



INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

## **O bem-estar em teletrabalho: O papel das exigências do trabalho, do suporte do supervisor a assuntos relacionados com a família e do conflito trabalho-família**

**Diana Patrícia de Freitas**

**Mestrado em Psicologia Social e das Organizações**

**Orientadora:**

**Doutora Sara Ramos, Professora Auxiliar  
Departamento de Recursos Humanos e Comportamento  
Organizacional (IBS)  
Iscte - INSTITUTO UNIVERSITÁRIO DE LISBOA**

**Co-Orientadora:**

**Doutora Inês C. Sousa, Professora Auxiliar Convidada  
Departamento de Recursos Humanos e Comportamento  
Organizacional (IBS)  
Iscte - INSTITUTO UNIVERSITÁRIO DE LISBOA**

## **O bem-estar em teletrabalho: O papel das exigências do trabalho, do suporte do supervisor a assuntos relacionados com a família e do conflito trabalho-família**

Diana Patrícia de Freitas

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Doutora Sara Ramos, Professora Auxiliar  
Departamento de Recursos Humanos e Comportamento  
Organizacional (IBS)  
Iscte - INSTITUTO UNIVERSITÁRIO DE LISBOA

Co-Orientadora:

Doutora Inês C. Sousa, Professora Auxiliar Convidada  
Departamento de Recursos Humanos e Comportamento  
Organizacional (IBS)  
Iscte - INSTITUTO UNIVERSITÁRIO DE LISBOA

## Agradecimentos

Esta dissertação representa o fim de um ciclo composto por inúmeros desafios, mudanças, aprendizagens e felicidade, no qual foi essencial o apoio e incentivo das minhas pessoas especiais.

Em primeiro lugar agradeço aos meus pais, que foram um apoio incondicional em todos os momentos da minha vida e proporcionaram as condições para realizar todos os meus sonhos e aventuras. Por ensinarem-me que tudo é possível e a nunca desistir.

Aos meus irmãos, cunhada e sobrinhos por mostrarem o lado bom da vida, por todo o apoio, carinho, conselhos e dias repletos de alegria.

Às amigas que tornaram este ano mais fácil e leve e sem elas não seria possível chegar ao fim de mais uma etapa, Luísa, Cristiana, Catarina e Jéssica.

À Maria e à Rita, por serem o meu porto de abrigo nesta aventura pelo Iscte e tornarem os meus dias em Lisboa mais bonitos.

À minha orientadora Doutora Sara Ramos e à minha co-orientadora Doutora Inês Carneiro e Sousa por terem aceite este desafio e estarem sempre disponíveis. Agradeço a partilha de conhecimentos, ideias, carinho e atenção que tornaram esta investigação possível.

A todos os que se cruzaram comigo, sou eternamente grata!

*Aqueles que passam por nós não vão sós.  
Deixam um pouco de si, levam um pouco de nós.*  
Antoine de Saint-Exupéry



## Resumo

No contexto atual marcado pela prática do teletrabalho em função das medidas de prevenção do COVID-19, torna-se fundamental analisar as suas implicações a nível individual, familiar e organizacional. Esta investigação tem como objetivos compreender o impacto das exigências do trabalho na exaustão emocional e no *engagement* dos teletrabalhadores. Pretende ainda analisar o papel mediador do conflito trabalho-família e o papel moderador do suporte do supervisor a assuntos relacionados com a família.

Para responder aos objetivos propostos foi utilizada uma metodologia quantitativa, através da administração de um questionário online a 916 indivíduos em teletrabalho. Destaco como força a heterogeneidade da amostra, composta por trabalhadores de diferentes organizações e setores de atividade profissional.

Os resultados evidenciam uma relação significativa entre as exigências do trabalho e o aumento da exaustão emocional, o mesmo não acontecendo na relação entre as exigências do trabalho e o *engagement*. As exigências do trabalho, via conflito trabalho-família, influenciam positivamente a exaustão emocional e negativamente o *engagement*. A moderação do suporte do supervisor a assuntos relacionados com a família não é significativa em nenhuma das relações testadas.

Os resultados empíricos obtidos são fundamentais para as organizações que desejam manter o teletrabalho, através da implementação de práticas direcionadas ao bem-estar.

**Palavras-Chave:** conflito trabalho-família; *engagement*; exaustão emocional; suporte do supervisor a assuntos relacionados com a família

### **Código de Classificação da APA**

**3600** Psicologia Industrial e Organizacional

**3670** Condições de trabalho e segurança industrial



## Abstract

In the current context marked by the practice of telework as a result of COVID-19 prevention measures, it is essential to analyze its implications at the individual, family and organizational level. This investigation aims to understand the impact of work demands on emotional exhaustion and *engagement* of teleworkers. It also intends to analyze the mediating role of the work-family conflict and the moderating role of the family supportive supervisor behaviors

To respond to the proposed objectives, a quantitative methodology was used, through the administration of an online questionnaire to 916 individuals in telework. I highlight as strength the heterogeneity of the sample, composed of workers from different associations and sectors of professional activity.

The results show a significant relationship between job demands and increased emotional exhaustion, the same not happening in the relationship between job demands and *engagement*.

The demands of work, via work-family conflict, positively influence emotional exhaustion and negatively influence *engagement*. The moderation of family supportive supervisor behaviors is not significant in any of the relationships tested.

The empirical results obtained are fundamental for organizations that wish to maintain teleworking, through the implementation of practices aimed at well-being.

**Key words:** emotional exhaustion; *engagement*; family supportive supervisor behaviors; work-family conflict

### APA Classification Code

**3600** Industrial and Organizational Psychology

**3670** Working conditions and industrial safety



## Índice

Agradecimentos .....	i
Resumo .....	i
Abstract.....	iii
Índice de Tabelas.....	vi
Glossário de Siglas.....	vi
Introdução .....	1
Capítulo 1 - Revisão de Literatura .....	3
1.1. Teletrabalho.....	3
1.2. Modelo Exigências-Recursos do Trabalho .....	6
1.3. Exigências do trabalho .....	8
1.4. Conflito trabalho-família (CTF).....	10
1.5. Suporte do supervisor a assuntos relacionados com a família .....	13
1.6. Exaustão Emocional.....	15
1.7. <i>Engagement</i> .....	17
Modelos de investigação .....	19
Capítulo 2 - Metodologia .....	21
2.1. Método .....	21
2.2. Procedimento.....	21
2.3. Amostra .....	21
2.4. Instrumentos .....	22
2.4.1. Exigências do trabalho .....	22
2.4.2. Conflito trabalho-família.....	22
2.4.3. Suporte do supervisor a assuntos relacionados com a família .....	23
2.4.4. Exaustão emocional.....	23
2.4.5. <i>Engagement</i> .....	23
2.4.6. Variáveis de controlo .....	24
2.5. Estratégia de análise de dados.....	24
Capítulo 3 - Resultados Empíricos .....	25
Capítulo 4 - Discussão dos resultados .....	31
4.1. Implicações Práticas.....	34
4.2. Limitações e pesquisas futuras.....	35
Conclusão.....	37
Referências.....	39

### **Índice de Tabelas**

Tabela 1 - <i>Matriz de Médias, Desvio-Padrão, Correlações e Consistência interna das variáveis em estudo</i> .....	26
Tabela 2 - <i>Resultados de Regressão Múltipla para o CTF e a Exaustão Emocional</i> .....	27
Tabela 3 - <i>Resultados de Regressão Múltipla para o CTF e o Engagement</i> .....	29

### **Glossário de Siglas**

COR – Teoria da Conservação dos Recursos

CTF – Conflito trabalho-família

*FSSB-SF - Family Supportive Supervisor Behavior Short-Form*

*JCQ - Job Content Questionnaire*

*JD-R – Job Demands-Resources Model*

*MBI – GS - Maslach Burnout Inventory – General Survey*

OIT – Organização Internacional do Trabalho

TICs – Tecnologias de informação e comunicação

*UWES-9 - Utrecht Work Engagement Scale short version*

## Introdução

No último ano, em resposta à pandemia COVID-19, assistimos ao crescimento de um novo paradigma de organização do trabalho marcado pela flexibilidade (pelo menos ao nível do local de trabalho) que levou a uma transformação significativa do ambiente de trabalho. A propagação do vírus SARS-COV-2 teve início a 1 de dezembro de 2019 em Wuhan, na China (Huang et al., 2020). No entanto, os primeiros casos registados em Portugal surgiram apenas a 2 de março de 2020, seguidos de um aumento exponencial. A 11 de março de 2020 a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou o estado de pandemia internacional, sendo considerado uma calamidade pública. O encerramento das escolas e a adoção do regime de teletrabalho surgem em função das medidas de confinamento decretadas para assegurar o distanciamento social, tornando-se dois fatores pertinentes nesta investigação, uma vez que introduziram alterações significativas no contexto profissional e familiar.

