

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



ISCAL

RELAÇÃO ENTRE TELETRABALHO E
SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES:
ESTUDO DE CASO EDP GLOBAL
SOLUTIONS

Tatiana Petra Freitas

Lisboa, abril de 2022

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

RELAÇÃO ENTRE TELETRABALHO E
SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES:
ESTUDO DE CASO EDP GLOBAL
SOLUTIONS

Tatiana Petra Freitas

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Controlo de Gestão e Avaliação de Desempenho, realizada sob a orientação científica Professora Doutora Ana Maria da Silva Barbosa de Sotomayor, Professora Coordenadora da área da Gestão.

Constituição do Júri:

Presidente - Professora Doutora Maria do Rosário Justino

Arguente – Professor Doutor Raúl Daniel Navas

Vogal – Professora Doutora Ana Maria Sotomayor

Lisboa, abril de 2022

Dedicatória

À minha família e amigos.

“Eu não falhei. Acabei de encontrar 10.000 maneiras que não funcionam”.

(Michael John Bobak)

Agradecimentos

Quero agradecer à minha orientadora, Professora Doutora Ana Maria da Silva Barbosa de Sotomayor, por toda a sua disponibilidade e conhecimentos transmitidos.

À minha família pelo apoio, dedicação e por acreditarem em mim. Aos meus amigos por toda a ajuda, por toda a força transmitida para lutar e querer sempre o melhor para mim.

Aos meus colegas de mestrado, pela amizade, partilha e ajuda durante todo o percurso.

Resumo

Com a evolução das tecnologias de informação e comunicação (TIC) o teletrabalho foi uma realidade cada vez mais presente na vida das organizações. O teletrabalho pode ser visto como uma ferramenta importante para a estratégia competitiva das empresas e um desafio para a sociedade. A qualidade de vida dos colaboradores e o seu bem-estar, quer profissional como pessoal, têm vindo a assumir um papel importante nas organizações e na forma como os recursos humanos são geridos.

O presente estudo tem como objetivo principal avaliar a relação entre o teletrabalho e a satisfação dos colaboradores, através da utilização de um inquérito, onde foram abordados temas relacionados com o teletrabalho e bem-estar dos colaboradores.

O inquérito foi distribuído *online* a uma amostra constituída por 300 colaboradores da empresa EDP Global Solutions (EDP GS), tendo sido obtidas 274 respostas, o que corresponde a uma taxa de resposta de 91%.

As evidências mostram que não existe muita dispersão nos resultados, o que indica que a maioria dos inquiridos tende a responder no mesmo sentido.

Os resultados deste estudo permitem concluir que, de forma geral, o teletrabalho tem uma influência positiva nos colaboradores da empresa em estudo.

No entanto, esta dissertação apresenta algumas limitações como, por exemplo, o estudo ter sido realizado em uma só empresa e a amostra utilizada ser uma amostra por conveniência, pelo que as conclusões obtidas não podem ser generalizadas para toda a organização, nem tão pouco podem ser entendidas como representativas da realidade empresarial em geral.

Palavras-chave: teletrabalho, satisfação dos colaboradores, estratégia competitiva, qualidade de vida.

Abstract

With evolution of information and communication technologies (ICT), telework has become an increasingly present reality in the enterprises' world. Telework can be seen as an important tool for the competitive strategy of companies and a challenge for society. The life quality of employees and their well-being, both professional and personal, have come to play a relevant role in companies and human resources nature.

The main goal of this study is to assess the relationship between telework and employee satisfaction using a survey, which addressed issues related to telework and employee well-being.

The survey has been shared online, the sample is composed by 300 employees of the company EDP Global Solutions, and the number of responses obtained was 274, which corresponds to a success rate of 91%.

The evidence shows that there is not much dispersion in the results, indicating that most respondents tend to answer in the same direction.

The results of this study allow us to conclude that, in general, teleworking has a positive influence on the employees of the company under study.

However, this dissertation presents some limitations, such as, the study was conducted in a single company and the sample used was a convenience sample, so that the conclusions obtained cannot be generalized to the entire organization, nor can be understood as representative of the business reality in general.

Keywords: telework, employee satisfaction, competitive strategy, life quality.

Índice

Índice de Tabelas.....	xi
Índice de Figuras.....	xii
Lista de abreviaturas/símbolos.....	xiii
1 Introdução	1
1.1 Relevância do tema	1
1.2 Objetivos da investigação	2
1.3 Metodologia utilizada	3
1.4 Estrutura da dissertação	3
2 Enquadramento teórico	5
2.1 O teletrabalho	5
2.1.1 Contextualização do teletrabalho	5
2.1.2 Vantagens e desvantagens do teletrabalho	9
2.1.2.1 Vantagens e desvantagens do teletrabalho para as empresas	10
2.1.2.2 Vantagens e desvantagens do teletrabalho para o colaborador	11
2.1.2.3 Vantagens e desvantagens do teletrabalho na sociedade	13
2.1.3 Fatores críticos para o sucesso do teletrabalho	14
2.1.4 Perfil do superior hierárquico dos teletrabalhadores	16
2.1.5 Perfil dos teletrabalhadores	17
2.2 Satisfação no trabalho	18
2.2.1 Definição	18
2.2.2 Dimensões da satisfação no trabalho	19
2.2.3 Teorias da satisfação do trabalho	20
2.2.3.1 Teoria da hierarquia das necessidades humanas (Maslow)	22
2.2.3.2 Teoria dos dois fatores (Herzberg).....	23
2.2.3.3 Teoria da discrepância (Locke)	24
2.2.3.4 Teoria das expectativas (Vroom)	25
2.2.3.5 Teoria da equidade (Adams).....	26
2.2.4 Instrumentos de medida da satisfação no trabalho	27
2.2.4.1 Job Descriptive Index	28
2.2.4.2 Job Diagnostic Survey	28
2.2.4.3 Minnesota Satisfaction Questionnaire	29

2.2.4.4	Job Satisfaction Survey	30
2.2.4.5	Job in General Scale.....	31
2.2.5	Relação entre teletrabalho e satisfação no trabalho	31
3	Metodologia.....	33
3.1	Procedimentos metodológicos	33
3.2	Amostra utilizada no estudo.....	34
3.3	Questões da investigação	35
4	Estudo empírico.....	36
4.1	Introdução.....	36
4.2	Caracterização da amostra	36
4.3	Análise dos dados	38
4.4	Análise das questões de investigação	48
5	Conclusões	50
5.1	Contributos do estudo	50
5.2	Limitações do estudo.....	52
5.3	Sugestões para investigações futuras	53
5.4	Conclusão final	53
	Referências bibliográficas.....	55
	Anexo 1 – Inquérito da EDP Global Solutions	60

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Principais aspetos positivos e negativos do teletrabalho para a empresa	10
Tabela 2 – Principais aspetos positivos e negativos do teletrabalho para o teletrabalhador	12
Tabela 3 – Fatores críticos para o sucesso do teletrabalho	14
Tabela 4 – Fatores de sucesso do teletrabalho	15
Tabela 5 - Tipologia dos modelos de explicação da satisfação	21
Tabela 6 - Frequência das variáveis socioprofissionais	37
Tabela 7 - Frequência do grau de concordância dos itens das dimensões em estudo	39
Tabela 8 - Comparação do grau de concordância dos itens das dimensões em estudo em função do género	42
Tabela 9 - Correlação entre o grau de concordância dos itens das dimensões em estudo e a faixa etária	45
Tabela 10 - Correlação entre a gestão e organização do trabalho e o domínio das ferramentas remotas	46
Tabela 11 - Correlação entre a carga de trabalho em teletrabalho e a gestão da equipa pela chefia	46
Tabela 12 - Correlação entre a conciliação do trabalho remoto e vida pessoal e o contexto do teletrabalho prejudicar o bem-estar e aumentar o <i>stress</i>	47
Tabela 13 - Correlação entre a motivação no teletrabalho e as condições necessárias fornecidas para a função	47

Índice de Figuras

Figura 2.1 – Pirâmide das necessidades de Maslow	22
--	----

Lista de abreviaturas/símbolos

EST - Escala de Satisfação no Trabalho

JDI - *Job Descriptive Index*

JDS - *Job Diagnostic Survey*

JIG - *Job in General Scale*

JSS - *Job Satisfaction Survey*

MSQ - *Minnesota Satisfaction Questionnaire*

OIT - Organização Internacional do Trabalho

SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*

TIC - Tecnologias de Informação e Comunicação

1 Introdução

1.1 Relevância do tema

Atualmente, com a globalização, a diversificação dos mercados e o avanço das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) as organizações veem-se obrigadas a reconsiderar as suas estruturas, as suas estratégias e os seus recursos. As organizações começam a ter uma atitude mais ponderada com os seus recursos humanos, tomam consciência da sua importância, do seu grau de responsabilidade no alcance das suas metas e objetivos.

Sendo cada vez mais os recursos humanos uma fonte de obtenção de vantagens competitivas para as organizações (Barney, 2001), torna-se importante destacar a importância da satisfação no trabalho. De acordo com Anjani, Sapta e Sujana (2018) um colaborador satisfeito é fulcral para a organização, pois uma pessoa satisfeita pode ter uma influência mais positiva do que uma pessoa insatisfeita, e torna-se mais empenhada no trabalho, mais produtiva e criativa.

A satisfação no trabalho não é uma ciência exata para a qual exista uma única definição ou uma teoria cem por cento correta. É um objeto de estudo que tem uma variedade de indicadores específicos, ou seja, a satisfação no trabalho é compreendida de formas diferentes por cada indivíduo (Fraser, 1983).

Com o aparecimento de tecnologias inovadoras e com as mudanças sociais, o aumento da consciência ambiental coletiva levou ao crescimento de formas alternativas e móveis de trabalhar. Perante esta realidade e em conjunto com a redução dos custos e a preocupação com o aumento da satisfação dos colaboradores, as organizações começaram a redesenhar a sua abordagem de trabalho, integrando assim a flexibilidade (Beno, 2018). Na realidade, o aumento da mobilidade do local de trabalho é apontado por alguns autores como Beno (2018) e Illegems e Verbeke (2004).

Em resposta à crise do petróleo na década de 1970 a incapacidade de os funcionários se deslocarem para o escritório levou a que as tarefas fossem desempenhadas fora do habitual ambiente de trabalho. O termo teletrabalho surge assim pela primeira vez por Jack Nilles (Beno, 2018). O avanço da tecnologia permitiu o desenvolvimento de sistemas de comunicação móveis. Com o surgimento dos computadores pessoais, trabalhar fora do escritório tornou-se numa realidade cada vez mais presente tanto para os colaboradores,

como para as organizações existindo assim uma maior flexibilidade de temáticas de trabalho (Allen, Golden & Shockley, 2015).

São cada vez mais as empresas que procuram dar uma maior flexibilidade aos seus funcionários como, por exemplo, o teletrabalho, tendo eles assim a oportunidade de decidir sobre onde, quando e como vão realizar as suas tarefas. Esta forma de trabalho é vista pelos colaboradores como um ponto positivo das organizações (Illegems & Verbeke, 2004).

Na visão de Karia e Asaari (2016) o teletrabalho assume um papel crescente na sociedade empresarial. A razão desta situação prende-se com o facto de o teletrabalho ser entendido como uma fonte de obtenção de vantagens competitivas sustentáveis para a organização e uma ferramenta importante no que toca à estratégia de inovação das empresas (Barney, 2001).

Existem várias pesquisas sobre o teletrabalho e nem sempre as opiniões coincidem. São encontrados na literatura tanto aspetos negativos como aspetos positivos sobre a influência do teletrabalho no desempenho das organizações como nos comportamentos dos colaboradores.

1.2 Objetivos da investigação

Face ao exposto anteriormente, esta investigação tem como objetivo analisar se existe impacto desta forma de trabalho, o teletrabalho, na satisfação dos colaboradores. A escolha deste tema justifica-se pelo crescimento da utilização do teletrabalho, em especial devido à pandemia que vivemos desde março de 2020 e também pelo facto de o teletrabalho, como já referido anteriormente, ser uma ferramenta de inovação e pode ser utilizada como uma fonte para a obtenção de vantagens competitivas para as empresas (Barney, 2001). A aplicação empírica do presente estudo foi realizada na empresa EDG Global Solutions, pois a empresa já tinha esta prática de trabalho, para além de nos últimos tempos ser uma prática de gestão de recursos humanos utilizada de forma sistemática por todos os colaboradores da empresa.

Esta dissertação procura dar resposta às seguintes questões de investigação:

Questão de investigação 1: O teletrabalho aumenta o nível de satisfação dos colaboradores no trabalho?

Questão de investigação 2: O teletrabalho contribui para o isolamento social?

Questão de investigação 3: Os colaboradores preferem trabalhar em teletrabalho na EDP Global Solutions?

Questão de investigação 4: O teletrabalho melhora o desempenho profissional?

Questão de investigação 5: O teletrabalho melhora a qualidade de vida pessoal e profissional?

1.3 Metodologia utilizada

Será elaborado um estudo de caso referente à empresa portuguesa EDP Global Solutions (EDP GS), onde será avaliada a relação entre o teletrabalho e a satisfação dos colaboradores. O estudo de caso consiste num método de abordagem para o desenvolvimento de uma investigação qualitativa e/ou quantitativa, ou seja, consiste na utilização de um ou mais métodos qualitativos de recolha de informação, não sendo uma técnica específica de investigação, e também se preocupa com a medição objetiva e a quantificação dos resultados. Procura responder às perguntas “como?” e “porquê?”, recorrendo à recolha e análise de dados (Quivy & Campenhoudt, 1998).

O instrumento de medida utilizado foi o inquérito por questionário, com o objetivo de avaliar as dimensões em estudo. Este foi disponibilizado a 300 colaboradores da EDP GS.

1.4 Estrutura da dissertação

A presente dissertação encontra-se organizada em cinco capítulos.

O segundo capítulo refere-se ao enquadramento teórico, sendo feita uma revisão de literatura sobre as temáticas relevantes para o estudo, designadamente o teletrabalho e a satisfação no trabalho. No que concerne ao teletrabalho são abordados temas, designadamente os seguintes: a definição do teletrabalho; vantagens e desvantagens do mesmo tanto para os colaboradores, como para as empresas e para a sociedade; quais os fatores críticos para o sucesso do teletrabalho; qual o perfil do superior hierárquico dos teletrabalhadores; e por fim é feita uma análise ao perfil dos teletrabalhadores. No que diz respeito à satisfação no trabalho foram abordadas as seguintes temáticas: definição de satisfação no trabalho; dimensão da satisfação no trabalho; principais teorias sobre a satisfação no trabalho; os instrumentos de medida da satisfação no trabalho; e para

finalizar este capítulo é também referenciado a relação entre o teletrabalho e a satisfação no trabalho.

No terceiro capítulo é apresentada a metodologia subjacente à presente investigação, sendo apresentados os procedimentos metodológicos, definida a amostra e enunciadas as cinco questões de investigação do estudo.

No quarto capítulo analisam-se e discutem-se os dados obtidos, sendo que a empresa alvo do estudo foi a EDP GS.

Por fim, o capítulo cinco destina-se às conclusões do estudo, abordando não só as principais conclusões obtidas, mas também os contributos do estudo, as suas limitações e sugestões para investigação futura.

2 Enquadramento teórico

2.1 O teletrabalho

2.1.1 Contextualização do teletrabalho

A evolução tecnológica permitiu novas formas de interação do ser humano no ambiente, criando a uma relação descentralizada entre homem e máquina havendo, assim, uma visível transformação da relação entre o homem e o trabalho.

De acordo com Rocha e Amador (2018) foi na década de 1950 que houve os primeiros registos do trabalho à distância. A descentralização da produção fez com que etapas do processo de produção fossem realizadas nas casas dos trabalhadores e em seguida levadas para serem finalizadas nas fábricas.

Drucker (1969) refere que nos meados dos anos 60 a necessidade de inovar e de usar as TIC fez com que produção industrial abrisse espaço para novas formas de trabalho. Não saber gerir é a razão para o insucesso de novos empreendimentos, enquanto que não inovar é a maior razão para o declínio das empresas já existentes.

O trabalho remoto, menos ligado à produção industrial e inevitavelmente vinculado ao uso das TIC, tem as suas primeiras conceções apresentadas nos anos 70, com o surgimento do termo teletrabalho e a junção das noções de “trabalho à distância” e “trabalho em casa” (Rocha & Amador, 2018).

