir cedo e que despertam espontaneamente por volta das 05h (definitivamente matutino) ou 07h (matutino moderado) da manhã já estando aptos para o trabalho num nível de alerta muito bom. Constituem 10% a 12% da população;
2. Vespertinos: compreendem os definitivamente vespertinos e os vespertinos moderados. São indivíduos que, em dias livres, dormem por volta das 02h e 03h da madrugada e despertam por volta das 12h e 13h. Apresentam melhor desempenho à tarde (vespertinos moderados) ou à noite (definitivamente vespertinos) e constituem 8% a 10% da população.

3. Intermediários: não possuem preferência pelos horários da manhã ou da tarde e constituem o restante da população.

O cronotipo pode, então, ser definido como o conjunto das características individuais que denotam a predisposição para uma performance geral de maior eficácia em determinados períodos do dia (Rodrigues *et al.* 2015).

No entanto, o cronotipo pode alterar-se com o avanço dos anos, uma vez que durante o processo de envelhecimento humano, surge a tendência dos vespertinos se transformarem em matutinos. Tal evento é explicado pelo facto de que, entre os trinta e os cinquenta anos de vida do ser humano o sono decai em qualidade, estabilizando-se por volta dos sessenta anos de idade (Santos & Almeida, 2016).

O sistema circadiano dos seres humanos é sincronizado ativamente através da luz e da escuridão – percepção do dia e da noite, no entanto, a industrialização e a urbanização mudaram drasticamente a forma como os indivíduos se expõem a este ciclo ambiental de luz-escuridão, comportamento este que interfere no modo como os relógios biológicos se alinham. Estas mudanças levaram à síndrome moderna do conflito temporal, ou seja, o desalinhamento entre o tempo circadiano e o tempo social (Roenneberg & Klerman, 2019).

Os estudos apresentados no trabalho desenvolvido por Del-Vecchio e Miranda-Neto (1997), apresentam algumas abordagens sobre os sincronizadores ambientais para a espécie humana e destacam que o contexto social, o qual envolve os horários de estudo e/ou de trabalho, é um dos mais potentes influenciadores. Estes dois autores apresentam investigações que apontam para o facto de que os horários sociais determinam a maioria dos horários em torno dos quais a sociedade está organizada: horários de funcionamento dos serviços, das escolas, das atividades familiares, das refeições, do transporte, do lazer, e que fazem com que a vida social esteja sincronizada a um ritmo de 24 horas, com a maioria das atividades exercidas durante o dia e o descanso à noite.

Relativamente à organização temporal do trabalho, para Del-Vecchio e Miranda-Neto (1997) trata-se do esquema temporal onde se realizam as atividades profissionais. Os autores destacam que neste contexto ocorrem variações a níveis biológicos, fisiológicos e comportamentais durante as 24 horas do dia, fazendo com que os trabalhadores respondam diferentemente a uma mesma situação conforme o momento do dia em que ela aconteça. As formas de organização temporal do trabalho que não considerem a

variabilidade rítmica circadiana nos indivíduos, estão a ser prejudiciais aos teletrabalhadores (Del-Vecchio & Miranda-Neto, 1997), sendo importante que fatores individuais estejam alinhados para que o teletrabalho seja bem-sucedido (Irimias, 2021). Portanto, o tipo de cronotipo irá exercer influência no desempenho a vários níveis, inclusive no âmbito profissional, sendo de grande importância compreender os seus efeitos ao longo do desenvolvimento humano (Rodrigues *et al.* 2015).

A exigência constante por um alto desempenho, inclusive no âmbito do trabalho, pode implicar o desalinhamento dos ritmos circadianos dos indivíduos, como observado pelos autores Kshirsagar e Seaton (2019). Eles afirmam que, como consequência das exigências do mercado laboral moderno, muitas pessoas vivem num estado autoimposto de permanente conflito temporal em que dormem, comem e fazem exercícios em momentos que não se coadunam com os ritmos naturais do corpo. Reflexão semelhante também foi apresentada por Crary (2018), ao retratar o contexto exigido para que a sociedade trabalhe, socialize e consuma ininterruptamente, ou seja, 24 horas por dia durante os 7 dias da semana. O autor chama à atenção sobre a cobrança para o constante alto desempenho exigido para a sociedade e a não consideração da inata fragilidade humana.

Como consequência da vida em torno de uma agenda social exigente, são necessários ajustamentos crónicos do sistema circadiano que, por sua vez, dependem da tipologia circadiana individual (Tassino, Migliaro, Estevan & Silva, 2018), culminando no desalinhamento circadiano ou cronodisrupção.

No tópico a seguir, serão exploradas as implicações deste desalinhamento e os impactos na produtividade do trabalhador.

2.4 Cronodisrupção e os impactos na produtividade do trabalhador

Na literatura científica analisada, foram identificados diversos estudos que relacionam a cronodisrupção com o desenvolvimento de doenças e com um menor rendimento individual durante a realização de atividades, sejam laborais, físicas, ou relacionadas a qualquer outro contexto. Cronodisrupção pode ser definida como o estado de desorganização temporal e fisiológica do indivíduo (Santos & Almeida, 2016).

Vários estudos têm demonstrado relações entre cronotipo e bem-estar psicológico (Wittmann, Dinich, Merrow & Roenneberg, 2006) havendo assim poucas dúvidas sobre a associação entre ritmicidade circadiana e as perturbações psiquiátricas, sendo as mais estudadas aquelas relacionadas ao humor, à alimentação e os vícios (Adan *et al.* 2012).

Uma vez que os horários mais usuais de trabalho impostos na sociedade são mais adequados para aqueles que têm o cronotipo matutino (Wittmann *et al.* 2006), tais perturbações mencionadas anteriormente podem ser mais refletidas nos profissionais que possuem cronotipo vespertino, uma vez que estes indivíduos precisam reajustar os seus hábitos temporais às exigências sociais inadequadas. O sofrimento psíquico e fisiológico é menos perceptível em indivíduos que possuem horários de trabalho alinhados ao seu cronotipo, ou seja, possuem horário de sono semelhante em dias de trabalho e em dias livres (Wittmann *et al.* 2006).

Portanto, o estudo do cronotipo possui importância na determinação dos períodos de melhor desempenho e maior bem-estar do trabalhador, podendo ser utilizado para otimizar a qualidade do trabalho e minimizar distúrbios associados a este (Martino, Silva & Miguez, 2005).

Relativamente ao trabalho por turnos e uma vez que os indivíduos, de forma geral, possuem maior capacidade laboral no período entre as 08h e as 18h, a maioria dos funcionários que trabalha em regime de turnos sente-se mais insatisfeita, tendo tal sentimento impacto considerável na (in)tolerância ao trabalho (Santos & Almeida, 2016). Os autores apontam que tais impactos manifestam-se nas alterações do sono, fadiga, dependência de hipnóticos e alterações de humor (podendo mesmo surgir depressão), doença cardiovascular e diabetes. De acordo com estes investigadores, a privação do sono aumenta o risco do trabalhador cometer erros e está identificada como sendo a causa mais prevalente de acidentes, acima do álcool e outras drogas, sobretudo nos de viação. Os impactos também são percebidos no contexto pessoal, pelo facto do trabalho por turnos potenciar a probabilidade de existirem atritos familiares devido ao isolamento e favorecendo o surgimento de ansiedade, irritabilidade e baixa auto-estima (Santos & Almeida, 2016).

Ainda, os autores supracitados, constataam que o sono adequado proporciona impactos positivos na qualidade de vida, na memória, no humor e no sistema imunitário, melhorando ainda os níveis de alerta e de reatividade. Os autores Santos e Almeida (2016)

afirmam que 70% dos trabalhadores por turnos apresentam maior prevalência de queixas associadas ao sono inadequado, nomeadamente maior cansaço, maior frequência de roncopatia e maior prevalência de tristeza e depressão, sendo o facto de não conseguirem um sono adequado o motivo pelo qual, geralmente, estes trabalhadores trocam de profissão.

A investigação de Moura (2014) chama à atenção para as situações em que o trabalho e aprendizagem decorrem em horários desalinhados com o ritmo circadiano do indivíduo. O autor exemplifica outros estudos que evidenciam declínios acentuados na aprendizagem e performance cognitiva em situações experienciadas pelos trabalhadores por turnos ou alunos vespertinos no horário matutino. Moura (2014) cita ainda outros autores para suportar sua constatação de que há vários estudos que evidenciam a vulnerabilidade da performance cognitiva sob condições circadianas adversas.

A existência de ritmos biológicos em variáveis fisiológicas também no encéfalo humano, permitiu postular a hipótese de que as funções cognitivas, como a percepção, a atenção, a memória e outras funções nervosas superiores também apresentam seus próprios ritmos (Moura, 2014). O estudo realizado por Cavallera, Boari, Giudici e Ortolano (2011) defende que os horários em que os indivíduos apresentam maiores índices de eficiência são de grande importância para a compreensão de suas habilidades cognitivas, uma vez que vários processos fisiológicos, cognitivos e comportamentais são regulados pelo sistema circadiano (Tassinio *et al.* 2018).

Portanto, no estudo desenvolvido por Bennett, Petros, Johnson e Ferraro (2008) os investigadores que tiveram como objetivo verificar o resultado de algumas atividades realizadas em distintos momentos do dia por indivíduos com diferentes cronotipos, concluíram que o estudo da tipologia circadiana deve ser considerado durante a realização de tarefas críticas do trabalho.

No tópico a seguir serão apresentados os conceitos de flexibilidade no horário de trabalho e as implicações no contexto organizacional.

2.5 Flexibilidade de horários e produtividade laboral

Os autores Hazak *et al.* (2020) apontam que a flexibilidade no horário de trabalho é um factor chave para o ambiente organizacional, uma vez que, com a possibilidade de ajustarem o seu tempo de trabalho de acordo com as suas preferências pessoais, os

colaboradores serão capazes de entregar uma melhor performance produtiva. Os investigadores concluíram que, quando o trabalhador possui horários de trabalho que não se coadunam com o seu ritmo biológico, para além do bem-estar destes profissionais serem impactados, os empregadores também sofrem prejuízos por estarem a subutilizar as capacidades criativas do seu quadro pessoal.

Os ativos mais valiosos de uma organização no século XXI serão os seus trabalhadores e a sua produtividade, uma vez que, a produtividade do trabalhador possui potencial para tornar-se o centro da gestão de pessoas e que a sobrevivência das empresas dependerá da sua capacidade em tornar o trabalhador (mais) produtivo (Drucker, 2001).

Conforme mencionado anteriormente, o horário flexível é definido no artigo 56.º do Código do Trabalho de Portugal (2009), como aquele em que o trabalhador pode escolher, dentro de certos limites, as horas de início e termo do período normal de trabalho diário.

No entanto, o artigo 56.º do Código do Trabalho de Portugal (2009) define que este horário flexível deve obedecer a algumas regras, como:

1. Conter um ou dois períodos de presença obrigatória, com duração igual a metade do período normal de trabalho diário;
2. Indicar os períodos para início e termo do trabalho normal diário, cada um com duração não inferior a um terço do período normal de trabalho diário, podendo esta duração ser reduzida na medida do necessário para que o horário se contenha dentro do período de funcionamento do estabelecimento;
3. Estabelecer um período para intervalo de descanso não superior a duas horas;
4. O trabalhador que trabalhe em regime de horário flexível pode efectuar até seis horas consecutivas de trabalho e até dez horas de trabalho em cada dia e deve cumprir o correspondente período normal de trabalho semanal, em média de cada período de quatro semanas;
5. O trabalhador que opte pelo trabalho em regime de horário flexível, nos termos do presente artigo, não pode ser penalizado em matéria de avaliação e de progressão na carreira.

De acordo com Chung (2011), existe a flexibilidade no horário de trabalho que favorece os funcionários, sendo tratado pela autora como aquela que proporciona aos trabalhadores a liberdade para adaptarem as suas horas de trabalho e os seus horários para resolverem necessidades pessoais; e a flexibilidade no horário de trabalho que favorece a empresa,

sendo aquela que permite ao empregador alinhar o capital humano com os requisitos temporais decorrentes dos negócios, como épocas de mais pedidos de clientes, tempos de execução da máquina e utilização ideal do capital investido.

Para o desenvolvimento da sua investigação, Cadima (2018) parte da premissa que o tempo é um dos fatores decisivos para o bem-estar do indivíduo e afeta o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal. A autora aborda o facto de que a flexibilidade temporal dos horários de trabalho durante um período pré-determinado e sendo do interesse do colaborador, surge como possível mecanismo de atração e retenção dos profissionais.