O teletrabalho surge como uma solução para manter a organização em funcionamento e, ao mesmo tempo, garantir a segurança e a fonte de rendimento dos trabalhadores pandemia (Greer & Payne, 2014), neste caso concreto, durante a É uma forma flexível de trabalho, na qual o indivíduo realiza as tarefas definidas no contexto de um contrato profissional, fora do seu local de trabalho e através do uso de tecnologias de informação (Vargas-Llave et al., 2020). O avanço tecnológico e da comunicação permitiu que os trabalhadores possam exercer as suas funções em qualquer hora e lugar (Allvin, et al., 2011). Este regime tornou-se essencial para as organizações, uma vez que permitiu satisfazer as necessidades e as exigências dos seus trabalhadores, através da adoção de novas políticas, mais flexíveis e adaptadas aos novos estilos de trabalho, mantendo a produtividade e, simultaneamente, fornecendo suporte aos trabalhadores na sua vida extratrabalho (Clarke & Holdsworth, 2017; Kotera & Correa Vione, 2020).

As mudanças proporcionadas pelo regime de teletrabalho levam a alterações na perceção dos indivíduos sobre as suas práticas e relacionamentos de trabalho, introduzindo transformações significativas e a necessidade de ativação de novas exigências e recursos (Demerouti et al., 2014; Sardeshmukh et al., 2012), tornando-se fundamental compreender o impacto destas transformações no bem-estar dos trabalhadores. O bem-estar no trabalho, isto é, a relação psicológica do indivíduo com o seu trabalho, pode traduzir-se em experiências diversas e complexas, que podem ser teoricamente situadas entre as experiências negativas de exaustão emocional e as experiências positivas de *engagement* (Maslach & Leiter, 1997). A

promoção do bem-estar terá impacto no bom funcionamento das organizações, bem como a nível individual e familiar.

A relevância deste estudo surge num contexto marcado pelo aumento exponencial do teletrabalho devido à pandemia. A prevalência do teletrabalho em Portugal em 2019 era de apenas 6,5% (Eurostat, 2020). O estudo realizado pela Eurofound (2020) sobre o impacto do COVID-19 na Europa, com início em abril de 2020, revelou que em Portugal mais de 40% dos indivíduos estavam em teletrabalho. De acordo com o estudo da Eurofound (2020), mais de 35% dos trabalhadores estavam a lidar com elevadas exigências quantitativas e mais de 30% lidavam com sentimentos de exaustão emocional relacionados com o seu trabalho. Os estudos sobre o teletrabalho identificam como consequências o aumento do conflito trabalho-família (CTF) (Eurofound, 2020) e a diminuição do suporte do supervisor (Ter Hoeven & Van Zoonen, 2020). Deste modo, este estudo é relevante para melhor conhecer as mudanças nas exigências do trabalho em regime de teletrabalho e o seu impacto no bem-estar dos trabalhadores, tendo em conta a sua relação com o suporte do supervisor a assuntos relacionados com a família e com o conflito trabalho-família.

Esta investigação tem como objetivos compreender o impacto das exigências do trabalho no bem-estar dos trabalhadores em regime de teletrabalho, especificamente, na exaustão emocional e no *engagement*. Pretende ainda examinar o papel mediador do CTF nestas relações, assim como o papel moderador do suporte do supervisor a assuntos relacionados com a família.

O presente estudo está estruturado em quatro capítulos referentes ao enquadramento teórico, à metodologia, aos resultados empíricos, à discussão dos resultados e, por fim, a conclusão. Em primeiro lugar, foi realizada uma revisão de literatura onde são descritas cada uma das variáveis em estudo e a possível relação entre elas, assim como o respetivo modelo de análise. Em seguida, é descrita a metodologia utilizada, a amostra, os instrumentos de avaliação dos constructos e os procedimentos. Por fim, são apresentados e discutidos os resultados, as limitações encontradas durante a investigação, bem como sugestões para pesquisas futuras e a conclusão.

## CAPÍTULO 1

### Revisão de Literatura

#### 1.1. Teletrabalho

A Era Digital permitiu alterar o modo como os indivíduos trabalham, através da digitalização do conhecimento (Vuori et al., 2019). Esta tendência é conhecida como as Novas Formas de Trabalho, caracterizada por um estilo de trabalho flexível no tempo e na localização (Wessels et al., 2019). É suportada pelo uso ativo de tecnologias de informação e comunicação (TICs), que possibilita a comunicação, e pela gestão por metas claramente definidas, que procura compensar a diminuição da interação social (Kotera & Correa Vione, 2020).

A classificação mais utilizada das Novas Formas de Trabalho é a do autor Slagter (2011), que a define com base em quatro facetas, nomeadamente, a independência do tempo e da localização do trabalho, a independência da gestão de produção, o acesso à informação organizacional e a flexibilidade nas relações de trabalho.

A revolução do teletrabalho já tinha sido anunciada há décadas, porém, sempre sem a amplitude desejada. O termo teletrabalho foi reportado pela primeira vez em 1974 por Jack Nilles, num artigo onde procurou discutir as implicações do uso da comunicação e das tecnologias através do *telecommuting*, com o propósito de aproximar os trabalhadores por via da comunicação em vez de fisicamente (Nilles, 1974). Em 1980, Alvin Toffler popularizou a ideia da “casa eletrónica”, com base no pressuposto que iria retirar milhões de indivíduos dos seus postos de trabalho nas fábricas e escritórios e levá-los de volta à sua origem, às suas casas (Toffler, 1980, citado em Messenger, 2019).

As condições essenciais para o teletrabalho foram reunidas na década de 80 com a difusão dos computadores pessoais e, posteriormente, na década de 90 com a vulgarização dos portáteis e dos telemóveis e a conexão à internet (Kizza, 2007). Os avanços tecnológicos nas últimas décadas possibilitaram mudanças significativas na forma como as organizações estruturam as suas práticas de trabalho (Sewell & Taskin, 2015). Outro ponto importante foi a viragem de paradigma da economia industrial para o de informação, o que levou ao aumento do número de trabalhos com possibilidade de serem realizados através do teletrabalho (Kizza, 2007).

O teletrabalho é definido pelo autor Baruch (2001) como “uma forma de trabalho flexível na qual os empregados realizam todo o trabalho ou parte dele fisicamente afastados do local de trabalho dos empregadores, utilizando tecnologias de informação para elaborar o seu trabalho e para comunicar” (p. 114). Esta definição vai ao encontro da proposta pela Organização Internacional do Trabalho, que define como o “uso das tecnologias de informação e de

comunicação, como *smartphones*, *tablets* e computadores fixos ou portáteis, no desenvolvimento de trabalho fora das instalações do empregador” (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020, p. 2). O termo teletrabalho por norma está restrito a trabalhadores com um vínculo formal de emprego a uma empresa (Barros & Silva, 2010).

Portugal foi o primeiro país europeu a definir o regime jurídico do teletrabalho, através da aprovação do Código do Trabalho em 2003. Este define o teletrabalho como a “prestação laboral realizada com subordinação jurídica, habitualmente fora da empresa e através do recurso a tecnologias de informação e de comunicação”, sendo exigida a celebração de um contrato de prestação de teletrabalho. Está definido no Código do Trabalho: 1) a atribuição de proteção aos teletrabalhadores, semelhante à fornecida aos trabalhadores em regime presencial; 2) regulamenta as condições de trabalho, formação, saúde e segurança e os direitos coletivos; 3) consagra dois princípios solenes, o caráter voluntário e o princípio da reversibilidade do teletrabalho. Devido ao contexto de pandemia e com o intuito de reduzir o contágio do vírus, Portugal desenvolveu um decreto-lei dando primazia à adoção do regime de teletrabalho, sempre que a natureza da atividade o permita (Decreto-lei nº79-A/2020, de 1 de outubro).

Os principais fatores de influência no regime de trabalho dizem respeito à tecnologia, a cultura organizacional, os fatores familiares, individuais, questões ambientais, a segurança e o seu enquadramento legal (Baruch & Nicholson, 1997; Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020). O sucesso do teletrabalho depende da organização, através da comunicação formal e informal com o trabalhador e da realização de avaliações regulares sobre as suas condições de trabalho (Fairweather, 1999). O teletrabalhador deve ter em consideração alguns aspetos, como possuir um espaço em casa adaptado de acordo com as recomendações de segurança e saúde, assegurar que as tarefas executadas não afetam negativamente a imagem da sua organização (Beauregard et al., 2019) e possuir competências de comunicação, de gestão de tempo, motivação e capacidade de trabalhar de forma independente (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020).

