



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

A influência do teletrabalho na exaustão emocional e no desempenho na tarefa: o papel da sobrecarga de trabalho e da resiliência

Alexandra Lacasta Almeida

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional

Orientadores:

Doutora Ana Junça da Silva, Investigadora Associada,
Iscte-Instituto Universitário de Lisboa

Doutora Carla Rebelo, Professora Auxiliar Convidada,
Iscte-Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2020



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Gestão de Recursos Humanos e Comportamento
Organizacional

**A influência do teletrabalho na exaustão emocional e no desempenho na
tarefa: o papel da sobrecarga de trabalho e da resiliência**

Alexandra Lacasta Almeida

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional

Orientadores:

Doutora Ana Junça da Silva, Investigadora Associada,
Iscte Business School

Doutora Carla Rebelo, Professora Auxiliar Convidada,
Iscte Business School

Outubro, 2020

A influência do teletrabalho na exaustão emocional e no desempenho na tarefa

“A persistência é o caminho do êxito.”

- Charlie Chaplin

A influência do teletrabalho na exaustão emocional e no desempenho na tarefa

[Esta página foi intencionalmente deixada em branco]

Agradecimentos

É com grande satisfação que termino mais uma etapa do meu percurso académico. Sem dúvida que a decisão de tirar este mestrado no Iscte foi das experiências mais importantes e enriquecedoras da minha vida.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer às minhas orientadoras por terem acreditado em mim e por terem ajudado na operacionalização das minhas ideias. À professora Ana Junça Silva, por todo o apoio, amabilidade e paciência, e por estar sempre disponível para responder às minhas dúvidas a qualquer hora do dia. À professora Carla Rebelo pela direção, por ter sempre uma palavra de incentivo, pelos *inputs* que me fizeram pensar e por ter estado, também, sempre disponível quando precisei. Sem dúvida que ambas foram uma inspiração para mim e que os seus ensinamentos foram fulcrais para a concretização desta dissertação.

Em segundo lugar, quero agradecer à minha (grande) família por toda a motivação que me deram ao longo dos últimos meses. Ao meu pai, porque esteve sempre lá para me ouvir e ajudar, e porque sem ele não teria sido possível embarcar nesta viagem tão cedo. À minha mãe e ao João Bruno, pela paciência que tiveram comigo e pelo apoio ao longo dos últimos meses. À minha irmã, mesmo estando longe. Ao mano, que todos os dias me ensina algo novo. Aos meus queridos avós. E à Titi, pelos chocolates de incentivo.

Quero também agradecer ao Bernardo, por ter sido o meu maior apoio emocional durante esta fase, por compreender algumas ausências, por não me deixar desistir e por ter sempre uma palavra amiga e de motivação.

Aos meus amigos, que embora afastados fisicamente devido a este ano atípico que tivemos, sempre se fizeram sentir presentes. Sofia, Gonçalo, Rita, Dani, Hit, Ni, Prima Joana, Ana, Catarina, Filipa e Ricardo (coach), obrigada.

Aos amigos que fiz no Iscte, por todo o companheirismo, pelas noites na sala de estudo, pelos jantares. À Susana, o furacão da minha calma, que esteve comigo desde o início e que levarei para a vida. À Tânia, por toda a ajuda, paciência e companhia, e por ter sido um dos pilares fundamentais para a realização desta dissertação. À Bia, por termos sido o motor de arranque uma da outra. À Juli, pela pessoa querida que é e por ser um exemplo para mim, e ao Pedro, pela companhia nos jogos durante as pausas de tese.

Por fim, mas não menos importante, agradeço também aos professores com quem me cruzei, pois cada um deles marcou, à sua maneira, a minha vida académica e pessoal.

A influência do teletrabalho na exaustão emocional e no desempenho na tarefa

[Esta página foi intencionalmente deixada em branco]

Resumo

Atualmente, a saúde e o desempenho dos indivíduos no trabalho são uma preocupação crescente no mundo organizacional. O modelo das exigências-recursos do trabalho é um dos principais enquadramentos teóricos a explicar a relação das características do trabalho com os seus *outputs*. A sobrecarga de trabalho é considerada uma exigência muito presente no regime de teletrabalho e a resiliência é vista como um dos recursos pessoais que ajudam os trabalhadores a lidar, mais facilmente, com as adversidades. A investigação acerca do efeito do teletrabalho na exaustão emocional e no desempenho é relativamente recente, não existindo ainda evidências significativas destas relações. Como tal, esta dissertação pretende: (1) analisar o efeito do teletrabalho na exaustão emocional e no desempenho na tarefa, e (2) perceber de que modo as exigências e os recursos do trabalho influenciam estas relações. Assim, hipotetizou-se que: (1) a sobrecarga de trabalho teria um papel mediador na relação entre três dimensões do teletrabalho e a exaustão emocional, e o desempenho na tarefa; (2) a resiliência teria um papel moderador na mediação da sobrecarga de trabalho sobre o teletrabalho e a exaustão emocional, e o desempenho na tarefa. Por conseguinte, foi realizado um estudo quantitativo ($N = 207$) junto de profissionais em teletrabalho. Todas as hipóteses foram suportadas pelos dados, exceto as hipóteses do papel moderador da resiliência. Ou seja, o teletrabalho, embora levando ao aumento da sobrecarga de trabalho, diminui a exaustão emocional e aumenta o desempenho. Os resultados obtidos são pertinentes para uma implementação bem-sucedida do teletrabalho.

Palavras-chave: teletrabalho; exaustão emocional; desempenho na tarefa; sobrecarga de trabalho; resiliência.

Códigos do sistema de classificação JEL:

O15 – Recursos Humanos; Desenvolvimento Humano

D23 – Comportamento Organizacional

J24 – Capital Humano

A influência do teletrabalho na exaustão emocional e no desempenho na tarefa

[Esta página foi propositadamente deixada em branco]

Abstract

The individuals' health and performance at work is a growing concern in today's organizational world. The job demands-resources model is one of the main theoretical frameworks to explain the relationship between work characteristics and its outputs. Work overload is considered a very present demand when teleworking and resiliency is seen as a personal resource that helps workers to deal more easily with adversities. Research on the effect of telework on emotional exhaustion and performance is relatively recent and, as such, there is still no significant evidence of these relationships. As such, this dissertation is intended to: (1) analyze the effect of telework on emotional exhaustion and task performance, and (2) understand how the work demands and resources influence these relationships. Thus, it was hypothesized that: (1) work overload would play a mediating role in the relationship between three dimensions of telework and emotional exhaustion, and task performance; (2) resiliency would play a moderating role in the mediation between work overload and emotional exhaustion, and task performance. In order to meet the goals, a quantitative study ($N = 207$) was conducted with teleworkers. All the hypotheses were supported by the data, except the hypotheses of the moderating role of resiliency. That is, although leading to increased workload, teleworking decreases emotional exhaustion and increases performance. The results obtained are pertinent to the development of practices that allow a successful implementation of telework.

Keywords: telework; emotional exhaustion; task performance; work overload; resiliency.

JEL classification system codes:

O15 – Human Resources; Human Development

D23 – Organizational Behavior

J24 – Human Capital

[Esta página foi propositadamente deixada em branco]

Índice

Agradecimentos.....	iii
Resumo.....	v
Abstract.....	vii
Introdução.....	1
Capítulo 1 – Revisão de Literatura.....	5
1.1 Modelo das exigências-recursos do trabalho.....	5
1.2. Teletrabalho.....	7
1.2.1. Origem e evolução histórica do teletrabalho.....	7
1.2.2. Definição de teletrabalho.....	8
1.2.3. Efeitos do teletrabalho.....	10
1.2.4. Dimensões do teletrabalho.....	11
1.2.4.1. Produtividade.....	12
1.2.4.2. Confiança organizacional.....	13
1.2.4.3. Flexibilidade.....	13
1.2.4.4. Interferência trabalho-vida.....	14
1.3. Teletrabalho e exaustão emocional.....	15
1.4. Teletrabalho e desempenho.....	17
1.5. O papel mediador da sobrecarga de trabalho.....	19
1.6. O papel moderador da resiliência.....	20
1.7. Modelo Investigação.....	23
Capítulo 2 – Método.....	25
2.1. Participantes.....	25
2.2. Procedimento.....	25
2.3. Instrumento de medida.....	26
2.3.1. Teletrabalho.....	26
2.3.2. Exaustão emocional.....	26
2.3.3. Desempenho na tarefa.....	26
2.3.4. Sobrecarga de trabalho.....	27
2.3.5. Resiliência.....	27
2.4. Análises estatísticas.....	27
Capítulo 3 – Resultados.....	29
3.1. Análises preliminares.....	29

A influência do teletrabalho na exaustão emocional e no desempenho na tarefa

3.2. Estatística descritiva e análise de correlações	29
3.3. Análise da relação direta do teletrabalho com a exaustão emocional	31
3.4. Análise da relação direta do teletrabalho com o desempenho na tarefa	31
3.5. Análise da mediação	31
3.6. Análise da mediação moderada	37
Capítulo 4 – Discussão e Conclusão	39
4.1. Limitações e pesquisas futuras	44
4.2. Implicações práticas	45
Fontes	49
Referências Bibliográficas	51
Anexos.....	61
Anexo A – Questionário	61

Índice de Quadros

Quadro 3.1. - Estatísticas descritivas e correlações	30
Quadro 3.2. - Resultados da relação entre flexibilidade e exaustão emocional através da sobrecarga de trabalho (H3a)	32
Quadro 3.3. - Resultados da relação entre confiança organizacional e exaustão emocional através da sobrecarga de trabalho (H3b)	33
Quadro 3.4. - Resultados da relação entre interferência e trabalho-vida e exaustão emocional através da sobrecarga de trabalho (H3c)	34
Quadro 3.5. - Resultados da relação entre flexibilidade e desempenho na tarefa através da sobrecarga de trabalho (H4a)	35
Quadro 3.6. - Resultados da relação entre confiança organizacional e desempenho na tarefa através da sobrecarga de trabalho (H4b)	36
Quadro 3.7. - Resultados da relação entre interferência trabalho-vida e desempenho na tarefa através da sobrecarga de trabalho (H4c)	37
Quadro 3.8. - Coeficientes de regressão para o modelo de mediação moderada (H5a).....	38
Quadro 3.9. - Coeficientes de regressão para o modelo de mediação moderada (H5b)	38

A influência do teletrabalho na exaustão emocional e no desempenho na tarefa

[Esta página foi intencionalmente deixada em branco]

Índice de Figuras

Figura 1.1. - Modelo de investigação	23
Figura 3.1. - Resultados da relação entre flexibilidade e exaustão emocional através da sobrecarga de trabalho (H3a)	32
Figura 3.2. - Resultados da relação entre confiança organizacional e exaustão emocional através da sobrecarga de trabalho (H3b)	33
Figura 3.3. - Resultados da relação entre interferência e trabalho-vida e exaustão emocional através da sobrecarga de trabalho (H3c)	34
Figura 3.4. - Resultados da relação entre flexibilidade e desempenho na tarefa através da sobrecarga de trabalho (H4a)	35
Figura 3.5. - Resultados da relação entre confiança organizacional e desempenho na tarefa através da sobrecarga de trabalho (H4b)	36
Figura 3.6. - Resultados da relação entre interferência trabalho-vida e desempenho na tarefa através da sobrecarga de trabalho (H4c)	37

A influência do teletrabalho na exaustão emocional e no desempenho na tarefa

[Esta página foi intencionalmente deixada em branco]

Introdução

Nos últimos anos, com os crescentes avanços tecnológicos, foi possível observar e acompanhar o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação (TIC) e os seus efeitos na sociedade atual. As empresas que pretendem fomentar a sua produtividade, com vista a atingir os melhores resultados e a obter vantagem competitiva, começaram a adotar este tipo de tecnologia no trabalho, uma vez que estas têm a capacidade de, entre outros fatores, reduzir as fronteiras de tempo e espaço, acelerar os processos de trabalho e auxiliar na coordenação de diferentes tarefas e projetos de forma eficiente (Cardona, Kretschmer, & Strobel, 2013).

O aumento do uso das TIC (como por exemplo, dispositivos móveis – como computadores, *smartphones* e *tablets* -, *internet* e redes sociais) veio revolucionar o modo de vida e de trabalho dos indivíduos. Estas permitem contactar com familiares e amigos, a qualquer hora do dia, e em qualquer lugar. O mesmo se aplica à esfera profissional, uma vez que os trabalhadores podem desempenhar as suas tarefas e comunicar com os colegas e superiores, independentemente do local e da hora (e.g., Cardona et al., 2013). Foi neste sentido que as empresas começaram a implementar regimes de trabalho mais flexíveis, como é o caso do teletrabalho. Este é uma prática que se tem tornado cada vez mais popular e global porque apresenta um conjunto de vantagens para os indivíduos, para as organizações e para a sociedade (Leung & Zhang, 2017).

O teletrabalho parece ter um efeito positivo para os trabalhadores e organizações, na medida em que permite reduzir o *stress* dos mesmos, ao mesmo tempo que permite melhorar a produtividade, muito embora pareça existir uma intensificação da carga de trabalho quando os trabalhadores estão em teletrabalho (e.g., Kelliher & Anderson, 2010). Este argumento torna-se mais convincente se considerarmos o modelo das exigências-recursos do trabalho (JD-R) (Demerouti, Nachreiner, Bakker, & Schaufeli, 2001). Este pressupõe que as exigências do trabalho podem ser reduzidas se existirem recursos disponíveis para lidar com as mesmas, mitigando assim os efeitos nefastos para a saúde dos teletrabalhadores (Demerouti et al., 2001). A resiliência é um dos exemplos de recursos pessoais que auxiliam o indivíduo a lidar com determinadas situações no trabalho (Bakker & Demerouti, 2007). Os trabalhadores resilientes conseguem, mais facilmente, superar as adversidades (Luthans, 2002), pelo que a mesma poderá ser um recurso importante, para quem está em teletrabalho.

A maioria dos estudos sobre o teletrabalho tem-se focado nas características, vantagens e desvantagens do mesmo (e.g., Bailey & Kurland, 2002; Baruch, 2000). O teletrabalho parece ser uma boa opção para as empresas que se preocupam com a saúde mental e psicológica dos

A influência do teletrabalho na exaustão emocional e no desempenho na tarefa

seus trabalhadores. No entanto, embora a literatura tenha vindo a sustentar estes efeitos, os estudos que analisam o papel do teletrabalho no *burnout* e no desempenho, são escassos. É, por isso, necessário conduzir estudos focados nos impactos deste regime para que se possam delinear práticas e estratégias para uma implementação eficaz do mesmo.

Como tal, este estudo pretende colmatar estas lacunas na investigação, analisando o papel de três características do teletrabalho – a flexibilidade, a confiança organizacional e a interferência trabalho-vida – sobre a exaustão emocional e o desempenho na tarefa dos teletrabalhadores.

Como a sobrecarga de trabalho parece ser um resultado inerente ao teletrabalho (e.g., Kelliher & Anderson, 2010), considerou-se o papel mediador da mesma nesta relação. Considerou-se também, com base no JD-R, a resiliência como potencial moderador da mediação supramencionada. Ao estudar os efeitos da resiliência no âmbito do teletrabalho, torna-se possível retirar conclusões e desenvolver estratégias no sentido de ajudar o indivíduo a lidar com a sobrecarga de trabalho, o que contribui para melhorar o desempenho e diminuir a exaustão.

A presente dissertação torna-se pertinente, na medida em que o teletrabalho é um fenómeno que ainda não se encontra completamente implementado na nossa sociedade, estando associado a um certo nível de incerteza. Para além disso, grande parte das organizações não se encontram preparadas para adotar eficazmente este regime de trabalho flexível, tanto a nível de condições básicas para a realização do mesmo (como por exemplo, a existência de material e sistemas tecnológicos de suporte), como também para dar apoio aos trabalhadores. Este estudo pode representar um ponto de partida para empresas, que procuram orientações e diretrizes baseadas em evidências.

Ao mesmo tempo, é importante frisar que o contexto atual de pandemia torna este tema especialmente importante. O facto de os indivíduos terem sido impedidos de sair de casa para trabalhar, obrigou as empresas a serem resilientes e adaptarem-se à situação. Apesar de ter sido forçado, e sem qualquer tipo de planeamento, a maioria das empresas recorreu ao teletrabalho para manter a sua atividade laboral. Assim, a prática de teletrabalho aumentou significativamente durante o estado de emergência e, após o término do mesmo, registou-se um ligeiro decréscimo. No entanto, os valores de teletrabalho aparentam ser superiores aos do período pré-pandemia, pelo que se acredita que esta seja uma tendência a manter-se, e que veio para ficar.

A influência do teletrabalho na exaustão emocional e no desempenho na tarefa

Assim, é fulcral que este tema seja explorado, de modo a dotar as organizações com diretrizes para uma implementação eficaz e bem-sucedida deste regime. No capítulo seguinte será apresentada uma revisão de literatura para aprofundar os conceitos em estudo.

A influência do teletrabalho na exaustão emocional e no desempenho na tarefa

[Esta página foi intencionalmente deixada em branco]

Capítulo 1 – Revisão de Literatura

1.1. Modelo das exigências-recursos do trabalho

Com o objetivo de analisar os efeitos das diferentes características do teletrabalho nos resultados, o presente estudo tem como base teórica o modelo das exigências-recursos do trabalho (JD-R), introduzido inicialmente por Karasek (1979) e posteriormente expandido por Demerouti et al., (2001). Este modelo descreve as relações entre as características do trabalho, os resultados do trabalho e as características pessoais, e pode ser usado para explicar de que modo as condições do trabalho afetam a saúde e o bem-estar dos trabalhadores.

O JD-R assenta no pressuposto de que todos os ambientes de trabalho, independentemente da profissão e do tipo de riscos que lhe estejam associados, incluem determinadas características. Estas podem ser classificadas em duas categorias: (1) exigências; e (2) recursos. Ambas as características são específicas de cada ocupação e podem levar a resultados negativos ou positivos (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001; Schaufeli & Bakker, 2004; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2009b, 2009a). De acordo com Demerouti et al. (2001, p. 501), as exigências do trabalho são os “aspectos físicos, sociais ou organizacionais do trabalho que requerem um esforço físico ou mental sustentado e que estão, portanto, associados a certos custos fisiológicos e psicológicos”. Isto é, são os aspectos do trabalho que esgotam a energia dos trabalhadores, como por exemplo, conflitos com outros e a sobrecarga de trabalho (Schaufeli, 2017). Por outro lado, os recursos do trabalho são os “aspectos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do trabalho, que podem realizar qualquer uma das seguintes opções: (a) ser funcionais na realização dos objetivos de trabalho; (b) reduzir as exigências do trabalho e os custos fisiológicos e psicológicos associados; e (c) estimular o crescimento e desenvolvimento pessoal” (Demerouti et al., 2001, p. 501). O apoio dos outros e o *feedback* de desempenho são exemplos de recursos (Schaufeli, 2017).

Concomitantemente, o modelo integra dois processos psicológicos na sua base, através dos quais as exigências e os recursos do trabalho podem afetar o colaborador ao nível do seu bem-estar. Estamos a falar, em primeiro lugar, do processo de *stress* ou deterioração da saúde, que ocorre quando as elevadas exigências e a falta de recursos se traduzem, através do *burnout*, em resultados negativos (e.g., fraco desempenho, ausência por doença e baixo comprometimento com a organização). Em segundo lugar, podemos referir o processo motivacional. Este, acontece na presença de recursos abundantes e, através do *engagement*, leva a resultados positivos (e.g., alto desempenho, comprometimento organizacional e intenções de permanecer

na organização). No fundo, quando as exigências são constantemente elevadas e não existem recursos para compensar as consequências negativas das mesmas, o colaborador experiencia progressivamente um desgaste energético – que pode culminar em *burnout* -, levando a resultados negativos, tanto a nível pessoal (e.g., problemas de saúde) como organizacional (e.g., fraco desempenho). Por outro lado, quando existem recursos, o colaborador tende a sentir-se mais empenhado, já que estes possuem qualidades motivacionais que fazem aumentar os níveis de energia do indivíduo.