Segundo Rocha e Amador (2018) o interesse pelo teletrabalho na década de 70 resulta da conjugação de vários fatores, dos quais se destacam a redução do preço das TIC e a crise energética da época. Em 1973 os Estados Unidos da América foram atingidos pela crise petrolífera, que teve uma repercussão a nível mundial, levando à criação de programas de poupança de energia, onde o principal objetivo era reduzir a deslocação casa-trabalho e vice-versa (*commuting*).

Meel (2011) refere que Jack Nilles, investigador americano da University of Southern California, iniciou um estudo para uma empresa situada em Los Angeles para que os seus funcionários pudessem trabalhar em escritórios em casa ou escritórios satélites, estudando a possibilidade de levar o trabalho ao trabalhador, em vez do trabalhador ao trabalho. Desta forma, utilizou os meios tecnológicos para diminuir o tempo gasto no transporte dos trabalhadores até às empresas, economizando assim os recursos não renováveis nos

anos da crise energética. Jack Nilles reforçou e solidificou o teletrabalho com a publicação da primeira obra dedicada ao estudo do tema, inclusive apadrinhando o termo *telecommuting*, marcado pela substituição do deslocamento físico pelo deslocamento da informação.

Para Nilles (1997) o teletrabalho define-se como o trabalho ir ao encontro dos trabalhadores, em vez de o trabalhador ir de encontro do trabalho. Caracteriza-se por atividades periódicas fora do escritório, sejam em casa ou noutra espaço escolhido pelo colaborador. Em relação a este aspeto, Nilles (1997) refere qual a necessidade de nos deslocarmos ao trabalho, quando perante a tecnologia existente a maioria consegue efetuar o trabalho em casa.

Segundo Olson (1983) o termo teletrabalho refere-se ao trabalho realizado fora do ambiente empresarial dito como normal em termos de tempo e de espaço. A tecnologia de automação de escritórios permite que muitos funcionários possam trabalhar fora do escritório, suportados por computadores e tecnologias de comunicação.

Na definição de teletrabalho acima mencionada destacam-se dois aspetos fundamentais que caracterizam o teletrabalho e que são apontados pela generalidade dos autores: a utilização de meios informáticos e de telecomunicações em geral; e a realização do trabalho num espaço físico fora do espaço formal da organização (Di Martino & Wirth, 1990; Gaspar, Bellini, Donaire, dos Santos & Mello, 2011; Risman & Tomaskovic-Devey, 1989; e Rocha & Amador, 2018).

Com o decorrer dos anos e com uma maior perceção do tema foram aparecendo na literatura diferentes definições. Fonner e Roloff (2010) definem teletrabalho como um sistema de trabalho no qual os funcionários realizam as suas tarefas de forma regular e constante, em locais diferentes do local de trabalho tradicional, com recurso à utilização dos meios tecnológicos. Já para Allen, Golden e Shockley (2015) o teletrabalho pode ser realizado fora do local de trabalho tradicional da empresa, com a utilização de serviços de informação e telecomunicações, de forma parcial ou total, não exigindo regularidade.

Para Gaspar, Bellini, Donaire, dos Santos e Mello (2011) o termo utilizado para se referenciar o trabalho realizado à distância é o teletrabalho. Este pode ser conhecido, mesmo que não na sua integralidade conceptual, pelos termos em inglês *telework*, *home office*, *home working* ou *telecommuting*. De acordo com Mello (1999) na Europa o termo usado para o teletrabalho é o *telework*.

Nota-se que existe alguma dificuldade em encontrar uma definição unanimemente aceita quanto a alguns elementos característicos de situações de teletrabalho, escolhendo-se assim definições e termos que mostram temáticas diferentes. Para Lamond, Daniels e Standen (1997) são exemplos disso o termo *work-at-home* com realce no local, *telecommuting* com ênfase colocado na deslocação e o termo *teleworking* com destaque no processo (utilização das TIC).

Após uma análise de 50 definições de teletrabalho Di Martino e Wirth (1990) constataram que estas resultavam da combinação de pelo menos duas de três variáveis fundamentais, sendo estas organização, espaço e tecnologia.

Rocha e Amador (2018) mencionam que o teletrabalho deve ser avaliado tendo em consideração diferentes dimensões como:

- Local – Espaço físico de trabalho;
- Horário – Se o trabalho é realizado em tempo integral ou parcial;
- Tipo de contrato – Trabalhador contratado ou trabalhador independente;
- Competências requeridas – Funções do trabalho.

Com o aumento do teletrabalho muitas terminologias foram surgindo. Mello (1999) e Rocha e Amador (2018) descreveram definições para alguns termos do teletrabalho que são importantes para o entendimento desse tópico:

- Trabalho em casa (*Home-Office*) – O trabalho é realizado na habitação do trabalhador, sendo um dos locais de trabalho mais comuns;
- Trabalho em escritórios-satélite (*Satellite Office Center*) – O trabalho é feito em unidades de escritórios espalhados que são propriedade da organização;
- Trabalho em telecentros (*Telecenter*) - O trabalho é executado em escritórios geralmente localizados próximo da residência do colaborador e pode ser utilizado por trabalhadores de várias organizações diferentes;
- Teletrabalho misto ou trabalho informal - É estabelecido um acordo com o empregador para que o colaborador possa trabalhar algumas horas fora do espaço físico da empresa.

Mello (1999) faz referência a mais duas definições pertinentes para o estudo do tema:

- Escritório virtual (*Virtual Office*) – O trabalho é realizado num local onde existe, ou os trabalhadores levam, todo o material necessário para a realização do mesmo.

Não existe associação de tempo e lugar específico; o trabalho pode ser realizado em casa, no campo, numa biblioteca, entre outros;

- Trabalho flexível (*Flexible Working*) – É o conceito onde existe a flexibilidade, tanto no horário, local e tipologia de contrato de trabalho. Pode também significar o uso flexível do espaço no escritório, onde não existe uma secretária fixa para o colaborador, mas sim mesas de trabalho compartilhadas pelos colegas.

Ainda dentro deste tópico, é importante saber a definição de teletrabalhador. Segundo Goulart (2009) entende-se por teletrabalhador (*teleworker*) o colaborador de uma empresa que trabalha à distância alguns dias da semana ou até mesmo todos os dias, tendo à sua disposição todos os equipamentos necessários para realizar o seu trabalho e estar em contacto com a empresa. É o agente do processo do teletrabalho.

De acordo com Allen *et al.* (2015) a introdução dos computadores pessoais nos anos 80 e a evolução das TIC, de mãos dadas com o crescente desenvolvimento de sistemas que auxiliam a comunicação por telefonemas e vídeo chamadas, fez com que um número cada vez maior de colaboradores pudesse trabalhar noutra local em detrimento do tradicional escritório.

Na perspectiva de Abreu e De Muylder (2016), com o desenvolvimento tecnológico, a difusão da *internet* e a presente preocupação com a qualidade de vida dos colaboradores, o teletrabalho encontrou lugar para o seu desenvolvimento. A realidade de não nos deslocarmos diariamente a um local de trabalho específico deixou de ser algo distante. Desde então novas tecnologias têm surgido para ajudar as empresas.

Mello (1999) afirma que perante esta inovadora abordagem do teletrabalho é fundamental perceber que na organização, a estrutura, a estratégia, a cultura e os processos estão interligados entre si, sendo necessário existir uma nova reestruturação das questões centrais da organização procurando sempre a harmonia e equilíbrio organizacionais. O sucesso do teletrabalho passa pelo gestor, o supervisor e o funcionário.

Face ao exposto, Mello (1999) refere que saber quando usar o teletrabalho é tão importante como reconhecer quando o mesmo não deve ser praticado. A tecnologia existente já é suficiente para auxiliar o trabalho fora do escritório, muito embora ainda esteja presente a falta de visão necessária por parte da administração para saber geri-lo.

Segundo Goulart (2009) o surgimento do teletrabalho levou à existência de muitas mudanças a nível organizacional. A sua implementação conduz a mudanças na estrutura

e cultura da organização. Com o trabalho à distância, a necessidade de delegar autonomia e poder de decisão quer por parte do administrador, quer por parte do teletrabalhador aumenta, sendo imprescindível existir uma relação de confiança entre as pessoas.

A prática do trabalho remoto abre caminho para um novo método de gestão, onde existe uma flexibilidade no tempo e no ritmo de trabalho, deixando de haver lugar para o processo tradicional de gestão centrado na observação presencial e, por conseguinte, favorece a organização e o trabalhador em relação à produtividade e qualidade de serviço (Goulart, 2009).

De acordo com esta visão, Nilles (1997) refere que as tarefas são possíveis de serem realizadas em tempo inteiro, em casa ou num local diferente dos escritórios da organização, quando não exigem alto nível de contacto direto com as pessoas, colegas de trabalho, e coordenação direta e quando as informações confidenciais podem ser salvaguardadas.

2.1.2 Vantagens e desvantagens do teletrabalho

Todas as ações, atividades, procedimentos e metodologias de trabalho afetam as organizações. O uso do teletrabalho impacta todo o seu ambiente, dando origem a diversos aspetos positivos e negativos para os indivíduos e para as organizações.

Aguiléra, Lethiais, Rallet e Proulhac (2016) afirmam que os fatores desfavoráveis ou favoráveis à adesão e formalização do trabalho realizado em casa estão relacionados especialmente com três categorias: o trabalho realizado, isto é, a natureza das tarefas e organização; compreensão das vantagens e desvantagens do teletrabalho; e a compatibilidade com a cultura de trabalho a nível interno (dentro da organização) e a nível nacional.

De acordo com Rocha e Amador (2018) os temas relacionados com a identificação de vantagens e desvantagens na prática do teletrabalho por parte das empresas, dos colaboradores e da sociedade são dos tópicos encontrados com maior frequência na literatura. Os autores referem que «as vantagens e desvantagens listadas na literatura estão longe de dar conta da complexidade de situações envolvidas na prática do teletrabalho» (Rocha & Amador, 2018, p. 155).

2.1.2.1 Vantagens e desvantagens do teletrabalho para as empresas

O exercício do trabalho remoto resulta em aspetos positivos e negativos para as organizações. Bernardino, Carneiro, Roglio e Kato (2009) identificaram as principais vantagens e desvantagens do teletrabalho na ótica da organização (Tabela 1).

Tabela 1 – Principais aspetos positivos e negativos do teletrabalho para a empresa

Aspetos Positivos	Aspetos Negativos
<ul style="list-style-type: none">- Maior atração e retenção de trabalhadores qualificados;- Acesso a um mercado de trabalho doméstico mais amplo (idosos ou deficientes);- Redução do absentéismo;- Rápido crescimento da empresa;- Diminuição de custos, transformando fixos em variáveis;- Melhoria dos serviços ao cliente, em particular pelo aumento da capacidade de resposta;- Maior flexibilidade das pessoas e das estruturas de trabalho;- Possibilidade de o teletrabalho ser visto como benefício pelo teletrabalhador;- Aumento da produtividade e qualidade do trabalho;- Acesso a uma força de trabalho global.	<ul style="list-style-type: none">- Procura por novas capacidades de administração, perante a incapacidade de se controlar permanentemente os empregados;- Complexas questões de saúde e segurança;- Elevados investimentos em equipamentos de informática e tecnologias de informação;- Menor identificação do trabalhador com a empresa ou, pelo menos, dificuldade na implementação e extensão da cultura empresarial;- Enfraquecimento do espírito de grupo ou da cultura empresarial;- Possível diminuição da identificação do empregado com o grupo de trabalho e com a empresa;- Possível isolamento social do empregado.

Fonte: Adaptado de Bernardino, Carneiro, Roglio & Kato (2009, p. 6)

Outra vantagem associada ao teletrabalho, de acordo com Silva, Vieira e Pereira (2015), está associada ao aumento da produtividade, o que comprova a ligação do teletrabalho ao melhor desempenho.

Para Leung e Zhang (2016) um colaborador satisfeito é mais criativo e por consequência a sua capacidade de inovação aumenta, e essas, além de serem vantagens para os colaboradores, também são para a organização, pois contribuem para melhorias internas, possibilidade de geração de novas ideias e maior competitividade. Ainda na perspetiva

destes autores o teletrabalho leva a uma redução dos custos indiretos, como gastos com estacionamento e gastos associados ao uso do escritório.

Já Aguiléra *et al.* (2016), apesar de em grande parte dos artigos relacionados com o teletrabalho estabelecerem uma ligação direta com o aumento da produtividade dos colaboradores que se encontram em teletrabalho, consideram que existem também outros estudos que destacam uma relação inversa na produtividade com os teletrabalhadores, dependendo principalmente da qualidade da interação social com gestores e membros da família, questões organizacionais e com fatores relacionados com a execução do trabalho em si.

2.1.2.2 Vantagens e desvantagens do teletrabalho para o colaborador

Bernardino *et al.* (2009), com base na literatura sobre o tema, enunciam os principais aspetos positivos e negativos do teletrabalho para o colaborador que esteja abrangido por este regime, que estão plasmados na Tabela 2.

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) refere algumas vantagens para o trabalhador como o aumento da satisfação pessoal, pois os mesmos já não necessitam de perder tempo para se deslocarem para o trabalho, tendo assim mais tempo disponível quer para realizar as tarefas profissionais, como para a sua vida pessoal. Outra vantagem apresentada pela OIT está relacionada com a flexibilidade de horários. Esta oferece a possibilidade aos teletrabalhadores de gerirem melhor as suas obrigações tanto laborais como familiares.

Muitas são as vantagens do teletrabalho, sendo que Algrari (2017) aponta como vantagens as seguintes: aumento dos níveis de lealdade e confiança para o funcionário; aumento da produtividade e motivação do colaborador, pois este pode escolher trabalhar quando a sua criatividade está mais presente e também devido ao facto da eliminação do *stress* provocado pelas deslocações até ao local de trabalho; e diminuição de custos associados a restaurantes, transportes e vestuário.

Goulart (2009) refere que com o exercício do teletrabalho a taxa de absentéismo diminuiu, devido ao facto que uma das principais causas para o colaborador não comparecer ao trabalho é devido a situações de doença, pelo que estando o trabalhador em casa não está impedido de exercer a atividade profissional.

Tabela 2 – Principais aspetos positivos e negativos do teletrabalho para o teletrabalhador

Aspetos Positivos	Aspetos Negativos
<ul style="list-style-type: none"> - Economia nas despesas, principalmente com deslocação, alimentação e vestuário; - Flexibilidade das horas de trabalho; - Eliminação do tempo gasto no trajeto escritório/casa, casa/escritório; - Maior facilidade na combinação de responsabilidades caseiras e de trabalho; - Ganhos na saúde devido a menor <i>stress</i>; - Melhoria na qualidade de vida pela flexibilização do horário e local de trabalho, permitindo conciliar vida profissional e familiar; - Relativa autonomia, com a diminuição de uma presença hierárquica constante; - Aumento de motivação; - Produtividade do teletrabalhador aumenta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Isolamento social e profissional; - Possível perda de <i>status</i> do trabalhador; - Diminuição do espaço em casa; - Aumento dos custos pessoais; - Possível perda de benefícios trabalhistas (transporte subsidiado, refeição no local de trabalho, entre outros); - Falta de contacto e interação social com os colegas de trabalho; - Aumento de gastos com energia e infraestrutura doméstica (residência convertida em escritório); - Dificuldade de separar a vida pessoal da profissional; - Dificuldade de adaptação futura, se deixar de trabalhar em casa e tiver de retornar ao escritório; - Possíveis limitações de oportunidades de carreira.

Fonte: Adaptado de Bernardino, Carneiro, Roglio & Kato (2009, p. 5)

A perda de contacto com os colegas de trabalho pode ser visto como uma desvantagem do teletrabalho. No entanto, para Fonner e Roloff (2010) uma interação menos frequente com outros elementos pode ser desejável. O trabalho nos escritórios é mais propício a distrações, conversas não planeadas, ruídos no ambiente, paragens de trabalho para auxílio a colegas adicionais às reuniões já agendadas. Embora as interrupções possam gerar troca de ideias, *feedback* e informações, elas podem criar obstáculos na estrutura da realização das tarefas e contribuir para a desconcentração e perda de tempo. Os teletrabalhadores utilizam as TIC para estrategicamente manter o contacto com outras pessoas e ao mesmo tempo manter um senso de distância, a fim de proteger sua autonomia e flexibilidade.