São identificadas vantagens do teletrabalho a três níveis distintos, designadamente, organizacional, individual e social. Este regime apresenta como vantagens para a organização a melhoria dos processos de seleção e recrutamento, o aumento da produtividade, do contrato psicológico, da motivação, a flexibilização dos horários de trabalho e a diminuição do absentismo e do *turnover* (Leite et al., 2019; Kurland & Bailey, 1999; Scandura & Lankau, 1997; Tavares, 2017). As organizações beneficiam ainda da redução de custos associados aos espaços de trabalho (Kaplan & Anderson, 2007). São identificados como desafios organizacionais as dificuldades de comunicação, de monotorização e de avaliação do

desempenho, a diminuição da identificação organizacional e dos níveis de *engagement* (Kurland & Bailey, 1999; Sardeshmukh et al., 2012).

Como vantagens individuais são identificadas a diminuição do stress, do tempo despendido em viagens entre casa e o trabalho, o aumento da autonomia, do equilíbrio trabalho-família, a melhoria da qualidade de vida e a expansão das oportunidades de trabalho (Gajendran & Harrison, 2007; Kurland & Bailey, 1999). Por outro lado, a literatura tem demonstrado desafios como a necessidade de socialização, a falta de separação entre o trabalho e a vida privada, dificuldade em desconectar do trabalho, o isolamento profissional e social, o aumento do número de horas de trabalho, do CTF, da ansiedade e a percepção de falta de suporte organizacional (Kurland & Bailey, 1999; Leite et al., 2019; Raišiene et al., 2020; Stamper & Johlke, 2003). As condições subjacentes ao teletrabalho podem fazer com que os indivíduos se sintam excluídos e menos valorizados enquanto membros do grupo e dificuldades em compreender o impacto do seu trabalho nos objetivos da sua equipa e da organização (Morganson et al., 2010). As longas horas de trabalho em frente a um computador, numa posição estática, realizando movimentos repetitivos, têm implicações a nível da saúde, podendo resultar em problemas musculoesqueléticas (OIT, 2021).

Relativamente às vantagens sociais do teletrabalho são nomeadas a diminuição do trânsito, do caos urbano, da poluição e a da emissão de poluentes (Kurland & Bailey, 1999). Os desafios sociais passam pela diminuição da capacidade de interação e a deterioração dos relacionamentos entre os colegas de trabalho (Kurland & Bailey, 1999; Gajendran & Harrison, 2007).

As circunstâncias do teletrabalho obrigatório em função da pandemia COVID-19 têm consequências diferentes para os trabalhadores. Enquanto que nos estudos prévios as vantagens e desvantagens do teletrabalho se aplicam a pessoas que escolheram esta alternativa de trabalho, os indivíduos que foram forçados a este regime podem sentir que as suas vidas estavam perfeitamente adaptadas ao trabalho no escritório, não possuir um espaço de trabalho adequado em casa, ter crianças pequenas e podem ainda sofrer de ansiedade devido à insegurança laboral (OIT, 2021). O estudo realizado por Stephens e Szajna (1998) sobre as vantagens e desvantagens do teletrabalho revela que os trabalhadores que optaram por este regime identificam mais aspetos positivos, comparativamente aos indivíduos que não o equacionaram.

O estudo realizado por Tavares et al. (2020) sobre o teletrabalho na comunidade portuguesa durante a pandemia COVID-19, concluiu que para a maioria dos indivíduos esta foi a sua primeira experiência de teletrabalho e sentiam que trabalhavam mais durante este regime. Neste mesmo estudo, as maiores dificuldades identificadas foram a falta de interação com os colegas,

a gestão do tempo e a conciliação entre o trabalho e a vida familiar. O inquérito do Barómetro COVID-19 demonstrou que, durante o regime de teletrabalho, 59% dos trabalhadores trabalha mais horas, 42% sentem dificuldade em desligar-se do trabalho, 63% utiliza um equipamento de trabalho não adequado e apenas 37% estão satisfeitos com o equilíbrio entre o teletrabalho e a vida pessoal (Escola Nacional de Saúde Pública, 2020).

No presente estudo, o regime de teletrabalho foi analisado como o contexto de trabalho, isto é, foram analisadas as características do trabalho associadas aos indivíduos em teletrabalho, que podem diferir consoante a sua função e a empresa. Esta abordagem deriva da perspetiva do sistema sociotécnico de Trist (1981), que se refere a este regime como o contexto em vez de como uma variável independente, defendendo que as características do teletrabalho devem corresponder à nova forma de trabalho, de modo a melhorar o bem-estar e o desempenho (Bélanger et al., 2013). Quando as características do trabalho não correspondem às expectativas ou não cumprem os requisitos podem surgir consequências negativas. Do ponto de vista teórico, as características do trabalho variam consoante o contexto (Morganson et al., 2010). Similarmente, as características podem ter sido alteradas devido ao contexto único provocado pela pandemia (Wang et al., 2020). Esta abordagem tem como vantagem a utilização do teletrabalho como contexto de trabalho (Bailey & Kurland, 2002), estudando a relação entre as características do regime de teletrabalho e a experiência de bem-estar dos trabalhadores durante a pandemia.

### **1.2. Modelo Exigências-Recursos do Trabalho**

O Modelo Exigências-Recursos do Trabalho, também conhecido por *Job Demands-Resources Model (JD-R)*, desenvolvido por Demerouti et al. (2001), tem sido amplamente utilizado na literatura para explicar o impacto das mudanças das características do trabalho no bem-estar. A relação psicológica do indivíduo com o seu trabalho pode ser posicionada num contínuo entre a experiência negativa de exaustão emocional e a experiência positiva de *engagement*, assumindo estes o papel de indicadores do bem-estar no local de trabalho (Maslach & Leiter, 1997). É essencial que as organizações desenvolvam mecanismos de prevenção da exaustão emocional e, simultaneamente, condições que promovam a motivação e o *engagement* (Schaufeli & Salanova, 2007).

São identificadas como vantagens deste modelo a sua utilização como ferramenta na gestão de recursos humanos, devido à flexibilidade na aplicação a diferentes profissões e contextos de trabalho. Destaca-se ainda pela inclusão de indicadores positivos e negativos de bem-estar e de

recursos e exigências do trabalho analisados em investigações prévias (Bakker & Demerouti, 2007).

O principal pressuposto deste modelo é de que as características do trabalho podem ter consequências tanto positivas como negativas no bem-estar dos trabalhadores. Isto é, cada profissão tem fatores de risco específicos que são agrupados em duas categorias, as exigências e os recursos do trabalho, resultando em dois processos psicológicos distintos, que contribuem para o stress e para a motivação (Bakker & Demerouti, 2007).

O primeiro processo é o energético, ou de deterioração da saúde, traduzido pela relação entre as exigências do trabalho e o aparecimento de problemas de saúde, como consequência da exaustão emocional. As exigências do trabalho causam tensão nos trabalhadores, esgotando os seus recursos mentais e físicos, que por sua vez reflete-se no mal-estar psicológico dos trabalhadores (Bakker et al., 2003).

O segundo processo é o motivacional, no qual os recursos do trabalho suportam o desenvolvimento de *engagement* e o aumento do desempenho dos trabalhadores. Este processo depende da disponibilidade de recursos do trabalho, que incrementam a motivação dos trabalhadores e o seu *engagement*. A presença de elevados níveis de dedicação, energia e absorção têm impacto no bem-estar, saúde e desempenho (Llorens et al., 2006).

O modelo considera ainda que os recursos de trabalho desempenham um papel fundamental não só na promoção do *engagement*, mas também na proteção face à exaustão emocional (Bakker et al., 2005). Por um lado, os recursos agem como um potencial atenuador dos efeitos das exigências no bem-estar dos trabalhadores, reduzindo a experiência de exaustão emocional. Por outro lado, diversos estudos têm suportado a ideia de que os recursos do trabalho podem também diminuir o efeito negativo das exigências do trabalho no *engagement* (Bakker et al., 2007; Hakanen et al., 2005). Os recursos do trabalho podem influenciar e motivar o *engagement*, particularmente quando os trabalhadores estão sob elevadas exigências do trabalho, enquanto que a falta de recursos pode resultar na diminuição do *engagement* e o aumento dos níveis de *burnout* (Hakanen et al., 2006).

Vários estudos propõem que os recursos do trabalho têm uma relação negativa direta com o *burnout* (Bakker et al., 2005; Bakker et al., 2003; Schaufeli & Bakker, 2004). A Teoria da Conservação dos Recursos (COR) explica esta relação, uma vez que o stress ocorre quando os recursos são inexistentes ou ameaçados, levando a que os trabalhadores experienciem *burnout* (Hobfoll et al., 2018). Quando os trabalhadores têm uma maior quantidade de recursos disponíveis podem mais facilmente responder às exigências e prevenir-se das tensões e do esgotamento dos seus recursos (Lee & Ashforth, 1996). Quando os indivíduos têm uma

quantidade limitada de recursos disponíveis para dar resposta às exigências, atingem mais rapidamente o estado de tensão, o que poderá resultar em *burnout* (Crawford et al., 2010).