Grzywacz, Carlson e Shulkin (2008) trazem à luz uma reflexão interessante ao relacionarem a flexibilidade laboral com a maior possibilidade dos colaboradores adotarem estilos de vida saudáveis, influenciando positivamente a qualidade de sono e disposição, uma vez que ao deterem flexibilidade nos horários laborais, os indivíduos poderão gerir de forma mais eficaz o seu horário pessoal. A maneira como um indivíduo ocupa as suas horas livres, determina, em grande medida, a capacidade e o modo deste indivíduo ocupar as suas horas de trabalho (Pang, 2017).

A conclusão do estudo desenvolvido por Shepard, Clifton e Kruse (1996), sugere que, com a adoção da flexibilidade nos horários de trabalho, a produtividade dos funcionários aumenta em cerca de 10%. Os autores investigaram o facto de alguns modelos de horários flexíveis possuírem horas do dia onde se exige que os colaboradores estejam a laborar, permitindo que as demais horas para trabalhar possam ser escolhidas pelos trabalhadores. Segundo estes investigadores, o importante é que as horas totais de trabalho acordadas entre o empregador e o empregado sejam respeitadas. Um exemplo colocado pelos autores é que um trabalhador pode iniciar o dia de trabalho às 06h e finalizar às 14h, enquanto outro pode trabalhar entre as 12h e às 20h. Sendo assim, o que qualifica um modelo de trabalho flexível é o facto de o trabalhador poder escolher os seus horários de trabalho e poder ajustá-los diante de algum imprevisto (Shepard *et al.* 1996).

Abaixo estão listados alguns resultados alcançados pela adoção de horários de trabalho flexíveis, de acordo com o estudo conseguido por Shepard *et al.* (1996):

1. Os trabalhadores podem trabalhar com maior eficácia e prestar melhor auxílio a outros colegas de trabalho;
2. Redução do absentéismo e da rotatividade;

3. A gestão de pessoas pode ser potencializada se a empresa conseguir para o seu quadro de capital humano, colaboradores que não necessitam de uma supervisão tão constante;
4. Os trabalhadores podem optar por trabalhar durante o seu melhor momento em termos de produtividade pessoal.

A presente dissertação tem apresentado estudos que relacionam a flexibilidade de horários e o ajustamento circadiano como forma de evitar o conflito temporal e favorecer o bem-estar do trabalhador. Assim sendo, no próximo tópico serão apresentados alguns estudos que relacionam a importância do bem-estar do colaborador com o ganho em produtividade empresarial.

2.6 Implicações do bem-estar na produtividade laboral

A relação entre a produtividade empresarial e a realização pessoal dos colaboradores, tem fomentado grande ênfase por parte dos teóricos e investigadores das ciências sociais, uma vez que tal relação é entendida como elemento preponderante na organização (Silva, 1998).

Mudanças recentes nos modelos de trabalho, como a alavancagem do teletrabalho, exigem que as empresas repensem soluções sustentáveis que auxiliem os trabalhadores a manter o seu bem-estar, motivação e produtividade (Anttila *et. al* 2021). Este grupo de investigadores afirma que os horários de trabalho são fundamentais e determinantes não só para o desempenho profissional como também para a saúde e o bem-estar individual e familiar do trabalhador.

Segundo Benítez-Saña (2021), a crise generalizada devido à pandemia do COVID-19 impulsionou a necessidade de as empresas inovarem e se reinventarem para sobreviver, fomentando assim o aumento do compromisso com a saúde e bem-estar dos seus profissionais. De acordo com a autora, ao investirem na saúde e bem-estar dos seus colaboradores, as organizações obterão melhores resultados em termos de rentabilidade e competitividade. Conclusão esta que coaduna com Parkinson (2013) ao indicar que uma estratégia integrada e centrada no funcionário é necessária para criar uma força de trabalho extremamente saudável e produtiva de forma eficiente e económica, uma vez que a integração de todos os esforços relacionados à produtividade pode gerar valor tanto para o empregado quanto para o empregador.

O trabalho investigativo desenvolvido por Parkinson (2013) defende que a construção de uma cultura organizacional focada na saúde, desempenho e produtividade do colaborador tem se mostrado um determinante crítico para a competitividade de qualquer negócio. O autor cita o crescimento, comparado à última década, de programas de gestão integral da saúde dentro das empresas com o objetivo de promover e aumentar o envolvimento dos colaboradores, demonstrando que reduzir o risco é essencial para reduzir os custos totais relacionados com a saúde e com a produtividade.

Relativamente à importância, e necessidade, das empresas em incluir uma cultura de preservação e incentivo da saúde e bem-estar para os seus colaboradores no âmbito das políticas corporativas de responsabilidade social, segue abaixo um trecho compilado do Programa Nacional de Saúde Ocupacional - PNSOC, documento desenvolvido no âmbito do Ministério da Saúde de Portugal, extensão 2018-2020:

- Um dos princípios estratégicos que visam reforçar a capacidade organizativa empresarial, de planeamento e de intervenção, e a instituição das boas práticas, diz respeito à: promoção de ambientes de trabalho saudáveis em que, para além de condições de trabalho seguras, possibilitem aos trabalhadores alcançar elevados níveis de conforto e bem-estar físico, mental e social, e o contexto de trabalho ofereça oportunidades para a melhoria da saúde individual e o reforço de práticas e estilos de vida saudáveis, através de intervenções como no âmbito técnico-científico adequado às especificidades da evolução técnica e às características individuais dos trabalhadores (ênfase atribuída).

Drucker (2001) constatou que a maneira como alguém trabalha é muito particular, faz parte da personalidade do indivíduo. Para este autor, a maioria dos trabalhadores não percebe que as pessoas trabalham de maneiras distintas, e este não entendimento faz com que esta maioria trabalhe de uma forma que não é a sua, e sim de um modo que alguém lhes ensinou ou impôs. O resultado, de acordo com o mesmo autor, pode refletir um baixo desempenho profissional. Qualidade de vida no trabalho e sentimento de bem-estar, portanto, representam a capacidade dos colaboradores de conciliarem as suas necessidades pessoais com as suas atividades na empresa (Chiavenato, 2004).

Através dos estudos analisados para a elaboração do material científico de Benítez-Saña (2021), a autora chegou à conclusão de que consequências positivas do envolvimento no trabalho refletem em ganhos mútuos, seja para o bem-estar do colaborador que irá

desenvolver sentimentos de satisfação, orgulho, entusiasmo e forte vínculo emocional pelo seu trabalho implicando, assim, diretamente no resultado do trabalho que realizam, seja para a empregadora que ganhará em produtividade e na qualidade do serviço executado. A investigadora aponta que este ganho mútuo também é refletido na sociedade à medida que o cliente percebe o serviço em termos de satisfazer suas expectativas, o que acaba resultando na melhoria exponencial dos resultados organizacionais.

3. Caracterização da empresa e Análise SWOT

A empresa alvo do presente estudo é uma multinacional na área de consultoria informática, localizada na cidade de Lisboa, em Portugal. No âmbito desta investigação, a empresa será tratada de forma anónima, sendo identificada como XPTO para fins da análise dos dados.

Numa primeira fase, foi realizada uma análise geral da empresa em estudo, recorrendo à análise SWOT, com particular foco no teletrabalho, flexibilidade de horários e cronotipo, estando apresentada na Tabela 3.1.

Análise SWOT (proveniente dos termos em inglês: *strengths*, *weaknesses*, *opportunities*, *threats*) sinaliza a avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma empresa, tratando-se de um meio para monitorizar os ambientes interno e externo (Kotler, 2012). Para este autor, cada empresa precisa de avaliar periodicamente suas forças e fraquezas internas, uma vez que perceber oportunidades atraentes é diferente de possuir capacidade para tirar o melhor proveito delas. A grande questão é se a empresa deve limitar-se às oportunidades para as quais dispõe dos recursos necessários ou se deve examinar aquelas para as quais será necessário adquirir ou desenvolver novas forças, ressalta Kotler (2012).

Tabela 3.1 – Análise SWOT

Análise do Ambiente Interno	
Forças (Strengths)	
Horários de trabalho flexíveis	
O escritório da empresa está aberto e funcional para aqueles que desejarem trabalhar <i>in loco</i>	
Softwares desenvolvidos internamente pela empresa, com possibilidade de adaptação de acordo com as necessidades do cliente	
Equipas talentosas em diversas áreas	
Fraquezas (Weaknesses)	
Não valer-se da cronobiologia para a construção dos horários de trabalho flexíveis	
Possibilidade do indicador de presentismo ser impactado negativamente, uma vez que a empresa não considera os horários de maior predisposição natural dos teletrabalhadores para que eles exerçam as atividades laborais	
Colaboradores desconhecem a existência ou não de formações sobre gerenciamento do tempo de trabalho, equilíbrio entre a vida profissional e pessoal ou outras formações relacionadas com o bem estar e alavancagem da produtividade durante o teletrabalho	
Redução dos momentos formais e da comunicação presencial entre chefias e colaboradores	
Análise do Ambiente Externo	
Oportunidades (Opportunities)	
Teletrabalho	
Maior possibilidade de atrair e reter profissionais se o modelo de teletrabalho for percebido como atrativo para o colaborador	
Desenvolver ou reforçar soluções sustentáveis que auxiliem os colaboradores a desenvolverem ou manterem o seu bem-estar, motivação e produtividade em tempos de teletrabalho	
Desenvolvimento de novas tecnologias	
Captação de novos clientes	
Ameaças (Threats)	
Pandemia	
Teletrabalho obrigatório em virtude da pandemia afectando os colaboradores que sentem-se produtivos trabalhando no modelo híbrido	
Players com forte presença e credibilidade no mercado	

A Análise SWOT da XPTO aponta, particularmente, que a adoção dos horários de trabalho flexíveis configuram uma força para a empresa, uma vez que 85,7% dos colaboradores que possuem este benefício sentem que conseguem uma maior produtividade de forma geral (ver Tabela 4.5). Por outro lado, a não consideração dos cronotipos dos colaboradores durante a construção deste horários flexíveis para o teletrabalho, pode contribuir para o aumento do indicador de presentismo, acontecendo de o teletrabalhador estar diante do computador com as horas de trabalho a serem contabilizadas, mas sentindo-se pouco ou nada produtivo naquele horário do dia. O teletrabalho pode ser encarado como uma oportunidade alavancada pela atual pandemia, no entanto, torna-se uma ameaça no caso deste modelo laboral voltar a ser obrigatório em

virtude de novos confinamentos, afetando, assim, os colaboradores que se sentem mais produtivos trabalhando fisicamente no escritório da empresa.

Uma vez feito o enquadramento da empresa, os próximos capítulos apresentarão a informação referente à recolha dos dados via questionário, tratamento dos dados obtidos e a discussão dos resultados.

4. Análise e discussão dos resultados

4.1 Metodologia de recolha e tratamento dos dados

O processo de recolha dos dados realizou-se através da aplicação de um questionário construído no Google Forms e enviado para o e-mail de 10 profissionais da área de tecnologia da informação da empresa XPTO. O questionário esteve disponível entre os dias 18 e 23 de outubro de 2021. As respostas de todos os indivíduos foram anónimas, não sendo possível relacionar os questionários aos respondentes. Durante o período da aplicação, 50% dos respondentes declararam estar a laborar apenas no modelo de teletrabalho e os outros 50% informaram estar a trabalhar no modelo híbrido, ou seja, alguns dias nas instalações da empresa e outros dias em teletrabalho.

O questionário está estruturado em três partes. A primeira parte apresenta perguntas genéricas relativas às informações demográficas dos respondentes, a segunda é composta pelo questionário de identificação do cronotipo e a terceira parte diz respeito à perguntas específicas sobre os horários de trabalho dos funcionários.

Verificar se, e como, a relação entre horários flexíveis para o teletrabalho e o cronotipo dos colaboradores interfere na produtividade destes profissionais é a questão de partida desta dissertação. Assim sendo, a metodologia para avaliação dos dados dar-se-á através do cruzamento das variáveis independentes com a variável dependente da investigação em causa.

Sendo variável independente aquela que influencia, determina e/ou afeta outras variáveis, este trabalho apresenta duas variáveis enquadradas neste contexto: a flexibilidade de horários como uma variável social (determinada pela empresa XPTO) e o cronotipo como uma variável biológica.

A variável dependente é aquela que possui os valores à serem descobertos, explicados, mensurados. Neste caso, a produtividade é a variável dependente a ser observada.

4.2 Apresentação dos dados

4.2.1 1ª parte do questionário - Caracterização da amostra

A Tabela 4.1 apresenta as cinco perguntas generalistas aplicadas e as respostas obtidas. O objetivo nesta primeira etapa foi perceber sucintamente o perfil dos indivíduos tanto no âmbito pessoal como no âmbito profissional.