Para Anderson, Bricout e West (2001) a exclusão social é vista como um ponto desfavorável por alguns autores. Contudo, pode tornar-se um benefício, uma vez que o

trabalhador pode fazer a gestão do seu horário, onde pode cumprir um horário parcial em teletrabalho e o restante horário no escritório, tendo assim contacto com os colegas, ou seja, pode combater o isolamento social, desenvolvendo as relações sociais no trabalho e também reduzindo a fadiga de um horário a tempo integral.

Algrari (2017) refere que a prática do teletrabalho pode gerar alguns efeitos indesejáveis nos colaboradores. É certo que o mesmo produz uma poupança de tempo, mas este tempo muitas das vezes é utilizado na extensão da jornada de trabalho, em vez de ser convertido em tempo livre, fazendo com que o tempo efetivo de trabalho seja mais longo e contínuo, o que pode induzir danos à saúde. Outra grande desvantagem indicada pelo autor é a estagnação na carreira, que pode suceder pela possibilidade de haver menor visibilidade de quem pratica o teletrabalho em casa em comparação com os funcionários que realizam as suas tarefas nos escritórios da empresa. Essa ausência também pode gerar menores contributos de ideias, ausência nos processos de melhoria e, por consequência, a possibilidade de promoção pode ser retardada.

Após vários estudos realizados, o conflito com a família foi identificado como uma desvantagem. Muitas famílias encaram o teletrabalho como uma invasão ao ambiente familiar e há uma maior dificuldade em compreender que o colaborador está em casa, mas as suas atividades devem ser destinadas exclusivamente ao trabalho (Leung & Zhang, 2016).

2.1.2.3 Vantagens e desvantagens do teletrabalho na sociedade

O teletrabalho pode ajudar a fornecer oportunidades de trabalho ampliadas em várias formas.

Para Allen *et al.* (2015) o teletrabalho ajuda a inserção de pessoas com deficiência física. O trabalho remoto reduz custos de instalações adequadas para receber esses profissionais na infraestrutura da organização, sendo uma potencial vantagem para a empresa e para a sociedade. Ainda na visão dos autores referidos anteriormente o teletrabalho pode ser uma opção viável para quem tem sensibilidades, sintomas episódicos, dificuldades de mobilidade e/ou dor crónica ou condições de fadiga.

Outra vantagem a nível social, de acordo com Leung e Zhang (2016), tem a ver com o facto de o teletrabalho reduzir o tráfego de pessoas e, por sua vez, leva a uma poupança de energia, a uma menor poluição do ar e o desgaste dos transportes diminuem, como também o desgaste das infraestruturas (estradas, pontes e sistemas rodoviários),

melhorando o ambiente e levando a redução dos custos ambientais e de manutenção das infraestruturas.

A adoção do teletrabalho tende a aumentar nas organizações. Segundo Vega, Anderson e Kaplan (2014) há funcionários que não estão preparados nem possuem as competências necessárias para trabalhar neste regime. Neste sentido, existe a necessidade de realocação desses funcionários para outras funções ou submeter os colaboradores a um processo de aprendizagem para obter estes novos requisitos e, em caso de não serem bem-sucedidos, podem deixar de ser necessários para algumas empresas e serem dispensados.

2.1.3 Fatores críticos para o sucesso do teletrabalho

Com base nos fatores apresentados na literatura, Kowalski e Swanson (2005) declaram que são três as categorias que estão ligadas aos fatores do sucesso de um programa de teletrabalho. As categorias são suporte, comunicação e confiança. Cada uma destas categorias relacionam-se com os processos organizacionais, processos de gestão e processos do colaborador como podemos observar na Tabela 3.

Tabela 3 – Fatores críticos para o sucesso do teletrabalho

	Suporte	Comunicação	Confiança
Organizacional	Apoio da gestão de topo; Tecnologias/ferramentas necessárias.	Política formal.	Sistemas de gestão baseados nos resultados; Cultura baseada na confiança.
Superiores hierárquicos	Formação de gestão; Apoio superior hierárquico.	Habilidade de comunicação formal e informal.	Confiança de gestão.
Colaborador	Apoio familiar; Estabelecimento de fronteiras entre trabalho e família; Formação do colaborador.	Interação social	Confiança do colaborador.

Fonte: Adaptado de Kowalski & Swanson (2005, p. 240)

Para Walrave (2010) são quatro os fatores de sucesso do teletrabalho para os gestores, para os teletrabalhadores e seus familiares. Estes estão relacionados com as características das funções, as características pessoais dos teletrabalhadores, as características das organizações e as características das famílias dos teletrabalhadores. De acordo com Walrave (2010) esses fatores-chave devem ser discutidos entre os membros da equipe do

projeto, como também devem permanecer prioritários durante a preparação do projeto e a implementação do teletrabalho na empresa.

Na Tabela 4 estão plasmados os fatores de sucesso do teletrabalho.

Tabela 4 – Fatores de sucesso do teletrabalho

<p>Características das funções.</p> <ul style="list-style-type: none">• Quais as funções que podem ser adequadas para teletrabalho.• Funções que não requerem equipamentos específicos, informações ou máquinas concentradas nas instalações da empresa.• Funções com alguma flexibilidade.
<p>Características pessoais dos teletrabalhadores.</p> <ul style="list-style-type: none">• Organização e planeamento de tempo.• Capacidade de conciliar tarefas.• Autonomia.• Boa gestão das tarefas pessoais e profissionais.• Boa comunicação.
<p>Características das organizações.</p> <ul style="list-style-type: none">• Capacidade de mudar os seus métodos de gestão para mudar a cultura organizacional.• Proporcionar um clima de confiança.• Eficácia na comunicação.• Avaliação baseada nos resultados.
<p>Características das famílias dos teletrabalhadores.</p> <ul style="list-style-type: none">• Devem compreender esta nova realidade de trabalho.• Perceber as vantagens e desvantagens do teletrabalho.• Apoiar o teletrabalhador.• Estabelecer regras de contacto.• Entender a separação entre as atividades profissionais e as pessoais.• Barreiras físicas e de tempo.

Fonte: Adaptado de Walrave (2010, p. 79)

De acordo com Walrave (2010) existe a preocupação sobre determinar quais as funções que podem ser qualificadas para o teletrabalho, uma vez que existem funções que dependem de equipamentos específicos, informações ou máquinas concentradas nas instalações da empresa. É importante perceber se há a possibilidade de utilizar fontes digitais para realizar as tarefas sem causar problemas aos demais colaboradores. É necessário que as empresas tomem medidas adicionais de segurança tecnológica e organizacional para proteger dados confidenciais.

Enquanto algumas funções se prestam bem ao trabalho remoto, características e habilidades específicas são exigidas ao teletrabalhador. Compreender a personalidade de um candidato ao teletrabalho e avaliar certas habilidades é, portanto, crucial para o sucesso do teletrabalho. O teletrabalhador deve ser capaz de resolver problemas e superar desafios sem ter que consultar constantemente outros colegas ou superiores. É necessário criar separações físicas, temporais e mentais entre as tarefas profissionais e as atividades privadas (Walrave, 2010).

A organização deve ser capaz, se necessário, de adaptar os seus métodos de gestão para mudar a cultura organizacional e, mais especificamente, para melhorar o clima de confiança e a eficácia da comunicação interna. Para isso, o apoio e o compromisso explícito e concreto da administração são essenciais. Os gestores, responsáveis por equipas de trabalho, devem entender as questões e estar preparados para enfrentar os desafios, como o estabelecimento de novas formas de supervisão e avaliação. Além disso, o controle visual deve dar lugar a uma relação de gestão baseada na avaliação de objetivos ou resultados (Walrave, 2010).

O teletrabalhador necessita de um espaço dedicado ao trabalho, respeitando as normas de segurança, bem como do apoio ativo dos que o rodeiam nesta nova situação. O apoio da família está positivamente relacionado à qualidade de vida percebida e à satisfação do colaborador com o trabalho em casa (Walrave, 2010).

2.1.4 Perfil do superior hierárquico dos teletrabalhadores

Segundo Silva *et al.* (2015) perante esta nova realidade de trabalho os superiores hierárquicos devem compreender quais os impactos que podem ser causados nos colaboradores. É importante que tenham a capacidade de prever problemas e fornecer soluções, que possuam uma comunicação clara, transparente e efetiva, que tenham a capacidade para auxiliar e dar formação aos funcionários e, por fim, que desempenhem um estilo de liderança adaptável e flexível.

Goulart (2009) considera que o superior hierárquico é uma peça essencial para a exequibilidade do teletrabalho. Neste sentido, o autor destaca que a chefia direta deve ter formação necessária e adequada para o desempenho das suas tarefas, deve saber executar uma gestão por resultados e não por processos, e considerar que as tarefas desempenhadas pelo trabalhador são diferenciadas.

Segundo Nogueira e Patini (2012) o processo de estabelecimento de uma relação de confiança entre o gestor e o teletrabalhador é fundamental. O gestor deve depositar confiança no teletrabalhador estimulando o mesmo a se autogerir, isto é, fazer com que o subordinado aprenda a gerir-se a si mesmo, diminuindo os controlos rígidos que não servem de prova de que o colaborador está a trabalhar, como comunicações via *emails*, mensagens instantâneas ou por telefone.

2.1.5 Perfil dos teletrabalhadores

Um dos fatores de sucesso para a implementação do teletrabalho está na escolha de trabalhadores, que para além de todas as competências exigidas a outros trabalhadores são necessárias outras aptidões em especial (Abreu & De Muylder, 2016).

Segundo Nogueira e Patini (2012) há características particulares para trabalhadores remotos, que variam de acordo com a atividade exercida. Essas características podem também ser encontradas em trabalhadores que operam no modelo tradicional de trabalho. No entanto, num trabalhador tradicional a ausência dessas características pode ser desenvolvida ao longo da carreira, mas já num teletrabalhador a falta de uma dessas características pode colocar em risco os objetivos da empresa. Os autores referem que as características do teletrabalhador são as seguintes:

- Focado em resultado, metas e objetivos;
- Excelente comunicação;
- Não requer muita supervisão;
- Adaptável;
- Muito organizado;
- Sólido conhecimento da atividade exercida;
- Conhecimento dos objetivos da empresa;
- Capacidade para estabelecer prioridades;
- Boa gestão do próprio tempo.

Para Nilles (1997) o teletrabalhador possui um perfil particular. Nesse perfil é imposto ao teletrabalhador uma maior flexibilidade pessoal e autodisciplina, devido à ausência da chefia no seu ambiente de trabalho e de outros controlos.

De acordo com Goulart (2009) as características que devem ser procuradas no perfil do teletrabalhador são confiança, agilidade, autodisciplina, autonomia, bom senso, adaptabilidade e confiabilidade.

2.2 Satisfação no trabalho

2.2.1 Definição

O tema da satisfação no trabalho despertou o interesse dos investigadores desde o início do século XX com o objetivo de aumentar a produtividade dos trabalhadores. Este tema é atemporal e a sua compreensão torna-se cada vez mais importante para uma boa gestão organizacional.

Segundo Gradim, Silva, Brauer e Braun (2018) os colaboradores sentem-se mais felizes quando trabalham em algo que consideram importante, e por esse motivo considera-se relevante o estudo de formas para torná-los cada vez mais satisfeitos e motivados.

Para Vincent e Marmo (2018) a satisfação no trabalho é um sentimento subjetivo, impulsionado por várias características, como características pessoais, crenças, desejos, cultura de trabalho, o ambiente de trabalho, a comunidade em que está inserido, o ambiente social e até mesmo político.

A satisfação no trabalho é um constructo complexo cujo conceito é difícil de definir. Uma parte dessa dificuldade decorre de a satisfação no trabalho ser um estado subjetivo, podendo variar em função de cada situação, de indivíduo para indivíduo, e está sujeita a influências internas e externas ao ambiente de trabalho (Fraser, 1983).

De acordo com Martinez e Paraguay (2003) a definição de satisfação no trabalho é realizada consoante o referencial teórico priorizado, sendo um conceito com múltiplas dimensões. Nas conceptualizações mais usuais a satisfação no trabalho é vista como sinónimo de motivação, como um comportamento ou como um estado emocional positivo.

A satisfação no trabalho pode ser compreendida por diferentes abordagens. Vincent e Marmo (2018) defendem que esta está associada à análise comparativa do trabalho atual com o que é expectável.

Segundo Siqueira (2008) a satisfação pode ser entendida como uma ligação afetiva ao trabalho, que faz com que o foco da satisfação deixe de ser na área financeira, mas sim

centrada na área da satisfação social e humana. A satisfação passa a ser analisada como um efeito do dia-a-dia do trabalhador no ambiente organizacional em que está inserido, influenciando assim a vida pessoal do colaborador, tornando possível modificar a relação entre o trabalho e a família, a saúde mental e também a relação entre trabalho e outras ligações afetivas do indivíduo. Essa afetividade com o trabalho resulta em um maior bem-estar do trabalhador e também em importantes repercussões para as organizações.

Uma das definições mais utilizadas de satisfação no trabalho, de acordo com Batura, Skordis-Worrall, Thapa, Basnyat e Morrison (2016), refere que a satisfação é um estado emocional positivo que resulta da avaliação do trabalho ou das experiências de trabalho de um indivíduo. Os autores ainda mencionam que a satisfação deriva de três formas possíveis, a saber: das diferenças entre o que o emprego oferece e o que o colaborador espera; do grau em que um trabalho atende às necessidades individuais; e do grau em que os valores individuais são cumpridos.

2.2.2 Dimensões da satisfação no trabalho

Illegems e Verbeke (2004) dizem que existem duas dimensões que podem levar à satisfação no trabalho: a satisfação extrínseca, que está relacionada com fatores externos, como condições de trabalho, horas de trabalho e com as atividades desempenhadas, tendo em conta uma recompensa, que na maioria das vezes é monetária; e a satisfação intrínseca, que está relacionada com fatores internos, como a personalidade, os interesses pessoais e objetivos de cada pessoa.

De acordo com Siqueira (2008) a Escala de Satisfação do Trabalho (EST) foi produzida e validada com o objetivo de avaliar o grau de satisfação dos colaboradores no contexto organizacional, tendo em consideração cinco vertentes:

- Satisfação com os colegas de trabalho (grau em que existe a colaboração, amizade, confiança entre colegas, isto é, o relacionamento com os colegas);
- Satisfação com o salário (satisfação com os ganhos financeiros comparados com a carga de trabalho, com a capacidade profissional, como o custo de vida e com os esforços para a realização da tarefa);
- Satisfação com a chefia (contentamento com a organização e a capacidade profissional da hierarquia, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e o entendimento entre eles);

- Satisfação com a natureza do trabalho (nível de interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de as mesmas conseguirem motivar e prender o trabalhador e com a sua variedade);
- Satisfação com as promoções (satisfação com o número de vezes que já recebeu promoções, tempo de espera para receber uma promoção e garantias dadas pela empresa para quem é promovido).

Para Batura *et al.* (2016) os elementos que incitam a satisfação no trabalho estão ligados com o reconhecimento dos colaboradores, o desenvolvimento e segurança da carreira, os incentivos e benefícios, o clima organizacional e a estrutura de gestão.

Judge, Piccolo, Podsakoff, Shaw e Rich, (2010) referem que a relação entre o nível de remuneração e a satisfação no trabalho é altamente relevante. O colaborador associa o salário à perceção de recompensa pelo nível de esforço imposto e qualidade do serviço prestado. Já Adams e Beehr (1998) não reconhecem o salário como um grande impulsor para a satisfação no trabalho.

Anjani, Sapta e Sujana (2018) afirmam que os funcionários que apresentam níveis de satisfação no trabalho mais elevados são mais produtivos e contribuem de forma mais positiva para as metas e objetivos da organização.

2.2.3 Teorias da satisfação do trabalho

Ao analisar a literatura existente constata-se que existem várias teorias com o objetivo de explicar o que é a satisfação no trabalho e quais os principais fatores que a influenciam. De acordo com Lima, Vala e Monteiro (1988) na Tabela 5 está exposta uma breve análise dessas teorias que estão divididas por três níveis: situacional, individual e interação social.