É importante frisar que a presença de muitas exigências e poucos recursos tende a conduzir ao surgimento do *burnout*, enquanto que a existência de elevados recursos apenas (e não poucas exigências), contribui para o *engagement*. De acordo com Schaufeli (2017), isto significa que, de uma perspectiva prática, aumentar os recursos tende a prevenir o *burnout* e potenciar o *engagement*, enquanto reduzir as exigências tem efeitos no *burnout* mas não no *engagement*. Uma potencial justificação relaciona-se com o facto de as exigências do trabalho poderem, a certa altura, tornar-se desafiantes e, por isso, diminuí-las poderá conduzir a níveis de *engagement* inferiores, já que o trabalho se torna, também ele, menos desafiante.

O modelo foi novamente desenvolvido, em 2009, por Xanthopoulou et al. (2009a). Neste desenvolvimento, os autores introduziram os recursos pessoais. Estes são, de acordo com os autores, “autoavaliações positivas que estão vinculadas à resiliência e se referem ao senso de capacidade dos indivíduos de controlar e impactar o seu ambiente com êxito (...) e (a) são funcionais na consecução de objetivos, (b) protegem contra as ameaças e os custos fisiológicos e psicológicos associados, e (c) estimulam o crescimento e desenvolvimento pessoal” (Xanthopoulou et al., 2009a, p. 236). Alguns exemplos de recursos pessoais são: a autoeficácia, o otimismo e a resiliência (Schaufeli, 2017). Apesar de os recursos pessoais serem semelhantes aos recursos do trabalho (funcionam como um instrumento para a obtenção dos mesmos objetivos), estes não ocupam lugares semelhantes no modelo. Aliás, ainda que se considere que a integração dos recursos pessoais poderá ter efeitos substanciais, perduram incertezas relativamente à posição que estes devem ocupar, uma vez que esta parece depender do tipo de recurso pessoal a ser estudado (Schaufeli, 2017).

No presente estudo, iremos ter como base o modelo JD-R, com o objetivo de analisar as exigências (sobrecarga de trabalho), os recursos (flexibilidade, confiança organizacional e interferência trabalho-vida) e os recursos pessoais (resiliência) que, no seu conjunto, são inerentes ao contexto do teletrabalho.

1.2. Teletrabalho

1.2.1. Origem e evolução histórica do teletrabalho

A Revolução Industrial, que ocorreu em meados do século XVIII, veio possibilitar a substituição do trabalho humano por máquinas, e foi acompanhada por uma revolução tecnológica que influenciou a organização do trabalho a vários níveis. Numa era pré-industrial, a maioria das pessoas trabalhava em casa ou perto de casa, em trabalhos agrícolas e artesanais. Após a revolução, os trabalhos passaram a centralizar-se em fábricas e escritórios, começando a haver uma deslocação das pessoas de casa para os locais de trabalho (Barber & Santuzzi, 2015). Mais tarde, a partir de 1970, devido aos grandes avanços tecnológicos e à necessidade de ajustar o trabalho às transformações decorrentes dos fenómenos económicos, sociais e tecnológicos que existiam na altura, os conceitos de tempo e espaço começaram a redefinir-se. Numa sociedade bastante marcada pela tecnologia e pela globalização, assistiu-se a uma descentralização do trabalho – em contraste com a situação pós-revolução -, já que se tornou possível trabalhar em qualquer lugar e a qualquer hora, através do uso das TIC (Barber & Santuzzi, 2015). Neste sentido, as relações humanas e laborais têm-se adaptado aos desenvolvimentos da sociedade que surgem ao longo do tempo, tendo sido desta forma que apareceu, e começou a ganhar cada vez mais popularidade, o teletrabalho.

O conceito de teletrabalho surgiu nos EUA durante os anos 70, impulsionado por Jack Nilles, quando, perante uma crise petrolífera, foi necessário diminuir os congestionamentos de trânsito e o consumo de combustíveis (Nilles, 1988, 1997). O autor começou a investigar de que forma a existência de uma rede de telecomunicações poderia substituir as deslocações diárias dos trabalhadores, e a sua preocupação residia no facto de estas contribuírem para os engarrafamentos, poluição do ar, e consumo de energia e combustíveis fósseis. Ao mesmo tempo, o contexto de recessão económica mundial contribuiu para incentivar a investigação sobre este tema, dado que se tornou ainda mais evidente a necessidade de redução de custos, por parte das empresas, de modo a manterem ou aumentarem a sua competitividade. Ainda de acordo com Nilles (1997), o teletrabalho tem associadas várias vantagens organizacionais, como por exemplo, a melhoria da eficácia do trabalhador e da eficiência organizacional.

O teletrabalho começou a fazer, cada vez mais, parte de várias empresas norte-americanas pois era atrativo não só para estas, que conseguiam flexibilizar a sua produção, mas também para os trabalhadores que pretendiam atingir um melhor equilíbrio entre a vida profissional e familiar (Eurofound & ILO, 2017). Nessa altura, as previsões apontavam para a grande probabilidade de o teletrabalho se tornar, num futuro próximo, uma prática comum no mundo

empresarial, mas, contrariamente ao que era esperado, tal não se verificou acentuadamente. Por exemplo, numa fase inicial observou-se alguma relutância na adoção desta prática, sobretudo na Europa, devido a fatores sociais e organizacionais (e.g., a necessidade de contactar com as pessoas pessoalmente; Eurofound & ILO, 2017; Vilhelmson & Thulin, 2016), daí que alguns autores apontem o facto de o teletrabalho se ter difundido de uma forma mais evolutiva do que propriamente revolucionária (Eurofound & ILO, 2017).

Hoje em dia, o teletrabalho é uma prática cada vez mais comum em todo o mundo. No estudo de Grant et al. (2019), os autores mencionam que, de acordo com um inquérito conduzido pela WorldatWork (2013), 88% das empresas oferecem acordos de teletrabalho, e que, segundo Lister (2016), houve um aumento de 103% no recurso ao teletrabalho, nos EUA, desde 2005. Face à pandemia mundial que se vive atualmente e que obrigou a uma implementação forçada, e sem qualquer preparação, do teletrabalho, espera-se que exista uma aceleração ainda maior deste fenómeno, já que as empresas puderam compreender, na prática, que quando implementado corretamente, poderá ter vantagens muito positivas. Por esta razão, é importante aprofundar a investigação existente sobre o tema, nomeadamente ao nível dos seus efeitos e formas para lidar com os mesmos, disponibilizando às empresas linhas orientadoras que lhes permitam desenvolver e implementar com sucesso programas de teletrabalho.

1.2.2. Definição de teletrabalho

O teletrabalho é um fenómeno amplo e complexo que, apesar de muito debatido, ainda carece de um consenso universal, a começar pela sua definição (Grant, Wallace, & Spurgeon, 2013; Sullivan, 2003). Como tal, existem vários termos para o descrever, como por exemplo, *telework*, *telecommuting*, *remote work*, *e-work* e *agile work* (Grant et al., 2019). No entanto, todos têm significados semelhantes e são usados de forma indistinta (Baruch, 2000), o que cria algumas dificuldades no estudo deste fenómeno.

Como referido anteriormente, o teletrabalho foi introduzido por Nilles (1997). Nessa altura, esta forma de trabalho foi definida como “o uso de tecnologias de informação para substituir parcial ou totalmente as viagens relacionadas com o trabalho” (Nilles, 1997; p. 7). Posteriormente, surgiram novas definições que estenderam o trabalho de Nilles para incluírem o uso das TIC. Assim, vários autores definiram o teletrabalho como acordos de trabalho flexíveis que permitem aos trabalhadores realizar as suas funções e comunicar com os colegas e supervisores a partir de vários locais fora das instalações centrais do empregador, através do apoio de dispositivos de comunicação eletrónicos (Bailey & Kurland, 2002; Barros & Silva,

2010; Baruch, 2001; Bentley, Teo, McLeod, Tan, Bosua, & Gloet, 2016; Fonner & Roloff, 2010; Grant et al., 2019; Martínez-Sánchez, Pérez-Pérez, de-Luis-Carnicer, & Vela-Jiménez, 2007; Nilles, 1997).

Apesar disso, Sullivan (2003) defende a importância de a investigação se focar sobre as práticas de teletrabalho, e não tanto na definição da sua terminologia. No entanto, embora tenha sido generalizada a ideia do teletrabalho como o trabalho fora das instalações do empregador, como já referido, existem algumas especificidades inerentes aos diferentes termos usados na literatura que, por sua vez, dificultam a elaboração de estudos comparativos por parte dos investigadores. Segundo Barros e Silva (2010), o conceito de teletrabalho depende de várias características. Por exemplo, pode ser definido de acordo com: (a) o local de trabalho, já que pode ser realizado a partir de diferentes localizações, como por exemplo, de casa, de um escritório remoto ou centro de teletrabalho, nos transportes durante deslocações, entre outros (Coenen & Kok, 2014); (b) a intensidade de teletrabalho, isto é, se este é realizado a tempo inteiro ou parcial (a tempo inteiro ocorre quando o teletrabalhador trabalha o tempo todo fora das premissas do empregador, e a tempo parcial ocorre quando se teletrabalha apenas uma parte do tempo fora do escritório), e com que frequência (Gajendran & Harrison, 2007); e (c) o horário de trabalho, ou seja, se o trabalho ocorre durante o período de trabalho tradicional ou não tradicional (Nakrošienė, Bučiūnienė, & Goštautaitė, 2019).

Além disso, de acordo com o relatório Eurofound e ILO (2017), alguns estudos focam-se apenas em casa como sendo o único local de trabalho, outros são mais amplos e englobam todos os locais de trabalho fora das premissas do empregador, e existem ainda alguns que consideram apenas trabalhadores que realizam teletrabalho de forma regular. Esta dispersão provocada pela falta de definições universais e claras relativamente aos diferentes tipos de teletrabalho tem implicações ao nível dos dados disponíveis, conduzindo os investigadores a diferentes conclusões.

Em Portugal, o teletrabalho está sujeito a um acordo específico entre as partes, não podendo ser imposto unilateralmente, e, de acordo com o artigo 165.º do Código do Trabalho (Lei nº 7/2009, de 12 de fevereiro), consiste na “prestação laboral realizada com subordinação jurídica, habitualmente fora da empresa e através do recurso a tecnologias de informação e de comunicação”. Assim, o termo “teletrabalhador” será adotado, no presente estudo, para se referir aos teletrabalhadores que desempenham as suas funções unicamente a partir de casa, tendo em conta o contexto no qual ocorreu o estudo, ou seja, durante um período de quarentena obrigatória decorrente da pandemia mundial do COVID-19.

1.2.3. Efeitos do teletrabalho

Uma grande parte da investigação sobre o teletrabalho tem-se focado nos efeitos da sua implementação (Bailey & Kurland, 2002; Baruch, 2000). Contudo, não existe um consenso entre os investigadores e, apesar de exaustivamente discutidos, os resultados obtidos são mistos e, por vezes, contraditórios. Neste sentido, a literatura divide-se em duas partes e apresenta resultados positivos e negativos (isto é, vantagens e desvantagens) ao nível organizacional, individual e social.

Em termos de vantagens organizacionais, apontam-se: (a) mais produtividade, que pode derivar da possibilidade de os teletrabalhadores poderem trabalhar nos seus períodos mais produtivos, ou de um aumento da satisfação no trabalho; (b) menor rotatividade; (c) menor absentismo; (d) redução de custos (e.g., rendas, parque de estacionamento, material de escritório, eletricidade); (e) processos de atração e recrutamento mais eficientes, já que pode incluir trabalhadores de zonas geográficas mais distantes; (f) capacidade de potenciar o crescimento económico em regiões mais remotas; (g) capacidade de alargar o mercado de trabalho, pois permite a contratação de indivíduos que, de outra forma, não poderiam integrar a empresa; e (h) possibilidade de as organizações continuarem a trabalhar em períodos de emergência ou catástrofe que sejam impeditivos de manter as operações comerciais, como eventos meteorológicos, catástrofes naturais, epidemias ou pandemias (e.g., Bailey & Kurland, 2002; Baruch, 2000; Coenen & Kok, 2014; Eurofound & ILO, 2017; Fonner & Roloff, 2010; Gajendran & Harrison, 2007; Grant et al., 2013; Grant et al., 2019; Morgan, 2004; Nilles, 1997; Tremblay, 2002).

Apesar de todas as desvantagens elencadas, parece haver também algumas desvantagens para as organizações, como é o caso da: (a) dificuldade de supervisão do trabalho e de monitorizar e avaliar o desempenho, e; (b) resistência à mudança e adaptação que, por vezes, surge por parte dos gestores (Kwon & Jeon, 2020; Park & Cho, 2020).

Ao nível individual também parecem haver vantagens, pois o teletrabalhador experiencia: (a) redução das deslocações de, e para o trabalho, e dos custos associados com as mesmas; (b) maior flexibilidade, isto é, tem mais liberdade de gestão do seu horário de trabalho e do local onde trabalha, ficando mais disponível para questões pessoais, como por exemplo, lazer e emergências familiares; (c) menos interrupções e distrações comparativamente com o escritório, o que proporciona mais oportunidades de concentração para completar as tarefas dentro dos prazos estabelecidos; (d) mais autonomia; (e) maior satisfação no trabalho; (f) menos *stress* no trabalho; (g) redução do conflito entre os domínios familiares e profissionais e, por

isso, (h) maior equilíbrio trabalho-família (Barber & Santuzzi, 2015; Baruch, 2000; Bentley et al., 2016; Eurofound & ILO, 2017; Fonner & Roloff, 2010; Grant et al., 2013; Grant et al., 2019; Mann & Holdsworth, 2003).

Por outro lado, existem também desvantagens para o teletrabalhador como: (a) intensificação do trabalho, dado que há uma tendência para os teletrabalhadores trabalharem mais horas, em particular, devido à constante conectividade permitida pelas TIC; (b) sobrecarga de comunicação; (c) intrusões na vida privada que potenciam o conflito trabalho-família, uma vez que as fronteiras entre estes dois domínios tendem a desvanecer; (d) aumento da ansiedade e do *stress* do trabalhador e diminuição do seu bem-estar, o que poderá resultar em queixas psicossomáticas (e.g., dor de cabeça); (e) aumento do isolamento social e profissional, resultante da falta de contacto presencial com os colegas, e do aumento da comunicação mediada pelas TIC, e; (f) diminuição das oportunidades profissionais, já que alguns estudos revelam que os teletrabalhadores tendem a ter menos visibilidade que os outros trabalhadores do escritório (Bailey & Kurland, 2002; Barber & Santuzzi, 2015; Baruch, 2000; Eurofound & ILO, 2017; Fonner & Roloff, 2010; Gajendran & Harrison, 2007; Grant et al., 2013; Grant et al., 2019; Hartig, Kylin, & Johansson, 2007; Kelliher & Anderson, 2010; Mann & Holdsworth, 2003; Mann, Varey, & Button, 2000).

No que respeita às vantagens sociais, o teletrabalho contribui para: (a) questões ambientais, pois a redução das deslocações leva a menores níveis de poluição, menos trânsito, menor consumo de energia e melhorias na qualidade do ar; (b) o desenvolvimento regional, ao permitir a deslocação dos trabalhadores do centro das cidades para áreas mais rurais, e; (c) a diminuição da exclusão social, no sentido em que permite integrar no mercado de trabalho pessoas que, por determinadas razões, não podem sair de casa para trabalhar (e.g., idosos, portadores de deficiência, mães ou pais com filhos). No entanto, a perda de interação com outros indivíduos, que resulta do isolamento dos trabalhadores, foi apontada como uma das desvantagens para a sociedade (Bailey & Kurland, 2002; Gajendran & Harrison, 2007; Mann et al., 2000).

Assim, é crucial estudar os efeitos positivos e negativos do teletrabalho, para contribuir para o desenvolvimento de práticas que permitam mitigar as fraquezas e potenciar os benefícios, levando a uma implementação bem-sucedida do mesmo.

1.2.4. Dimensões do teletrabalho

Com o objetivo de providenciar um meio para medir o sucesso do teletrabalho, Grant et al. (2019) desenvolveram um instrumento que permite, às organizações e aos académicos,

identificar barreiras à sua eficácia e, ao mesmo tempo, desenvolver políticas e práticas que apoiem uma cultura de bem-estar organizacional. Os autores basearam-se no trabalho de Grant et al. (2013). Estes definiram três áreas-chave no estudo dos impactos das tecnologias remotas nos indivíduos, gestores e organizações – eficácia do trabalho, bem-estar e equilíbrio trabalho-família -, e apresentaram uma escala que avalia quatro dimensões do teletrabalho: (1) a produtividade; (2) a confiança organizacional; (3) a flexibilidade e; (4) a interferência trabalho-vida.

1.2.4.1. Produtividade

Uma das principais vantagens do teletrabalho, e que foi alvo de bastante investigação, é o aumento de produtividade por parte do teletrabalhador. Por exemplo, de acordo com Baruch (2000) e Morgan (2004), as empresas que adotam práticas de teletrabalho beneficiam não só de um aumento da satisfação dos trabalhadores e do seu comprometimento com a organização, como também de um impacto positivo na produtividade.

Alguns dos fatores que contribuem para este aumento da produtividade são: trabalhar em horas de pico de eficiência, trabalhar silenciosamente e sem distrações, evitar certas questões inerentes ao trabalho no escritório (e.g., barulho, falta de privacidade, processos sociais), ambiente propenso a uma maior concentração, assegurar-se de que o trabalho é concluído atempadamente e, por exemplo, reduzir o absentismo acidental. Para além disto, o aumento das horas trabalhadas é outro fator importante. Os teletrabalhadores tendem a usar o tempo extra, decorrente da redução das deslocações, para trabalhar mais horas e também, por vezes, podem sentir necessidade de trabalhar mais horas, ou mais arduamente, como forma de retribuir a oportunidade de teletrabalhar, o que leva, conseqüentemente, a um aumento da produtividade (Baruch, 2000; Gajendran & Harrison, 2007; Grant et al., 2013; Kelliher & Anderson, 2010; Martin & MacDonnell, 2012).

Segundo Martin & MacDonnell (2012) a produtividade mede-se, geralmente, de acordo com o aumento ou diminuição da produção, potencial ou real, associada ao teletrabalho. Esta medida é, muitas vezes, comparada com a não-adoção do mesmo. Dado que um aumento da produtividade tem extrema importância para as organizações, importa aprofundar a investigação sobre o teletrabalho, no sentido de auxiliá-las no desenvolvimento de boas práticas que permitam uma implementação deste regime de trabalho flexível para, conseqüentemente, obterem bons resultados a nível de produtividade.

1.2.4.2. Confiança organizacional

Gerir eficazmente os teletrabalhadores pode representar vários desafios para as organizações. O desenvolvimento de políticas de teletrabalho poderá contribuir para o sucesso da organização. No entanto, ao adotar um programa de teletrabalho, é importante que exista uma relação de confiança entre os trabalhadores e os seus superiores (Grant et al., 2013).