De destacar que os dados por coluna estão organizados através de filtros de A-Z e de Z-A para efeitos de melhor apresentação, não havendo relação entre as respostas por linha. Todas as respostas recolhidas podem ser consultadas nos Anexos deste trabalho.

Tabela 4.1 – Caracterização geral da amostra

1. Com qual género se identifica?	2. Qual a sua idade?	3. Há quantos anos trabalha?	4. Há quantos anos trabalha na empresa atual?	5. Qual a sua função na empresa atual?
Feminino	Entre 21 e 30 anos	Menos de 5 anos	Menos de 5 anos	Auxiliar /Assistente
Feminino	Entre 21 e 30 anos	Menos de 5 anos	Menos de 5 anos	Consultor(a) / Especialista
Masculino	Entre 21 e 30 anos	Entre 6 e 10 anos	Menos de 5 anos	Consultor(a) / Especialista
Masculino	Entre 21 e 30 anos	Entre 6 e 10 anos	Menos de 5 anos	Consultor(a) / Especialista
Masculino	Entre 21 e 30 anos	Entre 6 e 10 anos	Entre 6 e 10 anos	Consultor(a) / Especialista
Masculino	Entre 31 e 40 anos	Entre 6 e 10 anos	Entre 6 e 10 anos	Consultor(a) / Especialista
Masculino	Entre 31 e 40 anos	Entre 11 e 15 anos	Entre 6 e 10 anos	Consultor(a) / Especialista
Masculino	Entre 31 e 40 anos	Entre 16 e 20 anos	Entre 6 e 10 anos	Consultor(a) / Especialista
Masculino	Entre 31 e 40 anos	Entre 16 e 20 anos	Entre 6 e 10 anos	Consultor(a) / Especialista
Masculino	Entre 31 e 40 anos	Entre 16 e 20 anos	Entre 11 e 15 anos	Consultor(a) / Especialista

Da amostra recolhida, verifica-se que a grande maioria dos respondentes é composta por homens, representando 80% da amostra. Os respondentes possuem entre 21 e 40 anos. 50% da amostra trabalha na XPTO entre 6 e 10 anos e 90% dos respondentes são consultores/especialistas no segmento de tecnologia da informação.

Tabela 4.2 – Caracterização geral da amostra (%)

<ul style="list-style-type: none"> • Género:
20% feminino 80% masculino
<ul style="list-style-type: none"> • Idade:
50% entre 21 e 30 anos 50% entre 31 e 40 anos
<ul style="list-style-type: none"> • Anos a trabalhar:
20% menos de 5 anos 40% entre 6 e 10 anos 10% entre 11 e 15 anos 30% entre 16 e 20 anos
<ul style="list-style-type: none"> • Anos a trabalhar na empresa atual:
40% menos de 5 anos 50% entre 6 e 10 anos 10% entre 11 e 15 anos
<ul style="list-style-type: none"> • Função na empresa atual:
10% auxiliar / assistente 90% consultor / especialista

4.2.2 2ª parte do questionário – Detecção do cronotipo

Na segunda parte do questionário, os dados recolhidos permitem conhecer o cronotipo de cada um dos 10 respondentes. Para tal finalidade, houve a aplicação da versão em português do *Morningness– Eveningness Questionnaire* (MEQ), ou Questionário de Matutividade e Vespertinidade, de Horne e Östberg (1976). Trata-se de um questionário de autorelato amplamente utilizado na comunidade científica para a verificação do cronotipo de um indivíduo.

A metodologia do questionário MEQ dá-se através do somatório dos pontos atribuídos para cada uma das respostas que, ao final das 19 perguntas que compõem o questionário, devem ser somados e correlacionados com o grupo de cronotipo ao qual a pontuação total está inserida. As pontuações totais variam de 16 a 86 valores e estão classificadas da

seguinte maneira: 16 a 30 pontos – definitivamente vespertino (indivíduos que possuem preferência pelos horários que compreendem o final da tarde e a noite); 31 a 41 pontos – vespertino moderado (indivíduos que possuem preferência pelos horários da tarde); 42 a 58 pontos – intermediário (indivíduos indiferentes à preferência pelos horários da manhã ou da tarde); 59 a 69 pontos – matutino moderado (indivíduos que possuem preferência pelos horários da manhã) e 70 a 86 pontos – definitivamente matutino (indivíduos que possuem preferência pelos horários muito cedo da manhã) (Horne & Östberg, 1976).

Para o desenvolvimento da presente dissertação, foram mantidas as perguntas originais do questionário MEQ, no entanto, as pontuações para cada resposta foram retiradas de modo a evitar escolhas induzidas pelos valores. As perguntas dirigidas aos respondentes podem ser verificadas nos Anexos deste trabalho.

Após as respostas recolhidas, o documento foi desativado para novos preenchimentos e procedeu-se ao somatório das respostas individuais, tendo como base o MEQ de forma a ser identificado o cronotipo de cada um dos respondentes.

A Tabela 4.3 apresenta as respostas individuais recebidas e está dividida em duas partes, conforme detalhamento abaixo:

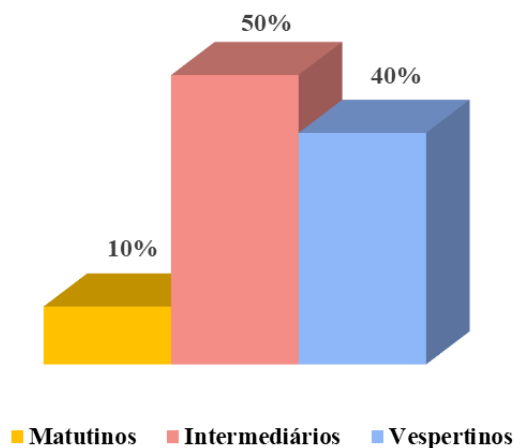
- 1ª parte: autorelato dos respondentes, o que engloba dados sociodemográficos (género e idade) e as respostas para a pergunta «Quando ouve falar em pessoas matutinas e pessoas vespertinas, com qual você se identifica mais?», as quais representam a autoperceção de cada um dos respondentes relativamente ao seu possível cronotipo. É de referir que para assegurar a perceção clara da questão pelos respondentes, no questionário foram apresentadas as definições de cada cronotipo apresentado;
- 2ª parte: a pontuação e a classificação de cada respondente de acordo com o questionário MEQ. O somatório foi realizado através da verificação de cada resposta individual e da consulta ao questionário de forma a identificar a pontuação por resposta e chegar à pontuação total obtida (ver coluna Pontuação MEQ). A coluna Classificação MEQ representa o grupo de cronotipo atribuído pelo MEQ de acordo com a pontuação total obtida, sendo matutino moderado pertencente ao Grupo de Cronotipo matutino e vespertino moderado pertencente ao Grupo de Cronotipo vespertino (ver coluna Grupo de Cronotipo).

Tabela 4.3 – Caracterização da amostra (Cronotipos)

Respondente n°	Autorelato dos Respondentes			Elaboração própria com base no Questionário de Matutividade e Vespertinidade (MEQ)		
	Género	Idade	Quando ouve falar em “pessoas matutinas” e “pessoas vespertinas”, com qual você se identifica mais?	Pontuação MEQ	Classificação MEQ	Grupo de Cronotipo
1	Masculino	Entre 31 e 40 anos	Definitivamente uma pessoa vespertina	40	Vespertino moderado	Vespertino
2	Masculino	Entre 21 e 30 anos	Uma pessoa mais vespertina do que matutina	38	Vespertino moderado	Vespertino
3	Masculino	Entre 31 e 40 anos	Uma pessoa mais vespertina do que matutina	46	Intermediário	Intermediário
4	Feminino	Entre 21 e 30 anos	Uma pessoa mais vespertina do que matutina	37	Vespertino moderado	Vespertino
5	Feminino	Entre 21 e 30 anos	Uma pessoa mais matutina do que vespertina	53	Intermediário	Intermediário
6	Masculino	Entre 31 e 40 anos	Definitivamente uma pessoa matutina	66	Matutino moderado	Matutino
7	Masculino	Entre 31 e 40 anos	Uma pessoa mais matutina do que vespertina	54	Intermediário	Intermediário
8	Masculino	Entre 21 e 30 anos	Uma pessoa mais matutina do que vespertina	48	Intermediário	Intermediário
9	Masculino	Entre 31 e 40 anos	Definitivamente uma pessoa vespertina	38	Vespertino moderado	Vespertino
10	Masculino	Entre 21 e 30 anos	Uma pessoa mais vespertina do que matutina	56	Intermediário	Intermediário

Portanto, o Gráfico 4.1 apresenta os percentuais de cada um dos grupos de cronotipo dos teletrabalhadores respondentes.

Gráfico 4.1 – Caracterização da amostra (% Cronotipos)



O percentual conseguido representa 50% dos indivíduos classificados como intermediários, 40% vespertinos e 10% matutinos, resultado que se assemelha parcialmente à distribuição percentual estabelecida por Horne e Östberg (1976) no que diz respeito ao cronotipo da sociedade. Os investigadores alegaram que os vespertinos constituem o menor grupo percentual, representando entre 8% a 10% da população, seguidos pelos matutinos, representando 10% a 12% da população e, por fim, que entre 78% a 82% da população é constituída pelos intermediários.

4.2.3 3ª parte do questionário – Horários do teletrabalho e produtividade

A terceira e última parte do questionário possui perguntas estratégicas para o desenvolvimento do presente trabalho. Nesta etapa foram abordadas questões direcionadas para que os indivíduos expressassem como a sua produtividade é afetada ao longo do dia de teletrabalho e qual o seu grau de motivação e satisfação em relação à flexibilidade dos horários.

A pergunta de número 3 da terceira parte do questionário, nomeadamente «Em teletrabalho, consegue ter flexibilidade no horário de trabalho, ou seja, dentro de certos limites, consegue estabelecer os horários em que trabalha?», foi elaborada de forma a

segmentar os respondentes em dois possíveis grupos: os que possuem e os que não possuem flexibilidade de horários no teletrabalho.

Conforme a resposta dada pelos respondentes («sim» ou «não»), os mesmos foram direcionados para uma das duas secções posteriores e apropriadas para cada um dos dois grupos. Ambas as secções foram pensadas de modo a conterem questões semelhantes, o que permite estabelecer uma comparação entre as respostas dos dois grupos. Tal comparação e os resultados apresentados estão descritos nas Tabelas 4.5 e 4.6.

A respostas, por cronotipo, relativamente a possuírem ou não flexibilidade nos horários de teletrabalho estão apresentadas na tabela infra. A Tabela 4.4 demonstra que 100% dos vespertinos possuem flexibilidade horária, assim como o matutino, e, em relação aos intermediários, 60% possuem flexibilidade para teletrabalhar e 40% não possuem.

Tabela 4.4 – Cronotipos e flexibilidade de horários

Respondente n°	Classificação MEQ	Grupo de Cronotipo	Possui Flexibilidade nos Horários de Teletrabalho?
1	Vespertino moderado	Vespertino	Sim
2	Vespertino moderado	Vespertino	Sim
3	Intermediário	Intermediário	Sim
4	Vespertino moderado	Vespertino	Sim
5	Intermediário	Intermediário	Não
6	Matutino moderado	Matutino	Não
7	Intermediário	Intermediário	Sim
8	Intermediário	Intermediário	Sim
9	Vespertino moderado	Vespertino	Sim
10	Intermediário	Intermediário	Não

Possui Flexibilidade nos Horários de Teletrabalho?		
Cronotipo	Sim	Não
Matutino		100%
Intermediário	60%	40%
Vespertino	100%	

As Tabelas 4.5 e 4.6 apresentam a tabulação de ambos os grupos: os respondentes que possuem (70% da amostra geral) e os que não possuem (30% da amostra geral) flexibilidade no horário de teletrabalho.

É interessante observar que na Tabela 4.5, a grande maioria que possui flexibilidade no horário de teletrabalho informa que tal benefício torna-se indiferente diante da

produtividade dispensada nas primeiras horas de trabalho e a seguir ao almoço, mas tratando-se da produtividade apresentada nas últimas horas de trabalho, alegam que a flexibilidade influencia positivamente o seu desempenho. Tais conclusões podem ser explicadas pelo resultado apresentado no Gráfico 4.1, onde 90% da amostra compreende intermediários e vespertinos.

Ainda na Tabela 4.5, o grupo de respondentes que não possui flexibilidade nos horários de teletrabalho alega que tal benefício não contribuiria com o aumento da sua produtividade em nenhum momento do dia, inclusive o respondente matutino informa que se sente mais produtivo com o horário dito convencional, o qual possui. O percentual de 50% de intermediários na amostra total, também exerce influência neste resultado, uma vez que para estes indivíduos é indiferente a predileção pelos horários da manhã ou da tarde.