De acordo com Lima *et al.* (1988) o primeiro nível diz respeito às posições teóricas que centram as explicações para a satisfação dos trabalhadores nas características situacionais, isto é, com situações de trabalho. Neste nível deparamos com modelos que dão ênfase às características da função, que valorizam os aspetos do processo de tomada de decisão, e, por fim, modelos que valorizam as formas de reforço que existem na organização.

O segundo nível foca-se nas explicações para a satisfação ao nível das características individuais e valores de cada colaborador. Neste nível também podemos observar posições relacionadas com os aspetos demográficos.

Por fim, o terceiro nível faz referência às posições teóricas que visam as explicações da satisfação ao nível da interação social. Dentro deste nível deparamo-nos com modelos que têm por base processos de influência social, os que privilegiam as perspetivas relativas à construção social da realidade em contexto organizacional especificando variáveis como o clima organizacional e os modelos relacionados com a cultura organizacional.

Tabela 5 – Tipologia dos modelos de explicação da satisfação

Tipos de variáveis utilizadas na explicação da satisfação	Conceitos Chave	Autores de Referência
Situacionais	<ul style="list-style-type: none"> - Características da função; - Características do processo de tomada de decisão; - Características do reforço. 	<p>Herzberg, (1959), Hackman & Holdham (1975), White & Mitchell (1979) e Griffin (1981).</p> <p>Alutto & Achito (1974), Schuller (1977), Griffin & Bateman (1980) e Petterson (1984).</p> <p>Porter & Lawler (1968), e Heneman & Schwab (1979).</p>
Individuais	<ul style="list-style-type: none"> - Discrepância entre expectativas e resposta da organização. 	<p>Lawler (1981) e Heneman (1985).</p>
Interação Social	<ul style="list-style-type: none"> - Comparação social; - Processamento social da informação; - Cultura organizacional. 	<p>Homans (1961), Adams (1965) e Runciman (1966).</p> <p>Aasch (1952), Salancick & Pfeffer (1978) e O'Reilly & Caldwell (1979).</p> <p>Geertz (1973), Schneider (1975) e Schein (1985).</p>

Fonte: Lima, Vala & Monteiro (1988, p. 442)

2.2.3.1 Teoria da hierarquia das necessidades humanas (Maslow)

De acordo com Martinez e Paraguay (2003) foi na década de 1940 que Maslow estruturou esta teoria, propondo que as necessidades humanas são possíveis de serem hierarquizadas em cinco níveis ascendentes. O autor fundamentou-se num conjunto de necessidades que influenciavam o comportamento das pessoas na procura da satisfação dessas mesmas necessidades. Na Figura 2.1 podemos observar a pirâmide das necessidades de Maslow.



Figura 2.1 – Pirâmide das necessidades de Maslow

Fonte: Adaptado de Martinez & Paraguay (2003, p. 62)

Para Pérez-Ramos (1990) Maslow defendia que à medida que as primeiras necessidades ou também denominadas necessidades mais básicas fossem satisfeitas, surgiriam as necessidades dos próximos níveis, até se chegar às mais elevadas. Porém, a hierarquia apresentada na Figura 2.1 é flexível, isto é, as necessidades superiores (autorrealização) podem surgir antes das mais básicas estarem totalmente satisfeitas, pois os níveis de satisfação podem ser interdependentes e adaptados.

De acordo com esta teoria as necessidades são fonte de motivação para os indivíduos, ou seja, quanto mais necessidades estiverem satisfeitas maior será o seu nível de satisfação. O mesmo acontece na área profissional, não acontecendo apenas na área pessoal, ou seja, o indivíduo tem por base as suas atitudes e ações na obtenção das suas necessidades.

Segundo Pérez-Ramos (1990) para uma melhor compreensão da teoria da hierarquia das necessidades é importante perceber quais as necessidades inerentes a cada nível hierárquico da pirâmide de Maslow.

- Necessidades fisiológicas – Neste nível destacam-se as necessidades básicas para a sobrevivência de cada indivíduo como, por exemplo, comida, roupa, casa e descanso. A satisfação destas necessidades é indispensável à sobrevivência indivíduo;
- Necessidades de segurança – Como o próprio nome indica estas necessidades estão relacionadas com a segurança física, emocional, familiar e social, ou seja, a proteção que o indivíduo precisa para se sentir satisfeito;
- Necessidades sociais – Referem-se ao desejo da interação social, o ser estimado e aceite socialmente, à vontade de pertencer a um grupo, a amizade e o amor, de dar e receber afeto;
- Necessidades de estima – Refletem o desejo do indivíduo de se destacar no grupo no qual esteja inserido. Aqui figuram o respeito, a autonomia, o estatuto, a competência e a confiança. Destaca-se pela procura de *status* e reconhecimento social e pela influência que o indivíduo pode exercer sobre os outros;
- Necessidades de autorrealização - Este último tipo de necessidade prende-se com o autodesenvolvimento do indivíduo de tornar real o seu potencial. Aqui encontramos o desejo do crescimento psicológico e de aperfeiçoamento das capacidades pessoais, constituindo, assim, um desafio constante para o indivíduo.

Maslow admite na sua teoria que um indivíduo nunca está completamente satisfeito quanto às necessidades de qualquer nível.

2.2.3.2 Teoria dos dois fatores (Herzberg)

De acordo do Martinez e Paraguay (2003) Frederick Herzberg, no final da década de 50, estruturou uma nova teoria em relação à satisfação no trabalho, denominada “teoria dos dois fatores”. Como o nome indica a teoria tem por base dois fatores que se classificam em satisfação no trabalho e insatisfação no trabalho.

Para Pérez-Ramos (1990) Herzberg refere que a satisfação seria determinada pela presença de fatores motivacionais, sendo que estes se referem ao trabalhador e não à organização. São considerados eficazes na motivação dos indivíduos para um desempenho e esforço maiores. Os fatores motivacionais são as tarefas e obrigações relacionados ao cargo, como o desenvolvimento de habilidades, o crescimento profissional, responsabilidades do cargo, autorrealização e o reconhecimento. Atendendo a que estes fatores estão diretamente relacionados com as características ligadas à

satisfação e ao reconhecimento profissional, estas características têm um efeito duradouro de satisfação. São intitulados de fatores intrínsecos por estarem ligados com o desenvolvimento pessoal.

A insatisfação seria determinada pela carência ou deficiência de fatores higiênicos, que são determinados pela organização e estão diretamente ligados à cultura organizacional, não estando assim sob o controle dos colaboradores, mas sim ligados ao ambiente da empresa, bem como de todas as condições físicas do local de trabalho como, por exemplo, o salário, supervisão, ambiente de trabalho, políticas da empresa, condições de trabalho e relações interpessoais. São denominados de fatores extrínsecos por serem externos ao indivíduo. Estes fatores são necessários para ajustar os colaboradores de uma empresa ao ambiente, mas não são fatores determinantes para a motivação a longo prazo.

Na visão de Martinez e Paraguay (2003), apesar desta teoria ser muito utilizada no estudo da satisfação do trabalho, a mesma recebeu várias críticas por falta de base empírica na separação dos dois aspectos do trabalho, intrínsecos ou extrínsecos.

2.2.3.3 Teoria da discrepância (Locke)

Segundo Martinez e Paraguay (2003) a teoria da discrepância elaborada por Locke a partir dos anos 70 menciona que a satisfação no trabalho é o produto da ligação entre as necessidades individuais e os resultados decorrentes do desenrolar de determinada função.

Para Locke o *feedback* emocional é o espelho de um confronto entre dois valores. A satisfação no trabalho é compreendida como a relação entre o que uma pessoa pretende do seu trabalho e a percepção do que está a obter do mesmo. Logo, a intensidade da emoção vai variar consoante a posição que os valores implicados na emoção ocupam na escala de valores da pessoa.

A satisfação no trabalho seria, então, um estado emocional agradável, que advém da avaliação do trabalho em relação aos valores do indivíduo, em relação ao trabalho. Por outro lado, a insatisfação no trabalho seria um estado emocional não agradável, consequente da avaliação do trabalho ignorando os valores do indivíduo relacionados ao trabalho. Assim, a satisfação e insatisfação no trabalho são situações opostas de um mesmo fenómeno e não fenómenos distintos, ou seja, um estado emocional que se manifesta na forma de sofrimento (insatisfação) ou de alegria (satisfação).

Pérez-Ramos (1990) refere que para Locke a forma pela qual as pessoas criam os seus próprios juízos de valor está ligada às influências de caráter emocional.

No processo de discrepância, Locke reconheceu três elementos essenciais que contribuem para a clarificação do mesmo, a saber:

- A satisfação com as dimensões do trabalho – Existência de variadas dimensões de caráter pessoal inerentes ao trabalho, isto é, cada indivíduo tem a sua própria percepção;
- A descrição das dimensões – Experiências relacionadas com especificidades do trabalho e não com afetos;
- A relevância das dimensões – Grau de importância que o indivíduo dá às dimensões do trabalho.

Em resumo, a satisfação do trabalho resulta da importância dada a cada dimensão e da coerência entre o nível alcançado e o nível desejado.

2.2.3.4 Teoria das expectativas (Vroom)

Segundo Pérez-Ramos (1990) a teoria das expectativas, também conhecida como a teoria da instrumentalidade, foi desenvolvida por Vroom, em 1964, que destaca que a satisfação no trabalho é baseada nas crenças das pessoas sobre a possibilidade de que o seu esforço leva ao desempenho, pela probabilidade de que o desempenho conduzirá à recompensa e pelo valor recebido de recompensa.

Vroom (1967) considera que o processo motivacional é desenvolvido de acordo com as percepções que cada pessoa tem da relação entre os esforços que conscientemente acredita que deve realizar para atingir determinado objetivo. Neste sentido, a medida da satisfação no trabalho estaria diretamente relacionada com a utilização do trabalho como instrumento para o alcance de objetivos considerados atrativos ou importantes para o indivíduo. Vroom (1967) menciona que o processo motivacional não depende somente dos objetivos individuais, mas também de toda a envolvente organizacional que o trabalhador está exposto.

De acordo com Vroom (1967) há três forças que influenciam o nível de desempenho do indivíduo, designadamente:

- Expectativa – Refere-se ao somatório das expectativas do indivíduo, ou seja, os seus objetivos individuais e a percepção que o indivíduo tem de si próprio, bem como a sua capacidade para atingir os objetivos traçados;
- Instrumentalidade – Consiste na correlação entre o desempenho e as *skills* do indivíduo, podendo ser percebida pela avaliação dos resultados, quer atuais quer futuros;
- Valência – Entende-se pelo valor real que o indivíduo dá à compensação percebida. Não é suficiente que o trabalhador compreenda as recompensas que pode obter através de seu desempenho; é necessário que estas recompensas tenham um valor real e que consigam satisfazer as suas expectativas.

Estas três forças influenciam, segundo Vroom, a motivação das pessoas no trabalho. Caso um dos elementos esteja ausente, a motivação torna-se fraca. Por outro lado, caso todos os fatores estejam presentes a motivação é alta.

2.2.3.5 Teoria da equidade (Adams)

Festinger (1957) refere que esta teoria é baseada na teoria da comparação social. O seu princípio básico fundamenta-se no facto do indivíduo reconhecer algumas diferenças quando compara os seus resultados e investimentos com os resultados e investimentos de outrem.

De acordo com Deci (1972), Adams propôs que quando uma pessoa está em uma relação de troca com outra pessoa, ela terá a preocupação de analisar os resultados e contribuições de cada uma. Adams apresenta como principais componentes as noções de investimentos (*inputs*) e de resultados (*outcomes*). Os investimentos são todas as coisas com que o indivíduo contribui para a situação de trabalho, como a experiência prévia, o esforço colocado no desempenho das tarefas, formação, habilitações literárias, entre outros. Já os resultados são todos os benefícios que uma pessoa recebe por todo o seu investimento. Estes são conhecidos como o salário, sendo esta compensação a mais relevante, embora existam outros benefícios como, por exemplo, a relação com os colegas e com a hierarquia, autonomia e o estatuto profissional.

Deci (1972) refere que os indivíduos avaliam os investimentos e os resultados com base na importância que têm para si. Cada pessoa irá avaliar a sua própria porção de resultados, ou seja, o rácio entre *outcomes* e *inputs* e irá comparar com o respetivo rácio de outras pessoas (o alvo de comparação). Caso estas porções sejam desiguais, isto é, o indivíduo

está a obter um rácio *outcomes/inputs* inferior ao do alvo de comparação, está-se perante uma iniquidade por defeito ou desfavorável. Por outro lado, pode existir uma iniquidade que resulta do rácio *outcomes/inputs* do indivíduo ser superior ao do outro, verificando-se uma desigualdade ou iniquidade por excesso ou favorável.

Quando estas disparidades ocorrem, o indivíduo será motivado a procurar anular ou reduzir a injustiça percebida, através de um aumento ou diminuição do seu investimento. O grau de satisfação no trabalho resulta do rácio percebido entre o que o indivíduo investe e o que recebe em troca. A iniquidade não se verifica necessariamente quando um indivíduo dá elevados *inputs* e recebe baixos *outcomes*; os indivíduos habitualmente comparam-se com outros em situações idênticas, pelo que a iniquidade é relativa. Verifica-se iniquidade quando os indivíduos são demasiado bem ou demasiado mal recompensados.

Para Festinger (1957) a teoria da equidade tem por base a recompensa financeira, apesar de outras pesquisas comprovarem que os indivíduos são igualmente sensíveis a outras recompensas organizacionais como a progressão na carreira, o estatuto, as horas extraordinárias, condições de trabalho, relação entre colegas, entre outros. Esta teoria indica que a recompensa é suscetível de intervir na motivação do indivíduo, a qual integra uma componente social e individual que resulta do processo de comparação social.

2.2.4 Instrumentos de medida da satisfação no trabalho

Na visão de Melo, Barbosa e Souza (2011) a satisfação no trabalho consiste num sentimento de bem-estar que resulta da intervenção de vários aspetos ocupacionais, que podem influenciar a relação do colaborador com a organização, clientes e família. Esta satisfação pode ser calculada por diversas técnicas, que vão desde atividades lúdicas a pesquisas qualitativas e quantitativas. Entre os métodos utilizados para avaliar a satisfação no trabalho, a aplicação de instrumentos de medida concretizados em inquéritos por questionário tem sido a escolha preferencial.

Para Van Saane, Sluiter, Verbeek e Frings-Dresen (2003) existem diversos instrumentos disponíveis na literatura para avaliação da satisfação do trabalho. Dentro desses instrumentos destacam-se, por apresentarem propriedades psicométricas confiáveis e por poderem ser utilizados em populações diferenciadas, os seguintes:

- *Job Descriptive Index (JDI)*;
- *Job Diagnostic Survey (JDS)*;

- *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)*;
- *Job Satisfaction Survey (JSS)*;
- *Job in General Scale (JIG)*.

2.2.4.1 Job Descriptive Index

De acordo com Kinicki, McKee-Ryan, Schriesheim e Carson (2002) o JDI foi desenvolvido por Smith, Kendall e Hulin em 1969 e rapidamente se tornou numa das ferramentas mais usadas em trabalhos de investigação no âmbito da avaliação da satisfação no trabalho. O JDI tem como objetivo medir o grau de satisfação que o trabalhador sente em relação ao seu trabalho e mede cinco dimensões: supervisão, colegas de trabalho, promoção, trabalho e a remuneração.

Van Saane *et al.* (2003) referem que se trata de um questionário unidimensional onde as respostas são dadas numa escala do tipo de Likert de sete pontos. É constituído por frases curtas para cada dimensão, que de uma forma sucinta descrevem as experiências do trabalhador em relação ao seu trabalho. Na sua totalidade é composto por setenta e dois itens distribuídos pelas cinco dimensões.

Este instrumento foi um dos mais aplicados nas organizações nas últimas décadas e embora considerado uma das medidas mais cuidadosamente construídas de satisfação no trabalho que existe, no final dos anos 80 foi revisto por Blazer, de onde resultou a substituição de onze itens de quatro dimensões. A dimensão “promoção” não sofreu qualquer tipo de alteração. A nova escala também demonstra um alto índice de fiabilidade (Kinicki *et al.*, 2002). Para Hanisch (1992) o JDI apresenta como principais desvantagens o facto de não completar dimensões também importantes como reconhecimento, autonomia e o *feedback* e pela resposta “não posso decidir” da escala poder ser interpretada de uma forma mais negativa do que positiva.