A necessidade de existir confiança entre o trabalhador e a organização torna-se ainda mais importante em regime de teletrabalho, devido à ausência de encontros cara-a-cara (Martínez-Sánchez et al., 2007). Esta relação deve ser bidirecional, ou seja, os gestores devem confiar nos teletrabalhadores para desempenharem bem o seu trabalho, e estes devem acreditar que os gestores tratá-los-ão justa e equitativamente (Cascio, 2000; Martínez-Sánchez et al., 2007).

A par disto, e tendo em conta que o teletrabalho é realizado à distância e por isso depende, em parte, da honestidade dos trabalhadores (Kowalski & Swanson, 2005), a existência de uma cultura de confiança neste tipo de regime é também fulcral pois pode incitar o trabalhador a ser mais comprometido e produtivo no trabalho (Richardson, 2010).

Como forma de incorporar uma cultura de confiança organizacional, Kowalski e Swanson (2005) consideram importante a existência de apoio por parte da gestão, de formação e de comunicação, formal e informal. Ao mesmo tempo, Grant et al. (2019) referem que Van der Meulen (2017) descobriu que a comunicação frequente e o *coaching* contribuem para a manutenção de uma relação de confiança. Também Lautsch, Kossek, e Eaton (2009) relataram que um ambiente de ajuda e apoio, a par com o contacto frequente com os supervisores, contribui para o envolvimento e para a motivação dos trabalhadores.

1.2.4.3. Flexibilidade

A flexibilidade no local de trabalho é vista como um fator importante na investigação dos novos modos de trabalho. O teletrabalho, por exemplo, é uma prática que contribui para melhorar a flexibilidade de uma organização (Martínez-Sánchez et al., 2007). Sanchez (1995) define flexibilidade como “a capacidade de uma empresa para responder a várias exigências de ambientes competitivos dinâmicos” (p. 138) e, segundo Wright e Snell (1998), a flexibilidade permite que as empresas modifiquem as suas práticas consoante as mudanças que ocorrem no ambiente.

Dado que é cada vez mais difícil as organizações anteciparem ou darem resposta às constantes evoluções do ambiente em que se inserem, as empresas que o conseguem fazer – por exemplo, através de práticas de trabalho flexíveis -, adquirem importantes vantagens

competitivas (Martínez-Sánchez et al., 2007). Para além disso, ainda que seja um tema pouco desenvolvido no âmbito do teletrabalho, sabe-se que a flexibilidade é um determinante fundamental do desempenho organizacional (Michie & Sheehan, 2005).

1.2.4.4. Interferência trabalho-vida

A possibilidade de desempenhar as funções a partir de casa e a autonomia para adaptar o tempo de trabalho às necessidades pessoais, proporcionadas pelo desenvolvimento do teletrabalho, são alguns dos fatores que surgem na literatura como um meio de aumentar o equilíbrio trabalho-vida do indivíduo (Eurofound & ILO, 2017; Nakrošienė et al., 2019). Contudo, a tendência para se trabalhar mais horas, a par com as interrupções que possam existir em casa, pode influenciar negativamente este equilíbrio, já que existe um risco de sobreposição entre a vida profissional e familiar (Bailey & Kurland, 2002; Nakrošienė et al., 2019). Neste sentido, gerir a interferência trabalho-vida e combinar as exigências de ambos os domínios constitui um dos maiores desafios dos teletrabalhadores.

A interferência trabalho-vida ocorre quando existe uma interação negativa entre os papéis profissional e familiar (Van Hooff, Geurts, Kompier, & Taris, 2006). Isto é, quando há uma incompatibilidade entre ambos os papéis, e a participação num dificulta a participação no outro (Greenhaus & Beutell, 1985).

De acordo com o relatório Eurofound e ILO (2017), a maioria dos países europeus em estudo reportaram a dificuldade em separar o trabalho da vida privada como sendo uma potencial fonte de *stress* para os trabalhadores em teletrabalho. Ao mesmo tempo, no estudo de Grant et al. (2013), os entrevistados demonstraram uma grande necessidade de gerir cuidadosamente as fronteiras profissionais e familiares. Assim, e de acordo com Lautsch et al. (2009), é importante que os gestores aconselhem os teletrabalhadores e os auxiliem a manter uma separação entre estas duas fronteiras, de modo a reduzir a sua interferência.

Alguns autores recorrem à teoria de fronteiras para explicarem a interação entre os dois domínios (Ashforth, Kreiner, & Fugate, 2000; Derks, van Mierlo, & Schmitz, 2014). Esta teoria descreve o modo como os indivíduos criam e mantêm fronteiras em volta dos domínios profissional e familiar, de forma a simplificar e classificar o mundo à sua volta (Ashforth et al., 2000; Derks et al., 2014). No entanto, a teoria baseia-se no pressuposto de que o local de trabalho e o local de residência estão separados por fronteiras espaciais e físicas (Ashforth et al., 2000; Eddleston & Mulki, 2017; Kreiner, 2006; Rothbard, Phillips, & Dumas, 2005), pelo que o facto de os teletrabalhadores integrarem as duas fronteiras fisicamente poderá ter

influências negativas, nomeadamente, o conflito de papel, i.e., a confusão sobre qual o papel a adotar em casa (Eddleston & Mulki, 2017).

1.3. Teletrabalho e exaustão emocional

A saúde e o bem-estar dos trabalhadores são uma preocupação cada vez maior das organizações que pretendem manter uma vantagem competitiva sustentável. Diversos estudos têm mostrado que, quando os trabalhadores estão saudáveis, também são mais produtivos. Por exemplo, a *happy-productive worker thesis* tem mostrado evidências da relação positiva entre felicidade e produtividade (Wright & Staw, 1999).

Ao longo das últimas décadas, um problema que se tem tornado cada vez mais crescente é o *stress* no trabalho. Este afeta não só o bem-estar como também o desempenho dos trabalhadores, e é algo com o qual as empresas têm de lidar para conseguirem manter a sua produtividade. Por exemplo, na presença de muito *stress* no trabalho, os níveis de rotatividade e absentismo tendem a aumentar, o que, por sua vez, tem implicações para a produtividade dos trabalhadores (e.g., Cooper & Cartwright, 1994; Mills, Kessler, Cooper, & Sullivan, 2007).

O *stress* no trabalho consiste em reações emocionais e físicas prejudiciais. Estas reações surgem em resposta a determinadas exigências do trabalho, em particular, quando as mesmas excedem os recursos, as necessidades ou as capacidades do trabalhador (Barber & Santuzzi, 2015; Bentley et al., 2016). No fundo, o *stress* ocorre quando o indivíduo experiencia um desequilíbrio entre as exigências com que se depara no trabalho e os recursos que dispõe para lidar com as mesmas (Lazarus, 1990; Shirom, Westman, Shamai, & Carel, 1997).

À semelhança do que acontece no processo de deterioração da saúde, no modelo JD-R descrito anteriormente, se as organizações não desenvolverem estratégias ou práticas para lidar com o *stress*, a exposição contínua aos *stressors* do trabalho pode esgotar os recursos do trabalhador, levando, conseqüentemente, ao aparecimento de determinadas respostas negativas, como por exemplo, o *burnout* (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001).

O *burnout*, inicialmente estudado por Freudenberger (1974) e Maslach (1982) em ocupações relacionadas com os serviços humanos, é uma síndrome psicológica que consiste numa reação, física ou emocional, a fatores de *stress* crónicos do trabalho, e que poderá gerar emoções e atitudes negativas na relação do indivíduo com o próprio trabalho (Lee & Ashforth, 1996; Maslach & Jackson, 1981; Maslach, Jackson, & Leiter, 1996; Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001; Tamayo & Tróccoli, 2002). Embora tenha sido conceptualizado por vários autores, a abordagem adotada mais frequentemente é a de Maslach (1982). Para a autora, o

burnout é operacionalizado em três dimensões – exaustão emocional, cinismo e autoeficácia profissional reduzida (Maslach & Jackson, 1981; Maslach et al., 1996; Sonnentag & Frese, 2002).

O cinismo, originalmente denominado de despersonalização, consiste na adoção de atitudes inapropriadas, irritabilidade, afastamento e respostas de desinteresse excessivas, por parte do indivíduo (Maslach & Leiter, 2016, 2017).

A autoeficácia profissional reduzida, mais recentemente conhecida como ineficácia (Maslach & Leiter, 2017), ocorre quando existe uma diminuição dos sentimentos que o indivíduo tem face à sua competência e produtividade no trabalho. Ou seja, quando este sente que não é capaz de desempenhar corretamente o seu trabalho (Maslach & Leiter, 2016).

A exaustão emocional é uma “sobre solicitação ou esgotamento dos recursos emocionais, morais e psicológicos da pessoa” (Maroco & Tecedero, 2009, p. 227). Assim, quando o indivíduo se encontra física, psicológica e emocionalmente esgotado, decorrente de uma exposição contínua a exigências excessivas no trabalho, estará em situação de exaustão emocional (Maslach & Jackson, 1981; Maslach et al., 2001; Schaufeli & Buunk, 2004; Wright & Cropanzano, 1998). Esta experiência pode levar os trabalhadores a desenvolver desinteresse e atitudes negativas perante o trabalho e para com os outros. Mas, a exaustão emocional tem implicações, não só para o indivíduo, como também para o próprio funcionamento da organização. Por este motivo, é crucial que as organizações se foquem em evitar, ou minimizar, a sua ocorrência. Como a exaustão emocional é considerada, por diversos autores, a dimensão central do *burnout*, esta será também a dimensão analisada neste estudo (e.g., Maslach, 1982; Maslach & Jackson, 1981; Maslach et al., 2001; Tamayo & Tróccoli, 2002).

A adoção do teletrabalho, no âmbito da saúde e do bem-estar no trabalho, como abordado anteriormente, tem inerentes algumas vantagens e desvantagens. Estas equilibram-se mutuamente e, neste sentido, as empresas têm integrado cada vez mais acordos de trabalho flexíveis na estruturação dos seus postos de trabalho (Barber & Santuzzi, 2015). O relatório da Eurofound e ILO (2017) refere que os teletrabalhadores são mais propícios a experienciar uma intensificação do trabalho e outros riscos que podem afetar o seu bem-estar. Porém, estes tendem a ser, ao mesmo tempo, mais saudáveis, mais felizes e com menos *stress* em contexto de trabalho quando lhes é dado um controlo substancial sobre quando, e onde, trabalham.

Parece ser consensual que o teletrabalho está associado a níveis significativamente baixos de *stress* ocupacional (Gajendran & Harrison, 2007; Golden, Veiga, & Simsek, 2006; Grant et al., 2013). Segundo Bailey & Kurland (2002), os teletrabalhadores têm maior flexibilidade, comparativamente aos trabalhadores em regime presencial. Esta flexibilidade pode funcionar

como um recurso complementar para lidar com as exigências do trabalho, no dia em questão, o que, conseqüentemente, poderá reduzir o *stress* nesse dia específico. Para além disso, a redução das deslocações de e para o trabalho e das interrupções de colegas e superiores parecem resultar na diminuição do *stress* experienciado pelos teletrabalhadores (e.g., Evans, Wener, & Philips, 2002; Fonner & Roloff, 2010; Jett & George, 2003; Peters, Tijdens, & Wetzels, 2004).

Assim, e tendo por base os pressupostos do modelo JD-R referidos anteriormente, espera-se que algumas características do teletrabalho funcionem como recursos do trabalho, contribuindo para a diminuição da exaustão emocional. Deste modo, e tendo em conta o exposto, hipotetiza-se que:

Hipótese 1: O teletrabalho está negativamente associado à exaustão emocional.

1.4. Teletrabalho e desempenho

O desempenho no trabalho é um fator de extrema importância, tanto para as organizações, como para os trabalhadores. Por um lado, as organizações necessitam de trabalhadores que forneçam os seus produtos e serviços da melhor forma possível e, por outro lado, quando as organizações reconhecem o desempenho do trabalhador, estes recebem melhores salários e incentivos financeiros, em retorno (Campbell, 1984; citada por Ameliyan, Abedi, Nilforooshan, & Samani, 2018).

O desempenho individual no trabalho é um construto tridimensional, definido por Campbell (1990; citado por Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, van Buuren, van der Beek, & de Vet, 2012) como os “comportamentos ou ações que são relevantes para os objetivos da organização” (p. 704). É composto pelo desempenho na tarefa, desempenho contextual e comportamentos contraproducentes no trabalho (e.g., Koopmans et al., 2012; Rotundo, 2002; Viswesvaran & Ones, 2000).

O desempenho contextual refere-se a todos os comportamentos que promovem e “mantêm o ambiente organizacional, social e psicológico” (Motowidlo, Borman, & Schmit, 1997, p. 75), tais como cooperação, esforço, persistência para terminar as tarefas com sucesso, defender os objetivos organizacionais e facilitar o desempenho da equipa e dos colegas (Koopmans et al., 2012; Motowidlo et al., 1997; Rotundo, 2002).

Os comportamentos contraproducentes no trabalho definem-se como comportamentos que têm o potencial de prejudicar o bem-estar da organização de alguma forma, tal como o absentismo, comportamentos fora horário de trabalho, situações de roubo ou de abuso de substâncias (Koopmans et al., 2012; Rotundo, 2002).

A influência do teletrabalho na exaustão emocional e no desempenho na tarefa

No presente estudo iremos abordar apenas o desempenho na tarefa. Este é definido como “a proficiência com a qual os indivíduos executam as tarefas substantivas ou técnicas centrais para o seu trabalho” (Campbell, 1990, pp. 708-9; citado por Koopmans et al., 2012). O desempenho na tarefa implica que os trabalhadores utilizem competências e conhecimentos técnicos específicos do trabalho para realizar a tarefa na qual estão envolvidos (Scotter, Cross, & Motowidlo, 2000).

Segundo Motowidlo et al. (1997), o desempenho na tarefa divide-se em dois tipos de execução: o primeiro consiste nas atividades que transformam as matérias-primas em bens e serviços, tais como trabalho em fábricas, venda de mercadorias de retalho, realização de cirurgias em hospitais, entre outras; o segundo diz respeito às atividades que mantêm o núcleo técnico, como por exemplo, funções de supervisão e de coordenação que permitem que a empresa funcione de forma eficiente e eficaz.

Os estudos que se focam na relação entre teletrabalho e desempenho apresentam resultados que estão longe de ser consensuais. Enquanto uns demonstram que certas características do teletrabalho, como a facilidade de acesso ao mesmo através das TIC ou o desvanecimento das fronteiras profissionais e familiares, prejudicam o desempenho (Derks et al., 2014; Kwon & Jeon, 2020), outros demonstram que um dos principais motores de adoção deste regime de trabalho flexível, por parte das empresas é, sem dúvida, o comprovado aumento do desempenho.

O relatório Eurofound e ILO (2017) refere estudos cujos resultados indicam melhorias no desempenho organizacional e individual em vários países, tanto dentro da Europa como fora (como é o caso do Japão, Brasil, Bélgica e Países Baixos). O relatório refere ainda que estas melhorias no desempenho podem estar relacionadas com a maior capacidade de concentração do indivíduo, devido à falta de interrupções próprias do trabalho presencial, e também ao facto de os trabalhadores passarem a trabalhar mais horas. Um estudo recente de Gajendran, Harrison e Delaney-Klinger (2015) demonstrou também que o teletrabalho está positivamente associado ao desempenho na tarefa.

Como tal, as organizações devem, cada vez mais, reconhecer o potencial da adoção do teletrabalho como forma de melhorar o desempenho dos seus trabalhadores. Para além disso, a possibilidade de manter a continuidade do negócio, em caso de catástrofes ou desastres naturais, é outra grande vantagem associada ao uso de teletrabalho, e que, por sua vez, impede a ocorrência de uma diminuição acentuada do desempenho organizacional durante esses períodos (Eurofound & ILO, 2017).

Mediante esta análise, propõe-se a seguinte hipótese de investigação:

Hipótese 2: O teletrabalho está positivamente associado ao desempenho na tarefa.

1.5. O papel mediador da sobrecarga de trabalho

Um dos riscos do teletrabalho é a sobrecarga de trabalho. Segundo Demerouti et al. (2014), o uso intensivo das TIC está associado a uma sobrecarga de informação e de trabalho. Dimitrova (2003) referiu também a ambiguidade do teletrabalho, afirmando que, ao mesmo tempo que a flexibilidade pode ser aumentada, a carga de trabalho também aumenta.

A carga de trabalho diz respeito à concentração de tarefas atribuídas, a um indivíduo, no trabalho (Certo, 2003; citado por Khuong & Yen, 2016). Quando o trabalho atribuído excede a capacidade de cada um, estamos perante uma sobrecarga de trabalho. Ou seja, a sobrecarga de trabalho ocorre quando o indivíduo percebe falta de tempo ou de energia para satisfazer as exigências de trabalho que lhe são impostas (Khuong & Yen, 2016; Shirom et al., 1997).

A sobrecarga de trabalho apresenta efeitos negativos para as organizações, no sentido em que influencia negativamente a satisfação no trabalho e o compromisso laboral (Brown & Benson, 2005). Por outro lado, apresenta uma relação positiva com a rotatividade voluntária. Constitui também obstáculos aos trabalhadores, ao nível das suas capacidades assimilativas e adaptativas (Ladebo & Awotunde, 2007). Quando estão sobrecarregados, os trabalhadores tendem a ter dificuldade em lidar com as exigências do ambiente de trabalho, levando ao surgimento de *stress* e, por sua vez, à diminuição do desempenho individual (Ladebo & Awotunde, 2007). Logo, parece relevante evitar fontes desnecessárias de sobrecarga.

Quanto ao nível individual, quando um trabalhador está sob uma sobrecarga de trabalho excessiva, continuamente, e sem intervalos, podem desenvolver-se determinados problemas a nível físico, mental e comportamental (Khuong & Yen, 2016). Por isso, as empresas devem implementar estratégias que tenham em conta este fator, como por exemplo, monitorizarem a carga de trabalho regularmente (Gilbreath & Montesino, 2006; Skinner & Pocock, 2008). Também é desejável que a sobrecarga de trabalho se reduza, através de um aumento dos recursos e de uma diminuição das exigências (por exemplo, aumentar o número de trabalhadores e reduzir a pressão de tempo) (Skinner & Pocock, 2008). No entanto, como na maioria das vezes não é possível, na prática, implementar estas estratégias, deve-se, pelo menos, assegurar que os trabalhadores têm oportunidade de fazer pausas e ter períodos de descanso (Skinner & Pocock, 2008).

Diversos estudos apontam algumas consequências favoráveis no que concerne à sobrecarga de trabalho. De acordo com Mauno, Kinnunen e Ruokolainen (2007), quando a sobrecarga não

é percebida como excessiva pelo trabalhador, esta pode levar a um aumento do *engagement* no trabalho. Por exemplo, no estudo de Brown e Benson (2005), as melhores avaliações de desempenho estavam positivamente relacionadas com níveis elevados de carga de trabalho.

Desta forma, no presente estudo, a sobrecarga de trabalho pode funcionar como uma mediadora da relação existente entre as dimensões do teletrabalho e a exaustão emocional, e o desempenho na tarefa. Assim, hipotetiza-se que:

Hipótese 3a: A sobrecarga de trabalho medeia a relação entre a flexibilidade e a exaustão emocional.

Hipótese 3b: A sobrecarga de trabalho medeia a relação entre a confiança organizacional e a exaustão emocional.

Hipótese 3c: A sobrecarga de trabalho medeia a relação entre a interferência trabalho-vida e a exaustão emocional.

Hipótese 4a: A sobrecarga de trabalho medeia a relação entre a flexibilidade e o desempenho na tarefa.