Tabela 4.5 – Caracterização da amostra (Flexibilidade de horários e produtividade)

Consegue ter flexibilidade no horário de teletrabalho?	Pelo facto de existir flexibilidade no seu horário ...											
	... consegue produzir melhor nas primeiras horas de trabalho?			... consegue produzir melhor a seguir ao almoço?			... consegue produzir melhor nas últimas horas de trabalho?			... sente que consegue uma maior produtividade de forma geral?		
SIM 70%	Sim	Não	Indiferente	Sim	Não	Indiferente	Sim	Não	Indiferente	Sim	Não	Indiferente
		28,6%	14,3%	57,1%	28,6%	28,6%	42,9%	42,9%	28,6%	28,6%	85,7%	0%
NÃO 30%	Se tivesse horários flexíveis ...											
	... conseguiria produzir melhor nas primeiras horas de trabalho?			... conseguiria produzir melhor a seguir ao almoço?			... conseguiria produzir melhor nas últimas horas de trabalho?			... sente que conseguiria uma maior produtividade de forma geral?		
NÃO 30%	Sim	Não	Indiferente	Sim	Não	Indiferente	Sim	Não	Indiferente	Sim	Não	Indiferente
	0%	33,3%	66,7%	0%	66,7%	33,3%	0%	66,7%	33,3%	0%	33,3%	66,7%

Consegue ter flexibilidade no horário de teletrabalho?	Se "sim", consegue ter uma maior produtividade de forma geral, indique o(s) motivo (s):		
SIM 70%	Maior foco e concentração	Melhor duração / qualidade do sono	Equilíbrio entre a vida profissional e pessoal
	83,3%	66,7%	50%
NÃO 30%	Se "não" consegue ter uma maior produtividade de forma geral, indique o(s) motivo (s):		
	"O horário convencional é o que me traz mais produtividade."		

Tabela 4.6 – Caracterização da amostra (Flexibilidade de horários, motivação e satisfação)

Consegue ter flexibilidade no horário de teletrabalho?						
SIM 70%	A flexibilidade nos horários é uma factor motivacional para o seu trabalho?			Qual o seu grau de satisfação em relação ao seu horário de trabalho?		Sente que o seu horário de trabalho está alinhado com o seu ritmo biológico?
	Sim	Não	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito	Sim
	85,7%	0%	14,3%	71,4%	28,6%	100%
NÃO 30%	Estaria mais motivado(a) no trabalho se tivesse flexibilidade nos horários?			Qual o seu grau de satisfação em relação ao seu horário de trabalho?		Sente que o seu horário de trabalho está alinhado com o seu ritmo biológico?
	Sim	Não	Indiferente	Satisfeito		Sim
	0%	100%	0%	100%		100%
NÃO 30%	A que horas iniciaria o seu trabalho se fosse livre para planear o seu horário?					
	No mesmo horário			Mais tarde que o horário atual		
	33,3%			66,7%		

A Tabela 4.6 chama à atenção para o facto de que 85,7% dos que possuem flexibilidade nos horários do teletrabalho sentem que este é um factor motivacional para o seu trabalho, e, em contrapartida, 100% dos que não possuem o factor flexibilidade alegam que não estariam mais motivados caso o possuíssem. A explicação para esta conclusão pode ser a mesma apresentada na análise da Tabela 4.5, na qual o proporcional de matutinos, intermediários e vespertinos em cada um dos dois grupos justifica tais constatações.

Tendo sido apresentados os dados das três partes que compõem o questionário pertencente a esta dissertação, no próximo tópico será realizada a análise das variáveis independentes e da variável dependente, conforme detalhado no tópico 4.1 do presente trabalho, e posterior discussão dos resultados.

4.3 Discussão dos resultados - Análise das variáveis dependentes e independentes

A análise das variáveis foi realizada através da separação dos três grupos de cronotipo identificados e a distribuição entre eles das questões que envolvem a tríade flexibilidade de horários no teletrabalho, cronotipo e produtividade. Esta informação será utilizada como suporte para a verificação da existência ou não de padrões entre a tríade a qual o presente trabalho propõe-se explorar.

4.3.1 Matutinos: Relação entre flexibilidade nos horários de teletrabalho e produtividade laboral

Apenas 10% da amostra recolhida pertence ao grupo dos matutinos e não possui flexibilidade nos horários de trabalho. Apesar de estar diante de um factor de limitação para a presente investigação, o perfil do respondente será igualmente detalhado e explorado.

Tabela 4.7 – Matutinos: Flexibilidade e produtividade

Matutino	... conseguiria produzir melhor nas primeiras horas de trabalho ?	... conseguiria produzir melhor a seguir ao almoço ?	... conseguiria produzir melhor nas últimas horas de trabalho ?	... teria uma maior produtividade de forma geral?
Amostragem total: 10% Não possui flexibilidade: 100%				
Sente que se tivesse horários flexíveis...	Não	Não	Não	Não. "O horário convencional é o que me traz mais produtividade."

Sente que estaria mais **motivado(a)** com o seu trabalho se a empresa lhe permitisse flexibilidade nos horários?

Não

Qual o seu grau de **satisfação** em relação ao seu horário de trabalho?

Satisfeito(a)

Sente que o seu **horário de trabalho** está alinhado com o seu **ritmo biológico**?

Sim

A que horas iniciaria o seu trabalho, se fosse livre para planear o seu horário?

Mais tarde que o horário em que costume iniciar

A que horas iria dormir, se fosse livre para planear o seu horário de trabalho?

Mais tarde que o horário em que costume ir dormir

No que respeita aos resultados encontrados na Tabela 4.7, é interessante perceber que o único matutino da amostra declara não possuir flexibilidade de horários e mostra-se satisfeito e produtivo com o horário convencional. Para fins de discussão, a presente investigação assumirá como horários convencionais aqueles compreendidos entre as 09h e as 18h. O respondente matutino informa ainda que o seu horário de trabalho está alinhado com o seu ritmo biológico e que não seria tão produtivo caso a empresa lhe oferecesse horários flexíveis para teletrabalhar.

O contexto em causa vai de encontro a diversos estudos que apontam que os horários sociais atuais são mais adequados para os cronotipos matutinos do que para qualquer outro. Moura (2014) apresenta algumas razões que justificam as respostas recolhidas, nomeadamente o facto de que, por norma, os indivíduos matutinos estarem bem sincronizados e adaptados ao ciclo claro/escuro e aos horários de imposição social, como os horários de trabalho. Outra justificação, de acordo com o autor, é que quando comparados com os indivíduos vespertinos, os matutinos possuem maior tendência para a regularidade nos horários de dormir e de acordar, o que também pode implicar maior adaptação e preferência por horários regulares também no trabalho.

Relativamente à análise das perguntas sobre quais seriam os seus horários para iniciar o trabalho e para dormir caso possuísse horários flexíveis, é curioso observar que o matutino optaria por horários mais tardios para ambas as situações. Neste ponto, as respostas apresentadas podem ser explicadas pelo facto do respondente ser um matutino moderado (ver Tabela 4.4), ou seja, o colaborador não é definitivamente matutino. Ao recorrer às respostas individuais para a segunda parte do questionário, o MEQ, verifica-se que o respondente iniciaria o seu trabalho entre as 08h/09h caso dispusesse da flexibilidade de horários e declara que entre 08h/10h é o momento do dia em que sente-se no seu melhor.

Mediante a análise das variáveis apresentadas na Tabela 4.7 e as respostas individuais do MEQ, os resultados sugerem que:

1. O cronotipo matutino consegue teletrabalhar com um bom nível de produtividade nos horários ditos convencionais;
2. A existência da flexibilidade de horários não é garantia de maior produtividade laboral para o cronotipo matutino;

3. O modelo de teletrabalho construído para os colaboradores com o perfil matutino pode obedecer aos horários adotados convencionalmente, uma vez que este modelo parece ser o mais adequado para o ganho no indicador organizacional de produtividade dos teletrabalhadores.

4.3.2 Intermediários: Relação entre flexibilidade nos horários de teletrabalho e produtividade laboral

O intermediário representa o perfil com maior percentual da amostra recolhida (50%). Para efeitos de discussão dos resultados, os intermediários foram divididos em dois grupos: os que declararam possuir e os que declararam não possuir flexibilidade nos horários laborais. O primeiro grupo representa 60% da amostra e o segundo 40%.

Tabela 4.8 – Intermediários: Flexibilidade e produtividade

Intermediários	... consegue produzir melhor nas primeiras horas de trabalho?	... consegue produzir melhor a seguir ao almoço?	... consegue produzir melhor nas últimas horas de trabalho?	... consegue uma maior produtividade de forma geral?	Indique o(s) motivo(s)
Amostragem total: 50%					
Possui flexibilidade: 60%					
Pelo facto de existir flexibilidade no seu horário ...	Sim 67% Indiferente 33%	Sim 67% Indiferente 33%	Sim 33% Não 33% Indiferente 33%	Sim 100%	Maior foco e concentração 40% Melhor duração / qualidade de sono 40% Equilíbrio entre a vida profissional e pessoal 20%
Não possui flexibilidade: 40%	... conseguiria produzir melhor nas primeiras horas de trabalho?	... conseguiria produzir melhor a seguir ao almoço?	... conseguiria produzir melhor nas últimas horas de trabalho?	... teria uma maior produtividade de forma geral?	
Sente que se tivesse horários flexíveis ...	Indiferente 100%	Não 50% Indiferente 50%	Não 50% Indiferente 50%	Indiferente 100%	

Possui Flexibilidade	Não possui Flexibilidade
Sente que a flexibilidade nos horários é um factor motivacional para o seu trabalho?	Sente que estaria mais motivado(a) com o seu trabalho se a empresa lhe permitisse flexibilidade nos horários?
Sim 67% Indiferente 33%	Não 100%
Qual o seu grau de satisfação em relação ao seu horário de trabalho?	Qual o seu grau de satisfação em relação ao seu horário de trabalho?
Satisfeito 100%	Satisfeito 100%
Sente que o seu horário de trabalho está alinhado com o seu ritmo biológico ?	Sente que o seu horário de trabalho está alinhado com o seu ritmo biológico ?
Sim 100%	Sim 100%
	A que horas iniciaria o seu trabalho, se fosse livre para planear o seu horário?
	Iniciaria no mesmo horário 50%
	Mais tarde que o horário em que costumo iniciar 50%
	A que horas iria dormir, se fosse livre para planear o seu horário de trabalho?
	No mesmo horário em que costumo dormir com o meu atual horário de trabalho 100%

Analisar a Tabela 4.8 na qual estão os resultados dos cronotipos intermediários que colaboraram com o preenchimento do questionário, exige uma maior complexidade. Trata-se do único grupo onde há respondentes que declararam possuir (designar-se-á por tipo 1) e não possuir (designar-se-á por tipo 2) flexibilidade com os horários do teletrabalho.

O grupo do tipo 1 é o único que possui indivíduos a responderem de forma afirmativa quando questionados se conseguem produzir melhor nas primeiras horas do trabalho, após o almoço e nas últimas horas do trabalho. Também é o único grupo a declarar 100% que a flexibilidade nos horários do teletrabalho implica uma maior produtividade de forma geral, sendo um dos maiores motivos para o alto rendimento o facto de conseguirem maior foco e concentração.

Em contrapartida, o grupo do tipo 2 declara-se 100% indiferente sobre ser mais produtivo caso tivessem horários flexíveis e metade dos respondentes informaram que iniciariam o trabalho no mesmo horário se dispusessem de flexibilidade nos horários do teletrabalho.

Interessante observar que, assim como o indivíduo matutino, 100% do grupo tipo 2 diz que não estaria mais motivado se a empresa permitisse flexibilidade nos horários. Todos estão satisfeitos com os horários que possuem e sentem que trabalham alinhados com o próprio ritmo biológico.

É de destacar um padrão de respostas como «indiferente» identificadas em ambos os tipos quando questionados sobre os melhores horários do dia para teletrabalhar tendo em consideração a variável produtividade. Na revisão da literatura foram identificados diversos estudos, incluindo o trabalho de Horne e Östberg (1976), constatando a facilidade que os intermediários possuem para se adaptarem bem tanto aos horários matutinos como aos horários vespertinos, o que explicaria a indiferença como resposta para as perguntas aplicadas. Ao consultar o MEQ na segunda parte do questionário e analisar as respostas individuais de cada respondente intermediário, identificou-se mais uma informação que respalda o que os estudos atestam.

Nomeadamente, a pergunta de número 17 do MEQ indaga em qual momento do dia o respondente iniciaria uma jornada de trabalho com duração de 5 horas, caso lhe fosse possível escolher os horários para iniciar o serviço. O percentual obtido foi: 40% iniciariam entre 08h/09h, 40% entre 09h/14h e 20% iniciariam o trabalho entre 14h/17h, o que confirma não haver um padrão preferencial para o início da jornada laboral. Ainda

em consulta ao MEQ, detetou-se um padrão de resposta em 100% para a pergunta de número 18. Todos os intermediários responderam que entre as 10h e as 17h sentem-se no seu melhor momento.