2.2.4.2 Job Diagnostic Survey

Hackman e Oldham (1976) desenvolveram o JDS, construído a partir do modelo das características do trabalho. É composto por 83 questões, sendo o seu objetivo avaliar cinco dimensões centrais do trabalho, a saber:

- Variedade de aptidões - Grau em que um trabalhador requer uma diversidade de atividades que, por sua vez, exigem o uso de diferentes habilidades;

- Identidade da tarefa – Grau em que o trabalhador é capaz de realizar uma tarefa do início ao fim com visibilidade no resultado, isto é, se o colaborador concebe um produto do início ao fim, o seu contributo é mais significativo (na ótica do colaborador) do que só participasse numa fase do produto;
- Significado da tarefa – Grau em que a tarefa de um trabalhador tem impacto na vida de outras pessoas, tanto na organização como no ambiente externo;
- Autonomia – Grau de independência que o colaborador tem para executar um trabalho, poder de decisão e determinação de procedimentos a serem utilizados para a execução de uma tarefa;
- *Feedback* – Informação recebida pelo trabalhador em relação à eficácia do seu desempenho.

O JSD utiliza uma escala de Likert de sete pontos (de 1=Muito inexato a 7=Muito exato). Tem-se revelado fundamental para compreender a forma como os indivíduos se adaptam ao trabalho, nomeadamente o impacto das características do trabalho na motivação, satisfação e desempenho dos trabalhadores.

2.2.4.3 Minnesota Satisfaction Questionnaire

Weiss, Dawis e England (1976) desenvolveram um questionário que denominaram de *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ).

O MSQ é composto por 20 fatores que procuram medir a satisfação intrínseca, extrínseca e a satisfação geral dos colaboradores. Como o próprio nome indica, a satisfação intrínseca refere-se ao modo como as pessoas se sentem em relação ao trabalho que realizam, e está relacionada com a natureza das tarefas desempenhadas. A satisfação extrínseca está ligada aos aspetos do trabalho como, por exemplo, a renumeração salarial e benefícios. Tanto a satisfação intrínseca como a satisfação extrínseca são uma combinação de diversos fatores, tais como:

- Capacidade de habilidade – Fazer algo onde possa utilizar as suas habilidades;
- Atividade – Capacidade de se manter ocupado e ativo;
- Avanço – Mudanças no trabalho;
- Realização – Sentimento de ter executado o trabalho;
- Autoridade – Capacidade de liderar tarefas;

- Políticas e práticas da organização – Como a empresa coloca em prática as mesmas;
- Compensação – Relação entre o salário e a quantidade de trabalho efetuado;
- Colegas de trabalho – Relação entre colegas;
- Criatividade – Possibilidade de implementar novos métodos de trabalho;
- Independência – Conseguir trabalhar de forma autónoma;
- Valores morais – Possibilidade de desempenhar tarefas que não vão contra a consciência do colaborador;
- Reconhecimento – Ser reconhecido pelo seu trabalho;
- Responsabilidade – Ter responsabilidade e autonomia em tarefas;
- Segurança – Estabilidade do emprego;
- Serviço social – Oportunidade de fazer algo de bom pelos outros;
- *Status* social – Ser conhecido no meio onde está inserido;
- Supervisão (relações humanas) – Relação entre a chefia e a sua equipa;
- Supervisão (técnica) – Capacidade da chefia em tomar decisões;
- Variedade – Possibilidade de desempenhar tarefas variadas;
- Condições de trabalho – Meios disponíveis para a boa prática do trabalho.

Existem duas versões do MSQ: uma conhecida como a versão “curta” constituída por 20 itens e uma outra conhecida como a versão “longa” composta por 100 itens. A satisfação global é a junção da satisfação intrínseca com a satisfação extrínseca.

2.2.4.4 Job Satisfaction Survey

O JSS é um instrumento multidimensional que originalmente foi desenvolvido para o setor de serviço social. No entanto, posteriormente Spector apresentou a escala como aplicável a todos os tipos de setores de atividade (Van Saane *et al.*, 2003).

De acordo Spector (1985) o JSS é composto por 36 itens que procuram medir nove aspetos da satisfação no trabalho: remuneração, promoção, supervisão, benefícios, recompensas contingências (estima e reconhecimento), condições de trabalho, colegas, natureza do trabalho e comunicação. Cada domínio possui quatro itens e cada item é avaliado através de uma escala de Likert de seis pontos, que varia de “Discordo totalmente” a “Concordo totalmente”.

Esta avaliação pode variar de baixa a alta, sendo que a baixa considera que o indivíduo está insatisfeito e por sua vez a alta significa que está satisfeito. Para cada domínio pontuações entre 4 e 12 indicam indivíduos insatisfeitos, entre 13 e 15 os indivíduos não estão satisfeitos nem insatisfeitos e, por fim, entre 16 e 24 indicam indivíduos satisfeitos. A nível geral do instrumento valores entre 36 e 108 indicam insatisfação, de 109 a 143 indicam nem satisfação nem insatisfação e entre 144 e 216 mostram satisfação (Spector, 1985).

2.2.4.5 *Job in General Scale*

De acordo com Russel, Spitzmuller, Lin, Stanton, Smith e Ironson (2014) o JIG foi desenvolvido por Stanton, Sinar, Balzer e Smith, após revisão à JDI. Este instrumento é composto por dezoito itens. Cada item contém adjetivos ou frases curtas em que se faz referência ao trabalho no geral.

A nova escala demonstra um bom nível de fiabilidade e confiança. Contudo, a principal desvantagem é que não oferece informações detalhadas sobre determinados aspetos do trabalho.

2.2.5 *Relação entre teletrabalho e satisfação no trabalho*

O interesse em analisar o impacto do teletrabalho na satisfação do colaborador é cada vez maior. De acordo com Fonner e Roloff (2010) a satisfação no trabalho é uma determinante com elevada importância quando realizados estudos sobre o teletrabalho. Em conformidade com estudos existentes na literatura foi constatado que existe uma relação positiva entre o teletrabalho e a satisfação no trabalho. Por outro lado, existem outros estudos onde foi comprovado uma relação curvilínea, ou seja, o número de horas de teletrabalho por semana faz aumentar a satisfação do colaborador até a um certo ponto e posteriormente o efeito diminui ligeiramente.

Podemos encontrar na literatura vários estudos sobre o tema, mas não existe uma certeza sobre o impacto do teletrabalho na satisfação do colaborador. Existem estudos com resultados divergentes. Na literatura é evidenciado que a satisfação no trabalho pode aumentar por diversos motivos como, por exemplo, pela diminuição ou inexistência do tempo de deslocação, maior flexibilidade e redução das distrações (Bernardino *et al.*, 2009; e Fonner & Roloff, 2010). Outros estudos referem que existem aspetos negativos causados pela possibilidade do isolamento social, dificuldade em existir uma separação

entre a vida pessoal/familiar e a vida profissional e limitações de avanço de carreira (Algrari, 2017; Anderson, Bricout & West, 2001; e Leung & Zhang, 2016). Por outro lado, existem outras investigações que afirmam que o teletrabalho não tem um impacto significativo na relação da satisfação dos trabalhadores, comparado com a sua prática no escritório (Morganson, Major, Oborn, Verive & Heelan, 2010; e Vega *et al.*, 2014).

3 Metodologia

3.1 Procedimentos metodológicos

No presente capítulo será definida a metodologia adotada. Para a elaboração do presente estudo a metodologia usada foi a pesquisa bibliográfica para o entendimento dos conceitos e teorias associadas ao tema e também uma investigação empírica, com temas alusivos à relação do teletrabalho com a satisfação no trabalho. No estudo de caso o inquérito por questionário foi utilizado como técnica de recolha de dados.

Segundo Quivy e Campenhoudt (1998) o inquérito por questionário é um instrumento de recolha de dados constituído por um conjunto de perguntas, efetuadas a um grupo de inquiridos geralmente representativos de uma população, que se consideram relevantes de acordo com as características e dimensão do que se deseja observar. Esta metodologia visa a verificação de hipóteses teóricas e a análise de conexões que essas hipóteses sugerem.

Ainda de acordo com Quivy e Campenhoudt (1998) o inquérito por questionário apresenta como principais vantagens a possibilidade de quantificar uma variedade de informação, bem como o cumprimento da exigência da representatividade. Por outro lado, com este instrumento de recolha de dados não existe espaço para diálogo entre o inquiridor e o(s) inquirido(s), bem como não se podem esclarecer algumas dúvidas e/ou ideias que possam vir a surgir. O facto de o investigador/inquiridor não possuir qualquer controlo nas respostas obtidas pode ser visto como uma vantagem ou desvantagem. Uma vantagem, porque permite ao inquirido responder sem qualquer bloqueio, uma vez que na maioria das vezes o inquérito é anónimo; uma desvantagem, porque as respostas conseguidas podem ser pouco verdadeiras e estereotipadas.

Ao entrar em contacto com a empresa alvo do presente estudo, EDP GS, para averiguar a possibilidade da distribuição de um questionário para a análise do tema em questão, a relação entre o teletrabalho e a satisfação dos colaboradores, constatou-se que no ano de 2020 já tinham sido aplicados aos colaboradores da empresa questionários que avaliam estes temas. Nesse sentido, a EDP GS disponibilizou-se em fornecer os dados dos dois questionários, sendo um sobre o teletrabalho e o bem-estar do colaborador e outro sobre o estudo do clima (satisfação do colaborador). Embora a empresa tenha disponibilizado o inquérito sobre a satisfação dos colaboradores, chegou-se à conclusão de que o mesmo

não fazia sentido para o estudo. Por um lado, também não se conseguia estabelecer uma relação entre os dados sobre o teletrabalho e a satisfação dos colaboradores, isto é, não se conseguia estabelecer a ligação entre o que o sujeito X disse no questionário do teletrabalho e o que ele respondeu no inquérito que avalia a satisfação do colaborador. Por outro lado, os dados enviados pela empresa eram muito vagos, não existindo caracterização da amostra, e também não se conseguia garantir que as respostas dadas estavam ligadas com o teletrabalho. Nesse sentido, optou-se por usar somente o questionário sobre o teletrabalho que faz referência a algumas questões relacionadas com o bem-estar e satisfação dos colaboradores.

No entanto, importa salientar que o questionário utilizado, como não foi elaborado com o intuito de responder às questões inerentes à presente investigação, enferma de algumas lacunas como, por exemplo, a nível da caracterização da amostra, onde não se colocam questões sobre as habilitações académicas dos inquiridos, a sua antiguidade na empresa, a sua antiguidade sob a chefia do atual superior hierárquico, aspetos esses que podem afetar a satisfação no trabalho.

O questionário foi aplicado *online* entre o período de 21 a 30 de abril de 2020. O inquérito é caracterizado por utilizar uma escala do tipo Likert com 5 pontos (1 = Discordo totalmente; 2 Tendo a discordar; 3 = Não concordo nem discordo; 4 = Tendo a concordar; e 5 = Concordo totalmente).

O questionário avalia doze dimensões que são as seguintes: chefia direta; comunicação e colaboração; conciliação; confiança na gestão; *engagement*; *enablement*; espaço de trabalho EDP; interação social e colegas; possibilidade de teletrabalho; produtividade; saúde e bem-estar; e *workload* (Anexo 1).

3.2 Amostra utilizada no estudo

O estudo foi realizado para todos os colaboradores da EDP GS. A organização já tinha como prática o teletrabalho, pois os funcionários tinham cerca de 15 dias por ano em que podiam escolher ficar a trabalhar em casa. Com o cenário de pandemia que vivemos, a empresa adotou um regime *full-time* de teletrabalho desde março de 2020.

O estudo conta com uma amostra de 300 colaboradores, sendo que foram obtidas 274 respostas, o que se traduz numa taxa de resposta de 91%. Os profissionais inquiridos atuam em diversas áreas da empresa.

3.3 Questões da investigação

O presente estudo visa dar resposta a um conjunto de cinco questões de investigação, que se prendem com a relação entre o teletrabalho e a satisfação dos colaboradores.

As questões de investigação são as seguintes:

Questão de investigação 1: O teletrabalho aumenta o nível de satisfação dos colaboradores no trabalho?

Questão de investigação 2: O teletrabalho contribui para o isolamento social?

Questão de investigação 3: Os colaboradores preferem trabalhar em teletrabalho na EDP Global Solutions?

Questão de investigação 4: O teletrabalho melhora o desempenho profissional?

Questão de investigação 5: O teletrabalho melhora a qualidade de vida pessoal e profissional?

Atendendo a que não se conhecem estudos sobre esta temática, a investigação tem um carácter exploratório, não tendo sido colocadas hipóteses para responder às questões de investigação elencadas anteriormente.

4 Estudo empírico

4.1 Introdução

Para a apresentação dos dados recorreu-se ao uso de tabelas, com os dados estatísticos antecedidos de análise. A análise dos dados foi realizada através de estatística descritiva e inferencial, utilizando-se o software *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)* – versão 24.0.

Para realização da análise descritiva foram utilizados diversos parâmetros para a distribuição das variáveis, nomeadamente a frequência, percentagem, média e desvio-padrão.

No que respeita à análise inferencial e tendo em consideração o cumprimento dos critérios necessários para a realização de testes paramétricos, e após realizado o teste da normalidade de *Kolmogorov Smirnov*, cuja hipótese nula (H_0) é que os dados estão normalmente distribuídos, e dado que o resultado do *p-value* foi inferior a 5% ($p < 0,05$) para as variáveis em estudo, rejeitamos a hipótese nula (H_0) e assumimos que a amostra não segue uma distribuição normal. Nesse sentido, foram utilizados testes não-paramétricos.

Para comparar as variáveis em estudo em função do género foi aplicado o teste de Mann-Whitney, que é o teste não-paramétrico adequado para comparar as funções de distribuição de uma variável pelo menos ordinal medida em duas amostras independentes (Marôco, 2014).

Para correlacionar a faixa etária e as variáveis em estudo foi utilizado o coeficiente de correlação de Spearman, que é uma medida de associação não paramétrica entre duas variáveis pelo menos ordinais. Este coeficiente é obtido através da substituição dos valores das observações pelas respectivas ordens. As medidas de associação quantificam a intensidade e a direção da associação entre duas variáveis (Marôco, 2014).

4.2 Caracterização da amostra

Na Tabela 6 podemos observar a distribuição da amostra consoante diversas variáveis socioprofissionais.

Como já referido anteriormente, foram obtidas 274 respostas de colaboradores da EDP GS em período de teletrabalho devido à pandemia pelo COVID-19. Os inquiridos do

género feminino representam 53,3% da amostra e os respondentes do género masculino representam os restantes 46,7% da amostra.

Tabela 6 - Frequência das variáveis socioprofissionais

	n	%
Qual é o seu género?		
Feminino	146	53,3
Masculino	128	46,7
Qual a sua faixa etária?		
20-29 anos	51	18,6
30-39 anos	78	28,5
40-49 anos	70	25,5
50-59 anos	55	20,1
> 60 anos	20	7,3
Está a trabalhar de forma remota/teletrabalho?		
Sim	264	96,4
Sim, parcialmente (alguns dias/de forma alternada com a equipa)	10	3,6
Já tinha trabalhado de forma remota/em teletrabalho alguma vez?		
Não	70	25,5
Sim, de forma excecional	184	67,2
Sim, habitualmente	20	7,3
Tem de conciliar a situação de teletrabalho com o cuidado de pessoa(s) (filhos ou outros familiares) a seu cargo?		
Não, vivo com outras pessoas mas não tenho pessoas a cargo	111	40,5
Não, vivo sozinho/a	23	8,4
Sim	140	51,1

Fonte: Elaboração própria

A faixa etária que apresenta uma maior percentagem é dos 30-39 anos (28,5%), seguida da faixa etária entre os 40-49 anos. Relativamente ao trabalho de forma remota a maioria dos inquiridos está a utilizar esta forma de trabalho (96,4%). Contudo, importa salientar que somente 7,3% dos inquiridos refere que habitualmente trabalhava em teletrabalho, o que significa que se trata de uma nova realidade para a maioria dos inquiridos. Cerca de metade dos respondentes (51,1%) teve de conciliar a situação de teletrabalho com o cuidado de pessoa(s) como filhos ou outros familiares.