Hipótese 4b: A sobrecarga de trabalho medeia a relação entre a confiança organizacional e o desempenho na tarefa.

Hipótese 4c: A sobrecarga de trabalho medeia a relação entre a interferência trabalho-vida e o desempenho na tarefa.

1.6. O papel moderador da resiliência

A resiliência é um conceito que tem recebido muita atenção na área da psicologia. Inicialmente, era frequentemente vista como um traço de personalidade (i.e., características psicológicas do indivíduo, estáveis ao longo do tempo, que explicam o seu comportamento; Mount, Barrick, Scullen, & Rounds, 2005). Neste âmbito, era entendida como a capacidade de adaptação para lidar com as diferentes situações (Luthans, Vogelgesang, & Lester, 2006). Na década de 70, passa a ser entendida como um estado, e não um traço de personalidade. Este conceito surge da investigação sobre crianças com mães esquizofrénicas cujos resultados demonstraram que, apesar de algumas destas crianças não conseguirem superar as adversidades da vida, grande parte delas conseguiu ultrapassar e recuperar dos eventos traumáticos da sua infância, sendo capaz de levar uma vida saudável e produtiva (Luthans et al., 2006; Masten, Best, & Garmezy, 1990; Rutter, 1987).

Vários autores apresentaram uma definição de resiliência e, embora estas definições possam variar, partilham de características comuns, como a adversidade e a adaptação positiva

(Hetzl-Riggin, Swords, Tuang, Deck, & Spurgeon, 2020). Por exemplo, Rutter (1987) sugere que a resiliência resulta da capacidade de lidar com a mudança, da crença na própria autoeficácia de um indivíduo, e da capacidade de resolução de problemas sociais. Ao mesmo tempo, Garmezy e Masten (1991; citados por Zimmerman & Arunkumar, 1994) definem resiliência como um “processo de, ou capacidade de, ou o resultado de uma adaptação bem-sucedida, apesar das circunstâncias desafiantes e ameaçadoras” (p. 459) e, como a capacidade de um indivíduo recuperar perante adversidades. No fundo, quando as adversidades ou ameaças resultam numa adaptação positiva é possível afirmar que a resiliência ocorreu (Hetzl-Riggin et al., 2020).

Aplicada ao mundo do trabalho, a resiliência tem sido, frequentemente, enquadrada como parte do capital psicológico, também conhecido como PsyCap. Este deriva da psicologia positiva no local de trabalho, também designada como comportamento organizacional positivo. O capital psicológico é um construto composto por quatro dimensões, subjacentes ao estado mental de um indivíduo. Define-se como um “estado positivo de desenvolvimento psicológico de um indivíduo que se caracteriza por: (1) ter confiança (*auto-eficácia*) para assumir e ter sucesso em tarefas desafiadoras; (2) fazer uma atribuição positiva (*otimismo*) sobre o sucesso agora e no futuro; (3) perseverar em direção a objetivos e, quando necessário, redirecionar os caminhos para os objetivos (*esperança*) a fim de ser bem sucedido; e (4) quando confrontado com problemas e adversidades, aguentar, recuperar e até ir mais além (*resiliência*) para atingir o sucesso” (Luthans et al., 2006, p. 26).

Com base no trabalho da psicóloga Ann Masten (2001), e segundo Luthans (2002), a resiliência descrita no âmbito do PsyCap consiste na “capacidade desenvolvível de recuperar da adversidade, conflito, fracasso ou mesmo eventos positivos, progresso e responsabilidade acrescida” (p. 702). Os indivíduos resilientes demonstram ter uma maior estabilidade emocional perante adversidades (Bonanno, Papa, & O’Neill, 2001) e ser mais flexíveis a novas experiências (Tugade & Fredrickson, 2004). Para além disso, têm maior capacidade para recuperar de eventos negativos relacionados com o trabalho (Hetzl-Riggin et al., 2020). Como tal, as organizações podem e devem apostar no desenvolvimento e no recrutamento de uma força de trabalho mais resiliente. Por exemplo, Luthans et al. (2006) apontam o aumento generalizado de *stress* ocupacional para a necessidade de as empresas investirem no capital psicológico dos seus trabalhadores, nomeadamente, sobre a resiliência no local de trabalho. Por exemplo, através da implementação de estratégias focadas em recursos que fomentem o desenvolvimento da resiliência dos seus trabalhadores (Luthans et al., 2006; Luthans & Youssef, 2004; Venkatesh & Blaskovich, 2012).

A influência do teletrabalho na exaustão emocional e no desempenho na tarefa

No que concerne à relação entre a resiliência e o *burnout*, não existe muita investigação. Contudo, a relação negativa entre resiliência e *stress* tem sido demonstrada na literatura. Por exemplo, Larrabee et al. (2010) referem, no seu estudo sobre enfermeiros, que o aumento da resiliência dos mesmos pode levar à diminuição do *stress*. Assim, tendo em conta que o *burnout* é uma reação face ao *stress* ocupacional, espera-se que, caso a resiliência seja promovida, este diminua (Brennan & McGrady, 2015; Wald, Haramati, Bachner, & Urkin, 2016).

Ao mesmo tempo, a resiliência parece estar relacionada com o desempenho. Luthans et al. (2006) verificaram que todas as dimensões do PsyCap apresentam efeitos significativamente positivos no desempenho e na satisfação dos trabalhadores. Luthans et al. (2006) referem também a relação da resiliência com o desempenho, sublinhando o facto de que as organizações que desenvolvem a resiliência dos trabalhadores tornar-se-ão mais bem-sucedidas e com maior capacidade de se adaptar às mudanças ao longo do tempo. Uma vez que a resiliência consiste na capacidade de um indivíduo retornar ao seu estado anterior depois de enfrentar uma situação negativa com sucesso (Luthans & Youssef, 2004), esta acaba por criar uma distinção entre as pessoas que são capazes de ultrapassar as adversidades e as que não são (Ameliyan et al., 2018). Por esta razão, alguns autores defendem que os indivíduos resilientes têm mais facilidade em melhorar o seu desempenho em tarefas subsequentes, após terem dificuldades ou más experiências (Luthans et al., 2006; Richardson, 2002).

Quanto à resiliência no âmbito do teletrabalho, no estudo de Grant et al. (2013) a maioria dos entrevistados referiu que a adaptabilidade é um fator muito importante quando se teletrabalha, especialmente para gerir a integração das práticas de trabalho na vida profissional e no bem-estar. Como tal, é expectável que a resiliência seja importante para o teletrabalhador. Dito isto, e partindo do modelo JD-R, a resiliência é considerada como um recurso pessoal (Hobfoll, 2002) e, como tal, é esperado que:

Hipótese 5a: A relação indireta entre teletrabalho e exaustão emocional, através da sobrecarga de trabalho, é condicionalmente dependente dos níveis de resiliência, de tal forma que o efeito mediador é mais forte quando a resiliência é mais baixa.

Hipótese 5b: A relação indireta entre teletrabalho e desempenho na tarefa, através da sobrecarga de trabalho, é condicionalmente dependente dos níveis de resiliência, de tal forma que o efeito mediador é mais forte quando a resiliência é mais baixa.

1.7. Modelo Investigação

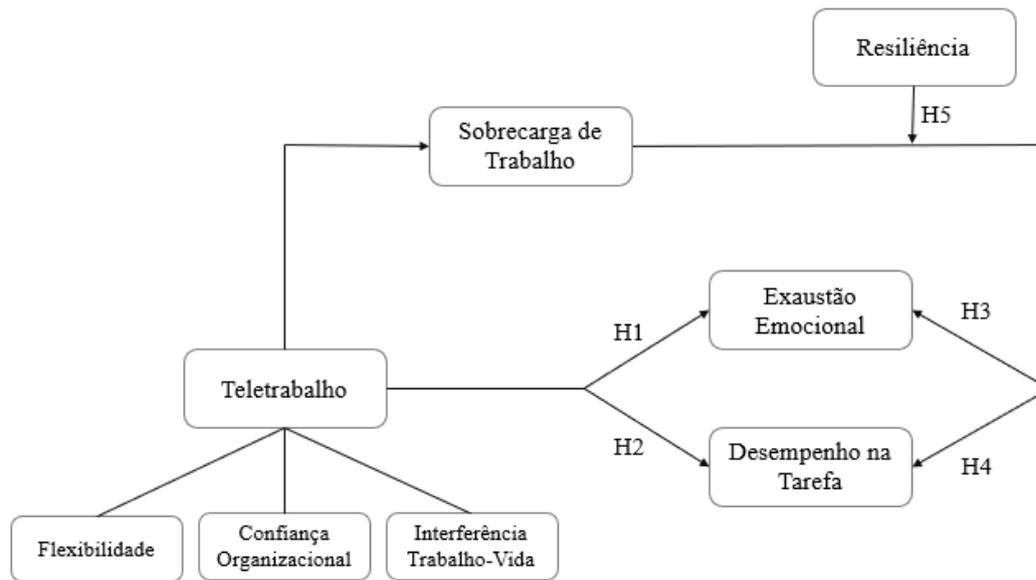


Figura 1.1 - *Modelo de investigação*

A influência do teletrabalho na exaustão emocional e no desempenho na tarefa

[Esta página foi intencionalmente deixada em branco]

Capítulo 2 – Método

2.1. Participantes

Neste estudo, participaram 207 indivíduos, dos quais 68.6% são mulheres ($N = 142$) e 31.4% são homens ($N = 65$), com uma média de idades de 36.96 anos ($DP = 11.15$). A amostra é constituída, na sua maioria, por portugueses (98.6%) e, ao mesmo tempo, 41,1% dos inquiridos afirma ter filhos ou outros dependentes ($N = 85$), perfazendo uma média de 1.73 filhos ou outros dependentes ($DP = 0,697$). A maioria dos participantes (91.8%) encontra-se em regime de teletrabalho a tempo inteiro ($N = 190$) e 80.2% não desempenha funções de chefia ($N = 166$).

À data deste estudo, face à situação de pandemia vivenciada, a maioria dos inquiridos encontrava-se fechado em casa há cerca de 48 dias. Ainda neste seguimento, aferiu-se que: (a) 68.6% dos participantes afirmaram ser mais produtivos em teletrabalho ($N = 142$); (b) 58.5% considerou estar mais feliz a teletrabalhar ($N = 121$); (c) caso existisse a possibilidade, 81.6% dos participantes optariam pela opção de teletrabalho ($N = 169$), dos quais 62.4% preferiria o regime de tempo parcial ($N = 105$).

2.2. Procedimento

Foi adotada uma abordagem metodológica quantitativa, uma vez que este tipo de investigação quantifica e analisa variáveis, através do uso de determinadas técnicas estatísticas, com o fim de obtenção de resultados (Apuke, 2017). Neste sentido, a recolha dos dados realizou-se através da aplicação de inquéritos por questionário *online* (<https://forms.gle/zKqjGFV6f1bRnpGz8>).

O questionário incluía uma breve apresentação do estudo e seus objetivos, e um consentimento informado, de forma a garantir o anonimato e confidencialidade. Para assegurar o foco no objetivo do estudo, foi definido um requisito mínimo no qual os participantes tinham de estar em regime exclusivo de teletrabalho. Assim, só os inquiridos que cumpriam este requisito conseguiram prosseguir com o questionário. Este era constituído por duas partes: (1) referente às escalas correspondentes a cada variável em estudo, e; (2) questões sociodemográficas e contextuais que se consideraram relevantes e adequadas ao tema.

O método de amostragem utilizado foi a amostragem não probabilística - bola de neve. A recolha de dados foi efetuada *online* com recurso à plataforma *Google Docs*, e o questionário foi partilhado através de redes sociais e contactos pessoais que cumpriam os requisitos pretendidos.

2.3. Instrumento de medida

2.3.1. Teletrabalho

As condições do teletrabalho foram medidas através da *E-Work Life Scale* (EWLS) desenvolvida por Grant et al. (2019). Esta é constituída por 17 itens que avaliam uma série de aspetos inerentes à prática de teletrabalho e é dividida por quatro dimensões: (a) *interferência vida-trabalho*, composta por sete itens (e.g., “Eu sinto-me feliz com o meu equilíbrio vida-trabalho quando estou em regime de teletrabalho”); (b) *eficácia/produktividade*, composta por quatro itens (e.g., “Estar em regime de teletrabalho torna-me mais eficaz para cumprir os meus objectivos-chave e atingir resultados”); (c) *confiança organizacional*, composta por três itens (e.g., “A minha organização confia em mim para ser eficaz no meu papel quando estou em teletrabalho”); e, por fim, (d) *flexibilidade*, composta por três itens (e.g., “O meu superior permite-me flexibilizar o meu horário para satisfazer as minhas necessidades, desde que todo o trabalho seja concluído”). Os itens são respondidos numa escala de Likert de cinco pontos (“1=Discordo totalmente” e “5=Concordo totalmente”). O alfa de Cronbach da escala é .82.

2.3.2. Exaustão emocional

A exaustão emocional foi medida através do *Maslach Burnout Inventory – General Survey* (MBI-GS) de Schaufeli, Leiter, Maslach, e Jackson (1996). Foram aplicados os seis itens referentes à exaustão emocional (e.g., “Sinto-me emocionalmente esgotado(a) com o meu trabalho”). Os itens são respondidos tendo em conta a frequência com que os sentimentos descritos são experienciados pelo respondente, e avaliados numa escala de Likert que varia entre “1 = Nunca” e “5 = Diariamente”. O alfa de Cronbach da escala é .93.

2.3.3. Desempenho na tarefa

O desempenho na tarefa foi medido com o *Individual Work Performance Questionnaire* (IW PQ) de (Koopmans et al., 2012). Foram utilizados cinco itens que medem o desempenho na tarefa (e.g., “Eu consigo planear o meu trabalho de forma a estar feito a tempo”). As respostas às questões foram dadas numa escala do tipo Likert de cinco pontos, na qual 1 representa “Raramente” e 5 representa “Sempre”. O alfa de Cronbach da escala é .82.

2.3.4. Sobrecarga de trabalho

A sobrecarga de trabalho foi medida com recurso à escala *Role Overload* de Bacharach, Bamberger, e Conley (1990). O objetivo desta escala é avaliar as inconsistências entre as tarefas exigidas e o tempo, ou outros recursos disponíveis, para completar as mesmas. É composta por três itens (“Eu não tenho tempo para terminar o meu trabalho”, “Eu estou apressado a fazer o meu trabalho”, e “Eu tenho muito tempo livre”) -, sendo este último um item invertido. As respostas foram dadas numa escala de Likert de quatro pontos, na qual “1 = definitivamente falso” e “4 = definitivamente verdadeiro”. O alfa de Cronbach da escala é .67.

2.3.5. Resiliência

A resiliência foi avaliada através do PsyCap de Luthans, Youssef, e Avolio (2007). Usaram-se cinco itens (e.g., “Eu consigo ultrapassar os momentos difíceis no trabalho, porque já passei por dificuldades no passado” e “Eu sinto que consigo lidar com várias coisas ao mesmo tempo no trabalho”). Estes foram medidos usando uma escala de Likert de seis pontos (1 = Discordo totalmente; 6 = Concordo totalmente). O alfa da escala é de .90.

2.4. Análises estatísticas

Primeiramente, através do SPSS 26, foram calculadas as estatísticas descritivas para todas as variáveis em estudo. Depois, calcularam-se as correlações de Pearson para analisar a relação entre todas as variáveis. Foram também conduzidas diversas regressões lineares simples de modo a testar as hipóteses 1 e 2. Para testar as hipóteses de mediação (H3a, H3b, H3c e H4a, H4b, H4c), efetuou-se uma análise de mediação com recurso à Macro “Process” para o SPSS (modelo 4; Hayes, 2018). O modelo de mediação moderada (H5a e H5b), foi também testado com a Macro “Process” (Hayes, 2018), aplicando o Modelo 14, com recurso ao método de *bootstrap* através de 5000 amostras corrigidas.

A influência do teletrabalho na exaustão emocional e no desempenho na tarefa

[Esta página foi intencionalmente deixada em branco]

Capítulo 3 – Resultados

De maneira a conduzir a análise e realizar inferências estatísticas, os dados foram exportados diretamente da plataforma onde foi conduzida a recolha para uma folha de MS Office Excel e, por sua vez, para o SPSS 26. Foram analisados os *missing values* e apurou-se uma frequência de 207 respostas.

3.1. Análises preliminares

Com o objetivo de assegurar a qualidade dos dados, procurou-se aferir a existência de *outliers*. Para além disso, foi avaliada a normalidade de cada variável e foram observados os seus respetivos histogramas. Realizou-se uma análise fatorial para cada construto e a consistência interna dos respetivos itens foi calculada. Por fim, verificaram-se ainda os pressupostos necessários à realização das regressões lineares múltiplas.

No que respeita à consistência interna, averiguou-se o alfa de Cronbach de cada item, sendo que valores iguais ou superiores a .70 são considerados suficientes (Nunnally & Bernstein, 1994). Os valores do alfa eram adequados em todos os construtos, à exceção da dimensão do teletrabalho “Work-Life Interference”, que apresentava um alfa de .67, tendo o mesmo aumentado para .84 após a remoção de um dos itens da escala (“Quando estou a trabalhar a partir de casa, sei quando desligar/parar o trabalho para poder descansar”).

3.2. Estatística descritiva e análise de correlações

Previamente ao teste do modelo proposto, analisaram-se as variáveis em estudo em termos de estatística descritiva (média e desvio-padrão) e correlações. Os resultados são apresentados no Quadro 3.1. e a maioria das correlações são estatisticamente significativas.

O teletrabalho correlaciona-se negativa e significativamente com a exaustão emocional ($r = -.57; p < .01$), e positiva e significativamente com o desempenho na tarefa ($r = .41; p < .01$). Ou seja, à medida que o teletrabalho aumenta, a exaustão emocional diminui e o desempenho aumenta.

A flexibilidade tem uma correlação positiva e significativa com o desempenho na tarefa ($r = .22; p < .01$) e a resiliência ($r = .14; p < .05$). Por outro lado, correlaciona-se negativa e significativamente com a exaustão emocional ($r = -.38; p < .01$) e a sobrecarga de trabalho ($r = -.21; p < .01$). Isto significa que quanto maior for a flexibilidade, maior será o desempenho na tarefa e a resiliência do indivíduo, e menor será a exaustão emocional e a sobrecarga de trabalho.

A influência do teletrabalho na exaustão emocional e no desempenho na tarefa

A confiança organizacional apresenta uma correlação positiva com o desempenho na tarefa ($r = .23$; $p < .01$) e com a resiliência ($r = .24$; $p < .01$), e negativa e significativa com a exaustão emocional ($r = -.25$; $p < .01$) e a sobrecarga de trabalho ($r = -.21$; $p < .01$). Tal indica que à medida que a confiança na organização aumenta, o desempenho na tarefa e a resiliência também aumentam, e, por sua vez, a exaustão emocional e a sobrecarga de trabalho diminuem.

A interferência trabalho-vida tem uma correlação positiva e significativa com o desempenho na tarefa ($r = .29$; $p < .01$), e negativa e significativa com a exaustão emocional ($r = -.58$; $p < .01$) e a sobrecarga de trabalho ($r = -.35$; $p < .01$). Contudo, não apresentou uma relação significativa com a resiliência ($r = .10$; *ns*). Assim, quanto menor é a interferência trabalho-vida, maior será o desempenho na tarefa e menor será a exaustão emocional e a sobrecarga de trabalho.