Apesar da relação entre as exigências do trabalho e o *burnout* já estar claramente definida no modelo, a evidência sobre a relação entre as exigências do trabalho e o *engagement* é ambígua (Bakker et al., 2006; Schaufeli et al., 2009). Uma meta-análise sugere que a relação entre as exigências do trabalho e o *engagement* varia de acordo com o tipo de exigência analisada (Crawford et al., 2010). No estudo realizado por Schaufeli e Bakker (2004) foram incluídas quatro amostras independentes de trabalhadores onde concluíram que as exigências do trabalho não predizem o *engagement*. Posteriormente, um estudo realizado por Schaufeli et al. (2008) revelou que as exigências do trabalho, como a pressão de tempo, estão positivamente relacionadas com o *engagement*. Já o estudo realizado por Sonnentag (2003) não encontrou uma relação significativa entre a pressão de tempo e o *engagement*, porém reportou uma relação positiva entre a carga de trabalho e o *engagement*. Bakker et al. (2006) identificou uma relação positiva entre a pressão de tempo e o *engagement*.

No presente estudo foram incluídas como exigências do trabalho a sobrecarga de trabalho e a pressão de tempo. No que diz respeito aos recursos de trabalho foi incorporado o suporte do supervisor a assuntos relacionados com a família. Estas características do trabalho foram escolhidas com base em estudos prévios que as identificaram como preditores chave do bem-estar dos trabalhadores (Schaufeli & Taris, 2014), pelo que se torna fundamental examinar o seu impacto no contexto do teletrabalho.

No que se refere ao CTF, também incluído no modelo de análise da presente dissertação e desenvolvido mais à frente, foi conceptualizado de forma distinta das restantes exigências do trabalho, seguindo a recomendação de Peeters et al. (2004), e foi integrado no modelo *JD-R* como mediador.

### **1.3. Exigências do trabalho**

As exigências do trabalho são definidas como os aspetos organizacionais, físicos, emocionais e/ou psicológicos do trabalho que exigem esforços prolongados e, conseqüentemente, podem ter custos psicológicos e fisiológicos para os trabalhadores (Demerouti & Bakker, 2011; Bakker et al., 2003). Um aspeto importante desta definição é que as exigências do trabalho são subjetivas, isto é, são percebidas pelo indivíduo como a potencial falta de recursos pessoais para lidar com os requisitos do seu trabalho (Fila et al., 2017). Os autores Jones e Fletcher (1996) definem as exigências do trabalho como a quantidade de estímulos presentes no ambiente que exigem atenção e resposta célere.

As exigências identificadas no contexto laboral nem sempre são negativas, mas podem revelar-se fatores de stress quando os trabalhadores não dispõem dos recursos necessários para lidar com as mesmas, gerando elevados custos e, em última instância, poderão surgir reações negativas como a ansiedade, depressão ou *burnout* (Schaufeli & Bakker, 2004). Algumas exigências do trabalho, apesar de acarretarem stress e pressão, podem ser percebidas como experiências de trabalho recompensadoras, por exemplo as exigências cognitivas e a pressão de tempo (McCall et al., 1998, citado em Cavanaugh et al., 2000).

Os autores Cavanaugh et al. (2000) defendem a distinção entre as exigências do trabalho como sendo desafios ou obstáculos. Os trabalhadores podem perceber as experiências desafiantes como oportunidades de crescimento profissional, contribuindo para o desenvolvimento e obtenção do grau de competência exigido pela organização. Por outro lado, podem perceber as exigências como um obstáculo à aprendizagem, crescimento ou alcance dos objetivos, quando são identificadas como experiências indesejáveis que dificultam o seu sucesso profissional.

A distinção das exigências enquanto desafios ou obstáculos tem influência nas cognições e emoções dos trabalhadores o que, por sua vez, condiciona a forma como lidam com as exigências. Os desafios, uma vez que têm o papel potenciador de promoção do crescimento pessoal, tendem a despertar emoções positivas e ativar um estilo de *coping* ativo (e.g. aumentar o esforço) e de resolução de problemas. Tal como indica o estudo realizado por Macey e Schneider (2008) onde concluíram que, quando os indivíduos confiam que o seu investimento será recompensado, as exigências desafiantes promovem o *engagement*. Outros estudos sugerem que as emoções positivas, derivadas dos desafios, estão associados com maiores níveis de *engagement* e motivação (May et al., 2004; Crawford et al., 2010).

Os obstáculos por sua vez são vistos como potencialmente causadores de dano ou de impedimento de crescimento pessoal ou ganho, desenvolvendo emoções negativas e um estilo de *coping* passivo (e.g. abandonar a situação). Os trabalhadores têm uma menor propensão para investir numa resposta eficaz, devido às emoções negativas, pois sentem que não são capazes de responder à situação. Uma vez que os indivíduos sentem que estão a utilizar recursos desnecessários para responder a estas exigências e que não obterão resultados significativos, sentem pouca motivação e adotam um estilo passivo de diminuição do *engagement*, para lidar com as emoções negativas associadas a estes obstáculos (Kahn, 1990).

As exigências do trabalho são definidas como as “pressões decorrentes de cargas de trabalho excessivas e pressões de tempo de trabalho típicas, como trabalhos urgentes e prazos” (Yang et al., 2000, p. 114). Podem ser caracterizadas como as responsabilidades e tarefas que

têm de ser realizadas pelo indivíduo no âmbito do trabalho e que potencialmente evocam tensão, quando excedem a capacidade de adaptação dos trabalhadores (Bakker et al., 2007).

As exigências de pressão de tempo dizem respeito às situações em que o tempo disponível no horário de trabalho ou os prazos definidos não são suficientes para executar as tarefas com sucesso. A pressão de tempo, como prazos curtos e a falta de tempo para cumprir as tarefas, pode ter consequências negativas no bem-estar e na saúde dos trabalhadores (Nätti et al. 2015). A sobrecarga de trabalho é descrita como a percepção dos trabalhadores que há demasiadas coisas para fazer no tempo disponível (Leiter & Schaufeli, 1996), isto é, as exigências excedem os limites do indivíduo, sendo difícil acompanhar o ritmo de trabalho (Maslach & Leiter, 2008).

As exigências do trabalho podem ter consequências negativas para o indivíduo, nomeadamente a ativação do *burnout* (Demerouti et al., 2001), da exaustão emocional (Demerouti et al., 2000; Ahuja et al., 2007), a diminuição dos níveis de *engagement* (Crawford et al., 2010) e o aumento do CTF (Ahuja et al., 2007). O uso inadequado das TICs resulta no excesso de informação e na pressão para responder rapidamente aos e-mails, pelo que a falta de competências para lidar com estes problemas poderá resultar na percepção de excesso de trabalho (Demerouti et al., 2014). O excesso de trabalho está associado a maiores níveis de CTF, uma vez que os trabalhadores estão simultaneamente a lidar com as exigências profissionais e domésticas (Ahuja et al., 2007).

### **1.4. Conflito trabalho-família (CTF)**

O CTF é definido como “uma forma de conflito interpapel em que as pressões associadas ao exercício dos papéis profissional e familiar são mutuamente incompatíveis em algum aspeto. Ou seja, a participação no papel do trabalho (família) é dificultada em virtude da participação no papel da família (trabalho)” (Greenhaus & Beutell, 1985, p. 77). O conflito ocorre quando as exigências de um papel esgotam os recursos necessários para atender às exigências do outro papel. Quando estes recursos se esgotam, devido a diferentes normas e responsabilidades, emerge o conflito que transborda de um domínio para o outro (Greenhaus & Beutell, 1985).

O conflito tem como bases a Hipótese da Escassez e da Teoria do Conflito de Papéis. A Hipótese da Escassez argumenta que o indivíduo tem recursos limitados, como energia, tempo e atenção para despender nos diferentes papéis da sua vida (Goode, 1960). Similarmente, a Teoria do Conflito de Papéis (Kahn et al., 1964) propõe que os papéis são um conjunto de deveres, obrigações e expectativas relativamente à posição e estatuto de um indivíduo, quando a pressão num dos papéis é incompatível com a pressão no outro, haverá um conflito (Kahn et al., 1964). Os indivíduos assumem múltiplos papéis na sua vida, que exigem diferentes

compromissos a nível de energia e tempo, pelo que por vezes as responsabilidades dos diferentes papéis são incompatíveis (Greenhaus & Beutell, 1985).