4.3 Análise dos dados

Na Tabela 7 podemos observar a distribuição da frequência do grau de concordância dos itens das dimensões em estudo, a saber: chefia direta; comunicação e colaboração; conciliação; confiança na gestão; *engagement*; *enablement*; espaço de trabalho EDP; interação social e colegas; possibilidade de teletrabalho; produtividade; saúde e bem-estar; e *workload*.

No que se refere à dimensão “Chefia Direta” a média é de 4,5, isto é, a opinião dos colaboradores é favorável em relação ao apoio da chefia. Com efeito, 90,5% dos respondentes concordam (total ou parcialmente) com a afirmação.

Na variável “Comunicação e Colaboração” 91,9% dos participantes concordaram (total e parcialmente) com a questão “Consigo comunicar com a minha equipa de forma eficaz” (média = 4,5). Já em relação à questão “Consigo interagir tão facilmente com todas as pessoas como presencialmente” a avaliação foi um pouco mais baixa (média = 4,0), sendo que 42,3% dos participantes “tenderam a concordar” e 35,8% concordaram totalmente com a afirmação.

Em relação à “Conciliação” a média de respostas foi de 4,3, revelando que mais de metade dos colaboradores (53,6%) “concordam totalmente” quando é abordado o tema de conciliar o trabalho remoto com a vida pessoal. De forma mais genérica, 87,2% dos inquiridos concordam (total ou parcialmente) com a afirmação.

Na variável “Confiança na gestão” é de salientar que 78,1% dos respondentes acredita totalmente que a resposta e estratégia da EDP está a ser adequada face à situação de pandemia e que 97,1% dos inquiridos concorda total ou parcialmente com esta afirmação. Aliás, esta variável é que apresenta a segunda média mais elevada, com um valor de 4,7.

Na dimensão do “*Engagement*”, que aborda a relação e o sentido de compromisso que o colaborador tem com a empresa, em ambas as questões (“Sinto-me igualmente motivado a contribuir mais do que é requerido” – média = 4,6; e “Tenho orgulho em trabalhar na EDP” – média = 4,8) uma percentagem muito elevada de inquiridos concorda totalmente com as afirmações, o que permite referir que nesta dimensão os colaboradores sentem-se satisfeitos. De realçar que 83,2% dos respondentes manifesta que sente orgulho em trabalhar na EDP, sendo esta a questão que regista a média mais elevada (4,8). Se considerarmos as opções “Concordo totalmente” e “tendo a concordar” esta percentagem eleva-se para 96,3%.

Tabela 7 - Frequência do grau de concordância dos itens das dimensões em estudo

	média	dp	1	2	3	4	5	Total
Chefia Direta								
Sinto que a minha chefia conseguiu adaptar a gestão da equipa ao novo contexto de forma eficaz	4,5	0,8	0,4	2,2	6,9	27,7	62,8	100%
Comunicação e Colaboração								
Consigo interagir tão facilmente com todas as pessoas como presencialmente	4,0	1,0	1,8	11,7	8,4	42,3	35,8	100%
Consigo comunicar com a minha equipa de forma eficaz	4,5	0,7	0,4	2,6	5,1	32,8	59,1	100%
Conciliação								
Consigo conciliar o trabalho (remoto) com a minha vida pessoal	4,3	0,9	1,1	5,8	5,8	33,6	53,6	100%
Confiança na Gestão								
Acredito que a resposta e estratégia da EDP está a ser eficaz e adequada à situação de pandemia	4,7	0,5	—	0,7	2,2	19,0	78,1	100%
Engagement								
Sinto-me igualmente motivado a contribuir mais do que é requerido	4,6	0,7	—	1,1	6,2	28,1	64,6	100%
Tenho orgulho em trabalhar na EDP	4,8	0,5	—	0,7	2,9	13,1	83,2	100%
Enablement								
As condições de teletrabalho permitem-me ser tão produtivo quanto possível	4,2	0,9	1,5	6,6	6,2	38,3	47,4	100%
Domino as ferramentas digitais de trabalho de que necessito para trabalhar eficazmente de forma remota	4,6	0,6	—	1,1	4,4	31,4	63,1	100%
A EDP deu-me as condições necessárias para adaptar a minha função à nova realidade	4,6	0,7	—	2,6	2,9	26,3	68,2	100%
Espaço de Trabalho EDP								
Não sinto falta do meu local de trabalho	2,4	1,2	24,8	38,7	16,1	14,2	6,2	100%
Interação Social e Colegas								
Não sinto falta dos meus colegas	1,9	1,0	42,3	36,1	13,1	6,6	1,8	100%
Possibilidade de Teletrabalho								
Num cenário normal (após a pandemia Covid-19), gostaria de trabalhar 1 a 2 dias/semana remotamente	4,4	0,9	2,2	2,9	8,0	22,3	64,6	100%
Produtividade								
Consigo gerir e organizar o meu trabalho remotamente tão bem como presencial	4,1	1,0	1,8	8,8	6,9	38,7	43,8	100%
O contexto do teletrabalho atual prejudica a minha produtividade	2,4	1,2	33,6	24,1	20,1	17,2	5,1	100%
Num cenário normal (antes/depois da pandemia Covid-19), seria mais produtivo em teletrabalho que agora	3,2	1,3	14,6	15,7	25,5	24,5	19,7	100%
Num cenário normal (antes/depois da pandemia Covid-19), poderia ser mais produtivo em teletrab. que no escritório	3,7	1,2	5,8	9,9	25,2	29,2	29,9	100%
Saúde e Bem-estar								
No contexto atual, tenho conseguido efetuar pausas regulares (WC, etc)	4,2	1,1	3,3	8,8	6,6	28,1	53,3	100%
Trabalhar remotamente faz com que tenha uma melhor alimentação	3,8	1,1	3,3	10,6	25,5	25,2	35,4	100%
Faço mais exercício físico quando trabalho remotamente	3,0	1,3	15,7	24,5	24,5	16,8	18,6	100%
O contexto atual tem afetado os meus hábitos normais de sono	2,8	1,4	28,1	16,1	17,2	29,2	9,5	100%
O contexto do teletrabalho atual prejudica o meu bem-estar, por aumentar o meu esforço e stress diários	2,6	1,3	28,1	21,9	21,2	21,9	6,9	100%
Workload								
Não sinto que a carga de trabalho aumentou desde que estou em teletrabalho	3,3	1,3	9,1	21,9	19,0	25,2	24,8	100%

1=Discordo totalmente | 2=Tendo a discordar | 3=Não concordo, nem discordo | 4=Tendo a concordar | 5=Concordo totalmente

Fonte: Elaboração própria

No que respeita ao “*Enablement*”, que está relacionado com as capacidades e condições de trabalho, os inquiridos concordaram totalmente com as seguintes questões: “Domino as ferramentas digitais de trabalho de que necessito para trabalhar eficazmente de forma remota” e “A EDP deu-me as condições necessárias para adaptar a minha função à nova realidade”. Sendo o domínio das ferramentas digitais de trabalho um índice importante para a análise do teletrabalho, a percentagem obtida considerando as respostas “tendo a concordar” e “concordo totalmente” foi de 94,5% em ambas as questões. Por fim, os colaboradores manifestaram concordância relativamente ao tema “As condições de teletrabalho permitem-me ser tão produtivo quanto possível” (média = 4,2). Nessa questão, 85,7% (somando as percentagens das respostas “tendo a concordar” e “concordo totalmente”) dos colaboradores considera que existem condições para serem produtivos.

No “Espaço de Trabalho EDP”, quando abordado o tema se os funcionários não sentiam falta do local de trabalho, a maioria (média = 2,4) discorda com esta afirmação, o que pode ser indicativo de que os colaboradores sentem falta do escritório ou do habitual local de trabalho na empresa. Com efeito, 63,5% dos inquiridos discordam total ou parcialmente com a afirmação, o que significa que apesar de se terem adaptado bem ao teletrabalho, da chefia ter conseguido gerir de forma eficaz a sua equipa neste novo contexto, e de conseguirem interagir e comunicar bem com os seus colegas sentem falta da situação em que estavam todos a trabalhar fisicamente em conjunto, ou seja, no local de trabalho.

Na linha de raciocínio anterior quando questionados sobre “Interação Social e Colegas” 79,3% dos inquiridos discordam total ou parcialmente quando respondem à questão “Não sinto falta dos meus colegas” (média = 1,9). As respostas a esta questão vêm reforçar as respostas à questão anterior e mostram que apesar de ter havido adesão ao teletrabalho, os inquiridos sentem falta de contactar pessoal e fisicamente com os seus colegas, em vez de falarem com eles remotamente.

Relativamente à “Possibilidade de teletrabalho”, a média foi de 4,4, o que traduz que os participantes gostariam de estar em teletrabalho durante 1 a 2 dias por semana, mesmo quando a situação pandémica terminasse, ou seja, num cenário “normal” de trabalho. Com efeito, 86,9% dos respondentes concorda total ou parcialmente com o facto de após a pandemia puderem trabalhar 1 a 2 dias por semana remotamente, ou seja, em regime de teletrabalho.

No que concerne à “Produtividade”, de uma forma geral os respondentes não acham que a sua produtividade foi afetada pelo teletrabalho. A questão “Conseguo gerir e organizar o meu trabalho remotamente tão bem como presencial” teve uma média de 4,1, sendo que 82,5% dos inquiridos concorda total ou parcialmente com a afirmação. O mesmo se verificou com a questão “Num cenário normal (antes/depois da pandemia Covid-19), poderia ser mais produtivo em teletrabalho que no escritório” com 59,1% dos inquiridos a concordar total ou parcialmente com a afirmação. Em relação ao tema “Num cenário normal (antes/depois da pandemia Covid-19), seria mais produtivo em teletrabalho que agora”, cerca de um quarto dos respondentes “nem concordaram, nem discordaram” e relativamente ao tópico “O contexto do teletrabalho atual prejudica a minha produtividade” o resultado foi de uma média de 2,4 o que significa que os funcionários não concordam com a afirmação, com 57,7% dos inquiridos a discordar total ou parcialmente com a afirmação.

No que se refere à “Saúde e Bem-estar” 81,4% dos respondentes concordam total ou parcialmente que conseguem efetuar mais pausas (WC, beber água, etc.) e 60,6% referem que por estarem em teletrabalho conseguem ter uma alimentação mais saudável (médias de 4,2 e de 3,8 respetivamente). Observamos aqui uma melhoria no cuidado com a saúde e bem-estar dos colaboradores. Por outro lado, verifica-se que no que respeita ao exercício físico somente 35,7% dos inquiridos concorda total ou parcialmente com o facto de conseguirem fazer mais exercício físico por estarem em teletrabalho. Também menos de metade dos respondentes (44,2%) considera que a situação de teletrabalho não afetou os seus hábitos de sono. Por seu turno, metade dos respondentes concorda total ou parcialmente que o teletrabalho não prejudicou o seu bem-estar (ao nível do *stress* e esforço). Neste tópico referente à “Saúde e Bem-estar” há um elevado consenso entre os inquiridos de que o trabalho remoto não teve impacto na sua vida, enquanto teletrabalhadores.

No “*Workload*”, que se refere à carga de trabalho, 50% dos participantes concordam total ou parcialmente com a questão “Não sinto que a carga de trabalho aumentou desde que estou em teletrabalho”.

Após a análise geral das dimensões é importante para o estudo fazer a comparação do grau de concordância dos itens das dimensões em estudo em função do género (Tabela 8).

Tabela 8 - Comparação do grau de concordância dos itens das dimensões em estudo em função do género

	Feminino (n=146)		Masculino (n=128)		dif	p
	média	dp	média	dp		
Chefia Direta						
Sinto que a minha chefia conseguiu adaptar a gestão da equipa ao novo contexto de forma eficaz	4,7	0,6	4,3	0,8	0,3	0,000
Comunicação e Colaboração						
Consigo interagir tão facilmente com todas as pessoas como presencialmente	4,1	1,0	3,9	1,1	0,2	0,067
Consigo comunicar com a minha equipa de forma eficaz	4,6	0,6	4,3	0,9	0,3	0,009
Conciliação						
Consigo conciliar o trabalho (remoto) com a minha vida pessoal	4,4	0,8	4,2	1,0	0,2	0,023
Confiança na Gestão						
Acredito que a resposta e estratégia da EDP está a ser eficaz e adequada à situação de pandemia	4,9	0,4	4,6	0,6	0,2	0,000
Engagement						
Sinto-me igualmente motivado a contribuir mais do que é requerido	4,7	0,6	4,4	0,7	0,2	0,004
Tenho orgulho em trabalhar na EDP	4,8	0,4	4,7	0,6	0,1	0,065
Enablement						
As condições de teletrabalho permitem-me ser tão produtivo quanto possível	4,4	0,8	4,0	1,1	0,4	0,004
Domino as ferramentas digitais de trabalho de que necessito para trabalhar eficazmente de forma remota	4,6	0,6	4,5	0,7	0,1	0,477
A EDP deu-me as condições necessárias para adaptar a minha função à nova realidade	4,7	0,6	4,5	0,7	0,2	0,000
Espaço de Trabalho EDP						
Não sinto falta do meu local de trabalho	2,3	1,2	2,4	1,2	-0,1	0,637
Interação Social e Colegas						
Não sinto falta dos meus colegas	1,9	1,0	1,9	1,0	0,0	0,914
Possibilidade de Teletrabalho						
Num cenário normal (após a pandemia Covid-19), gostaria de trabalhar 1 a 2 dias/semana remotamente	4,5	0,8	4,4	1,0	0,2	0,131
Produtividade						
Consigo gerir e organizar o meu trabalho remotamente tão bem como presencial	4,2	1,0	4,0	1,0	0,2	0,009
O contexto do teletrabalho atual prejudica a minha produtividade	2,2	1,1	2,6	1,3	-0,4	0,007
Num cenário normal (antes/depois da pandemia Covid-19), seria mais produtivo em teletrabalho que agora	3,1	1,4	3,3	1,3	-0,3	0,106
Num cenário normal (antes/depois da pandemia Covid-19), poderia ser mais produtivo em teletrab. que no escritório	3,9	1,1	3,4	1,2	0,5	0,001
Saúde e Bem-estar						
No contexto atual, tenho conseguido efetuar pausas regulares (WC, etc)	4,2	1,0	4,2	1,2	0,1	0,970
Trabalhar remotamente faz com que tenha uma melhor alimentação	3,8	1,1	3,7	1,1	0,1	0,442
Faço mais exercício físico quando trabalho remotamente	3,1	1,3	2,8	1,3	0,3	0,086
O contexto atual tem afetado os meus hábitos normais de sono	2,6	1,3	3,0	1,4	-0,4	0,010
O contexto do teletrabalho atual prejudica o meu bem-estar, por aumentar o meu esforço e stress diários	2,4	1,2	2,8	1,3	-0,4	0,027
Workload						
Não sinto que a carga de trabalho aumentou desde que estou em teletrabalho	3,5	1,3	3,2	1,3	0,3	0,030

1=Discordo totalmente | 2=Tendo a discordar | 3=Não concordo, nem discordo | 4=Tendo a concordar | 5=Concordo

Fonte: Elaboração própria

Analisando a significância estatística, como já referido anteriormente, foi efetuado o teste de *Mann-Whitney* para comparar as variáveis em estudo em função do género. Observando a Tabela 8 existem diferenças estatisticamente significativas ($p < 0,05$).

Os itens onde a média do grau de concordância foi superior no género feminino são os seguintes:

- “Chefia direta”, que tem somente a questão “Sinto que a minha chefia conseguiu adaptar a gestão da equipa ao novo contexto de forma eficaz” ($\rho = 0,000$);
- “Comunicação e Colaboração” na questão “Consigo comunicar com a minha equipa de forma eficaz” ($\rho = 0,009$);
- “Conciliação” no item “Consigo conciliar o trabalho (remoto) com a minha vida pessoal” ($\rho = 0,023$);
- “Confiança na Gestão” no tópico “Acredito que a resposta e estratégia da EDP está a ser eficaz e adequada à situação de pandemia” ($\rho = 0,000$);
- “Engagement” na questão “Sinto-me igualmente motivado a contribuir mais do que é requerido” ($\rho = 0,004$);
- “Enablement” nos itens “As condições de teletrabalho permitem-me ser tão produtivo quanto possível” ($p = 0,004$) e “A EDP deu-me as condições necessárias para adaptar a minha função à nova realidade” ($p = 0,000$);
- “Produtividade” nos elementos “Consigo gerir e organizar o meu trabalho remotamente tão bem como presencial” ($p = 0,009$) e “Num cenário normal (antes/depois da pandemia Covid-19), poderia ser mais produtivo em teletrabalho que no escritório” ($\rho = 0,001$);
- No “Workload” no item “Não sinto que a carga de trabalho aumentou desde que estou em teletrabalho” ($\rho = 0,030$).