No que diz respeito à correlação entre a variável exaustão emocional e a sobrecarga de trabalho, verifica-se que esta é positiva ($r = .47$) e significativa ($p < .01$). Em relação à exaustão emocional e à resiliência, estas duas variáveis apresentam uma correlação negativa ($r = -.15$) e significativa ($p < .05$). Assim, percebe-se que a exaustão emocional aumenta quando a sobrecarga de trabalho é maior, e diminui quando a resiliência aumenta.

Relativamente à variável desempenho na tarefa, esta correlaciona-se positiva ($r = .44$) e significativamente ($p < .01$) com a resiliência, e negativa ($r = -.27$) e significativamente ($p < .01$) com a sobrecarga de trabalho. Ou seja, à medida que a sobrecarga de trabalho aumenta, o desempenho na tarefa diminui, e quando a resiliência aumenta, o desempenho na tarefa também aumenta.

A sobrecarga de trabalho e a resiliência correlacionam-se negativa e significativamente ($r = -.24$; $p < .01$), demonstrando que quando uma aumenta a outra diminui.

Quadro 3.1. - Estatísticas descritivas e correlações

Nota. *M* = média; *SD* = desvio-padrão

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Teletrabalho	3.3	.65	1							
2. Flexibilidade	3.42	1.02	.60**	1						
3. Confiança organizacional	3.61	.94	.60**	.40**	1					
4. Interferência trabalho-vida	2.99	.99	.79**	.22**	.22**	1				
5. Exaustão emocional	2.82	1.04	-.57**	-.38**	-.25**	-.58**	1			
6. Desempenho na tarefa	3.78	.69	.41**	.22**	.23**	.29**	-.31**	1		
7. Sobrecarga de trabalho	2.13	.56	-.39**	-.21**	-.21**	-.35**	.47**	-.27**	1	
8. Resiliência	4.63	.93	.22**	.14	.24**	.10	-.15*	.44**	-.24**	1

* $p < .05$ ** $p < .01$ $N = 207$

3.3. Análise da relação direta do teletrabalho com a exaustão emocional

A hipótese 1 sugeria que o teletrabalho predizia negativa e significativamente a exaustão emocional dos teletrabalhadores. Através da regressão linear, obtiveram-se os seguintes resultados: $F_{(1, 207)} = 100.99$, $p < .001$ com $R^2 = .33$. Desta forma, tendo em conta o coeficiente obtido ($B = -.92$; $t_{(1, 207)} = -10.05$; $p < .001$), é possível perceber que quando ocorre um aumento de uma unidade da variável teletrabalho, a variável exaustão emocional tende a diminuir 92%. Isto significa que a hipótese 1 foi corroborada pelos dados.

3.4. Análise da relação direta do teletrabalho com o desempenho na tarefa

A hipótese 2, à semelhança da anterior, sugeria que o teletrabalho predizia positiva e significativamente o desempenho na tarefa. Os resultados da regressão linear ($F_{(1, 207)} = 40.84$; $p < .001$; $R^2 = .17$) indicam que a hipótese foi verificada e, de acordo com o coeficiente obtido ($B = .43$ $t_{(1, 207)} = 6.39$; $p < .001$), por cada aumento de uma unidade de teletrabalho existe um aumento de 43% do desempenho na tarefa. Assim, a hipótese 2 foi suportada pelos dados.

3.5. Análise da mediação

A terceira hipótese analisa se a sobrecarga de trabalho medeia a relação entre as características do teletrabalho e a exaustão emocional dos teletrabalhadores. Esta hipótese subdivide-se em hipótese 3a (para a flexibilidade do teletrabalho), hipótese 3b (para a confiança organizacional), e hipótese 3c (para a interferência trabalho-vida).

A hipótese 3a propunha que a sobrecarga de trabalho iria mediar a relação entre a flexibilidade do teletrabalho e a exaustão emocional. É possível verificar, através do Quadro 3.2. e da Figura 3.1. que, de acordo com os resultados obtidos, a flexibilidade tem um efeito negativo e significativo na sobrecarga de trabalho ($B = -.12$, $SE = .04$, $p < .003$) e apresenta também uma relação direta, negativa e significativa com a exaustão emocional ($B = -.30$, $SE = .06$, $p < .001$). Ao mesmo tempo, a sobrecarga de trabalho apresenta um efeito positivo e significativo com a exaustão emocional ($B = .76$, $SE = .11$, $p < .001$). O efeito indireto é $-.09$ com um intervalo de confiança de 95% de $[-.15, -.03]$. O modelo total é significativo ($F = 45.34$, $p < .0001$) e explica 31% da variância da exaustão emocional. Assim, a hipótese 3a foi corroborada pelos dados.

Quadro 3.2. - Resultados da relação entre flexibilidade e exaustão emocional através da sobrecarga de trabalho (H3a)

	B	SE	LLCI	ULCI
Efeito total	-.39	.07	-.52	-.26
Efeito direto	-.30	.06	-.43	-.18
Efeito indireto	-.09	.03	-.15	-.03
R^2	.31			

** $p < .001$

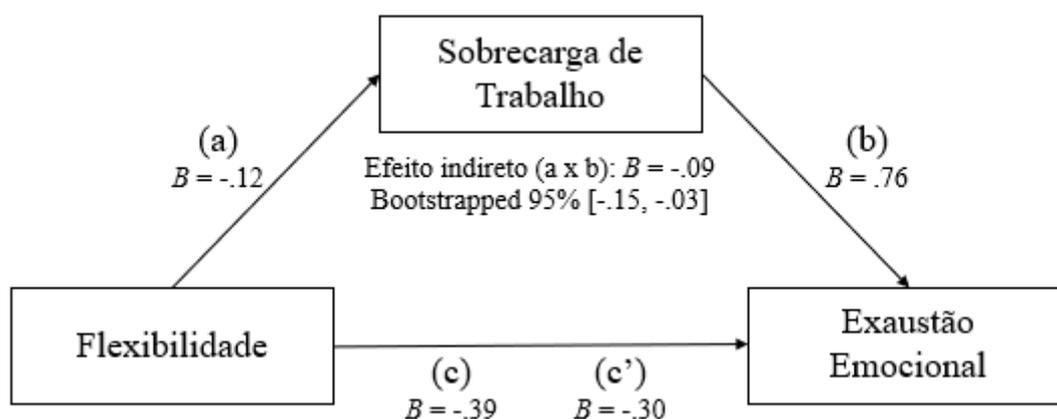


Figura 3.1. - Resultados da relação entre flexibilidade e exaustão emocional através da sobrecarga de trabalho (H3a)

A hipótese 3b previa que a sobrecarga de trabalho iria mediar a relação entre a confiança organizacional e a exaustão emocional. Os resultados, presentes no Quadro 3.3. e na Figura 3.2., demonstram que a confiança organizacional tem um efeito negativo e significativo na sobrecarga ($B = -.13$, $SE = .04$, $p < .01$) e, também, um efeito direto, negativo e significativo na exaustão emocional ($B = -.18$, $SE = .07$, $p < .01$). A par disto, a sobrecarga de trabalho tem uma relação positiva e significativa com a exaustão emocional, com $B = .81$, $SE = .12$ e $p < .0001$. O efeito indireto é $-.10$ com um intervalo de confiança de 95% de $[-.18, -.03]$. O modelo total é significativo ($F = 33.50$, $p < .0001$) e explica 25% da variância da exaustão emocional. Deste modo, a hipótese 3b foi sustentada pelos dados.

Quadro 3.3. - Resultados da relação entre confiança organizacional e exaustão emocional através da sobrecarga de trabalho (H3b)

	B	SE	LLCI	ULCI
Efeito total	-.28	.08	-.43	-.13
Efeito direto	-.18	.07	-.31	-.04
Efeito indireto	-.10	.04	-.18	-.03
R^2	.25			

** $p < .001$

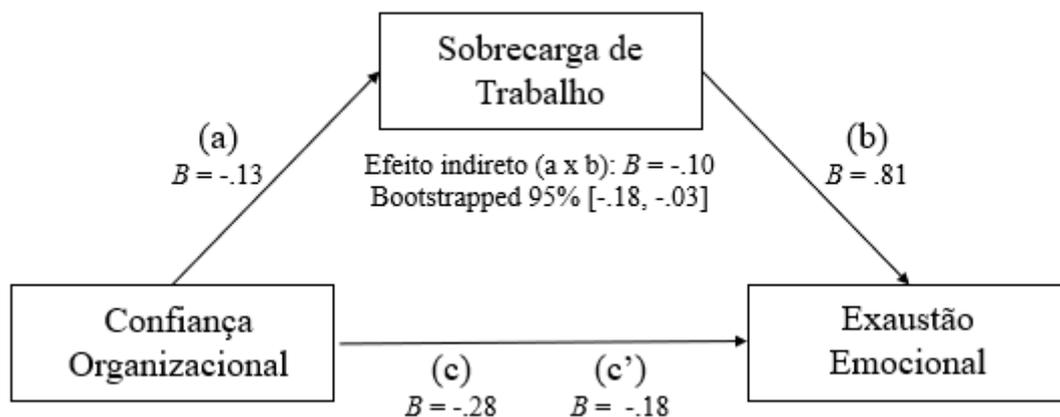


Figura 2.2. - Resultados da relação entre confiança organizacional e exaustão emocional através da sobrecarga de trabalho (H3b)

A hipótese 3c pretendia analisar se a sobrecarga de trabalho era mediadora da relação entre a interferência trabalho-vida e a exaustão emocional. Os resultados, apresentados no Quadro 3.4. e na Figura 3.3., mostram que a interferência trabalho-vida apresenta um efeito negativo e significativo com a sobrecarga de trabalho ($B = -.20$, $SE = .04$, $p < .0001$), e um efeito direto negativo e significativo com a exaustão emocional ($B = -.50$, $SE = .06$, $p < .0001$). A sobrecarga de trabalho tem um efeito positivo e significativo com a interferência trabalho-vida ($B = .57$, $SE = .11$, $p < .0001$). Para além disso, o efeito indireto é $-.11$ com um intervalo de confiança de 95% de $[-.18, -.06]$. Assim, percebe-se que o modelo total é significativo ($F = 74.19$, $p < .0001$) e explica 42% da variância da exaustão emocional. A hipótese 3c foi suportada pelos dados.

Quadro 3.4. - Resultados da relação entre interferência trabalho-vida e exaustão emocional através da sobrecarga de trabalho (H3c)

	B	SE	LLCI	ULCI
Efeito total	-.61	.06	-.73	-.49
Efeito direto	-.50	.06	-.62	-.38
Efeito indireto	-.11	.03	-.18	-.06
R^2	.42			

** $p < .001$

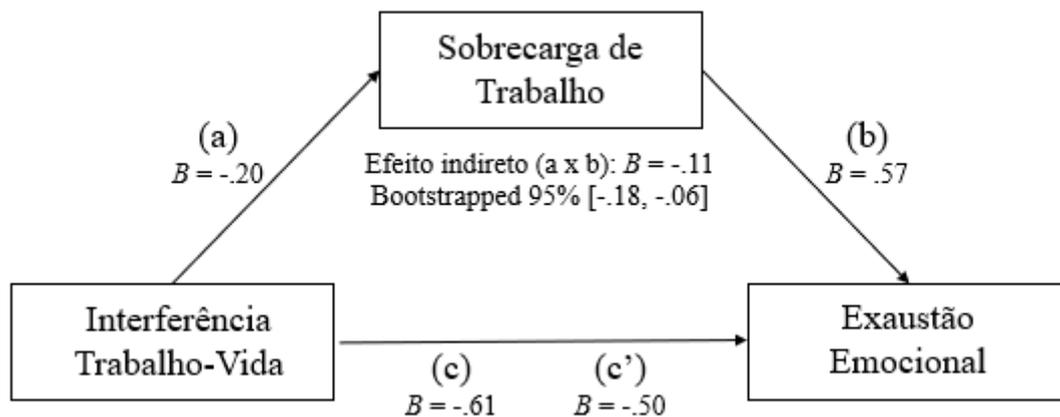


Figura 3.3. - Resultados da relação entre interferência trabalho-vida e exaustão emocional através da sobrecarga de trabalho (H3c)

A quarta hipótese analisa se a sobrecarga de trabalho medeia a relação entre as características do teletrabalho e o desempenho na tarefa. À semelhança da hipótese 3, esta também se subdivide em hipótese 4a (para a flexibilidade do teletrabalho), hipótese 4b (para a confiança organizacional), hipótese 4c (para a interferência trabalho-vida).

A hipótese 4a prevê que a sobrecarga de trabalho medeia a relação entre a flexibilidade e o desempenho na tarefa. Os resultados apresentados no Quadro 3.5. e na Figura 3.4. demonstram que a flexibilidade se relaciona negativa e significativamente com a sobrecarga de trabalho ($B = -.12$, $SE = .04$, $p < .01$), e, de forma direta, positiva e significativamente com o desempenho na tarefa ($B = .12$, $SE = .05$, $p < .01$). Ao mesmo tempo, a sobrecarga está relacionada com o desempenho na tarefa de forma negativa e significativa ($B = -.28$, $SE = .08$, $p < .001$). O efeito indireto é .03, com um intervalo de confiança de 95% de [.01, .07], e o modelo total é significativo ($F = 11.65$, $p < .0001$) e explica 10% da variância do desempenho na tarefa. Deste modo, apura-se que a hipótese 4a foi corroborada pelos dados.

Quadro 3.5. - Resultados da relação entre flexibilidade e desempenho na tarefa através da sobrecarga de trabalho (H4a)

	<i>B</i>	<i>SE</i>	LLCI	ULCI
Efeito total	.15	.05	.06	.24
Efeito direto	.12	.05	.03	.21
Efeito indireto	.03	.02	.01	.07
<i>R</i> ²	.10			

***p* < .001

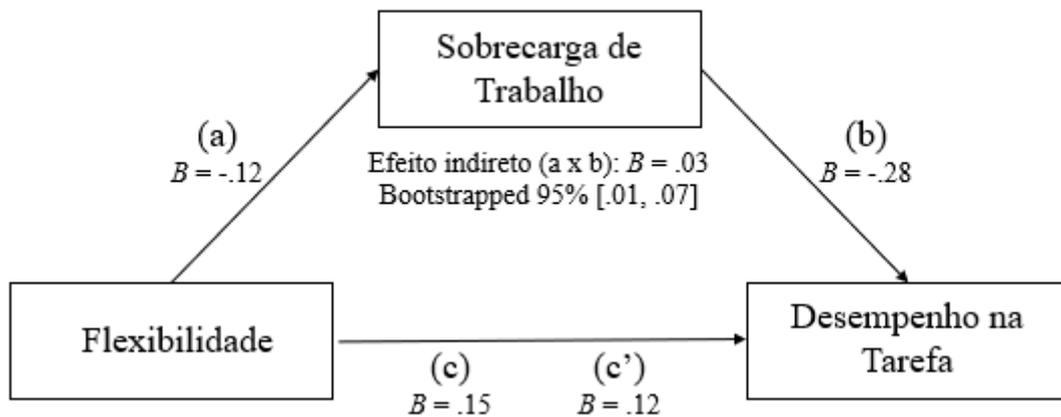


Figura 3.4. - Resultados da relação entre flexibilidade e desempenho na tarefa através da sobrecarga de trabalho (H4a)

A hipótese 4b propunha que a sobrecarga de trabalho medeia a relação entre a confiança organizacional e o desempenho na tarefa. Tendo em conta os resultados obtidos no Quadro 3.6. e na Figura 3.5., observa-se que a confiança organizacional tem uma relação negativa e significativa com a sobrecarga de trabalho ($B = -.13$, $SE = .04$, $p < .01$), e uma relação direta, positiva e significativa com o desempenho na tarefa ($B = .13$, $SE = .05$, $p < .01$). A par disto, a sobrecarga relaciona-se negativa e significativamente com o desempenho na tarefa ($B = -.28$, $SE = .08$, $p < .001$). O efeito indireto é .04 com um intervalo de confiança de 95% de [.01, .07], e o modelo total é significativo ($F = 11.69$, $p < .0001$), explicando 10% da variância do desempenho na tarefa. Constata-se, assim, que a hipótese foi suportada pelos dados.

Quadro 3.6. - Resultados da relação entre confiança organizacional e desempenho na tarefa através da sobrecarga de trabalho (H4b)

	<i>B</i>	<i>SE</i>	LLCI	ULCI
Efeito total	.16	.05	.07	.26
Efeito direto	.13	.05	.03	.23
Efeito indireto	.04	.02	.01	.07
<i>R</i> ²	.10			

***p* < .001

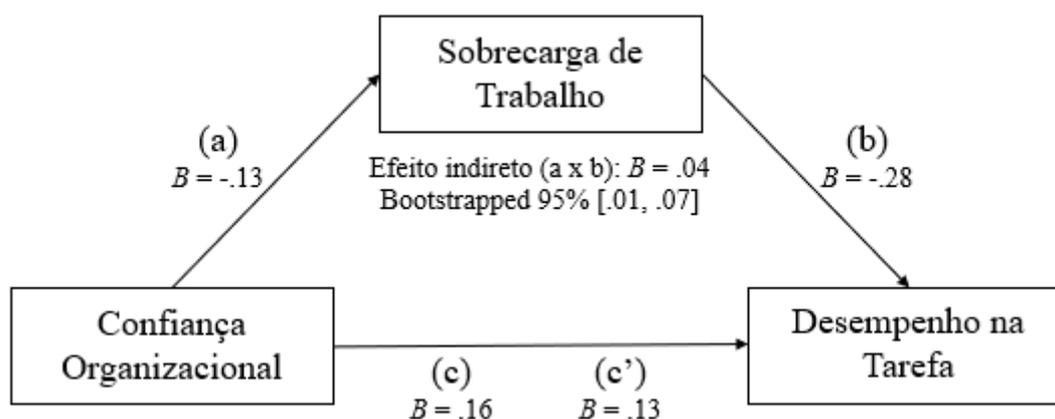


Figura 3.5. - Resultados da relação entre confiança organizacional e desempenho na tarefa através da sobrecarga de trabalho (H4b)

A hipótese 4c supunha que a sobrecarga de trabalho medeia a relação entre a interferência trabalho-vida e o desempenho na tarefa. Os resultados, presentes no Quadro 3.7. e na Figura 3.6., apontam para um efeito negativo e significativo entre a interferência trabalho-vida e a sobrecarga de trabalho ($B = -.20, SE = .04, p < .0001$), e um efeito direto, positivo e significativo com o desempenho na tarefa ($B = .16, SE = .05, p < .001$). Ao mesmo tempo, a sobrecarga de trabalho relaciona-se negativa e significativamente ($B = -.23, SE = .09, p < .01$) com o desempenho na tarefa. O efeito indireto é .05 com um intervalo de confiança de 95% de [.00, .09]. Neste sentido, afirma-se que o modelo total é significativo, com $F = 13,63$ e $p < .0001$, e explica 12% da variância do desempenho na tarefa. A hipótese 4c também foi suportada pelos dados.