Portanto, mediante a análise das variáveis apresentadas na Tabela 4.8 e as respostas individuais do MEQ, os resultados sugerem que:

1. O cronotipo intermediário consegue teletrabalhar com um bom nível de produtividade nos horários ditos convencionais;
2. A existência ou ausência da flexibilidade de horários não modula a produtividade laboral para o cronotipo intermediário;
3. O modelo de teletrabalho construído para os colaboradores com este perfil cronobiológico pode obedecer aos horários adotados convencionalmente, uma vez que este modelo parece ser o mais adequado para o ganho no indicador organizacional de produtividade dos teletrabalhadores, assim como acontece com o respondente matutino.

4.3.3 Vespertinos: Relação entre flexibilidade nos horários de teletrabalho e produtividade laboral

Os vespertinos representam 40% da amostra recolhida e todos os teletrabalhadores deste cronotipo declararam possuir flexibilidade nos horários de teletrabalho.

Tabela 4.9 – Vespertinos: Flexibilidade e produtividade

Vespertinos	... consegue produzir melhor nas primeiras horas de trabalho ?	... consegue produzir melhor a seguir ao almoço ?	... consegue produzir melhor nas últimas horas de trabalho ?	... consegue uma maior produtividade de forma geral?	Indique o(s) motivo(s)
Amostragem total: 40% Possui flexibilidade: 100%					
Pelo facto de existir flexibilidade no seu horário ...	Não 25% Indiferente 75%	Não 50% Indiferente 50%	Sim 50% Não 25% Indiferente 25%	Sim 75% Indiferente 25%	Maior foco e concentração 43% Melhor duração / qualidade de sono 29% Equilíbrio entre a vida profissional e pessoal 29%

Sente que a flexibilidade nos horários é um **factor motivacional** para o seu trabalho?

Sim 100%

Qual o seu grau de **satisfação** em relação ao seu horário de trabalho?

Satisfeito(a) 50%

Muito Satisfeito(a) 50%

Sente que o seu **horário de trabalho** está alinhado com o seu **ritmo biológico**?

Sim 100%

Da amostra recolhida e apresentada na Tabela 4.9, 75% informa que, por possuírem horários flexíveis, conseguem uma maior produtividade de forma geral e o principal motivo para este ganho no rendimento é o facto de conseguirem maior foco e concentração para teletrabalhar (43%). A amostra divide-se entre estarem satisfeitos e muito satisfeitos com os horários que possuem e todos sentem estar a laborar em sintonia com o seu ritmo biológico.

De acordo com diversos estudos científicos, os indivíduos classificados como vespertinos são os mais afetados pela cronodisrupção e uma grande razão para isso dá-se pelo desalinhamento entre o ritmo biológico e os atuais horários sociais (trabalho/escola), conforme relatado por Moura (2014). Os estudos do autor apontam para uma maior sonolência nos indivíduos vespertinos durante o período da manhã.

As evidências acima apresentadas vão de encontro ao resultado da amostra recolhida, sobretudo quando os vespertinos respondem que conseguem produzir melhor nas últimas horas do trabalho. A resposta afirmativa não se verifica para as outras duas perguntas pares, nomeadamente sobre serem mais produtivos nas primeiras horas do trabalho e após o almoço.

Ao verificar as respostas individuais destes respondentes para o MEQ, na segunda parte do questionários, as declarações reforçam que este cronotipo não consegue um bom nível de produtividade ao trabalhar em horários convencionais. Quando questionados sobre qual momento do dia escolheriam para iniciar uma jornada de trabalho com duração de 5 horas, 50% optaria pelo início entre 09h/14h e 50% escolheria iniciar o trabalho entre 14h/17h. Relativamente ao horário do dia em que se sentem no seu melhor, 50% responderam que o momento de mais disposição acontece entre 10h/17h e a outra metade respondeu que esta maior sensação de bem-estar é sentida entre 17h/22h.

Assim sendo, mediante a análise das variáveis apresentadas na Tabela 4.9 e as respostas individuais do MEQ, os resultados sugerem que:

1. O cronotipo vespertino não consegue teletrabalhar com um bom nível de produtividade nos horários ditos convencionais;
2. A existência ou ausência da flexibilidade de horários modula a produtividade laboral para o cronotipo vespertino;

3. O modelo de teletrabalho construído para os colaboradores com este perfil cronobiológico não pode obedecer aos horários adotados convencionalmente, uma vez que este modelo não parece ser o mais adequado para o ganho no indicador organizacional de produtividade dos teletrabalhadores.

5. Conclusão

Abandonar o convencional horário laboral estabelecido socialmente exige mudanças na cultura empresarial e na sociedade. Contudo, diante do atual cenário de transformações e ressignificações das organizações sociais, nas quais as dinâmicas trabalhistas estão a sofrer uma revisão e análise no seu *modus operandi* em virtude da pandemia que estamos a vivenciar, estabelecer diretrizes para o desenvolvimento de condutas laborais focadas na produtividade e no bem-estar dos trabalhadores, pode ser percebido como um modo de sobrevivência no meio empresarial.

No entanto, para que tal mudança cultural aconteça, é necessário consciencializar as organizações e a sociedade sobre o facto de indivíduos possuírem ritmos biológicos distintos que devem ser considerados no contexto trabalhista e pessoal. Neste sentido, o presente estudo demonstra que a fusão da Cronobiologia com a gestão de pessoas pode ser benéfica para as organizações, uma vez que, através do conhecimento dos cronotipos dos colaboradores as empresas podem construir modelos de teletrabalho adequados a cada ritmo biológico e assim assegurarem melhores níveis de produtividade, pois os teletrabalhadores estarão a trabalhar nos horários mais oportunos para tal atividade.

Assim sendo, a empresa pode ainda beneficiar-se do ganho em outros indicadores, nomeadamente absentéismo e presentéismo e também influenciar positivamente a sociedade que ganhará com o aumento da saúde mental e física dos teletrabalhadores beneficiados pela fusão proposta. Portanto, as empresas que adotarem a Cronobiologia na gestão de pessoas em teletrabalho, estarão atuando no individual e ganhando no coletivo.

O objetivo expetável com o desenvolvimento da presente dissertação, passava por estabelecer uma relação entre a tríade cronotipos, flexibilidade nos horários de teletrabalho e a produtividade apresentada pelo teletrabalhador, de modo que pode ser considerado que este estudo conseguiu entregar ao que se propôs, uma vez que através do estabelecimento desta relação, são apresentadas conclusões que elucidam modelos de horários em que cada cronotipo sente-se no seu melhor momento para teletrabalhar.

Ainda de forma sucinta, e considerando que não é o foco deste estudo, a investigação também apresenta a relação da tríade acima mencionada com outros aspetos, como a satisfação e motivação do teletrabalhador, bem como a interferência da flexibilidade

horária em contextos como equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, aumento do foco e da concentração e ganhos na qualidade do sono.

Conforme referido, até o momento são escassos os estudos que contemplam teletrabalho e cronotipos, sugerindo que a presente investigação contribui para o estado da arte sobre esta temática científica e organizacional.

Uma limitação relevante no que diz respeito ao presente estudo, está relacionada com a baixa amostra recolhida, contendo apenas 10 teletrabalhadores e sendo apenas 1 classificado como matutino. Deste modo, não se pode alargar os resultados e conclusões a um número significativo de profissionais, assim como não se consegue mapear padrões mais robustos a partir das respostas por grupos de cronotipo.

Um outro aspeto a apontar prende-se com o facto de a análise SWOT ter sido desenvolvida com base em informações públicas disponibilizadas pela XPTO bem como através de informações recebidas por alguns dos respondentes, não havendo informações diretas da empresa no que diz respeito à política de horários para a realização do teletrabalho e nem de como a XPTO está a proceder no âmbito das ações para mitigar os possíveis riscos decorrentes desta modalidade trabalhista.

Os contributos esperados decorrentes da presente dissertação, centram-se principalmente em aproximar o meio académico do meio organizacional através do fornecimento de bases científicas que auxiliem a gestão empresarial na construção de modelos de teletrabalho que respeitem o ritmo natural de cada colaborador.

Assim sendo, seria pertinente que investigações futuras envolvessem também a componente prática de maneira aplicada e acompanhada por estes mesmos investigadores, com o objetivo de comparar as implicações na produtividade e no bem-estar dos teletrabalhadores antes e depois da implementação de modelos de teletrabalho adequados aos seus ritmos biológicos.

Por fim, sugere-se que futuras investigações contemplem a tríade cronotipos, flexibilidade de horários no teletrabalho e produtividade em distintos contextos organizacionais e que realizem uma comparação entre as respostas apresentadas de forma a verificar, ou não, a influência dos cronotipos nestas outras duas variáveis.

Referências Bibliográficas

- Adan, A., Archer, S. N., Hidalgo, M. P., Milia, L., Natale, V., & Randler, C. (2012). Circadian Typology: A Comprehensive Review. *Chronobiology International*, 29(9), 1153-1175.
- Allen, T. (2001). Family-Supportive Work Environments: The Role of Organizational Perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58 (3), 414-435.
- Anttila, T., Härmä, M., & Oinas, T. (2021). Research and Practice of Occupational Health and Safety in the “New Normal”. *Industrial Health*, 59(5), 285-292.
- Apgar, M. (1998). The Alternative Workplace: Changing Where and How People Work. *Harvard Business Review*, 76(3), 121-136.
- Benítez-Saña, R. M. (2021). Sistemas de trabajo de alto rendimiento y modelo de organización saludable frente al impacto psicológico de la COVID-19 en profesionales sanitarios. *Estudios Gerenciales*, 37(159), 167-177.
- Bennett, C.L., Petros, T. V., Johnson, M., & Ferraro, F. R. (2008). Diferenças Individuais na Influência do Tempo do Dia em Funções Executivas. *The American Journal of Psychology*, 121(3), 349-361.
- Bloom, N. (2014). To Raise Productivity, Let More Employees Work from Home. *Harvard Business Review*. Disponível em: [To Raise Productivity, Let More Employees Work from Home \(hbr.org\)](https://hbr.org/2014/04/to-raise-productivity-let-more-employees-work-from-home). Consultado em 01 de outubro de 2021.
- Burrell, D. N., Johnson, T., Shufutinsky, A. & Ramjit, D (2021). Organizational dynamics of the rise of telework as an adaptive response to a global pandemic. *Land Forces Academy Review*, 26(3), 209-222.
- Cadima, C. (2018). *Novas modalidades de tempo de trabalho – Flexibilidade temporal dos tempos de trabalho* (Dissertação de Mestrado, Universidade do Porto, Porto, Portugal). Disponível em:
<https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/117543/2/302863.pdf>
- Cavallera, G. M., Boari, G., Giudici, S., & Ortolano, A. (2011). Cognitive parameters and morning and evening types: two decades of research (1990-2009). *Perceptual and motor skills*, 112(2), 649–665.

Chiavenato, I. (2004). Recursos Humanos: O capital humano das organizações (8ª ed.). São Paulo: Editora Atlas.

Chung, H. (2011). The varying company performance outcomes of working-time flexibility practices across 13 sectors in 21 European countries using the European Establishment Survey (2004/2005). Paper presented at the expert meeting organized by Eurofound on Organization of working-time: Implications for productivity, Dublin, Ireland.

Crary, J. (2018). 24/7 – Capitalismo tardio e os fins do sono (1ª ed.). Lisboa: Antígona.

Del-Vecchio, L. H. G., & Miranda-Neto, M. H. (1997). Fundamentos de cronobiologia como base para compreensão dos três eixos que norteiam o programa de ciências do currículo básico para as escolas públicas do Paraná. *Arq. Apadec*, 1(1), 17-27.

Direção Geral de Saúde (2018). Programa Nacional de Saúde Ocupacional - PNSOC Extensão 2018-2020. Lisboa. Disponível em: <https://www.dgs.pt/documentos-e-publicacoes/programa-nacional-de-saude-ocupacional-extensao-2018-2020-pdf.aspx>.

Consultado em 03 de outubro de 2021.

Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho – DGERT (2020). Teletrabalho no contexto da negociação coletiva. Disponível em: <https://www.dgert.gov.pt/wp-content/uploads/2020/10/DGERT-Teletrabalho-em-FOCO-1-de-2020.pdf>.

Drucker, P. (2001). *Desafios Gerenciais para o Século XXI*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

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.

Grzywacz, J., Carlson, D., & Shulkin, S. (2008). Schedule flexibility and stress: Linking formal flexible arrangements and perceived flexibility to employee health. *Community, Work & Family*, 11(2), 199-214.