Os autores Greenhaus e Beutell (1985) distinguem três tipos de conflito. O conflito de base temporal, onde a realização de tarefas num domínio interfere na quantidade de tempo disponível para o outro domínio. O conflito de pressão, baseado no stress, onde a pressão causada por um domínio terá impacto no outro. E, por último, o conflito comportamental, definido pela incompatibilidade de comportamentos esperados em cada um dos domínios.

O conflito assume-se bidirecional, isto é, o trabalho pode interferir com a família (CTF) ou a família pode interferir com o trabalho (conflito família-trabalho-CFT). Apesar de estarem relacionados, estas formas de conflito entre papéis são assumidas como dois constructos distintos (Greenhaus & Beutell, 1985). De acordo com a Teoria da Permeabilidade dos Limites Assimétricos, a permeabilidade dos limites entre o trabalho e família é assimétrica, ou seja, o trabalho pode interferir com a família numa maior extensão do que o contrário (Pleck, 1977). A literatura sugere que o CTF é mais prevalente (Greenhaus & Beutell, 1985; Gutek et al., 1991).

Para que seja possível diferenciar os dois tipos de conflito é fundamental identificar os seus antecedentes. São identificados como antecedentes do CFT o stress familiar e o número de filhos (Eagle et al., 1997). O CTF encontra-se positivamente relacionado com as horas de trabalho (Kossek et al., 2006), enquanto que o CFT é tanto maior quanto o número de horas em teletrabalho (Gajendran & Harrison, 2007) e está relacionado com as estratégias utilizadas para a gestão de barreiras entre os domínios (Kossek et al., 2006).

Diversos estudos apontaram a importância das características do trabalho como antecedentes do CTF (Allen et al., 2000; Michel et al., 2011). As exigências do trabalho, como a sobrecarga de trabalho e a pressão de tempo, estão associados de forma positiva com o CTF (Burke, 2002; Higgins et al., 1992; Saltzstein et al., 2001; Voydanoff, 1988). O CTF ocorre quando existe pouca autonomia e elevadas exigências do trabalho durante o regime de teletrabalho (Wang et al., 2020). As exigências do trabalho que promovem a exaustão dos trabalhadores levam ao conflito, enquanto que as presenças de recursos do trabalho são um mecanismo importante de prevenção (Nohe et al., 2015). Por outro lado, o suporte do supervisor surge como redutor do conflito (Byron, 2005; Michel et al., 2011).

A relação entre o bem-estar e o CTF tem vindo a ser estudada, sobretudo a sua associação positiva com a exaustão e, mais recentemente, a associação negativa com o *engagement* (Montgomery et al., 2003). O aumento de casais em que ambos trabalham realça a importância da (in)compatibilidade dos papéis familiares e profissionais no bem-estar no trabalho (Frye &

Breugh, 2004). Os estudos realizados sobre esta relação demonstram que a acumulação de papéis pode ter múltiplas consequências (Nohe, et al., 2015). Quando os indivíduos experienciam uma interferência negativa apresentam piores níveis de saúde e bem-estar, tanto física como psicologicamente (Greenhaus, et al., 2006; Neto, et al., 2016). São identificadas como consequências a diminuição da satisfação com a vida pessoal e familiar (Burke & Greenglass, 1999), a redução do compromisso organizacional e elevados níveis exaustão emocional (Demerouti et al., 2005; Karatepe, 2010).

As mulheres, apesar das transformações sociais, continuam a assumir na maior parte das famílias um papel mais ativo nas tarefas domésticas e de cuidado aos filhos ou idosos, o que as coloca em maior risco de sentirem conflito (Powell & Grenhaus, 2010). Deste modo, as mulheres tendem a apresentar níveis mais elevados de CTF e de exaustão emocional, devido à sobrecarga de papéis (Duxbury et al., 2018; Karkouljian et al., 2016). Quando há efetivamente CTF as implicações são mais fortes na saúde mental das mulheres do que nos homens, por estarem mais envolvidas nas responsabilidades familiares enquanto acumulam o trabalho profissional (Powell & Greenhaus, 2010).

O equilíbrio entre as exigências do trabalho e as responsabilidades domésticas é uma tarefa difícil. Enquanto que muitos trabalhadores adotam o teletrabalho à procura de estabelecer uma melhor harmonia entre o seu trabalho e as responsabilidades familiares, a literatura indica que o teletrabalho poderá ter consequências negativas, tais como a extensão do dia de trabalho e interferências com o seu trabalho não remunerado (OIT, 2020). Um estudo preliminar sobre este regime durante a pandemia COVID-19 revela que as consequências não são equivalentes, uma vez que as mulheres acarretam mais tarefas domésticas e de cuidados, comparativamente aos homens (OIT, 2021). Todos os estudos até então realizados sobre o impacto do teletrabalho durante a pandemia demonstraram a exacerbação do “duplo fardo” entre o trabalho e a família.

Apesar deste regime ter sido uma solução para manter o trabalho, levou ao aumento do número de pessoas a trabalhar a partir de casa, originando o CTF e dificuldades em lidar com o mesmo ao longo do tempo (Eurofound, 2020; Mascherini & Bisello, 2020). As medidas de confinamento impostas levaram ao fecho das escolas e similarmente as famílias deixaram de poder contar com o apoio de outros familiares (avós, tios, entre outros) no cuidado das crianças, o que exacerbou as dificuldades de conciliação entre as tarefas de cuidado e o trabalho profissional (OCDE, 2020). A revisão de literatura tem indicado o suporte do supervisor a assuntos familiares como um elemento fundamental na integração da família e o trabalho (Kossek et al., 2011).

### **1.5. Suporte do supervisor a assuntos relacionados com a família**

Os recursos do trabalho são definidos como os aspetos organizacionais, físicos, emocionais e/ou psicológicos do trabalho que auxiliam os indivíduos a lidar com as exigências (Demerouti & Bakker, 2011). Para além da redução das exigências do trabalho e os seus custos fisiológicos e psicológicos, estes aspetos contribuem para o alcance dos objetivos e promovem a aprendizagem, o desenvolvimento e o crescimento dos trabalhadores (Demerouti et al., 2001).

O suporte do supervisor a assuntos relacionados com a família é caracterizado como os “comportamentos exibidos pelo supervisor que suportam os papéis familiares dos trabalhadores” (Hammer et al., 2009, p. 839). A importância deste constructo é baseada na Teorias do Suporte Social (Cohen & Wills, 1985), que consideram o suporte instrumental e psicológico de pessoas significativas como um elemento crítico para o desenvolvimento de recursos. Estes recursos fornecem aos indivíduos mecanismos de *coping* para lidar com os stressores e apoiam o aumento do bem-estar e da saúde (Hammer et al., 2013).

O suporte pode ser conceptualizado em duas componentes, o suporte instrumental e o emocional. O suporte instrumental refere-se à assistência direta ou a recomendações com o objetivo de ajudar o trabalhador a cumprir as suas responsabilidades familiares (Frone et al., 1997), por exemplo, através do estabelecimento de políticas organizacionais de equilíbrio entre o trabalho e a família (Eby et al., 2005). O suporte emocional diz respeito às atitudes empáticas, como ouvir ou compreender os assuntos relacionados com o CTF e preocupar-se genuinamente com o bem-estar do trabalhador e da sua família (Frone et al., 1997). O suporte pode ainda ser feito através da modelagem de papéis, isto é, o supervisor fornece exemplos de comportamentos e estratégias que os trabalhadores acreditam que resultarão em resultados positivos na integração do trabalho e da família, ou da gestão criativa, através da reestruturação do trabalho de modo a facilitar a eficácia do indivíduo nos dois domínios (Hammer et al., 2009).

A Teoria da Troca Social é um dos paradigmas conceptuais mais influente e utilizado na compreensão dos comportamentos no local de trabalho, definindo dois patamares de troca, o social e o económico (Cropanzano & Mitchell, 2005). As trocas sociais são ações voluntárias, com base na confiança e na motivação de que a generosidade será recompensada. A troca económica diz respeito à representação de comportamento *quid pro quo* entre o trabalhador e o empregador (Blau, 1964). Enquanto que a troca social diz respeito aos aspetos socioemocionais da relação de trabalho, a troca económica enfatiza os aspetos mais tangíveis e financeiros da relação (Shore et al., 2006). Os estudos mais recentes têm sido conceptualmente consistentes no suporte da relação entre a Teoria da Troca Social e o *engagement* dos trabalhadores (Slack et al., 2015).