Quadro 3.7. - Resultados da relação entre interferência trabalho-vida e desempenho na tarefa através da sobrecarga de trabalho (H4c)

	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>LLCI</i>	<i>ULCI</i>
Efeito total	.20	.05	.11	.29
Efeito direto	.16	.05	.06	.25
Efeito indireto	.05	.02	.00	.09
<i>R</i> ²	.12			

***p* < .001

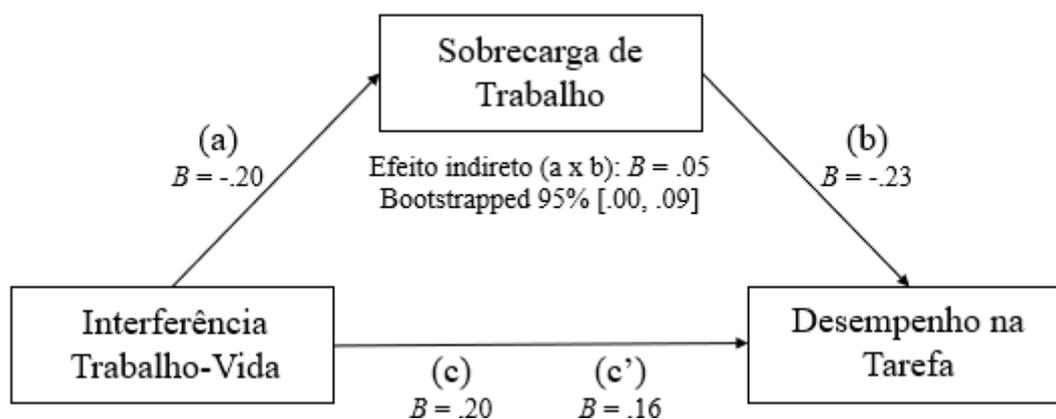


Figura 3.6. - Resultados da relação entre interferência trabalho-vida e desempenho na tarefa através da sobrecarga de trabalho (H4c)

3.6. Análise da mediação moderada

Com o objetivo de testar as hipóteses 5a e 5b e compreender se os teletrabalhadores mais resilientes lidam melhor com a sobrecarga de trabalho e, conseqüentemente, o efeito desta na exaustão emocional e no desempenho na tarefa é menor, efetuou-se uma mediação moderada com recurso ao modelo 14 do PROCESS. Este modelo permite analisar o efeito da mediação em vários níveis da variável moderadora.

No que respeita à hipótese 5, e partindo do Quadro 3.8., é possível observar que a sobrecarga de trabalho impacta positiva e significativamente a exaustão emocional ($B = .56$, $p < .0001$). A resiliência tem um efeito positivo, mas não significativo, sobre a exaustão emocional ($B = .04$, ns). No entanto, quando a resiliência interage com a sobrecarga de trabalho, o efeito de interação é negativo e não significativo ($B = -.03$, $t = -.27$, $p = ns$), num intervalo de confiança de 95% de [.79; -.23]. O facto de a interação não ser significativa demonstra que o

A influência do teletrabalho na exaustão emocional e no desempenho na tarefa

efeito indireto do teletrabalho na exaustão emocional, através da sobrecarga de trabalho, não é moderado pela resiliência. Deste modo, a hipótese 5a não foi verificada.

Quadro 3.8. - Coeficientes de regressão para o modelo de mediação moderada (H5a)

Variáveis Predictoras	Sobrecarga de trabalho			Exaustão emocional		
	Coeff.	SE	P	Coeff.	SE	P
Teletrabalho	-.33	.06	<.0001	-.74	.10	<.0001
Sobrecarga de trabalho [A]	-	-	-	.56	.11	<.0001
Resiliência [B]	-	-	-	.04	.06	<i>ns</i>
[A*B]	-	-	-	-.03	.10	<i>ns</i>
	$R^2 = .15$			$R^2 = .40$		
	$F = 35.67$			$F = 34.44$		

Relativamente à hipótese 5b, através do quadro 3.9., observa-se, por um lado, que a sobrecarga de trabalho tem um efeito negativo e não significativo com o desempenho na tarefa ($B = -.08$, *ns*). A resiliência impacta, positiva e significativamente, o desempenho na tarefa ($B = .26$, $p < .0001$). Contudo, a interação entre a resiliência e a sobrecarga de trabalho não é significativa ($B = -.00$, $t = -.06$, $p = ns$) num intervalo de 95% de confiança de $[-.15; .14]$. Tal significa que o efeito indireto do teletrabalho no desempenho na tarefa, através da sobrecarga de trabalho, não é moderado pela resiliência e, por isso, considera-se que a hipótese 5b não foi suportada pelos dados.

Quadro 3.9. - Coeficientes de regressão para o modelo de mediação moderada (H5b)

Variáveis Predictoras	Sobrecarga de trabalho			Desempenho na tarefa		
	Coeff.	SE	P	Coeff.	SE	P
Teletrabalho	-.33	.06	<.0001	.32	.07	<.0001
Sobrecarga de trabalho [A]	-	-	-	-.08	.08	<i>ns</i>
Resiliência [B]	-	-	-	.26	.05	<.0001
[A*B]	-	-	-	-.00	.07	<i>ns</i>
	$R^2 = .15$			$R^2 = .30$		
	$F = 35.67$			$F = 21.27$		

Capítulo 4 – Discussão e Conclusão

A presente dissertação teve como objetivo estudar as relações entre o teletrabalho, a exaustão emocional e o desempenho na tarefa. Teve também como objetivo analisar o papel mediador da sobrecarga de trabalho, na relação entre o teletrabalho e a exaustão emocional, e o desempenho na tarefa, e, por fim, testar o papel moderador da resiliência, nesta mediação.

O principal objetivo era perceber se determinadas características do teletrabalho, nomeadamente a flexibilidade, a confiança organizacional e a interferência trabalho-vida, poderiam, com base no modelo JD-R, funcionar como recursos do trabalho, levando assim a uma diminuição da exaustão emocional dos trabalhadores e, ao mesmo tempo, a um aumento do desempenho na tarefa. De acordo com o modelo referido, a presença de recursos no trabalho permite minimizar os efeitos negativos das elevadas exigências e, desta forma, as empresas conseguem retirar diretrizes sobre como realizar uma implementação bem-sucedida do teletrabalho.

Os resultados obtidos demonstraram que o teletrabalho influencia negativamente a exaustão emocional. Ou seja, quanto maior for a frequência de teletrabalho, menor tenderá a ser a exaustão emocional do trabalhador. Assim, pode dizer-se que quanto maior for a permanência da pessoa em regime de teletrabalho, mais benefícios tenderão a haver para a sua saúde mental e psicológica.

Esta relação já tinha sido enfatizada por Grant et al. (2019), que associaram positivamente o teletrabalho a baixos níveis de *stress*, e ainda por outros autores, que aconselham o incremento deste regime de trabalho nas organizações, de forma a melhor gerir a saúde mental dos seus trabalhadores. Esta relação poderá ser explicada pelo facto de os teletrabalhadores evitarem determinados fatores de *stress* ocupacional (como por exemplo, as constantes reuniões e interrupções do escritório) que tendem a contribuir para a deterioração da sua saúde e do seu bem-estar, podendo, em última instância, conduzi-los a um estado de *burnout*.

Para além dos benefícios do teletrabalho sobre a saúde mental, parecem haver ainda vantagens face ao desempenho dos trabalhadores. Os resultados indicam que, quanto maior for a frequência de teletrabalho, maior tenderá a ser o desempenho dos trabalhadores. Este é um resultado já anteriormente evidenciado pela literatura (e.g., Gajendran & Harrison, 2007; Eurofound & ILO, 2017). A influência positiva do teletrabalho no desempenho poderá dever-se ao facto de os teletrabalhadores tenderem a trabalhar mais horas (ainda que não necessariamente seguidas) e por terem a capacidade de realizar as suas tarefas no tempo estipulado, uma vez que conseguem concentrar-se mais facilmente estando em casa. Para além

disso, há que destacar que em teletrabalho, ao não haver o tempo de deslocações para o trabalho, os teletrabalhadores tendem a despende desse mesmo tempo de forma produtiva, isto é, trabalhando nessas horas (que seriam para a viagem).

Assim, com base nos resultados obtidos e no que tem vindo a ser referido por diversos autores, é possível realçar-se que o teletrabalho pode tornar-se uma opção interessante e imprescindível, nomeadamente, para manter a continuidade das atividades laborais em casos de crises, catástrofes naturais e emergências, como é o caso da pandemia que se vive atualmente.

Como já foi referido, os teletrabalhadores tendem a trabalhar mais horas do que os trabalhadores em regime presencial. Por esta razão, a literatura tem apontado o teletrabalho como um fator preditivo da intensificação do trabalho, o que, por sua vez, pode levar à sobrecarga, constituindo um risco para a saúde mental dos indivíduos (Demerouti et al., 2014; Fonner & Roloff, 2010; Grant et al., 2013; Kelliher & Anderson, 2010; Nilles, 1997). Assim, foi testado o papel mediador da sobrecarga de trabalho na relação entre cada característica do teletrabalho e a exaustão emocional, e o desempenho na tarefa.

Primeiramente, no que diz respeito à influência da flexibilidade na exaustão emocional por meio da sobrecarga de trabalho, os resultados indicam que, com a mediação da sobrecarga, a flexibilidade proporcionada pela prática de teletrabalho contribui para a diminuição da exaustão emocional. Ou seja, quanto maior a flexibilidade proporcionada ao colaborador em regime de teletrabalho, menor tenderá a ser a sua sobrecarga de trabalho e, conseqüentemente, menor será a sua exaustão emocional. Isto pode ser explicado por diversos fatores. O primeiro está relacionado com a redução das deslocações diárias, que leva à diminuição da exposição ao *stress* do trânsito e aos congestionamentos nos transportes públicos. Depois, o controlo acrescido sobre quando o trabalho ocorre possibilita mais oportunidades para lazer, o que pode contribuir para uma melhor recuperação das tarefas diárias (e.g., Sonnentag, 2018) e, conseqüentemente, para a redução do *stress* do indivíduo. Em terceiro lugar, o facto de o trabalhador não estar num ambiente tão formal e normativo como o do regime presencial, contribui para que este experiencie uma menor pressão no trabalho. E por fim, a autonomia que é dada ao teletrabalhador permite-lhe gerir os seus compromissos, laborais e não laborais, da melhor forma, proporcionando um maior equilíbrio na sua vida.

Estes resultados vão ao encontro daquilo que é reportado na literatura, como por exemplo, por Grant et al. (2019) e Bailey e Kurland (2002), que associam a flexibilidade e a autonomia do trabalho a recursos fundamentais para a redução do *stress* do trabalhador e, conseqüentemente, para a redução da probabilidade de ocorrência de exaustão emocional.

A influência do teletrabalho na exaustão emocional e no desempenho na tarefa

Relativamente ao efeito da confiança organizacional na exaustão emocional, por meio da sobrecarga de trabalho, os resultados foram semelhantes aos anteriores. Ou seja, há um papel mediador da sobrecarga de trabalho na relação entre o teletrabalho e a exaustão emocional. Assim, quanto maior for a confiança que o teletrabalhador tem na sua organização, menor tende a ser a sobrecarga de trabalho, e conseqüentemente, menores tenderão a ser os seus níveis de exaustão emocional. A este respeito, Grant et al. (2019) referem que quanto mais os teletrabalhadores considerarem que o seu trabalho é realizado e apoiado numa organização de confiança, melhor será a sua saúde mental.

Em regime de teletrabalho, os supervisores podem não confiar plenamente no trabalho dos colaboradores, evidenciando uma tendência para controlar, ainda mais, o trabalho dos mesmos, por exemplo, através da monitorização constante da sua atividade. Este controlo pode levar a que os teletrabalhadores sintam maior tensão e, ao mesmo tempo, percecionem que têm menos autonomia para desempenhar as suas funções, levando a uma maior sobrecarga de trabalho, o que, por sua vez, tende a desencadear resultados desfavoráveis, como por exemplo, a exaustão emocional decorrente do trabalho. Tal já tinha sido evidenciado por Karasek e Theorell (1990). Estes esclarecem que a redução do *stress*, decorrente da elevada autonomia proporcionada pelo teletrabalho, depende, em parte, do nível de confiança entre o trabalhador e o seu superior hierárquico.

Por outro lado, na presença de uma relação de confiança entre supervisor e teletrabalhador, existe uma melhor comunicação, menor pressão no trabalho, mais *feedback* e apoio, e, conseqüentemente, traduz-se positivamente na saúde mental dos indivíduos. Esta linha de pensamento pode ser explicada através do estudo de Bentley et al. (2016), no qual os autores abordam a importância do suporte organizacional no teletrabalho e a sua influência nos resultados de bem-estar e *stress*. O mesmo poderá ser evidenciado numa relação de confiança entre o teletrabalhador e a organização.

No que concerne à relação entre a interferência trabalho-vida e a exaustão emocional, por meio da sobrecarga de trabalho, os resultados revelam um papel mediador significativo da sobrecarga de trabalho nesta relação. Ou seja, quanto menor for a interferência trabalho-vida, menor tende a ser a sobrecarga de trabalho e, como tal, a exaustão emocional tende a diminuir.

Em regime de teletrabalho, é natural haver maior dificuldade em separar a vida profissional da vida extratrabalho, pois o indivíduo tende a trabalhar mais horas e a ter mais dificuldade para separar estas fronteiras, que acabam, em muitos casos, por se sobrepor. Pelo contrário, se o teletrabalhador conseguir fazer uma boa gestão das fronteiras, a sobrecarga de trabalho tende a diminuir, ou não ocorrer e, em conseqüência, a sua saúde mental não será afetada

negativamente. A literatura sustenta estas conclusões (Grant et al., 2019; Kossek, Lautsch, & Eaton, 2006).

A sobrecarga de trabalho parece ter também uma influência no desempenho, uma vez que reduz a quantidade de energia disponível para um indivíduo trabalhar corretamente, logo este tende a ter menores níveis de desempenho. Neste sentido, importa perceber se a sobrecarga de trabalho terá um papel mediador na relação entre as características do teletrabalho e o desempenho na tarefa.

Em primeiro lugar, os resultados indicaram que a flexibilidade influencia o desempenho na tarefa, através da sobrecarga de trabalho. Ou seja, quanto maior é a flexibilidade de que o teletrabalhador usufrui, menor será a sobrecarga de trabalho e, em resultado, melhor tende a ser o seu desempenho na tarefa.

Alguns fatores que podem explicar este aumento no desempenho são: (1) a redução das distrações durante o trabalho, possibilitando uma maior concentração; (2) a possibilidade de trabalhar mais horas, dado que a redução do tempo despendido em deslocações, de e para o trabalho, permite mais tempo de trabalho; e (3) maior autonomia na gestão do horário de trabalho, podendo o trabalhador realizar as tarefas com base nas suas preferências e nos períodos em que é mais eficiente (e.g., Fonner & Roloff, 2010; Gajendran & Harrison, 2007; ILO & Eurofound, 2017; Kurland & Bailey, 2000).

Em segundo lugar, percebeu-se que a confiança organizacional, através da sobrecarga de trabalho, influencia o desempenho na tarefa. Ou seja, quanto maior for a confiança entre o trabalhador e a organização, melhor será o desempenho do mesmo. Estes resultados são consistentes com o estudo de Grant et al. (2013). Estes mostraram que, em regime de teletrabalho, a confiança relaciona-se positivamente com as perceções do trabalhador de bom desempenho.

De facto, quando o trabalhador sente que confia nos seus supervisores, e vice-versa, tenderá a sentir-se mais seguro e motivado para desempenhar o seu trabalho da melhor forma. Ao mesmo tempo, se desta relação de confiança advier uma melhor comunicação e mais *feedback*, o trabalhador irá dispor de mais ferramentas para atingir um melhor desempenho. Também, o facto de a confiança organizacional resultar numa redução da exaustão emocional do teletrabalhador, permite que este se sinta melhor a nível mental, o que resulta em melhor desempenho, já que trabalhadores mais saudáveis tendem a ser mais produtivos (Wright & Staw, 1999).

Por último, a interferência trabalho-vida demonstrou ter uma influência no desempenho na tarefa, através da sobrecarga de trabalho. Assim, quanto menor for a interferência entre os dois

domínios, menor tende a ser a sobrecarga de trabalho e, como consequência, melhor tenderá a ser o desempenho do teletrabalhador.

No seguimento do que já foi referido, os trabalhadores que têm facilidade em criar e equilibrar as barreiras entre o domínio do trabalho e o domínio da sua vida fora do trabalho, reportam um maior equilíbrio entre os mesmos. Consequentemente, o conflito trabalho-família - que é bastante propício a ocorrer neste regime de trabalho - tende a ser menor, o que se traduz não só em menos *stress* para o trabalhador, como também numa maior capacidade de concentração nas tarefas e aumento da satisfação com o trabalho. Neste sentido, espera-se que ocorra um aumento do desempenho destes trabalhadores.

Vários estudos têm demonstrado que a não separação das fronteiras diminui o desempenho dos trabalhadores que realizam teletrabalho (Gajendran & Harrison, 2007; Mann & Holdsworth, 2003). É de realçar a importância de dotar os teletrabalhadores com ferramentas que os auxiliem na manutenção dos limites entre estas importantes dimensões da vida do indivíduo.

Finalmente, no que diz respeito à moderação da resiliência nas mediações apresentadas acima, esta foi testada para verificar se haveria algum efeito moderador, tanto na exaustão emocional como no desempenho na tarefa. Contudo, apesar de a resiliência ser um fator que se relaciona diretamente com as variáveis em questão, não interage significativamente com as mesmas enquanto moderadora.

O principal fator que pode estar na origem destes resultados reside no facto de o estudo ter sido realizado durante uma situação social específica, mais concretamente, um estado de quarentena obrigatório que levou à adoção do teletrabalho forçado, sem qualquer tipo de preparação prévia, não permitindo que este seguisse os padrões ditos normais. Neste caso, os indivíduos estavam impossibilitados de usufruir do seu tempo livre fora de casa, de visitar os familiares e amigos e, para além disso, acrescia a preocupação para com os que lhes são próximos e pudessem estar expostos ao vírus.

À data da realização do questionário, os inquiridos encontravam-se fechados em casa, em média, há cerca de 48 dias e, por isso, embora tenham reportado níveis relativamente altos de resiliência ($M = 4.62$), o confinamento obrigatório pode ter contribuído para os resultados obtidos, pelo que seria importante que futuros estudos testassem o modelo noutra contexto.

4.1. Limitações e pesquisas futuras

O presente estudo deparou-se com algumas limitações. A principal limitação prende-se com o período temporal em que foi realizado, mais propriamente, o período de pandemia e confinamento obrigatório. Aquando da aplicação dos questionários, a sociedade enfrentava o desconhecido, aliado a um sentimento de medo de contágio e obrigação de distanciamento social, em que a necessidade básica de segurança e sobrevivência estava no topo das prioridades.

Atendendo ao facto de os dados terem sido recolhidos nesta altura e, mais especificamente, durante a fase de confinamento obrigatório, os indivíduos poderiam estar numa fase de fragilidade emocional e instabilidade social, e sob fatores que os podem ter influenciado negativamente a todos os níveis. Por isso, os resultados relativos à questão da resiliência não foram suportados. Desta forma, estudos futuros deveriam testar, novamente, o modelo, mas com uma amostra maior e num contexto menos turbulento. Ao mesmo tempo, sugere-se também a realização de mais investigações sobre o papel das diferenças individuais, de modo a desenvolver estratégias e ferramentas que auxiliem os teletrabalhadores a combater os efeitos prejudiciais do teletrabalho.

O facto de se ter optado por um método quantitativo pode não ser suficiente, principalmente porque a única fonte deste estudo foi uma medida de auto-reporte. Embora a consistência interna das escalas que o compõem seja elevada, considera-se importante recorrer a outras fontes de pesquisa, como medidas reportadas por outros. Assim, seria possível não só obter informações mais aprofundadas sobre o tema em questão, como também analisar o assunto pela perspectiva, por exemplo, das chefias ou dos empregadores.

Quanto à temporalidade, as variáveis em estudo foram analisadas apenas transversalmente, o que constitui uma limitação à presente investigação, sobretudo no que respeita à exaustão emocional. Os níveis de exaustão emocional de cada indivíduo não só evoluem ao longo do tempo como também têm variações diárias, pelo que, de modo a construir uma metodologia robusta, teria sido fulcral avaliá-la mais do que uma vez – idealmente três vezes por semana - através de um estudo longitudinal. Contudo, tal não foi possível devido a questões de tempo, situacionais e de logística associados à pandemia.