Hazak, A., Sõõru, E., Hein, H., & Männasoo, K. (2020). Effects of work arrangements on the sleep regimen of creative research and development employees. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 26(4), 728-739.

Horne, J. A., & Östberg, O. (1976). A Self Assessment Questionnaire to Determine Morningness Eveningness in Human Circadian Rhythms. *International journal of chronobiology*, 4(2), 97-110.

Irimias, T. (2021). Considerations on Teleworking Before and During The COVID-19 Pandemic. *Review of Management and Economic Engineering*, 20(2), 154-160.

Kotler, P. (2012). *Administração de Marketing* (10ª ed). São Paulo: Prentice Hall.

Kshirsagar, S., & Seaton, M. (2019). *Mude de Horário, Mude de Vida* (1ª ed.). Lisboa: Pergaminho.

Lei n.º 7/2009. *Código do Trabalho de Portugal*. (12-02-2006). Disponível em https://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=1047&tabela=leis&nverso=&so_miolo=

Martino, M. M. F., Silva, C. A. R., & Miguez, S. A. (2005). Estudo do cronotipo de um grupo de trabalhadores em turnos. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 30 (111). Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0303-76572005000100003>

Moura, J. P. P. A. (2014). *Ritmos biológicos, cronotipo e funções cognitivas: um estudo de campo* (Tese de Doutoramento, Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal). Disponível em: <https://ria.ua.pt/bitstream/10773/13129/1/Tese.pdf>

Organização Internacional do Trabalho (2021). Working from home: from invisibility to decente work. Disponível em https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/--protrav/---travail/documents/publication/wcms_765806.pdf. Consultado em 04 de outubro de 2021.

Pang, A. (2017). *Descansar – A razão pela qual conseguimos fazer mais quando trabalhamos menos* (1ª ed.). Lisboa: Círculo de Leitores.

Parkinson, M. (2013). Employer Health and Productivity Roadmap™ Strategy, *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 55(12), 46-51.

Rodrigues, P., Marinho, P., Ribeiro, L., Pandeirada, J., Silva, C., Fernandes, N., & Bem-haja, P. (2015). Tradução e adaptação do Questionário de Horne & Ostberg numa população de adolescentes portugueses. 10º Encontro Nacional da APPE. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/283513167_Traducao_e_adaptacao_do_Questionario_de_Horne_Ostberg_numa_populacao_de_adolescentes_portugueses

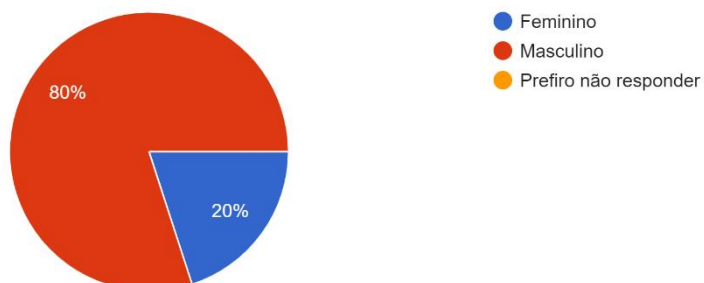
- Roenneberg, T., & Klerman, E. B. (2019). Chronobiology. A short introduction. *Somnologie*, 23, 142-146. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11818-019-00217-9>
- Santos M., & Almeida, A. (2016). Cronobiologia aplicada à saúde laboral. *Revista Portuguesa de Saúde Ocupacional*, 1. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.31252/RPSO.17.03.2016/2>
- Schiemann, S., & Young, M. (2010). Is There a Downside to Schedule Control for the Work-Family Interface? *Journal of Family Issues*, 31(10), 1391–1414.
- Shepard, E., Clifton, T., & Kruse, D. (1996). Flexible work hours and productivity: Some evidence from the pharmaceutical industry. *Industrial Relations*, 35(1), 123-139.
- Silva, R. B. (1998). Para uma análise da satisfação com o trabalho. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 26, 149-178. Disponível em: <https://sociologiapp.iscte-iul.pt/fichaartigo.jsp?pkid=146>
- Tassino, B., Migliaro, A., Estevan, I., & Silva, A. (2018). El reloj biológico frente a los desafíos de la modernidad. *Revista Electrónica de Innovación en Enseñanza de las Ciencias*, 2(1), 113-126.
- Tokarchuk, O., Gabriele, R., & Neglia, G. (2021). Teleworking during the Covid-19 Crisis in Italy: Evidence and Tentative Interpretations. *Sustainability*, 13(4), 1-11.
- Wittmann, M., Dinich, J., Merrow, M., & Roenneberg, T. (2006). Social Jetlag: Misalignment of biological and social time. *Chronobiology International*, 23 (1,2), 497-509.

Anexos

Anexo 1 – 1ª parte do questionário utilizado: perguntas e respostas

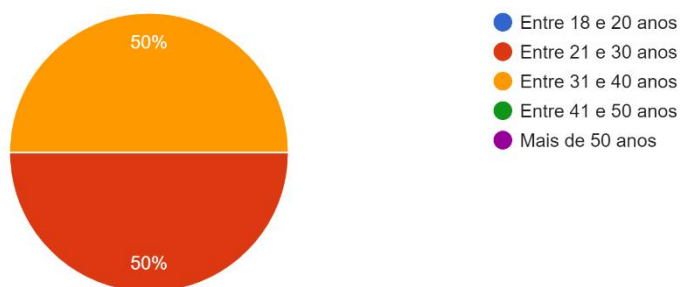
1. Com qual género se identifica?

10 respostas



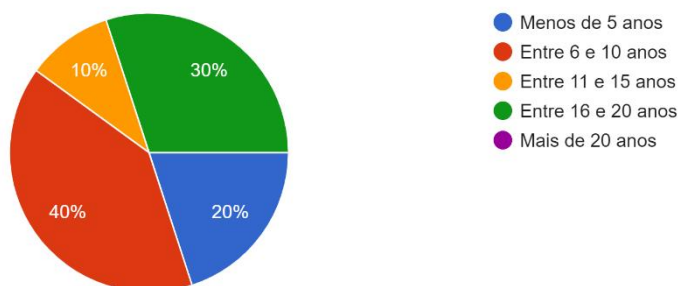
2. Qual a sua idade?

10 respostas



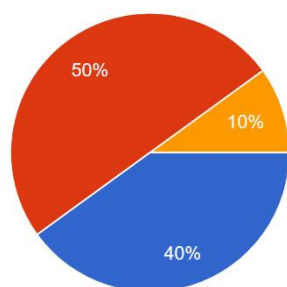
3. Há quantos anos trabalha?

10 respostas



4. Há quantos anos trabalha na empresa atual?

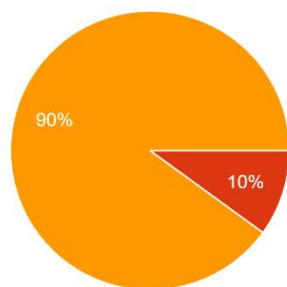
10 respostas



- Menos de 5 anos
- Entre 6 e 10 anos
- Entre 11 e 15 anos
- Entre 16 e 20 anos
- Mais de 20 anos

5. Qual a sua função na empresa atual?

10 respostas

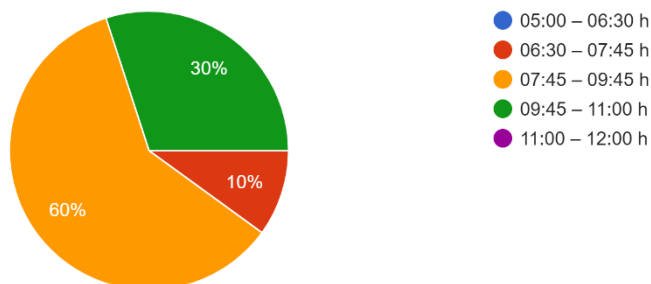


- Estagiário(a)
- Auxiliar / Assistente
- Consultor(a) / Especialista
- Chefe de Departamento
- Gerente / Diretor(a)

Anexo 2 – 2ª parte do questionário utilizado: perguntas e respostas

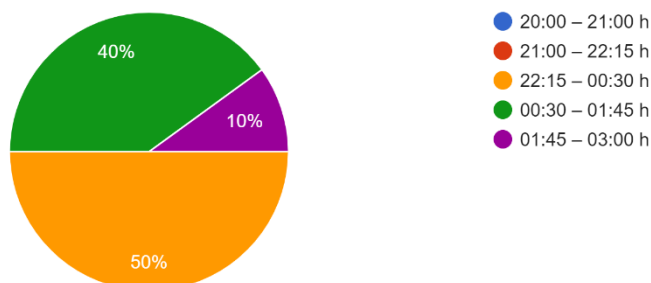
1. Aproximadamente em que horário você acordaria se estivesse inteiramente livre para planejar o seu dia?

10 respostas



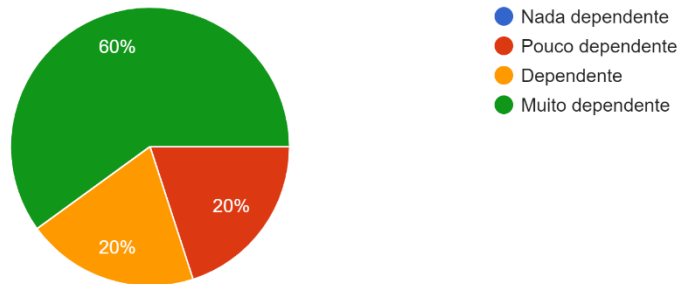
2. Aproximadamente em que horário você iria deitar caso estivesse inteiramente livre para planejar a sua noite?

10 respostas



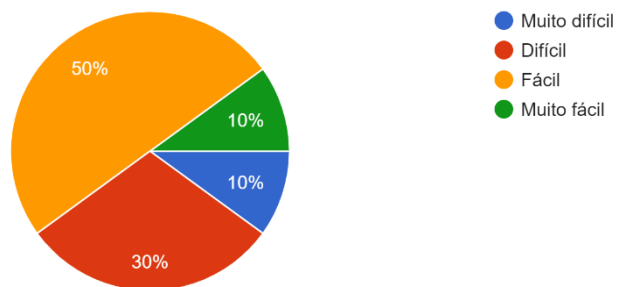
3. Caso você tenha uma atividade num horário específico pela manhã, quão dependente você é de um despertador para acordar?

10 respostas



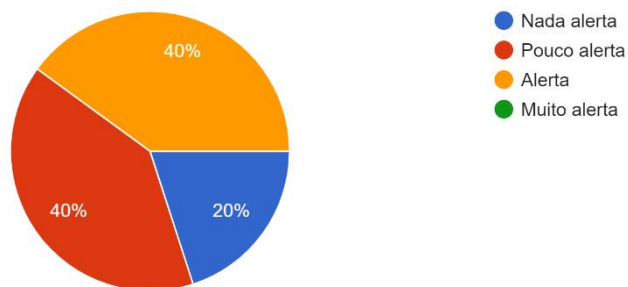
4. Quando você não é despertado(a) inesperadamente, como é acordar pela manhã?

10 respostas



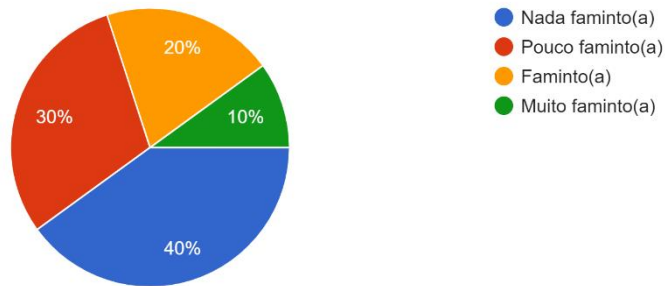
5. Quão alerta você se sente durante a primeira meia hora depois que acorda pela manhã?

10 respostas



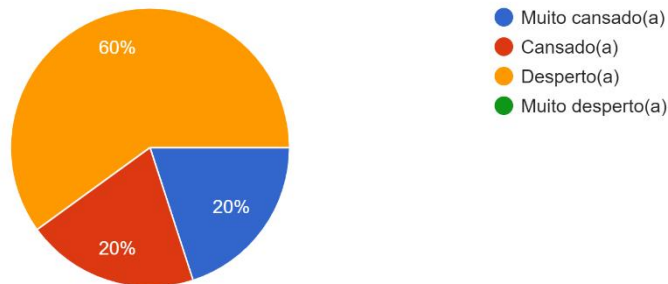
6. Quanta fome você sente durante a primeira meia hora depois que acorda?