A revisão de literatura na área da psicologia organizacional tem vindo a demonstrar a importância do suporte do supervisor na gestão e integração dos domínios do trabalho e da família (Kossek et al., 2011). O estudo elaborado por Hammer et al. (2009) demonstrou que o suporte do supervisor a assuntos relacionados com a família está negativamente relacionado com o CTF, com a intenção de *turnover* e positivamente relacionado com a satisfação com o trabalho e com o *spillover* positivo do trabalho-família. Também o estudo de Odle-Dusseau et al. (2012) identificou uma relação significativa entre o suporte do supervisor a assuntos relacionados com a família e o aumento da satisfação com o trabalho, do desempenho e a redução das intenções de *turnover*.

A meta-análise realizada por Kossek et al. (2011) revelou que o suporte do supervisor a assuntos relacionados com a família, comparativamente ao suporte geral do supervisor, está de forma concisa relacionado com a diminuição do CTF e é uma das formas fundamentais de desenvolvimento de perceção de suporte organizacional e de promoção do bem-estar dos trabalhadores. O suporte do supervisor a assuntos relacionado com a família leva ao aumento da saúde, do bem-estar e dos resultados favoráveis no trabalho (Kossek et al., 2011), mitigando o impacto dos efeitos negativos da incerteza, medo e ameaça frequentemente experienciados pelos teletrabalhadores (Sinclair et al., 2020). O estudo de Gordon et al. (2007) demonstrou que uma cultura organizacional de suporte ao trabalho-família está negativamente associada com o CTF e positivamente associada com a satisfação no trabalho.

Os estudos sobre a influência das trocas sociais nas relações organizacionais são importantes devido ao aumento do uso da tecnologia para a realização do trabalho num contexto de teletrabalho (Tate et al., 2019). O teletrabalho tem impacto negativo nos recursos do trabalho, nomeadamente no suporte social, devido à redução da qualidade nas relações, induzidas pela separação dos outros e o aumento do uso da comunicação eletrónica (Sardeshmukh et al., 2012). O método mais comum de troca de informação entre os trabalhadores passa a ser através da comunicação mediada por computadores, que por vezes leva a falhas na comunicação e na interpretação da informação, bem como na diminuição dos níveis de *engagement* (Hertlein & Ancheta, 2014). A flexibilidade espacial está associada ao aumento da perceção de isolamento e ao estabelecimento de uma cultura organizacional marcada pela falta de apoio (Kossek et al., 2015). A criação de relações é uma necessidade humana básica que pode ser comprometida com a distância do local de trabalho e dos colegas (Ter Hoeven & Van Zoonen, 2020), tornando-se fundamental o suporte do supervisor (Sinclair et al., 2020).

A perceção de suporte da organização, dos supervisores e dos colegas influenciam positivamente a satisfação com o trabalho, diminuindo o impacto psicológico e o isolamento

social (Bentley et al., 2016). O estudo realizado por Ter Hoeven e Van Zoonen (2020) indica uma relação negativa entre a flexibilidade de trabalho e o suporte, associados à diminuição dos níveis de *engagement*. A diminuição do suporte social e a pobre qualidade das relações de suporte no trabalho sentida pelos teletrabalhadores pode levar à experiência da redução do *engagement* (Bakker et al., 2003; Schaufeli & Bakker, 2004). Quando é fornecido suporte, os indivíduos sentem-se menos isolados, o que leva ao aumento dos níveis de satisfação com seu trabalho. Pelo contrário, quando há um esgotamento do suporte social em teletrabalho surge o aumento dos níveis de exaustão emocional (Sardeshmukh et al., 2012).

### 1.6. Exaustão Emocional

O termo *burnout* foi utilizado pela primeira vez em 1953, na publicação de um estudo de caso por Schwartz e Will, onde é feita a descrição de uma enfermeira psiquiátrica que estava desiludida com o seu trabalho. O mesmo acontece no caso descrito por Graham Green, em “A burn Out Case” em 1960, onde relata a história de um arquiteto que abandonara a sua profissão por se encontrar desiludido com a mesma. Os sintomas descritos são hoje conhecidos como *burnout* (Maslach & Schaufeli, 1993). Esta problemática despertou a atenção do público e da comunidade académica nos anos 70, devido a um conjunto de fatores sociais, económicos e históricos (Farber, 1983, citado em Carlotto & Câmara, 2008).

Foi com o médico psicanalista Freudenberger que o *burnout* se tornou conhecido mundialmente, através do seu estudo de observação de voluntários, onde percebe que existe um processo gradual de desmotivação e/ou desgaste, que é por norma acompanhado por sintomas físicos (Cherniss, 1981). O autor procura explicar o *burnout* como sendo o sentimento de exaustão e fracasso devido ao desgaste excessivo de recursos e energia, e que possui características de depressão, fadiga, irritabilidade, sobrecarga de trabalho e absentismo (Freundenberger, 1974, citado em Carlotto & Câmara, 2004). O carácter social do conceito de *burnout* surge com Maslach e Pines, como uma resposta crónica ao stress interpessoal, causada pelas relações organizacionais (Carlotto & Câmara, 2004). É uma síndrome psicológica multidimensional específica do trabalho, que surge em resposta ao stress crónico e às exigências do trabalho (Maslach & Jackson, 1981).

Maslach e Schaufeli (1993) definem o *burnout* como uma experiência individual de stress no contexto de relações sociais complexas, que implica a conceção de si próprio e dos indivíduos envolvidos no seu trabalho. É caracterizado por um estado de exaustão, no qual o indivíduo é cínico sobre o valor do seu trabalho, apresenta sentimentos de ineficácia e uma reduzida capacidade de  *coping*, níveis reduzidos de energia e de identificação com o seu

trabalho. É composto por três dimensões, a exaustão emocional, o cinismo e a redução da realização profissional (Maslach et al., 1986).

O cinismo refere-se ao distanciamento afetivo ou a indiferença emocional em relação aos outros, especificamente aqueles que são a razão da atividade profissional (e.g. clientes, pacientes, alunos, entre outros). A redução da realização profissional diz respeito à redução dos sentimentos de prazer e competências subjacentes ao desempenho da atividade laboral (Maslach, 1993). A exaustão emocional é considerada por diversos autores a característica central do *burnout* (Demerouti et al., 2001; Halbesleben & Bowler, 2007). É definida como a sensação de estar emocionalmente sobrecarregado e de que os seus recursos emocionais estão esgotados (Maslach, 1993). A exaustão emocional é considerada um estado de elevada ativação ou sobrecarga e está relacionado com o distanciamento emocional e cognitivo do seu trabalho, como resposta às exigências profissionais (Maslach, 1993). Por estas razões o presente estudo centrar-se-á na dimensão da exaustão emocional.

Segundo Maslach e Leiter (1997), a exaustão emocional é a primeira reação às exigências do trabalho e às grandes mudanças. Deste modo, é uma dimensão individual que define o primeiro estágio de reconhecimento do *burnout* (Halbesleben & Bowler, 2005). É traduzida pelo esgotamento dos recursos emocionais do trabalho, isto é, o indivíduo sente-se emocionalmente esgotado e que não é capaz de enfrentar as exigências do seu trabalho. É uma componente fundamental do *burnout* que pode manifestar-se através de reações psíquicas e física, composta por três elementos básicos. A exaustão física é caracterizada pela fadiga crónica, esgotamento, falta de energia, tensão muscular e enfraquecimento imunológico. A exaustão emocional descrita por sentimentos de solidão, abandono, impotência, fracasso e irritabilidade. Por fim, a exaustão mental é representada pelo descontentamento consigo próprio, com o trabalho e a vida em geral (Pines & Aronson, 1988).

Historicamente, era considerado uma síndrome psicológica específica de profissões de apoio a outros indivíduos (e.g. advogados, médicos, professores e enfermeiros). No entanto, o desenvolvimento da investigação veio colmatar esta restrição e o conceito foi expandido a todas as atividades profissionais (Leiter & Schaufeli, 1996), inclusive a outras situações que partilham pontos comuns com estas, como as mães a tempo inteiro (Pelsma et al., 1989) e os estudantes (Schaufeli et al., 2002).

O *burnout* afeta diretamente o desempenho profissional do trabalhador, traduzindo-se na deterioração e desumanização na qualidade do serviço. Está também associado a problemas psicológicos e físicos (Schaufeli & Enzmann, 1998), à insatisfação com o trabalho, à desestabilização do equilíbrio trabalho-família (Grawitch et al., 2006), ao aumento do

absentismo, da doença (Schaufeli et al., 2009), à redução do desempenho e da produtividade (Maslach & Leiter, 2008).

Os estudos sobre a falta de limites entre o trabalho e a família propõem que os teletrabalhadores, uma vez que se distanciam menos do trabalho, apresentam mais emoções negativas e fadiga. O teletrabalho tem impacto na redução do suporte social e no aumento da carga de trabalho (Demerouti et al., 2014), o que, por sua vez, pode conduzir ao *burnout*. As facetas sociais e afetivas do bem-estar no trabalho têm sido analisadas em diversos estudos, demonstrando que o suporte social é um recurso fundamental para os estados afetivos dos indivíduos nestas condições (Golden, 2012).