Outras duas limitações deste estudo, provenientes do contexto atual de pandemia, dizem respeito à questão do tipo de teletrabalho estudado e à forma como este foi implementado. Em primeiro lugar, devido às restrições existentes, apenas se pôde estudar o teletrabalho a tempo inteiro. No entanto, a literatura aponta para o facto de o teletrabalho parcial ou ocasional se

traduzir em melhores resultados para os teletrabalhadores (Bailey & Kurland, 2002; Eurofound & ILO, 2017; Wight & Raley, 2009), pelo que seria importante em pesquisas futuras apostar-se no estudo desta modalidade. Em segundo lugar, o estudo foi aplicado num contexto em que o teletrabalho foi imposto de forma repentina e sem preparação prévia por parte de algumas organizações que, provavelmente, não estariam preparadas para a situação. Desta forma, devido às suas particularidades, seria importante que, futuramente, se explore e compare a situação em contexto de pandemia e pós-pandemia. Assim, será possível verificar a evolução e possíveis melhorias relacionadas com este regime de trabalho, transpondo e utilizando estas mesmas informações para as empresas que pretendem a implementação bem-sucedida do teletrabalho.

É ainda de salientar que não se recorreu à inserção de variáveis de controlo, que poderiam ter acrescentado informação adicional pertinente ao presente estudo, como por exemplo, a existência, ou não, de filhos ou outros dependentes. É de esperar que trabalhadores que tenham filhos ou outros dependentes em casa poderão reportar, por exemplo, níveis mais elevados de interferência trabalho-vida, e por isso seria importante a realização de estudos neste sentido.

Por fim, dada a importância fulcral do líder no desempenho e adaptação das equipas em teletrabalho, sugere-se o estudo dos comportamentos do líder que poderão ter impacto positivo na adoção deste regime de trabalho. Por outro lado, poderão também ser aprofundados estudos no domínio do isolamento social proporcionado por este regime de trabalho, nomeadamente no que concerne a estratégias e iniciativas para o evitar.

4.2. Implicações práticas

O teletrabalho é um fenómeno cada vez mais presente no mundo empresarial, sobretudo no período que vivenciamos atualmente. Como tal, é fulcral entender na totalidade a experiência de quem pratica este regime de trabalho, quais os fatores que melhoram a sua saúde mental e o seu desempenho, e de que modo se pode efetuar uma gestão eficaz neste sentido. A presente dissertação apresenta algumas implicações práticas.

Em primeiro lugar, importa referir que qualquer organização que pretenda efetuar uma implementação minimamente bem-sucedida do teletrabalho deve garantir determinadas condições básicas, como por exemplo: (a) a existência de sistemas e estruturas informáticas para suportar a realização do teletrabalho; (b) o estabelecimento e disponibilização de políticas e orientações formais, acessíveis a todos os membros da organização, que clarifiquem as expectativas e as condições deste regime; (c) a definição de um período experimental e de

A influência do teletrabalho na exaustão emocional e no desempenho na tarefa

rescisão; (d) ter critérios de elegibilidade dos trabalhadores, como a exigência de um espaço para trabalhar que cumpra os regulamentos de saúde e segurança.

Com base nos resultados obtidos, concluiu-se que a flexibilidade, a confiança organizacional e a redução da interferência trabalho-vida são fatores que, se forem tidos em conta aquando da implementação do teletrabalho, funcionam como um recurso adicional para que os teletrabalhadores lidem com as elevadas exigências associadas a este regime.

A interferência trabalho-vida foi a característica do teletrabalho que demonstrou ter maior influência para reduzir a exaustão emocional e aumentar o desempenho na tarefa. Percebeu-se que é de extrema importância os trabalhadores terem a capacidade de separar e gerir as fronteiras entre os domínios profissional e familiar, no sentido de evitar uma sobreposição que poderá levar a resultados negativos. Por esta razão, os empregadores devem sensibilizar os trabalhadores que se encontram em regime de teletrabalho e incentivá-los à adoção de práticas para estabelecer limites concretos. Alguns autores referem relatos de teletrabalhadores que desenvolveram estratégias como o uso de *dress codes* para trabalhar (por exemplo, roupas, maquilhagens e acessórios específicos), a colocação de sinais ou cartazes na porta da divisão usada como espaço de trabalho, o planeamento e organização antecipada do trabalho e das respetivas pausas, elaboração de listas de tarefas, entre outros (e.g., Grant et al., 2013).

A existência de uma relação de confiança entre os teletrabalhadores e os seus superiores demonstrou ser um fator crítico para o sucesso do teletrabalhador. Sugere-se, assim, que os supervisores: (1) adotem uma postura justa e equitativa, não discriminando, ou dando menos apoio aos teletrabalhadores, comparativamente aos trabalhadores em regime presencial; (2) avaliem o desempenho dos teletrabalhadores com base nos resultados, e não no aumento do tempo despendido presencialmente; (3) que utilizem ferramentas de *coaching* e invistam na formação, especialmente quando o trabalhador é novo neste tipo de regime; e (4) mantenham e fomentem o contacto e a comunicação frequentes.

Quanto à intensidade da prática de teletrabalho, os resultados obtidos neste estudo, e a literatura existente, salientam a importância de realizá-lo parcial ou ocasionalmente, em detrimento de fazê-lo a tempo inteiro. Limitando a frequência de teletrabalho, reduz-se a exposição aos riscos do mesmo, e dá-se a oportunidade ao teletrabalhador de manter a ligação com a cultura empresarial e com os colegas e superiores. Para além disso, previne-se também o isolamento social, uma vez que estes trabalhadores passam a ter contacto e encontros físicos com os membros da sua equipa com mais regularidade. Assim, e com base em alguns autores (e.g., Eurofound & ILO, 2017; Fønner & Roloff, 2010; Gajendran & Harrison, 2007), sugere-

A influência do teletrabalho na exaustão emocional e no desempenho na tarefa

se que as organizações optem por fomentar a realização de teletrabalho durante cerca de dois ou três dias por semana.

De modo a prevenir ou a combater a ocorrência de exaustão emocional, devem ser implementados programas de intervenção envolvendo o apoio de profissionais de saúde ocupacional. Estes programas podem ser direcionados ao nível da organização, focando-se em questões dentro do contexto organizacional, ou dirigidos ao nível pessoal, trabalhando-se diretamente com o trabalhador afetado. Os supervisores devem comunicar regularmente com os seus teletrabalhadores, não só sobre assuntos relacionados com as suas tarefas, mas também sobre questões psicológicas, como o excesso de trabalho e os seus níveis de *stress*.

Os gestores devem ainda ter em atenção a disponibilidade dos teletrabalhadores para trabalharem fora do horário de expediente. A flexibilidade proporcionada pelo teletrabalho permite aos trabalhadores desempenharem as suas funções longe do escritório, com recurso ao uso de tecnologias de informação. Durante a prática de teletrabalho, observa-se um elevado número de reuniões existentes, uma vez que não há a necessidade de deslocação espacial. Para além disso, é também possível ter reuniões com colegas ou clientes que se encontrem noutros países, pelo que a questão da diferença horária pode ter impacto nas horas em que o indivíduo está disponível para trabalhar. Neste sentido, aconselha-se o desenvolvimento de políticas claras face às expectativas de disponibilidade dos trabalhadores, bem como a limitação do número de reuniões e uma boa planificação das mesmas, de modo a garantir o espaçamento necessário entre elas. Contudo, salienta-se que não devem ser impostas limitações muito rigorosas, uma vez que tal pode afetar a autonomia percebida pelo trabalhador, reduzindo assim as vantagens da mesma. Por isso, devem existir diretrizes gerais, ao nível organizacional, mas que sejam posteriormente adaptadas à dinâmica e preferências de cada equipa, por parte dos supervisores.

É também importante ter em conta que as características dos teletrabalhadores podem influenciar a sua adaptabilidade para desempenhar com sucesso as funções em regime de teletrabalho. De acordo com o que já foi referido anteriormente, os recursos e as características pessoais podem ter influência no modo como os indivíduos lidam com as exigências do trabalho. Por isso, um teletrabalhador deve ser motivado e honesto, capaz de trabalhar de forma independente com pouca supervisão, organizado e com capacidade de lidar com um contacto social mais reduzido.

Por fim, de acordo com as conclusões do relatório da Eurofound e ILO (2017) e de maneira a garantir que o teletrabalho é bem implementado e são cumpridos todos os requisitos, considera-se benéfica a designação de um responsável pela coordenação do mesmo a nível

A influência do teletrabalho na exaustão emocional e no desempenho na tarefa

organizacional, devendo este desenvolver e implementar programas neste âmbito, tanto para gestores/supervisores como para trabalhadores.

Fontes

Acordo Coletivo de Trabalho nº1/2009, Diário da República, 2.^a série – N°188 – 28 de setembro de 2009. Acedido a 21 jul. 2020. Disponível em www.dre.pt

A influência do teletrabalho na exaustão emocional e no desempenho na tarefa

[Esta página foi propositadamente deixada em branco]

Referências Bibliográficas

- Ameliyan, A., Abedi, M., Nilforooshan, P., & Samani, H. (2018). *Journal of Educational Sociology*, 36(6), 245–250.
- Apuke, O. D. (2017). Quantitative Research Methods : A Synopsis Approach. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 6(11), 40–47. <https://doi.org/10.12816/0040336>
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a Day's Work: Boundaries and Micro Role Transitions. *The Academy of Management Review*, 25(3), 472. <https://doi.org/10.2307/259305>
- Bacharach, S. B., Bamberger, P., & Conley, S. C. (1990). Work Processes, Role Conflict, and Role Overload. *Work and Occupations*, 17(2), 199–228. <https://doi.org/10.1177/0730888490017002004>
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(SPEC. ISS.), 383–400. <https://doi.org/10.1002/job.144>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Barber, L. K., & Santuzzi, A. M. (2015). Please respond ASAP: Workplace telepressure and employee recovery. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(2), 172–189. <https://doi.org/10.1037/a0038278>
- Barros, A. M., & Silva, J. R. G. da. (2010). Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. *Cadernos EBAPE.BR*, 8(1), 71–91. <https://doi.org/10.1590/s1679-39512010000100006>
- Baruch, Y. (2000). Teleworking: Benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work and Employment*, 15(1), 34–49. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00063>
- Baruch, Y. (2001). The status of research on teleworking and an agenda for future research. *International Journal of Management Reviews*, 3(2), 113–129. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00058>
- Bentley, T. A., Teo, S. T. T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R., & Gloet, M. (2016). The role of organisational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach. *Applied Ergonomics*, 52, 207–215. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2015.07.019>

- Bonanno, G. A., Papa, A., & O'Neill, K. (2001). Loss and human resilience. *Applied and Preventive Psychology, 10*(3), 193–206. [https://doi.org/10.1016/S0962-1849\(01\)80014-7](https://doi.org/10.1016/S0962-1849(01)80014-7)
- Brennan, J., & McGrady, A. (2015). Designing and implementing a resiliency program for family medicine residents. *International Journal of Psychiatry in Medicine, 50*(1), 104–114. <https://doi.org/10.1177/0091217415592369>
- Brown, M., & Benson, J. (2005). Managing to overload? Work overload and performance appraisal processes. *Group and Organization Management, 30*(1), 99–124. <https://doi.org/10.1177/1059601104269117>
- Cardona, M., Kretschmer, T., & Strobel, T. (2013). ICT and productivity: Conclusions from the empirical literature. *Information Economics and Policy, 25*(3), 109–125. <https://doi.org/10.1016/j.infoecopol.2012.12.002>
- Cascio, W. F. (2000). *Managing a virtual workplace.: Discovery Service der Bibliotheken der RUB. 14*(3). Retrieved from <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=d5152e6d-030b-449a-aff1-1f43ccad96f3%40sdc-v-sessmgr01>
- Coenen, M., & Kok, R. A. W. (2014). Workplace flexibility and new product development performance: The role of telework and flexible work schedules. *European Management Journal, 32*(4), 564–576. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.12.003>
- Cooper, C. L., & Cartwright, S. (1994). Healthy Mind; Healthy Organization—A Proactive Approach to Occupational Stress. *Human Relations, 47*(4), 455–471. <https://doi.org/10.1177/001872679404700405>
- Demerouti, E., Derks, D., ten Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B. (2014). New ways of working: Impact on working conditions, work–family balance, and well-being - The impact of ICT on quality of working life. *Springer Verlag, 123–141*. Retrieved from https://doi.org/10.1007/978-94-017-8854-0_8
- Demerouti, E., Nachreiner, F., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Derks, D., van Mierlo, H., & Schmitz, E. B. (2014). A diary study on work-related smartphone use, psychological detachment and exhaustion: Examining the role of the perceived segmentation norm. *Journal of Occupational Health Psychology, 19*(1), 74–84. <https://doi.org/10.1037/a0035076>
- Dimitrova, D. (2003). Controlling teleworkers: Supervision and flexibility revisited. *New Technology, Work and Employment, 18*(3), 181–195. <https://doi.org/10.1111/1468->

005X.00120

- Eddleston, K. A., & Mulki, J. (2017). Toward Understanding Remote Workers' Management of Work–Family Boundaries: The Complexity of Workplace Embeddedness. *Group and Organization Management, 42*(3), 346–387. <https://doi.org/10.1177/1059601115619548>
- Eurofound, & ILO. (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work / Eurofound*. Retrieved from <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2017/working-anytime-anywhere-the-effects-on-the-world-of-work>
- Evans, G., Wener, R., & Philips, D. (2002). Predictability and Commuter Stress. *Environment, 34*(4), 521–530.
- 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. <https://doi.org/10.1080/00909882.2010.513998>
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues, 30*(1), 159–165.
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. *Journal of Applied Psychology, 92*(6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Gajendran, R. S., Harrison, D. A., & Delaney-Klinger, K. (2015). Are Telecommuters Remotely Good Citizens? Unpacking Telecommuting's Effects on Performance Via I-Deals and Job Resources. *Personnel Psychology, 68*(2), 353–393. <https://doi.org/10.1111/peps.12082>
- Gilbreath, B., & Montesino, M. U. (2006). Expanding the hrd role: Improving employee well-being and organizational performance. *Human Resource Development International, 9*(4), 563–571. <https://doi.org/10.1080/13678860601032684>
- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Simsek, Z. (2006). Telecommuting's differential impact on work-family conflict: Is there no place like home? *Journal of Applied Psychology, 91*(6), 1340–1350. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1340>
- Grant, C. A., Wallace, L. M., & Spurgeon, P. C. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations, 35*(5), 527–546. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2012-0059>
- Grant, C. A., Wallace, L. M., Spurgeon, P. C., Tramontano, C., & Charalampous, M. (2019). Construction and initial validation of the E-Work Life Scale to measure remote e-working.

- Employee Relations*, 41(1), 16–33. <https://doi.org/10.1108/ER-09-2017-0229>
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). 'Academy of Management Review Sources of Conflict Between Work and Family Roles'. *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88. Retrieved from <http://amr.aom.org/content/10/1/76.full.pdf>
- Hartig, T., Kylin, C., & Johansson, G. (2007). The telework tradeoff: Stress mitigation vs. constrained restoration. *Applied Psychology*, 56(2), 231–253. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2006.00252.x>
- Hayes, A. F. (2018). Partial, conditional, and moderated moderated mediation: Quantification, inference, and interpretation. *Communication Monographs*, 85(1), 4–40. <https://doi.org/10.1080/03637751.2017.1352100>
- Hetzl-Riggin, M. D., Swords, B. A., Tuang, H. L., Deck, J. M., & Spurgeon, N. S. (2020). Work Engagement and Resiliency Impact the Relationship Between Nursing Stress and Burnout. *Psychological Reports*, 123(5), 1835–1853. <https://doi.org/10.1177/0033294119876076>
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and Psychological Resources and Adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307–324. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.6.4.307>
- Jett, Q. R., & George, J. M. (2003). Note a Closer Look At Work Interrupted : in the Role of Interruptions Life. *Academy of Management Review*, 28(3), 494–507.
- Kelliher, C., & Anderson, D. (2010). Doing more with less? flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63(1), 83–106. <https://doi.org/10.1177/0018726709349199>
- Khuong, M. N., & Yen, V. H. (2016). Investigate the Effects of Job Stress on Employee Job Performance — A Case Study at Dong Xuyen Industrial Zone, Vietnam. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 7(2), 31–37. <https://doi.org/10.18178/ijtef.2016.7.2.495>
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Van Buuren, S., Van Der Beek, A. J., & de Vet, H. C. w. (2012). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6–28. <https://doi.org/10.1108/17410401311285273>
- Kossek, E. E., Lautsch, B. A., & Eaton, S. C. (2006). Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work-family effectiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), 347–367. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.07.002>
- Kowalski, K. B., & Swanson, J. A. (2005). Critical success factors in developing teleworking

- programs. *Benchmarking*, 12(3), 236–249. <https://doi.org/10.1108/14635770510600357>
- Kreiner, G. E. (2006). Consequences of work-home segmentation or integration: A person-environment fit perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 485–507. <https://doi.org/10.1002/job.386>
- Kurland, N. B., & Bailey, D. E. (2000). Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *IEEE Engineering Management Review*, 28(2), 49–60.
- Kwon, M., & Jeon, S. H. (2020). Do Leadership Commitment and Performance-Oriented Culture Matter for Federal Teleworker Satisfaction With Telework Programs? *Review of Public Personnel Administration*, 40(1), 36–55. <https://doi.org/10.1177/0734371X18776049>
- Ladebo, O. J., & Awotunde, J. (2007). Emotional and Behavioral Reactions To Work. *October*, 13(8), 86–100.
- Larrabee, J. H., Wu, Y., Persily, C. A., Simoni, P. S., Johnston, P. A., Marcischak, T. L., ... Gladden, S. D. (2010). Influence of stress resiliency on rn job satisfaction and intent to stay. *Western Journal of Nursing Research*, 32(1), 81–102. <https://doi.org/10.1177/0193945909343293>
- Lautsch, B. A., Kossek, E. E., & Eaton, S. C. (2009). Supervisory approaches and paradoxes in managing telecommuting implementation. *Human Relations*, 62(6), 795–827. <https://doi.org/10.1177/0018726709104543>
- Lazarus, R. S. (1990). *Theory-Based Stress Measurement Theory-Based Stress Measurement*. 7965(1990), 3–13. <https://doi.org/10.1207/s15327965pli0101>
- Lee, R. L., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123–133. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.2.123>
- Leung, L., & Zhang, R. (2017). Mapping ICT use at home and telecommuting practices: A perspective from work/family border theory. *Telematics and Informatics*, 34(1), 385–396. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2016.06.001>
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695–706. <https://doi.org/10.1002/job.165>
- Luthans, F., Vogelgesang, G. R., & Lester, P. B. (2006). Developing the Psychological Capital of Resiliency. *Human Resource Development Review*, 5(1), 25–44. <https://doi.org/10.1177/1534484305285335>
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital

- management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143–160. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.01.003>
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge. In *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195187526.001.0001>
- Mann, S., & Holdsworth, L. (2003). The psychological impact of teleworking: Stress, emotions and health. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 196–211. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00121>
- Mann, S., Varey, R., & Button, W. (2000). An exploration of the emotional impact of teleworking via computer-mediated communication. *Journal of Managerial Psychology*, 15(7), 668–690. <https://doi.org/10.1108/02683940010378054>
- Maroco, J., & Tecedreiro, M. (2009). Inventário De Burnout De Maslach Para Estudantes Portugueses. *Psicologia, Saúde e Doenças*, 10(2), 227–236.
- Martin, B. H., & MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organizations?: A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. *Management Research Review*, 35(7), 602–616. <https://doi.org/10.1108/01409171211238820>
- Martínez-Sánchez, A., Pérez-Pérez, M., de-Luis-Carnicer, P., & Vela-Jiménez, M. J. (2007). Telework, human resource flexibility and firm performance. *New Technology, Work and Employment*, 22(3), 208–223. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2007.00195.x>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Chapter 43 – Burnout. *Stress: Concepts, Cognition, Emotion, and Behavior*, 351–357. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-800951-2.00044-3>
- Maslach, C. (1982). Understanding burnout: Definitional issues in analyzing a complex phenomenon. Job stress and burnout. ... *a Complex Phenomenon: Job Stress and Burnout*, (January 1982). Retrieved from https://scholar.google.com/scholar?q=%3DMaslach+C+1982%2C+“Understanding+burnout+definitional+issues+in+analysing+a+complex+phenomenon”%2C+in+Paine+WS+%28Ed%29%2C+Job+stress+and+burnout%3A+Research+theory+and%5C&btnG=&hl=en&as_sdt=0%2C5#0
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99–113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). The Maslach Burnout Inventory Manual. *The Maslach Burnout Inventory*, (June 2015), 191–217. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>

- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry, 15*(2), 103–111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2017). Understanding Burnout. *The Handbook of Stress and Health, 36–56*. <https://doi.org/10.1002/9781118993811.ch3>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). *Oburnout*. 397–422.
- Masten, A. S., Best, K. M., & Garmezy, N. (1990). Resilience and development contributions. *Development and Psychopatholog, 2*(4), 425–444. Retrieved from 10.1017/S0954579400005812
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior, 70*(1), 149–171. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.09.002>
- Michie, J., & Sheehan, M. (2005). Business strategy, human resources, labour market flexibility and competitive advantage. *International Journal of Human Resource Management, 16*(3), 445–464. <https://doi.org/10.1080/0958519042000339598>
- Mills, P. R., Kessler, R. C., Cooper, J., & Sullivan, S. (2007). Impact of a health promotion program on employee health risks and work productivity. *American Journal of Health Promotion, 22*(1), 45–53. <https://doi.org/10.4278/0890-1171-22.1.45>
- Morgan, R. E. (2004). European Business Review "Balancing work and family with telework? Organizational issues and challenges for women and managers", Women in Management Review Teleworking: an assessment of the benefits and challenges. *European Business Review Iss Personnel Review Iss Management Decision, 164*(7), 344–357. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1108/09555340410699613%5Cnhttp://dx.doi.org/10.1108/00483480310477515%5Cnhttp://>
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance, 10*(2), 71–83. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_1
- Mount, M. K., Barrick, M. R., Scullen, S. M., & Rounds, J. (2005). Higher-order dimensions of the Big Five personality traits and the Big Six vocational interest types. *Personnel Psychology, 58*(2), 447–478. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00468.x>
- Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I., & Goštautaitė, B. (2019). Working from home: characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower, 40*(1), 87–101. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2017-0172>
- Nilles, J. M. (1988). Traffic reduction by telecommuting: A status review and selected

- bibliography. *Transportation Research Part A: General*, 22(4), 301–317. [https://doi.org/10.1016/0191-2607\(88\)90008-8](https://doi.org/10.1016/0191-2607(88)90008-8)
- Nilles, J. M. (1997). Telework: Enabling distributed organizations: Implications for it managers. *Information Systems Management*, 14(4), 7–14. <https://doi.org/10.1080/10580539708907069>
- Park, S., & Cho, Y. J. (2020). Does telework status affect the behavior and perception of supervisors? Examining task behavior and perception in the telework context. *International Journal of Human Resource Management*, 0(0), 1–26. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1777183>
- Peters, P., Tijdens, K. G., & Wetzels, C. (2004). Employees' opportunities, preferences, and practices in telecommuting adoption. *Information and Management*, 41(4), 469–482. [https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(03\)00085-5](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(03)00085-5)
- Richardson, G. E. (2002). The metatheory of resilience and resiliency. *Journal of Clinical Psychology*, 58(3), 307–321. <https://doi.org/10.1002/jclp.10020>
- Richardson, J. (2010). Managing flexworkers: Holding on and letting go. *Journal of Management Development*, 29(2), 137–147. <https://doi.org/10.1108/02621711011019279>
- Rothbard, N. P., Phillips, K. W., & Dumas, T. L. (2005). Managing multiple roles: Work-family policies and individuals' desires for segmentation. *Organization Science*, 16(3), 243–258. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0124>
- Rotundo, M. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: a policy-capturing approach. *The Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66–80. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.66>
- Rutter, M. (1987). Psychosocial Resilience and Protective Mechanisms. *American Journal of Orthopsychiatry*, Vol. 57, pp. 316–331. <https://doi.org/10.1111/j.1939-0025.1987.tb03541.x>
- Sanchez, R. (1995). Strategic Flexibility in Product Competition. *Strategic Management Journal*, 16(1), 135–159.
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the Job Demands-Resources model: A 'how to' guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics*, 46(2), 120–132. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., & Buunk, B. P. (2004). Burnout: An Overview of 25 Years of Research and

- Theorizing. In *The Handbook of Work and Health Psychology: Second Edition*.
<https://doi.org/10.1002/0470013400.ch19>
- Scotter, J. R. Van, Cross, T. C., & Motowidlo, S. J. (2000). Effects of Task Performance and Contextual Performance on Systemic Rewards. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 526–535.
- Shirom, A., Westman, M., Shamai, O., & Carel, R. S. (1997). Effects of work overload and burnout on cholesterol and triglycerides levels: the moderating effects of emotional reactivity among male and female employees. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2(4), 275–288. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.2.4.275>
- Skinner, N., & Pocock, B. (2008). Work–life conflict: Is work time or work overload more important? Natalie Skinner and Barbara Pocock. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(3), 303–315. <https://doi.org/10.1177/1038411108095761.304>
- Sonnentag, S. (2018). *Job-Stress Recovery: Core Findings, Future Research Topics, and Remaining Challenges Sabine*.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance: Concept, Theory, and Predictors. *Psychological Management of Individual Performance*, 1–24. <https://doi.org/doi.org/10.1002/0470013419.ch1>
- Sullivan, C. (2003). What’s in a name? Definitions and conceptualisations of teleworking and homeworking. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 158–165. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00118>
- Tamayo, M. R., & Tróccoli, B. T. (2002). Exaustão emocional: relações com a percepção de suporte organizacional e com as estratégias de coping no trabalho. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 7(1), 37–46. <https://doi.org/10.1590/s1413-294x2002000100005>
- Tremblay, D. G. (2002). Balancing work and family with telework? Organizational issues and challenges for women and managers. *Women in Management Review*, 17(3), 157–170. <https://doi.org/10.1108/09649420210425309>
- Tugade, M. M., & Fredrickson, B. L. (2004). Resilient Individuals Use Positive Emotions to Bounce Back From Negative Emotional Experiences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(2), 320–333. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.86.2.320>
- Van Hooff, M. L. M., Geurts, S. A. E., Kompier, M. A. J., & Taris, T. W. (2006). Work-home interference: How does it manifest itself from day to day? *Work and Stress*, 20(2), 145–162. <https://doi.org/10.1080/02678370600915940>
- Venkatesh, R., & Blaskovich, J. (2012). The mediating effect of psychological capital on the budget participation-job performance relationship. *Journal of Management Accounting*

- Research*, 24(1), 159–175. <https://doi.org/10.2308/jmar-50202>
- Vilhelmson, B., & Thulin, E. (2016). Who and where are the flexible workers? Exploring the current diffusion of telework in Sweden. *New Technology, Work and Employment*, 31(1), 77–96. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12060>
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on Models of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216–226. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00151>
- Wald, H. S., Haramati, A., Bachner, Y. G., & Urkin, J. (2016). Promoting resiliency for interprofessional faculty and senior medical students: Outcomes of a workshop using mind-body medicine and interactive reflective writing. *Medical Teacher*, 38(5), 525–528. <https://doi.org/10.3109/0142159X.2016.1150980>
- Wight, V. R., & Raley, S. B. (2009). When home becomes work: Work and family time among workers at home. *Social Indicators Research*, 93(1), 197–202. <https://doi.org/10.1007/s11205-008-9377-6>
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 23(4), 756–772. <https://doi.org/10.5465/AMR.1998.1255637>
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 486–493. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.3.486>
- Wright, T. A., & Staw, B. M. (1999). Affect and favorable work outcomes: Two longitudinal tests of the happy-productive worker thesis. *Journal of Organizational Behavior*, 20(1), 1–23. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199901\)20:1<1::AID-JOB885>3.0.CO;2-W](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199901)20:1<1::AID-JOB885>3.0.CO;2-W)
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009a). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235–244. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.11.003>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009b). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 183–200. <https://doi.org/10.1348/096317908X285633>
- Zimmerman, M. A., & Arunkumar, R. (1994). Resiliency Research: Implications for Schools and Policy. *Social Policy Report*, 8(4), 1–20. <https://doi.org/10.1002/j.2379-3988.1994.tb00032.x>

Anexos

Anexo A – Questionário

QUESTIONÁRIO

1. Este questionário integra-se numa dissertação de mestrado realizada em parceria com o Iscte Business School.
2. O principal objetivo deste projeto é compreender de que modo as condições do teletrabalho influenciam a exaustão emocional e o desempenho dos colaboradores, e por isso destina-se a pessoas que se encontrem em regime de teletrabalho.
3. A sua participação é completamente voluntária e o anonimato é garantido durante todo o processo. Os dados recolhidos serão tratados de forma confidencial e usados exclusivamente para fins académicos.
4. Para responder às questões apenas necessita de assinalar a resposta que lhe parecer mais adequada. Não existem respostas certas ou erradas, apenas pedimos a sua opinião pessoal. Procure responder sem se deter demasiadamente em cada questão. Responda a todo o questionário de seguida, sem interrupções.
5. Se aceitar participar, por favor clique no botão abaixo e avance para a página seguinte. O preenchimento do questionário indica que compreendeu e que aceita as condições do presente estudo, consentindo em participar.
6. Responda a todo o questionário de seguida, sem interrupções.

Para qualquer esclarecimento ou informação adicional, por favor contacte: Prof.^a Doutora Carla Rebelo (carla_alexandra_rebelo@iscte-iul.pt) ou Prof.^a Doutora Ana Junça Silva (ana_luisa_silva@iscte-iul.pt).

Obrigada pela sua colaboração!

1. Por favor, indique se atualmente trabalha em regime de teletrabalho.

- Estou em regime de teletrabalho.
 Não estou em regime de teletrabalho.

2. Pense, por favor, no dia-a-dia do seu trabalho e no desempenho das suas funções. Responda às questões utilizando a seguinte escala:

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

1	A minha organização oferece formação orientada para competências e comportamentos de teletrabalho.	1	2	3	4	5
2	O meu teletrabalho consome tempo que eu gostaria de despender com a minha família/amigos, ou noutras atividades não relacionadas com o trabalho. (R)	1	2	3	4	5
3	Quando estou em regime de teletrabalho, penso frequentemente em problemas relacionados com o trabalho fora do meu horário normal de trabalho. (R)	1	2	3	4	5
4	Eu sinto-me feliz com o meu equilíbrio vida-trabalho quando estou em regime de teletrabalho.	1	2	3	4	5
5	Ter acesso constante ao trabalho, através do teletrabalho, é muito cansativo. (R)	1	2	3	4	5
6	Quando estou em regime de teletrabalho consigo concentrar-me melhor nas minhas tarefas de trabalho.	1	2	3	4	5
7	O meu supervisor dá-me controlo total sobre quando e como posso concluir o meu trabalho, quando estou em regime de teletrabalho.	1	2	3	4	5
8	A minha empresa confia em mim para ser eficaz no meu papel quando estou em teletrabalho.	1	2	3	4	5
9	Eu confio na minha empresa para fornecer boas condições que me permitam estar em teletrabalho de forma eficaz.	1	2	3	4	5
10	Estar em regime de teletrabalho torna-me mais eficaz para cumprir os meus objetivos-chave e atingir resultados.	1	2	3	4	5
11	Se eu for interrompido por responsabilidades familiares/outras durante o trabalho a partir de casa, continuo a satisfazer as expectativas que o meu superior tem em relação ao meu trabalho.	1	2	3	4	5

A influência do teletrabalho na exaustão emocional e no desempenho na tarefa

12	Quando estou a trabalhar a partir de casa, sei quando desligar/parar o trabalho para poder descansar. (R)	1	2	3	4	5
13	O meu trabalho é tão flexível que eu poderia facilmente fazer uma pausa do teletrabalho, se e quando eu quiser.	1	2	3	4	5
14	O meu superior permite-me flexibilizar o meu horário para satisfazer as minhas necessidades, desde que todo o trabalho seja concluído.	1	2	3	4	5
15	Eu sinto que as exigências do trabalho são muito maiores quando estou em regime de teletrabalho. (R)	1	2	3	4	5
16	A minha produtividade geral no trabalho aumentou devido à minha capacidade de trabalhar remotamente/a partir de casa.	1	2	3	4	5
17	A minha vida social é pobre quando estou em regime de teletrabalho. (R)	1	2	3	4	5

3. As próximas questões dizem respeito à forma como se sente quando desempenha o seu trabalho. Indique, por favor, com que frequência cada uma destas situações se verifica, utilizando a seguinte escala:

Nunca	Algumas vezes por ano	Algumas vezes por mês	Algumas vezes por semana	Diariamente
1	2	3	4	5

1	Sinto-me emocionalmente esgotado(a) com o meu trabalho.	1	2	3	4	5
2	Sinto-me de “rastros” no final de um dia de trabalho.	1	2	3	4	5
3	Sinto-me cansado(a) quando me levanto de manhã e penso que tenho de enfrentar mais um dia de trabalho.	1	2	3	4	5
4	Trabalhar o dia todo exige um grande esforço de mim.	1	2	3	4	5
5	Sinto-me acabado por causa do meu trabalho.	1	2	3	4	5
6	Só desejo fazer o meu trabalho e não ser incomodado	1	2	3	4	5

4. Pensando agora no seu trabalho, responda às questões utilizando a seguinte escala:

Raramente	-	-	-	Sempre
1	2	3	4	5

1	Eu consigo planear o meu trabalho de forma a estar feito a tempo.	1	2	3	4	5
2	O meu planeamento é ótimo.	1	2	3	4	5
3	Eu mantenho em mente os resultados que tenho de alcançar no meu trabalho.	1	2	3	4	5
4	Eu sou capaz de separar os problemas principais dos problemas secundários no trabalho.	1	2	3	4	5
5	Eu sou capaz de realizar bem o meu trabalho com o mínimo de tempo e esforço.	1	2	3	4	5
6	Eu assumo responsabilidades extra.	1	2	3	4	5
7	Eu começo novas tarefas com autonomia quando as antigas já estão finalizadas.	1	2	3	4	5
8	Eu assumo tarefas de trabalho desafiadoras, quando disponíveis.	1	2	3	4	5
9	Eu procuro manter o meu conhecimento do trabalho em dia.	1	2	3	4	5
10	Eu procuro manter as minhas competências de trabalho em dia.	1	2	3	4	5

A influência do teletrabalho na exaustão emocional e no desempenho na tarefa

11	Eu encontro soluções criativas para novos problemas.	1	2	3	4	5
12	Eu procuro novos desafios no meu trabalho.	1	2	3	4	5
13	Eu participo ativamente em reuniões de trabalho.	1	2	3	4	5
14	Eu queixo-me de assuntos sem importância no trabalho.	1	2	3	4	5
15	Eu torno os problemas maiores do que realmente são no trabalho.	1	2	3	4	5
16	Eu foco-me nos aspetos negativos de uma situação de trabalho, em vez de nos aspetos positivos.	1	2	3	4	5
17	Eu falo com colegas sobre aspetos negativos do meu trabalho.	1	2	3	4	5
18	Eu falo com pessoas de fora da organização sobre os aspetos negativos do meu trabalho.	1	2	3	4	5

5. O seguinte conjunto de questões diz respeito à sua carga de trabalho. Indique, por favor, em que medida concorda com cada uma das questões, utilizando a escala de resposta apresentada:

Definitivamente falso	Falso	Verdadeiro	Definitivamente verdadeiro
1	2	3	4

1	Eu não tenho tempo para terminar o meu trabalho.	1	2	3	4
2	Eu estou apressado a fazer o meu trabalho.	1	2	3	4
3	Eu tenho muito tempo livre. (R)	1	2	3	4

6. Para responder às próximas questões, pense, por favor, em si próprio neste momento. Indique de que modo concorda com as afirmações utilizando a seguinte escala: como pensa em si próprio no mesmo momento

Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5	6

1	De uma forma ou de outra eu consigo, geralmente, gerir o meu trabalho e as suas dificuldades.	1	2	3	4	5	6
2	No trabalho, se necessário, sou capaz de ficar “por minha conta e risco”.	1	2	3	4	5	6
3	Em geral, eu consigo facilmente ultrapassar as coisas mais stressantes no trabalho.	1	2	3	4	5	6
4	Eu consigo ultrapassar os momentos difíceis no trabalho, porque já passei por dificuldades no passado.	1	2	3	4	5	6
5	Eu sinto que consigo lidar com várias coisas ao mesmo tempo no trabalho.	1	2	3	4	5	6

A influência do teletrabalho na exaustão emocional e no desempenho na tarefa

PARTE 7 - Para terminar, solicitamos alguns dados sociodemográficos, indispensáveis ao tratamento estatístico dos questionários:

1. **Sexo:** Masculino Feminino

2. **Idade:** _____ anos

3. **Nacionalidade:** Portuguesa Outra _____

4. **Estado civil:** Solteiro(a) Casado(a)/União de facto Divorciado(a) Viúvo(a)

5. **Tem filhos ou outros dependentes?** Sim Não

6. Se respondeu Sim na questão anterior, por favor indique quantos. _____

7. **Habilitações literárias:** até ao 9º ano 12º ano Licenciatura Mestrado ou Doutoramento

8. **Profissão:** _____

9. **Exerce funções de chefia?:** Sim Não

10. **Tipo de contrato:** Termo indeterminado (efetivo) Termo certo Trabalho temporário Estágio Outro

11. **Número de anos na função:** < 1 ano 1 a 4 anos 5 a 8 anos > 9 anos

12. **Número de anos na organização:** < 1 ano 1 a 4 anos 5 a 8 anos > 9 anos

13. **Regime de trabalho:** Tempo inteiro Tempo parcial

14. **Em média, quantas horas trabalha por dia em regime de teletrabalho?** _____

15. **Em média, quantas horas trabalhava por dia no seu local de trabalho?** _____

16. **Há quanto tempo está fechado(a) em casa? Indique, por favor, o nº de dias** _____

17. **Desde que está em teletrabalho, sente que é...**

- Sou mais produtivo(a) desde que estou em teletrabalho
- Sou menos produtivo(a) desde que estou em teletrabalho.

18. **Desde que está em teletrabalho sente que é...**

- Sinto-me mais feliz com o trabalho desde que estou em teletrabalho
- Sinto-me menos feliz com o trabalho desde que estou em teletrabalho

19. **Gostaria de passar a ter o teletrabalho como opção?** Sim Não

20. **Se respondeu sim na pergunta anterior, gostaria que fosse:** Full time Tempo parcial

Muito obrigada pela sua participação