10 respostas



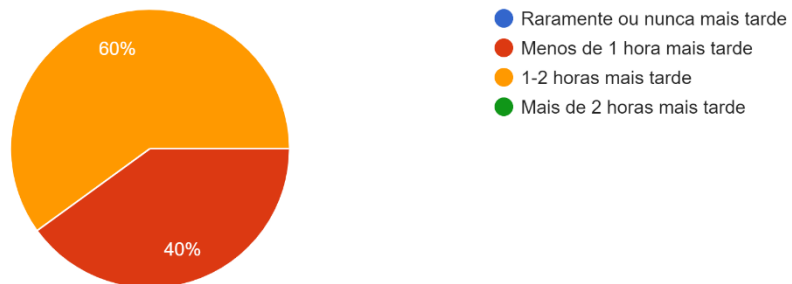
7. Durante a primeira meia hora depois que você acorda pela manhã, como se sente?

10 respostas



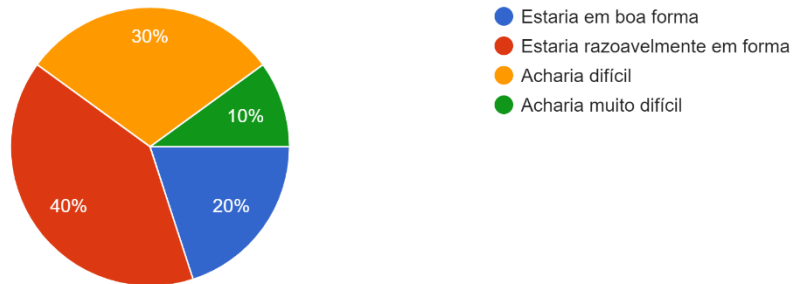
8. Caso você não tenha compromissos no dia seguinte, em que horário você irá deitar comparado com seu habitual horário de dormir?

10 respostas



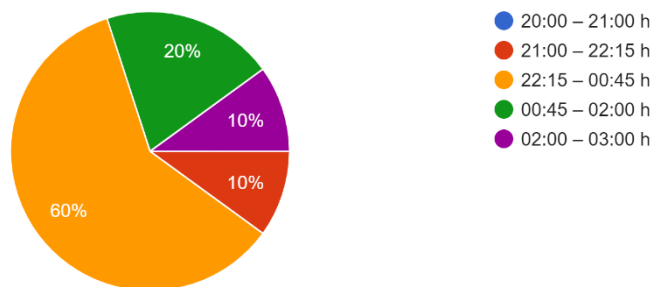
9. Você decidiu fazer atividade física. Um amigo sugere que você faça isso por uma hora duas vezes por semana, e o melhor horário para ele é ...ógico, como você acha que seria seu desempenho?

10 respostas



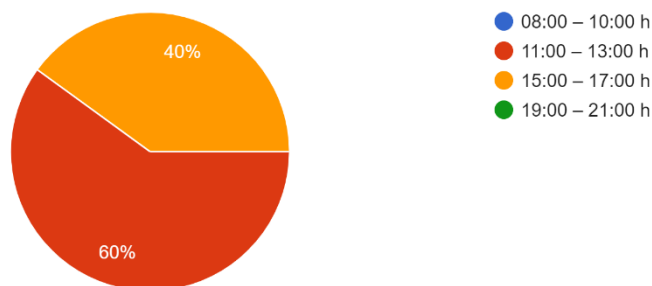
10. Em aproximadamente que horário da noite você se sente cansado(a) e, como resultado, necessitando de sono?

10 respostas



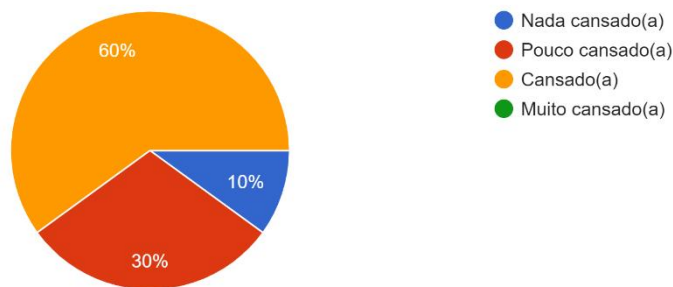
11. Você quer estar no seu melhor desempenho para um teste que será mentalmente exaustivo e durará duas horas. Você está inteiramente livre pa...o biológico, qual desses horários você escolherá?

10 respostas



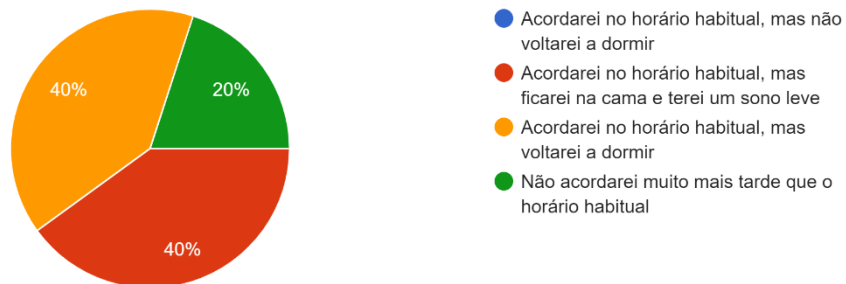
12. Caso você tivesse que se deitar às 23:00 horas, quão cansado(a) você estaria?

10 respostas



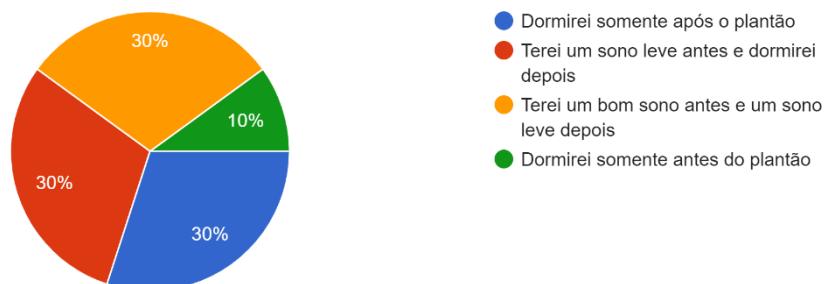
13. Por alguma razão, você deitou-se na cama várias horas depois que o habitual, mas não há necessidade de acordar num horário específico na manhã seguinte. Qual a situação mais provável?

10 respostas



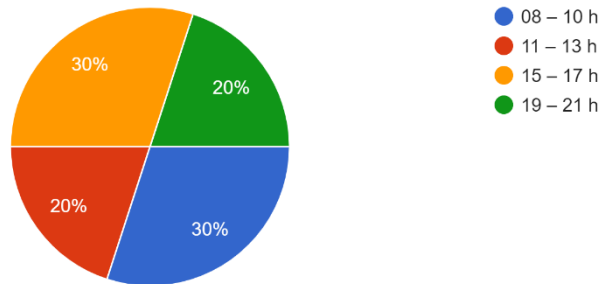
14. Em uma noite, você tem de ficar acordado(a) entre as 04:00 - 06:00 h, para realizar um plantão noturno. Você não tem compromissos com horários no dia seguinte. Qual a situação mais provável?

10 respostas



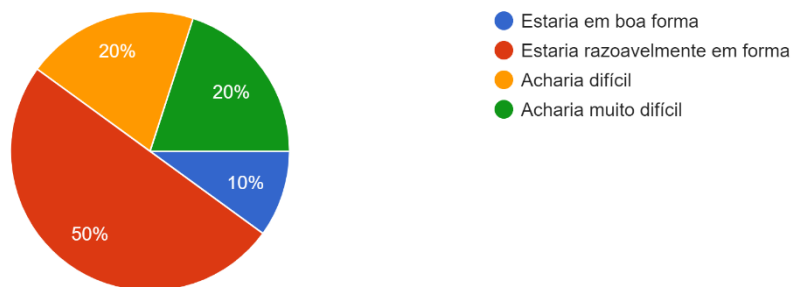
15. Você terá duas horas de atividade física pesada. Você está inteiramente livre para planejar o seu dia. Considerando apenas o seu ritmo biológico, qual dos seguintes horários você irá escolher?

10 respostas



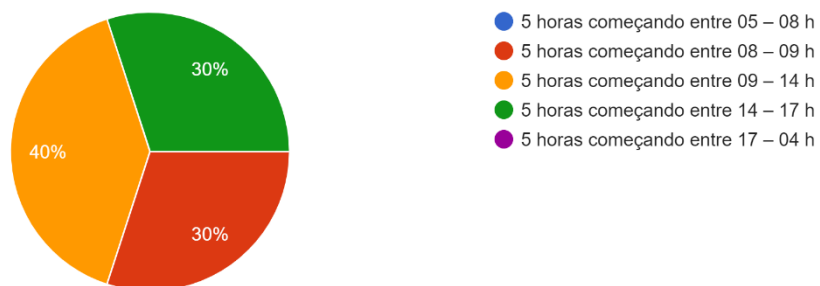
16. Você decidiu fazer atividade física. Uma amiga sugere que faça isso por uma hora duas vezes por semana e o melhor horário para ela é entre ...ógico, como você acha que seria seu desempenho?

10 respostas



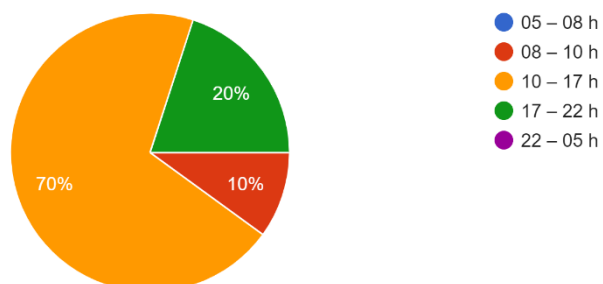
17. Suponha que você pode escolher seus próprios horários de trabalho. Assuma que você trabalha um dia de cinco horas (incluindo interval...opções você escolherá para iniciar o seu trabalho?

10 respostas



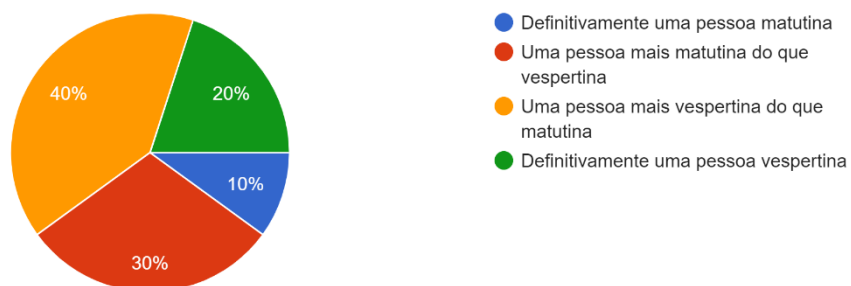
18. Em aproximadamente que horário do dia você se sente no seu melhor?

10 respostas



19. Quando ouve falar em “pessoas matutinas” e “pessoas vespertinas”, com qual você se identifica mais? Sendo matutina a pessoa que apre... apresenta maior disposição no período da tarde.

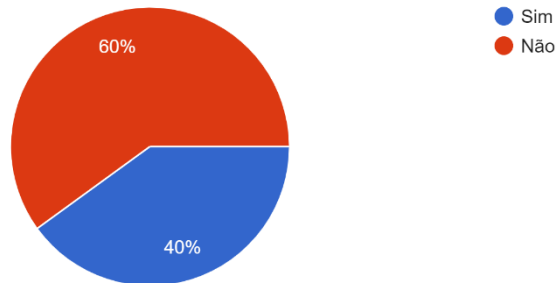
10 respostas



Anexo 3 – 3ª parte do questionário utilizado: perguntas e respostas

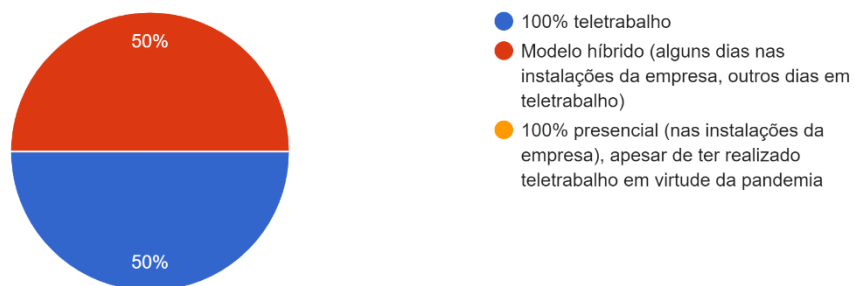
1. Antes da pandemia, já realizava teletrabalho?