Os itens cuja média do grau de concordância foi superior no género masculino são os seguintes:

- “Produtividade” no item “O contexto do teletrabalho atual prejudica a minha produtividade” ($p = 0,007$);

- “Saúde e Bem-Estar” na questão “O contexto atual tem afetado os meus hábitos normais de sono” ($p = 0,010$) e na pergunta “O contexto do teletrabalho atual prejudica o meu bem-estar, por aumentar o meu esforço e stress diários” ($p = 0,027$).

Passando para a análise do coeficiente de correlação, que avalia a intensidade entre duas variáveis, na Tabela 9 podemos notar a correlação entre o grau de concordância dos elementos das dimensões em estudo e a faixa etária.

Pela análise da Tabela 9 encontramos correlações estatisticamente significativas, nomeadamente na dimensão da “Chefia Direta”. A faixa etária está correlacionada negativamente com a questão “Sinto que a minha chefia conseguiu adaptar a gestão da equipa ao novo contexto de forma eficaz”, isto é, à medida que a idade dos colaboradores aumenta, menor é o grau de concordância ($r = -,121^*$).

Já na variável “*Engagement*”, a faixa etária está correlacionada positivamente com “Tenho orgulho em trabalhar na EDP”, pelo que quanto maior a idade dos inquiridos maior é o orgulho que sentem em trabalhar na EDP ($r = ,244^{**}$).

As restantes dimensões em que se verificou existirem correlações estatisticamente significativas, neste caso negativas (quanto maior a faixa etária, menor é o grau de concordância), são as seguintes:

- “*Enablement*” - “Domino as ferramentas digitais de trabalho de que necessito para trabalhar eficazmente de forma remota” ($r = -,131^*$);
- “Produtividade” - “Num cenário normal (antes/depois da pandemia Covid-19), seria mais produtivo em teletrabalho que agora” ($r = -,178^{**}$); e “Num cenário normal (antes/depois da pandemia Covid-19), poderia ser mais produtivo em teletrabalho que no escritório” ($r = -,131^*$);
- “Saúde e Bem-Estar” - “Faço mais exercício físico quando trabalho remotamente” ($r = -,237^{**}$).

De salientar que “*” significa que a correlação é significativa para o nível de 0,05 (ou seja, 5%), enquanto “**” significa que a correlação é significativa para o nível de 0,1 (ou seja, 10%), tal como está também mencionado na Tabela 9.

Tabela 9 - Correlação entre o grau de concordância dos itens das dimensões em estudo e a faixa etária

	Faixa etária
Chefia Direta	
Sinto que a minha chefia conseguiu adaptar a gestão da equipa ao novo contexto de forma eficaz	-,121*
Comunicação e Colaboração	
Consigo interagir tão facilmente com todas as pessoas como presencialmente	0,078
Consigo comunicar com a minha equipa de forma eficaz	-0,063
Conciliação	
Consigo conciliar o trabalho (remoto) com a minha vida pessoal	0,105
Confiança na Gestão	
Acredito que a resposta e estratégia da EDP está a ser eficaz e adequada à situação de pandemia	-0,044
Engagement	
Sinto-me igualmente motivado a contribuir mais do que é requerido	0,025
Tenho orgulho em trabalhar na EDP	,244**
Enablement	
As condições de teletrabalho permitem-me ser tão produtivo quanto possível	0,027
Domino as ferramentas digitais de trabalho de que necessito para trabalhar eficazmente de forma remota	-,131*
A EDP deu-me as condições necessárias para adaptar a minha função à nova realidade	-0,052
Espaço de Trabalho EDP	
Não sinto falta do meu local de trabalho	0,110
Interação Social e Colegas	
Não sinto falta dos meus colegas	0,059
Possibilidade de Teletrabalho	
Num cenário normal (após a pandemia Covid-19), gostaria de trabalhar 1 a 2 dias/semana remotamente	-0,114
Produtividade	
Consigo gerir e organizar o meu trabalho remotamente tão bem	0,014
O contexto do teletrabalho atual prejudica a minha produtividade	-0,017
Num cenário normal (antes/depois da pandemia Covid-19), seria mais produtivo em teletrabalho que agora	-,178**
Num cenário normal (antes/depois da pandemia Covid-19), poderia ser mais produtivo em teletrab. que no escritório	-,131*
Saúde e Bem-estar	
No contexto atual, tenho conseguido efetuar pausas regulares (WC, etc)	0,109
Trabalhar remotamente faz com que tenha uma melhor alimentação	0,046
Faço mais exercício físico quando trabalho remotamente	-,237**
O contexto atual tem afetado os meus hábitos normais de sono	-0,014
O contexto do teletrabalho atual prejudica o meu bem-estar, por aumentar o meu esforço e stress diários	0,096
Workload	
Não sinto que a carga de trabalho aumentou desde que estou em teletrabalho	0,060

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral).

**.. A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

Fonte: Elaboração própria

Para dar robustez ao estudo importa analisar algumas correlações entre questões de dimensões diferentes. As relações estão patentes nas Tabelas 10 a 13.

Tabela 10 - Correlação entre a gestão e organização do trabalho e o domínio das ferramentas remotas

	Consigo gerir e organizar o meu trabalho remotamente tão bem como presencialmente
Domino as ferramentas digitais de trabalho de que necessito para trabalhar eficazmente de forma remota	,423**

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

Fonte: Elaboração própria

Na Tabela 10 foi feita a correlação entre as dimensões “Produtividade” (“Consigo gerir e organizar o meu trabalho remotamente tão bem como presencialmente) e “*Enablement*” (“Domino as ferramentas digitais de trabalho de que necessito para trabalhar eficazmente de forma remota”). Existe uma correlação estatisticamente significativa e positiva, isto é, os colaboradores que corresponderam favoravelmente a uma questão também responderam à outra.

na Tabela 11. As variáveis aqui tidas em consideração foram o “*Workload*” e “Chefia Direta”.

Tabela 11 - Correlação entre a carga de trabalho em teletrabalho e a gestão da equipa pela chefia

	Não sinto que a carga de trabalho aumentou desde que estou em teletrabalho
Sinto que a minha chefia conseguiu adaptar a gestão da equipa ao novo contexto de forma eficaz	,279**

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

Fonte: Elaboração própria

Já na interligação das questões “Consigo conciliar o trabalho (remoto) com a minha vida pessoal” (dimensão “Conciliação”) e “O contexto (filhos em casa, tarefas domésticas, isolamento social) do teletrabalho atual prejudica o meu bem-estar, por aumentar o meu

esforço e stress diários” (variável “Saúde e Bem-estar”), constatamos que existe uma correlação negativa estatisticamente significativa como podemos observar na Tabela 12.

Tabela 12 - Correlação entre a conciliação do trabalho remoto e vida pessoal e o contexto do teletrabalho prejudicar o bem-estar e aumentar o stress

	Consigo conciliar o trabalho (remoto) com a minha vida pessoal
O contexto (filhos em casa, tarefas domésticas, isolamento social) do teletrabalho atual prejudica o meu bem-estar, por aumentar o meu esforço e stress diários	-,479**

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 12 indica que quanto melhor se consegue conciliar o teletrabalho com a vida pessoal, menor o nível de *stress* por motivos domésticos, familiares e de isolamento social.

Por fim, a última análise efetuada prende-se com a correlação entre as variáveis “*Engagement*” e “*Enablement*” (Tabela 13).

Tabela 13 - Correlação entre a motivação no teletrabalho e as condições necessárias fornecidas para a função

	Sinto-me igualmente motivado a contribuir mais do que é requerido
A EDP deu-me as condições necessárias para adaptar a minha função à nova realidade	,313**

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

Fonte: Elaboração própria

Estamos novamente perante uma correlação positiva, que nos leva a crer que os colaboradores que se sentem motivados também sentem que a empresa providenciou as condições necessários para o desempenho das funções em trabalho remoto.

4.4 Análise das questões de investigação

Como referido anteriormente, este estudo procura dar resposta a cinco questões de investigação relacionadas com o trabalho remoto.

As questões de investigação são as seguintes:

Questão de investigação 1: O teletrabalho aumenta o nível de satisfação dos colaboradores no trabalho?

Questão de investigação 2: O teletrabalho contribui para o isolamento social?

Questão de investigação 3: Os colaboradores preferem trabalhar em teletrabalho na EDP Global Solutions?

Questão de investigação 4: O teletrabalho melhora o desempenho profissional?

Questão de investigação 5: O teletrabalho melhora a qualidade de vida pessoal e profissional?

Para responder à questão de investigação 1, podemos ter em conta os dados obtidos da Tabela 7 como, “Sinto-me igualmente motivado a contribuir mais do que é requerido”, em que 64,6% dos inquiridos está completamente de acordo com esta afirmação e 28,1% “tendo a concordar”. Estes resultados permitem que se possa dar uma resposta afirmativa à questão de investigação 1.

Considerando que no inquérito os resultados às perguntas “Não sinto falta do meu local de trabalho” e “Não sinto falta dos meus colegas” foram de “tendo a discordar” e “discordo totalmente”, respetivamente, pode-se considerar que os inquiridos sentem falta do local de trabalho, bem como dos colegas de trabalho, o que leva a crer que o teletrabalho contribui para o isolamento social. Estes resultados permitem dar uma resposta afirmativa à questão de investigação 2, ou seja, o teletrabalho contribui para o isolamento social.

No que diz respeito à questão de investigação 3 (Os colaboradores preferem trabalhar em teletrabalho na EDP Global Solutions?), analisando a rubrica “possibilidade de teletrabalho” presente no inquérito, 64,6% dos inquiridos concordam completamente com a prática de trabalho remoto um ou dois dias por semana e 22,3% concordam parcialmente. Apesar dos resultados, não podemos afirmar com toda a certeza que os respondentes preferem a prática do teletrabalho, mas tudo indica que gostariam que esta prática estivesse presente nas possíveis modalidades de trabalho oferecidas pela empresa.

Em relação à questão de investigação 4 (O teletrabalho melhora o desempenho profissional?), tendo por base a dimensão “produtividade” do questionário, 43,8% dos colaboradores concordam completamente e 38,7% tendem a concordar com a afirmação “Consigo gerir e organizar o meu trabalho remotamente tão bem como presencial”. À questão “O contexto do teletrabalho atual prejudica a minha produtividade” a média foi de 2,4, isto é, os inquiridos tendem a discordar. Ainda na questão de investigação 4 podemos observar os resultados da pergunta “Não sinto que a carga de trabalho aumentou desde que estou em teletrabalho” da dimensão *workload* (onde a média é de 3,3), 50% dos inquiridos concordam com o facto do teletrabalho não ter gerado um aumento da sua carga de trabalho, o que tem um impacto positivo no desempenho profissional. Face ao exposto, os resultados permitem dar uma resposta afirmativa à questão de investigação 4.

Por fim, temos a questão de investigação 5, ou seja, “O teletrabalho melhora a qualidade de vida pessoal e profissional?”. Analisado a dimensão “Saúde e Bem-estar” do questionário, aos itens “O contexto do teletrabalho atual prejudica o meu bem-estar, por aumentar o meu esforço e stress diários” e “O contexto atual tem afetado os meus hábitos normais de sono” as médias foram de 2,6 e 2,8, respetivamente. Isto indica que o teletrabalho não prejudica o bem-estar dos respondentes, nem os seus hábitos de sono. Já relativamente às questões “No contexto atual, tenho conseguido efetuar pausas regulares (WC, etc)” e “Trabalhar remotamente faz com que tenha uma melhor alimentação”, os inquiridos tendem a concordar com ambas as questões. Assim sendo, os resultados permitem dar uma resposta afirmativa à questão de investigação 5.

5 Conclusões

5.1 Contributos do estudo

Este estudo tem como principal objetivo trazer novas evidências sobre a relação entre o teletrabalho e a satisfação dos colaboradores.

Neste sentido, foram analisados os resultados decorrentes do inquérito realizado na empresa EDP GS, cujo objetivo era aferir diversas dimensões, especialmente aquelas que podem ter uma influência direta na satisfação dos colaboradores, no contexto de teletrabalho.

Os resultados obtidos mostram que não existe muita dispersão nos resultados, o que indica que a maioria dos inquiridos tende a responder no mesmo sentido, independentemente do género.

Também se observou que os colaboradores que se incluem numa faixa etária mais avançada, comparativamente aos mais novos, consideram que o não domínio das ferramentas de trabalho digitais pode constituir-se um entrave à eficácia do trabalho remoto. Isto está intimamente relacionado com o facto de as pessoas de níveis etários mais elevados terem mais dificuldade em adaptar-se às novas tecnologias. Por outro lado, são estas pessoas que demonstram ter maior orgulho em trabalhar na empresa.

Olhando para a produtividade constata-se que os funcionários não se sentem menos produtivos estando em trabalho remoto.

Na literatura são mencionados vários fatores que influenciam a satisfação do colaborador. Illegems e Verbeke (2004) referem que um desses fatores se prende com as condições de trabalho. Uma das questões do inquérito analisa precisamente este aspeto, sendo que a média obtida foi de 4,6 que se traduz numa concordância quase total. Neste ponto, os colaboradores sentem-se satisfeitos.

Contrariamente ao ponto anterior, como referem Bernardino *et al.* (2009), existem alguns aspetos negativos resultantes da prática do teletrabalho, nomeadamente o isolamento social e a conseqüente falta de contacto e interação social com os colegas. Os resultados deste estudo reiteram o mencionado na literatura.

Os resultados do presente estudo permitem afirmar que os inquiridos entendem que é mais difícil gerir o teletrabalho para os indivíduos que têm que conciliar o mesmo com os filhos em casa e com tarefas domésticas, aumentando assim o nível de *stress*. Estes

resultados estão alinhados com as conclusões apontadas na literatura por Leung e Zhang (2016).

Outros aspetos analisados neste estudo e que também são referidos na literatura como sendo fatores que influenciam a satisfação do colaborador são a relação com a chefia e o grau de motivação. Ambos estes pontos obtiveram uma classificação positiva quando analisados em contexto de trabalho remoto, impactando positivamente na satisfação do colaborador.

Os estudos de Goulart (2009) e de Walrave (2010) estão de acordo com os resultados obtidos na presente investigação, dado que a modalidade de trabalho remoto proporciona vantagens significativas que influenciam positivamente a qualidade de vida no trabalho.

Bernardino, Carneiro, Roglio e Kato (2009) apontam o isolamento social como uma desvantagem da prática do teletrabalho para o trabalhador. De acordo com os resultados do presente estudo podemos observar que a rúbrica “Interação Social e colegas” teve uma maior expressão negativa nas respostas dos entrevistados. Na questão “Não sinto falta dos meus colegas” 42,3% discordou totalmente desta afirmação e 36,1% tendeu a discordar da mesma.

Na literatura são apontadas várias vantagens da prática do trabalho remoto e que por sua vez contribuem positivamente para a satisfação do colaborador. Algrari (2017) aponta que os colaboradores se sentem mais motivados em teletrabalho e o nível de *stress* tende a diminuir. A rúbrica “*Engagement*” apresenta valores positivos, o que nos diz que os trabalhadores inquiridos na EDP GS se sentem motivados. Em relação aos níveis de *stress* este também aponta valores positivos, ou seja, os colaboradores não sentiram que o *stress* aumentou devido a estarem num regime de trabalho remoto.

No que se refere à conciliação do teletrabalho com a vida pessoal, os inquiridos não revelaram nenhuma preocupação em relação a este tema; antes pelo contrário, os resultados permitem concluir para que os respondentes conseguem fazer essa conciliação trabalho-família.