Devido ao contexto deste estudo, é pertinente a avaliação das duas dimensões de bem-estar no trabalho, uma vez que o “*burnout* e o *engagement* constituem dois polos opostos de um mesmo contínuo” (Pinto & Chambel, 2008, p. 23). Deste modo, a exaustão emocional é a dimensão oposta do vigor, o cinismo da dedicação e a perda de eficácia da absorção (Maslach et al., 2012).

### **1.7. Engagement**

O *engagement* é um tema particularmente importante no mundo organizacional. Foi originalmente definido por Kahn (1990) como o aproveitamento das personalidades únicas dos trabalhadores para o desempenho das suas funções. Pode ser definido como a sensação de responsabilidade e comprometimento com um desempenho superior (Britt, 2003). Neste mesmo sentido, pode ser visto como um constructo composto por um traço, estado e comportamentos direcionados para o trabalho e para a sua organização (Macey & Schneider, 2008). Na visão dos autores Maslach e Leiter (1997), é definido como os indivíduos sentirem energia e conexão com as atividades do seu trabalho e capacidade de lidar com as exigências.

O *engagement* é definido como o estado mental positivo persistente decorrente de altos níveis de motivação, caracterizado por sentimentos positivos e de identificação com o trabalho (Bledow et al., 2011). É composto por três dimensões, o vigor, a dedicação e a absorção. O vigor é descrito por elevados níveis de energia, compromisso, entusiasmo, determinação e dedicação de tempo ao trabalho, independentemente das circunstâncias ou condições do trabalho (Schaufeli et al., 2002). A dedicação é traduzida pelo significado, entusiasmo e inspiração. A absorção é o sentimento de felicidade e completa imersão no trabalho (Schaufeli & Bakker, 2004). O *engagement* está associado a níveis elevados de energia, prazer, ativação e compromisso organizacional (Parker & Griffin, 2011).

Uma vez que é desejável ter trabalhadores com níveis elevados de *engagement* (devido à sua relação com outras atitudes face ao trabalho referidas mais adiante), devemos prestar atenção na identificação das condições antecedentes, que dão informações importantes aos gestores (Crawford et al., 2010). Maslach e Leiter (1997) propõem que os principais preditores são as exigências do trabalho, o reconhecimento, as recompensas, o controlo, o suporte e a compatibilidade dos valores pessoais com os requeridos. As características do trabalho estão intimamente correlacionadas com a promoção do *engagement* (Tate et al., 2019), sendo experienciado em ambientes onde estão disponíveis recursos como o suporte, a autonomia e o *feedback* (Mauno et al., 2010).

O *engagement* é um dos fatores chaves para o sucesso organizacional (Albrecht & Landells, 2012), sendo fundamental que a organização compreenda como aumentá-lo e cultivar o nível certo, no tempo certo e num grupo específico (Burns, 2018). O estudo realizado por Montgomery et al. (2003) indica que os indivíduos que transferem sentimentos positivos do seu trabalho para casa ou experiências positivas de casa para o seu trabalho, experienciam níveis mais elevados de *engagement*. Neste seguimento, o estudo de Bakker et al. (2003) demonstrou que os recursos do trabalho são um mecanismo eficaz de aumento do *engagement*.

O *engagement* é importante para o trabalhador e para a organização, uma vez que quando os indivíduos sentem níveis elevados de envolvimento surgem resultados positivos para ambos. Os indivíduos com níveis mais elevados estão mais predispostos a novas experiências, a explorar o ambiente de trabalho e desenvolvem a sua criatividade (Fredrickson, 2001), revelam mais comportamentos de cidadania organizacional (Halbesleben et al., 2009), dedicam-se ao seu trabalho e à sua organização (Organ & Paine, 1999), têm menor intenção de *turnover* (Schaufeli & Bakker, 2004), têm melhor desempenho, sentem menos stress e estão mais satisfeitos com as suas vidas pessoais, usufruem menos dos seguros de saúde e ausentam-se menos do trabalho, comparativamente aos trabalhadores com níveis mais baixos (Harter et al., 2002).

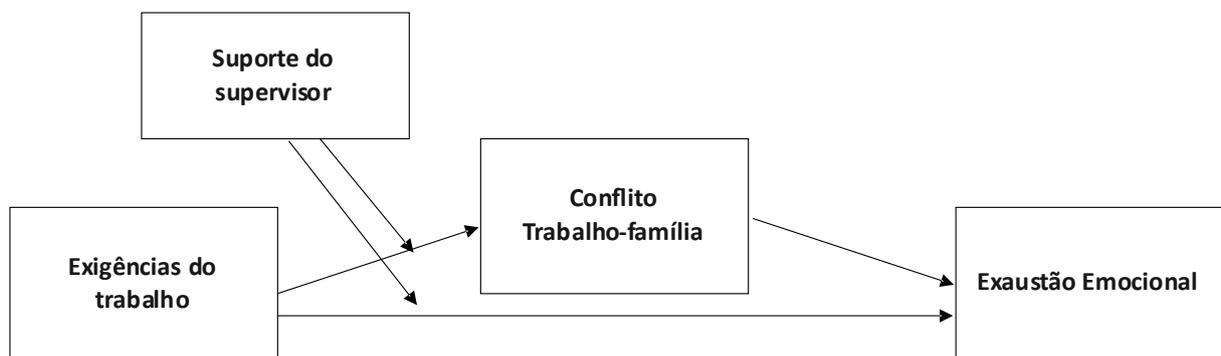
A relação entre a flexibilidade no local de trabalho e o *engagement*, bem como os mecanismos subjacentes, tem sido sistematicamente estudada (Gerards et al., 2018; Sardeshmukh et al., 2012; Ten Brummelhuis et al., 2012). Alguns estudos mostram que o teletrabalho aparenta ter uma relação positiva com o *engagement* (Anderson & Kelliher, 2009), enquanto que outros estudos demonstram uma relação negativa entre o teletrabalho e os níveis de *engagement* (Sardeshmukh et al., 2012). Os indivíduos em teletrabalho, uma vez que estão fisicamente distantes (e, por vezes, psicologicamente) do seu local de trabalho, estão mais predispostos a sentir níveis reduzidos de identificação organizacional (Wiesenfeld et al., 1999).

## O bem-estar em teletrabalho

A extensão do teletrabalho leva a que os indivíduos se sintam cada vez mais distantes e não como membros da organização, por várias razões, quer pela distância física dos colegas e das chefias, quer pela ausência das instalações da organização, e conseqüente ausência dos símbolos, como o edifício e a decoração, da sua rotina diária (Wiesenfeld et al., 1999). As alterações nos recursos do trabalho têm impacto no bem-estar dos trabalhadores (Sardeshmukh, et al., 2012). Similarmente, a presença de exigências do trabalho, como a sobrecarga de trabalho e a pressão de tempo, pode conduzir à redução dos níveis de *engagement* (Crawford et al., 2010).

### Modelos de investigação

Tendo em conta as considerações teóricas debatidas anteriormente, apresentam-se os modelos propostos e as hipóteses deste estudo:



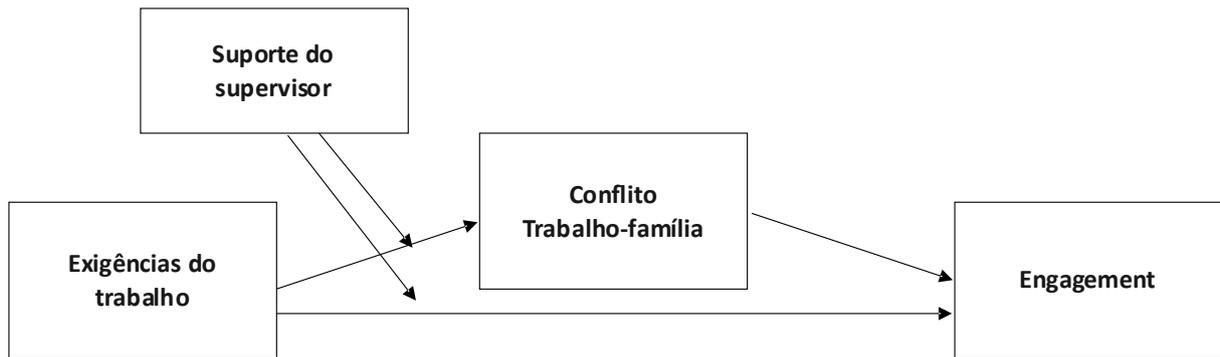
H1: As exigências do trabalho influenciam positivamente a exaustão emocional.

H1a: O CTF medeia a relação entre as exigências do trabalho e a exaustão emocional.