10 respostas



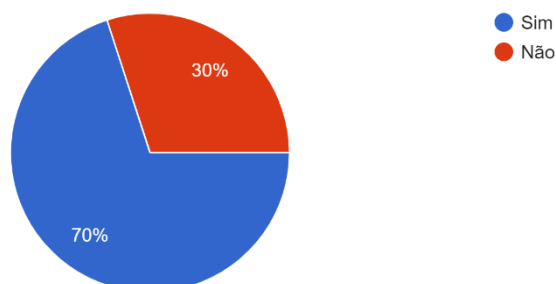
2. Em virtude da pandemia, qual o seu atual modelo de trabalho?

10 respostas



3. Em teletrabalho, consegue ter flexibilidade no horário de trabalho, ou seja, dentro de certos limites, consegue estabelecer os horários em que trabalha?

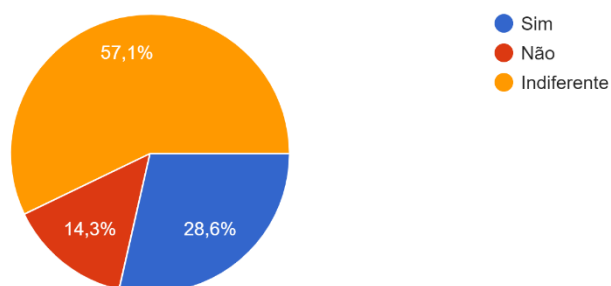
10 respostas



3ª parte do questionário utilizado: perguntas e respostas dos que possuem flexibilidade de horários no teletrabalho

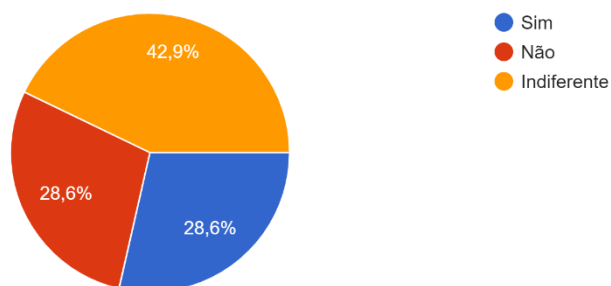
4. Pelo facto de existir flexibilidade no seu horário, sente que consegue produzir melhor nas primeiras horas de trabalho?

7 respostas



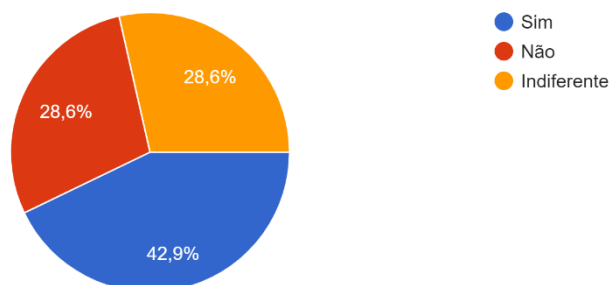
5. Pelo facto de existir flexibilidade no seu horário, sente que consegue produzir melhor a seguir ao almoço?

7 respostas



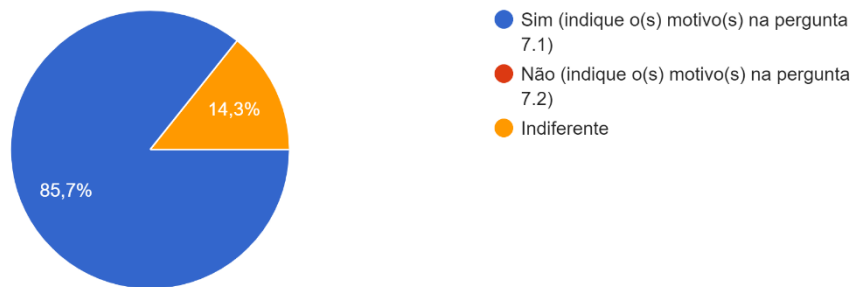
6. Pelo facto de existir flexibilidade no seu horário, sente que consegue produzir melhor nas últimas horas de trabalho?

7 respostas



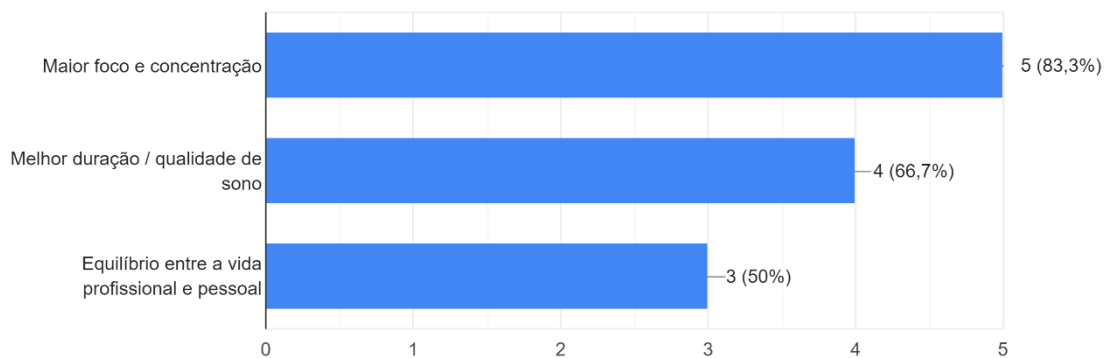
7. Pelo facto de existir flexibilidade no seu horário, sente que consegue uma maior produtividade de forma geral?

7 respostas



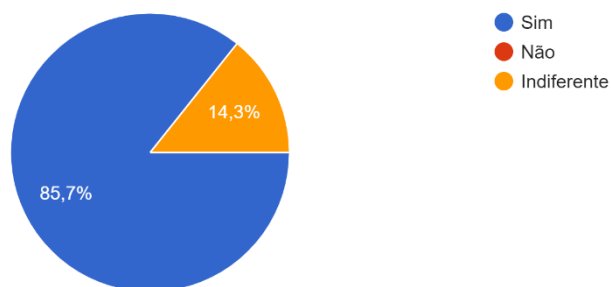
7.1 Se respondeu "Sim" na pergunta 7, indique o(s) motivo(s):

6 respostas



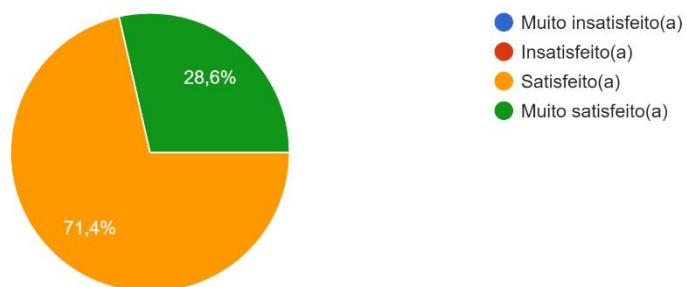
8. Sente que a flexibilidade nos horários é um factor motivacional para o seu trabalho?

7 respostas



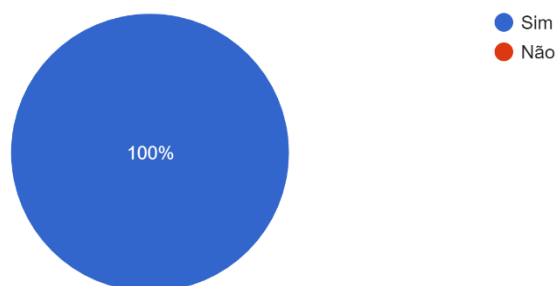
9. Qual o seu grau de satisfação em relação ao seu horário de trabalho?

7 respostas



10. De acordo com o que você respondeu na pergunta 19 do questionário MEQ, sente que o seu horário de trabalho está alinhado com o seu ritmo...presentam maior disposição no período da tarde).

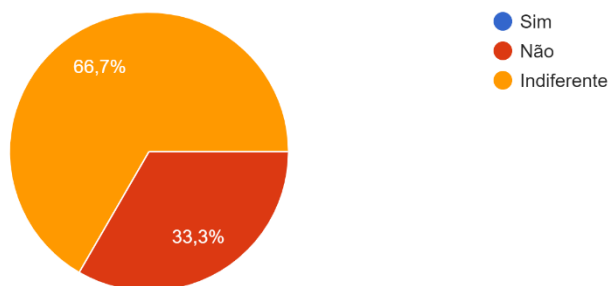
7 respostas



3ª parte do questionário utilizado: perguntas e respostas dos que não possuem flexibilidade de horários no teletrabalho

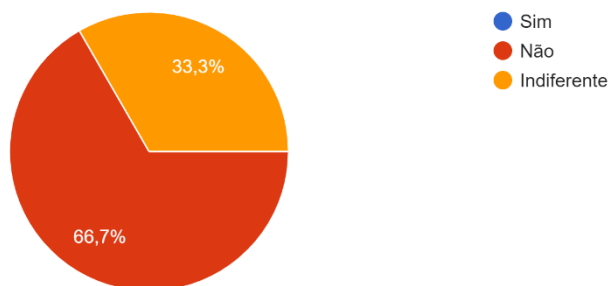
11. Sente que se tivesse horários flexíveis conseguiria produzir melhor nas primeiras horas de trabalho?

3 respostas



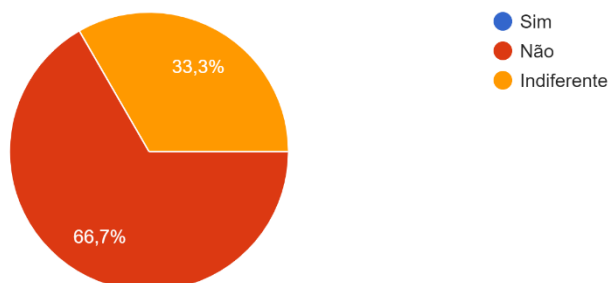
12. Sente que se tivesse horários flexíveis conseguiria produzir melhor a seguir ao almoço?

3 respostas



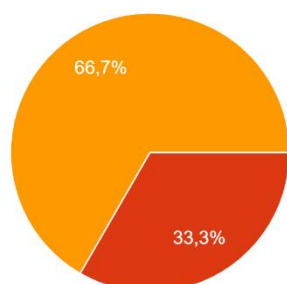
13. Sente que se tivesse horários flexíveis conseguiria produzir melhor nas últimas horas de trabalho?

3 respostas



14. Sente que se tivesse horários flexíveis teria uma maior produtividade de forma geral?

3 respostas



- Sim (indique o(s) motivo(s) na pergunta 14.1)
- Não (indique o(s) motivo(s) na pergunta 14.2)
- Indiferente

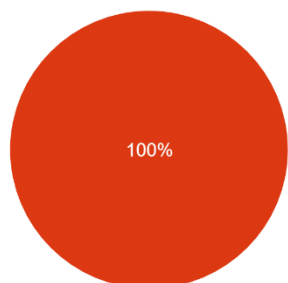
14.2. Se respondeu "Não" na pergunta 14, indique o(s) motivo(s):

1 resposta

O horário convencional é o que me traz mais produtividade

15. Sente que estaria mais motivado(a) com o seu trabalho se a empresa lhe permitisse flexibilidade nos horários?

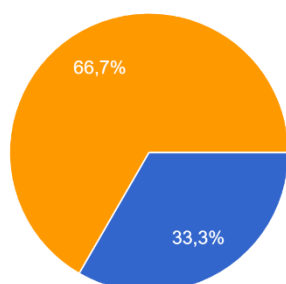
3 respostas



- Sim
- Não
- Indiferente

16. A que horas iniciaria o seu trabalho, se fosse livre para planear o seu horário?

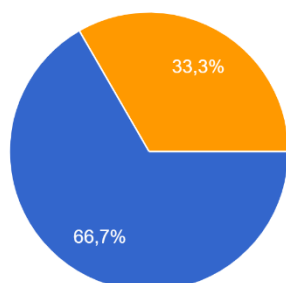
3 respostas



- Iniciaria no mesmo horário
- Mais cedo que o horário em que costumo iniciar
- Mais tarde que o horário em que costumo iniciar

17. A que horas iria dormir, se fosse livre para planear o seu horário de trabalho?

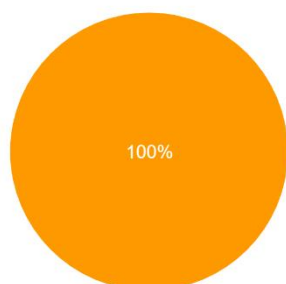
3 respostas



- No mesmo horário em que costumo dormir com o meu atual horário de trabalho
- Mais cedo que o horário em que costumo ir dormir
- Mais tarde que o horário em que costumo ir dormir

18. Qual o seu grau de satisfação em relação ao seu horário de trabalho?

3 respostas



- Muito insatisfeito(a)
- Insatisfeito(a)
- Satisfeito(a)
- Muito satisfeito(a)

19. De acordo com o que você respondeu na pergunta 19 do questionário MEQ, sente que o seu horário de trabalho está alinhado com o seu ritmo...presentam maior disposição no período da tarde).
3 respostas