Rúbricas como “Confiança na Gestão”, “*Engagement*” e “*Enablement*” que influenciam a satisfação dos colaboradores apresentam resultados favoráveis. Os respondentes sentem que tanto a chefia como a empresa forneceram as condições necessárias para adaptação das funções à nova realidade. Os inquiridos também sentem orgulho em fazer parte da organização em estudo.

5.2 Limitações do estudo

Este estudo apresenta algumas limitações, nomeadamente o facto de se referir apenas a trabalhadores de uma empresa, não podendo assim ser visto como uma realidade organizacional geral.

Em relação à caracterização da amostra, há algumas lacunas, designadamente deveria ter sido recolhida informação sobre aspetos como as habilitações académicas, a antiguidade dos colaboradores na empresa e a antiguidade sob a chefia do atual superior hierárquico, pois estes aspetos podem afetar a satisfação no trabalho. Contudo, importa recordar que a investigação foi suportada nos resultados de inquéritos que foram elaborados pela empresa, sem que houvesse uma participação da investigadora.

Também a tipologia da amostra pode constituir uma limitação. Assim, o número de participantes que nunca tinham estado em teletrabalho ($n = 70$), os que já tinham estado de forma excecional ($n = 184$) e os que já tinham estado habitualmente ($n = 20$), apresentam diferenças consideráveis, não permitindo uma comparação ajustada entre ambos os grupos. Existe uma diferença significativa entre os participantes que estão a 100% em teletrabalho ($n = 264$) em relação aos inquiridos que estão parcialmente em teletrabalho ($n = 10$), o que não possibilita uma comparação ajustada entre estes dois grupos.

Outra limitação prende-se com o facto de não estarem presentes no inquérito mais questões diretamente ligadas com a satisfação do colaborador, sendo assim mais difícil estabelecer a relação entre o teletrabalho e a satisfação do colaborador. Com efeito, como foi utilizado o questionário que a empresa disponibilizou, não foi possível aplicar um dos questionários mencionados na literatura, para aferição da satisfação dos trabalhadores, como, por exemplo, o JSS que é muito utilizado nas análises sobre a satisfação no trabalho.

Uma limitação deste estudo é que devido à situação de pandemia, este estudo foi realizado num contexto atípico. Esta prática foi imposta ao colaborador e de forma integral, não tendo sido uma escolha consciente do funcionário. Ao existir aqui uma imposição pela situação pandémica que vivemos não pode ser visto como uma realidade geral e absoluta da prática de teletrabalho. Não houve uma preparação prévia quer das empresas, quer dos trabalhadores, a esta nova realidade de trabalho.

5.3 Sugestões para investigações futuras

É sugerido para investigações futuras que novas pesquisas sejam realizadas com profissionais de outras empresas, para que se possa comparar o nível de satisfação dos colaboradores de várias empresas em relação à prática do teletrabalho.

Também se sugere uma caracterização mais detalhada da amostra para saber se características como, por exemplo, as habilitações acadêmicas ou a antiguidade na empresa podem afetar o modo como os inquiridos encaram o teletrabalho e o modo como este afeta a sua satisfação no trabalho.

De igual forma propõe-se que em futuras investigações se utilizem instrumentos de medida da satisfação no trabalho que são propostos pelos investigadores e que são aplicados em estudos que versam esta temática.

Uma outra sugestão para uma futura investigação é analisar a satisfação dos colaboradores num determinado período de tempo de trabalho em tempo integral dentro do espaço físico da empresa, e em seguida analisar o mesmo período de tempo de trabalho desses mesmos colaboradores com a prática do teletrabalho. Com esse estudo teremos oportunidade de comparar os períodos para verificar o impacto da prática do teletrabalho na satisfação dos colaboradores.

Analisar a continuidade da adoção do teletrabalho nas empresas após a pandemia, como estratégia de nova forma de trabalho, seria uma possível linha de investigação futura.

Por último, uma possível sugestão para investigação futura seria efetuar estudos similares em outras áreas de negócio como, por exemplo, empresas de comércio *online*.

5.4 Conclusão final

De uma forma geral, os resultados mostram um efeito positivo na relação do teletrabalho com a satisfação do colaborador. Adicionalmente, as evidências corroboram na generalidade o que a literatura aborda sobre o tema.

Com este estudo também podemos concluir que o teletrabalho é um instrumento que permite às empresas e aos colaboradores obterem vantagens, e possui um elevado poder de influenciar no processo de inovação da empresa e satisfação de seus colaboradores.

Reter o capital humano é um desafio cada vez maior para as empresas, e para isso a gestão de recursos humanos tem proporcionado novas modalidades de trabalho, bem como as

condições necessárias para que os funcionários permaneçam na organização evitando desta forma custos com o absentismo, recrutamento e seleção, assim como a perda de competitividade e de talentos. É importante perceber que a gestão de recursos humanos deve considerar a qualidade de vida e satisfação profissional como um aspeto essencial para a estratégia da organização.

Acredita-se, por fim, que com o evolução e expansão das TIC, a tendência da prática do trabalho remoto é de contínuo crescimento, e, portanto, torna-se indispensável um esforço na minimização dos seus aspetos negativos e na melhoria da prática desta inovadora forma de trabalho.

O teletrabalho é uma forma de trabalho que quando bem estruturado e planeado poderá tornar-se numa prática de trabalho vantajosa e eficaz para ambas as partes, trabalhadores e empresas, com benefícios também para a sociedade em geral.

Referências bibliográficas

- Abreu, E., & De Muylder, C. (2016). A adoção do teletrabalho: uma análise da aceitação do uso do trabalho a distância com jovens trabalhadores. Lecture, SEMEAD - Seminários em Administração At: São Paulo.
- Adams, G. A., & Beehr, T. A. (1998). Turnover and retirement: A comparison of their similarities and differences. *Personnel Psychology*, 51(3), 643-665.
- Aguiléra, A., Lethiais, V., Rallet, A., & Proulhac, L. (2016). Home-based telework in France: Characteristics, barriers and perspectives. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 1-27.
- Algrari, D. A. Y. (2017). The influences of telecommuting on teleworkers skills. *IOSR Journal of Computer Engineering*, 19(02), 45-48.
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Association for Psychological Science*, 16, 40-68.
- Anderson, J., Bricout, J., & West, M. (2001). Telecommuting: Meeting the needs of businesses and employees with disabilities. *Journal of Vocational Rehabilitatio*, 16, 97-104.
- Anjani, D. A., Sapta, I. K. S., & Sujana, I. W. (2018). The role of organizational commitment as mediating the relationship of job satisfaction to turnover intention in Besakih Beach Hotel Denpasar. *Scientific Research Journal*, VI (II), 2201-2796.
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage. A ten year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27 (6), 643-650.
- Batura, N., Skordis-Worrall, J., Thapa, R., Basnyat, R., & Morrison, J. (2016). Is the Job Satisfaction Survey a good tool to measure job satisfaction amongst health workers in Nepal? Results of a validation analysis. *BMC Health Serv Res*, 16, 308, 2-13.
- Beno, M. (2018). Working in the virtual world - an approach to the "home office" business model analysis. *Journal of Interdisciplinary Research*, 8, 25-36.
- Bernardino, A. F., Carneiro, J. D. S., Roglio, K. D. D., & Kato, H. T. (2009). Teletrabalho e Gestão de Recursos Humanos: Análise em uma Organização de Tecnologia da Informação. *Encontro de Administração da Informação (ENADI)*, 2, 1-16.

- Deci, E. L. (1972). A Intrinsic Motivation, Extrinsic Reinforcement, and Inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 22(1), 113-120.
- Di Martino, V. & Wirth, L. (1990). Telework: a new way of working and living, *International Labour Review*, 129 (5), 529-554.
- Drucker, P. (1969). *The age of discontinuity: guidelines to our changing society*. New York:Harper and Row.
- Festinger, L. A. (1957). A theory of cognitive dissonance. Evanston: ILL, Row & Peterson.
- Fonner, K. L., & Roloff, M. E. (2010). Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: when less contact is beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, 38(4), 336-361.
- Fraser, T. M. (1983). *Human stress, work and job satisfaction: a critical approach*. German: International Labour Office.
- Gaspar, M. A., Bellini, C. G. P., Donaire, D., dos Santos, S. A., & Mello, Á. A. A. (2011). Teletrabalho no desenvolvimento de sistemas: um estudo sobre o perfil dos teletrabalhadores do conhecimento. *Revista Ciências Administrativas*, 17(3), 1029- 1052.
- Goulart, J. (2009). *Teletrabalho: Alternativa de trabalho flexível*. Brasília: Editora Senac.
- Gradim, M. N., Silva, N. G., Brauer, M., & Braun, F. (2018). Satisfação no trabalho: Uma análise dos Servidores Técnicos Administrativos e Finanças da UERJ. *Revista Vianna Sapiens*, 9(1), 137-158.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior & Human Performance*, 16(2), 250–279.
- Hanisch, K. A. (1992). The Job Descriptive Index Revisited: Questions About the Question Mark. *Journal of Applied Psychology*, 77(3), 377-382.
- Illegems, V., & Verbeke, A. (2004). Telework: What does it mean for management? *Long Range Planning*, 37(4), 319-334.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C., & Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction - A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 157–167.

- Karia, N., & Asaari, M. H. A. H. (2016). Innovation capability: the impact of teleworking on sustainable competitive advantage. *International Journal of Technology, Policy and Management*, 16(2), 181-194.
- Kinicki, A. J., McKee-Ryan, F. M., Schriesheim, C. A., & Carson, K. P. (2002). Assessing the Construct Validity of the Job Descriptive Index: A Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 14-32.
- Kowalski, K. B., Swanson, J. A. Critical (2005). Success factors in developing teleworking programs. *Benchmarking: An International Journal*, 12 (3). 236-249.
- Lamond, D., Daniels, K & Standen, P. (1997). Defining Telework: What is exactly? *Second International Workshop on Telework, Amsterdam, 1*, 177-187.
- Leung, L., & Zhang, R. (2016). Mapping ICT use at home and telecommuting practices. *Telematics and Informatics*, 34, 385-396.
- Lima, M. L., Vala, J., & Monteiro, M. B. (1988). Os determinantes da satisfação organizacional: Confronto de modelos. *Análise Psicológica*, 3-4 (VI), 441-457.
- Martinez, M. C., & Paraguay, A. I. B. B. (2003). Satisfação e saúde no trabalho – aspectos conceituais e metodológicos. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 6, 59-78.
- Meel, J. V. (2011). The origins of new ways of working office concepts in the 1970s. *Facilities*, 29 (9/10), 357-367.
- Mello, Á. A. A. (1999). *Teletrabalho (telework): o trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Melo, M. B., Barbosa, M. A., Souza, P. R. (2011). Satisfação no trabalho da equipe de enfermagem: uma revisão integrativa. *Revista Latino-americana de Enfermagem, Ribeirão Preto*, 19 (4), 1407-1055.
- Morganson, V. J., Major, D. A., Oborn, K. L., Verive, J. M., & Heelan, M. P. (2010). Comparing telework locations and traditional work arrangements differences in work-life balance support, job satisfaction, and inclusion. *Journal of Managerial Psychology*, 25, 578-595.
- Marôco, J. (2014). *Análise Estatística: Com o SPSS Statistics* (6ª ed.). Lisboa: ReportNumber. ISBN 978-989-96763-4-3
- Nilles, J. (1997). *Fazendo do teletrabalho uma realidade*. São Paulo: Editora Futura.

- Nogueira, A. M., & Patini, A. C. (2012). Trabalho remoto e desafios dos gestores. *Revista de Administração e Inovação*, 9(4), 121-152.
- Olson, M. H. (1983). Remote office work: changing work patterns in space and time. *Communications of the ACM*, 26(3), 162-187.
- Pérez-Ramos, J. (1990). Motivação no trabalho: abordagens teóricas. *Psicologia-USP*, 1(2), 127-140.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Risman, B. J. & Tomaskovic-Devey, D. (1989). The social construction of technology. Microcomputers and the information of work. *Business Horizons*, 32(3), 71-75.
- Rocha, C. T. M. D., & Amador, F. S. (2018). O teletrabalho: conceituação e questões para análise. *Cadernos EBAPE.BR*, 152-162.
- Russel, S. S., Spitzmuller, C., Lin, L. F., Stanton, J. M., Smith, P. C., & Ironson, G. H. (2014). Shorter can Also be Better: The Abridged Job in General Scale. *Education and Psychological Measurement*, 64(5), 878-893.
- Silva, V. G., Vieira, A. M. & Pereira, R. S. (2015). A gestão do teletrabalho: Nova Realidade ou Mera Adaptação à Tecnologia? *Revista Perspectivas Contemporâneas*, 10(3), 35-55.
- Siqueira, M. M. M. (2008). *Medidas de Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão*. São Paulo: Artmed.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: development of the job satisfaction survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713.
- Van Saane, N., Sluiter, J. K., Verbeek, J. H. A. M., & Frings-Dresen, M. H. W. (2003). Reliability and validity of instruments measuring job satisfaction: a systematic review. *Occupational Medicine, London*, 53(3), 191-200.
- Vega, R. P., Anderson, A. J., & Kaplan, S. A. (2014). A within person examination of the effects of telework. *Journal of Business and Psychology*, 30, 313-330.
- Vincent, D., & Marmo, S. (2018). Commitment to social justice and its influence on job satisfaction and retention of nonprofit middle managers. *Human Service Organizations Management Leadership & Governance*, 42, 457-473.

Vroom, V. H. (1967). *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons INC.

Walrave, M. (2010). Comment introduire le télétravail? *Gestion*, 35(1), 76-87.

Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, 22, 120.

Anexo 1 – Inquérito da EDP Global Solutions

Dimensão/Variável	Questão
Produtividade	Consigno gerir e organizar o meu trabalho remotamente tão bem como presencialmente
	O contexto (filhos em casa, tarefas domésticas, isolamento social) do teletrabalho atual prejudica a minha produtividade
Conciliação	Num cenário normal (antes/depois da pandemia Covid-19), sinto que seria mais produtivo em teletrabalho do que estou a ser agora
	Num cenário normal (antes/depois da pandemia Covid-19), sinto que poderia ser mais produtivo em teletrabalho do que no escritório
Engagement	Consigno conciliar o trabalho (remoto) com a minha vida pessoal
	Sinto-me igualmente motivado a contribuir mais do que é requerido
Enablement	Tenho orgulho em trabalhar na EDP
	As condições atuais de teletrabalho permitem-me ser tão produtivo quanto possível
Comunicação e Colaboração	Domino as ferramentas digitais de trabalho de que necessito para trabalhar eficazmente de forma remota
	A EDP deu-me as condições necessárias para adaptar a minha função à nova realidade
Workload	Consigno interagir tão facilmente com todas as pessoas que necessito como presencialmente
	Consigno comunicar com a minha equipa de forma eficaz
Chefia Direta	Não sinto que a carga de trabalho aumentou desde que estou em teletrabalho
	Sinto que a minha chefia conseguiu adaptar a gestão da equipa ao novo contexto de forma eficaz
Saúde e Bem-estar	No contexto atual, tenho conseguido efetuar pausas regulares (para ir à casa de banho, beber água, etc)
	Trabalhar remotamente faz com que tenha uma melhor alimentação
Possibilidade de teletrabalho	Faço mais exercício físico quando trabalho remotamente
	O contexto atual tem afetado os meus hábitos normais de sono
Interação social e Colegas	O contexto (filhos em casa, tarefas domésticas, isolamento social) do teletrabalho atual prejudica o meu bem-estar, por aumentar o meu esforço e stress diários
	Num cenário normal (depois da pandemia Covid-19), gostaria de ter a possibilidade de trabalhar um ou dois dias por semana remotamente
Confiança na gestão	Num cenário normal (depois da pandemia Covid-19), gostaria de ter a possibilidade de trabalhar um ou dois dias por semana remotamente
	Num cenário normal (depois da pandemia Covid-19), gostaria de ter a possibilidade de trabalhar um ou dois dias por semana remotamente
Confiança na gestão	Num cenário normal (depois da pandemia Covid-19), gostaria de ter a possibilidade de trabalhar um ou dois dias por semana remotamente
	Num cenário normal (depois da pandemia Covid-19), gostaria de ter a possibilidade de trabalhar um ou dois dias por semana remotamente