H1b: O suporte do supervisor a assuntos relacionados com a família modera a relação entre as exigências do trabalho e a exaustão emocional.

H1c: O suporte do supervisor a assuntos relacionados com a família modera a relação entre as exigências do trabalho e o CTF.

## O bem-estar em teletrabalho



H2: As exigências do trabalho influenciam negativamente o *engagement*.

H2a: O CTF medeia a relação entre as exigências do trabalho e o *engagement*.

H2b: O suporte do supervisor a assuntos relacionados com a família modera a relação entre as exigências do trabalho e o *engagement*.

H2c: O suporte do supervisor a assuntos relacionados com a família modera a relação entre as exigências do trabalho e o CTF

## CAPÍTULO 2

### Metodologia

#### 2.1. Método

De forma a compreender o impacto do teletrabalho no bem-estar dos trabalhadores, nomeadamente na exaustão emocional e no *engagement*, o papel mediador do CTF e o papel moderador do suporte do supervisor a assuntos relacionados com a família, foi realizado um estudo correlacional. Foi utilizada uma metodologia quantitativa com recurso a um questionário de administração direta de modo a obter uma amostra alargada da população e a quantidade necessária de informação. Esta metodologia é a mais adequada para medir os constructos, efetuar as análises estatísticas e responder às questões de investigação (Quivy & Campenhoudt, 2005).

#### 2.2. Procedimento

O questionário foi lançado em janeiro de 2021 em formato *online* com recurso ao *software Qualtrics* e esteve ativo entre os dias 11 de janeiro a 15 de fevereiro. O questionário incluía outras variáveis enquadradas no contexto de um estudo mais vasto sobre o teletrabalho. O instrumento foi disponibilizado através da rede de contactos pessoais e das redes sociais Facebook e LinkedIn da equipa de investigação.

No espaço temporal da recolha de dados, Portugal enfrentava a segunda vaga da pandemia do COVID-19, atingindo números recordes, ultrapassando as 300 mortes diárias e 16 mil novos casos positivos diários de infeção por SARS-COV-2. Na análise dos resultados, deve ser tido em consideração que o fecho das escolas e o dever de confinamento foi decretado no dia 22 de janeiro o que acarreta obrigações adicionais, principalmente para os indivíduos com filhos em idade escolar.

#### 2.3. Amostra

No processo de recolha de dados foi definido como critério de amostragem específico o de trabalhadores que estavam, à data do preenchimento do questionário, em regime de teletrabalho, parcial ou total. Foi utilizada uma amostra de conveniência, composta por trabalhadores de diferentes organizações.

A amostra total é constituída por 916 participantes. A idade dos inquiridos varia entre 20 e 66 anos ( $M = 38$ ,  $DP = 11,5$ ), sendo 67,1% do sexo feminino. No que diz respeito ao nível de

## O bem-estar em teletrabalho

escolaridade, 81,6% têm o ensino superior, seguidos de 17,5% com o ensino secundário e, em minoria, 1% têm o ensino básico.

Relativamente ao setor de atividade, as áreas mais representativas da amostra são a “consultoria, informática e atividades científicas” com 23,1%, o “comércio, retalho e distribuição” com 18,7%, a “educação e formação” com 13,5% e a “banca e serviços financeiros” com 13%.

Em relação à primeira experiência em regime de teletrabalho, a maioria dos participantes, 78,3%, afirma que foi durante a pandemia. Mais de metade dos trabalhadores (65%) possui um espaço de trabalho em casa só para si.

Relativamente ao número médio de horas de trabalho por semana, os trabalhadores reportam trabalhar, em média, 41 horas ( $DP = 7,3$ ), variando entre as 20 e as 70 horas semanais. No mês anterior ao preenchimento do questionário 56,2% dos indivíduos estiveram em regime total de teletrabalho e 43,8% em regime parcial de teletrabalho.

Em relação à questão se os indivíduos têm filhos e/ou dependentes, 51,6% não tem, enquanto que 48,4% dos participantes tem filhos e/ou dependentes. A média de número de filhos e/ou dependentes é de 1,7, variando entre 1 a 5, com uma idade média de 15,9 anos, oscilando entre os 0 e os 87 anos.

## 2.4. Instrumentos

### 2.4.1. Exigências do trabalho

Para avaliar das exigências do trabalho foi utilizada a escala *Job Content Questionnaire (JCQ)*, desenvolvida por Karasek et al. (1998), adaptada para português e utilizada em estudos prévios (Carvalho & Chambel, 2014). O instrumento é composto por um total de sete itens avaliados numa escala de Likert de 5 pontos, que varia entre (1) “Discordo Totalmente” e (5) “Concordo Totalmente”. As exigências em análise são a sobrecarga de trabalho (e.g., “No meu trabalho, tenho uma grande quantidade de coisas para fazer.”) e a pressão de tempo (e.g., “Sinto que não tenho tempo para terminar o meu trabalho”). A escala revelou boa consistência interna ( $\alpha = 0,87$ ).

### 2.4.2. Conflito trabalho-família

Através do instrumento *Work-Family Conflict and Family-Work Conflict Scales* (Netemeyer et al., 1996), adaptado para a população portuguesa por Simões et al. (2019), foi utilizada a

subescala do CTF para medir este constructo. Foram incluídos apenas os cinco itens referentes ao CTF (e.g. “As exigências do meu trabalho interferem na minha vida familiar.”), com uma consistência interna de  $\alpha = 0,88$ . Os itens foram respondidos numa escala de Likert de 7 pontos, que varia entre (1) “Discordo Totalmente” a (7) “Concordo Totalmente”.

### **2.4.3. Suporte do supervisor a assuntos relacionados com a família**

O instrumento *Family Supportive Supervisor Behavior Short-Form (FSSB-SF*: Hammer, et al., 2013) foi utilizado para a análise do suporte do supervisor a assuntos relacionados com a família, através do processo de tradução-retroversão. O instrumento é composto por quatro itens (e.g. “O meu supervisor demonstra comportamentos eficazes de como conciliar questões profissionais e pessoais/familiares.”) avaliados numa escala de Likert de 5 pontos, que varia entre (1) “Discordo Totalmente” a (5) “Concordo Totalmente”. A escala demonstrou uma boa consistência interna ( $\alpha = 0,93$ ).

### **2.4.4. Exaustão emocional**

A análise desta variável foi feita através do instrumento *Maslach Burnout Inventory – General Survey (MBI – GS*: Maslach & Jackson, 1986), adaptado para a população trabalhadora em geral, através de um processo de tradução-retroversão. Foi utilizada apenas a dimensão da exaustão emocional, uma vez que é considerada por diversos autores a dimensão principal do *burnout* (Demerouti et al., 2001; Halbesleben & Bowler, 2007). Para efeitos deste estudo foram considerados os seis itens da dimensão exaustão emocional (e.g. “Sinto-me emocionalmente esgotado pelo meu trabalho.”), avaliando a sua frequência numa escala de Likert de 7 pontos que varia de (1) “Nunca” a (7) “Sempre”. A escala apresentou uma boa consistência interna ( $\alpha = 0,86$ ).

### **2.4.5. Engagement**

A medição do *engagement* foi feita com recurso à escala do *Utrecht Work Engagement Scale short version (UWES-9*: Schaufeli & Bakker, 2003) traduzida e adaptada para português por Sinval et al. (2018), que inclui nove itens divididos pelos três fatores (vigor, dedicação e absorção). Os itens (e.g. “Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar” e “Sinto-me envolvido com o meu trabalho”) foram medidos numa escala de Likert de sete pontos, sendo que a sua frequência varia entre (0) “Nunca” e (7) “Todos os dias”, com uma consistência interna de  $\alpha = 0,92$ . No presente estudo foi utilizada a escala numa vertente unidimensional, com o objetivo de analisar o *engagement* dos trabalhadores como um todo.

## O bem-estar em teletrabalho

A versão curta da escala é recomendada em vez da versão longa (Nerstad et al., 2010; Hernández Vargas et al., 2016), uma vez que tem como vantagens a melhoria da qualidade dos dados, a diminuição do tempo despendido no questionário, de abandono do questionário e perda de valores (Kruyen et al., 2013).

### 2.4.6. Variáveis de controlo

Os estudos prévios realizados têm demonstrado que o sexo, a idade e a responsabilidade de cuidado podem influenciar o bem-estar dos trabalhadores em regime de teletrabalho (Gajendran & Harrison, 2007; Martin & MacDonell, 2012). Deste modo, estas variáveis foram controladas nos modelos estudados. O sexo foi codificado como uma variável *dummy* (0 = masculino, 1 = feminino). A análise da idade foi feita através de um item para a indicação da idade cronológica e foi utilizada como uma variável contínua. Seguindo as recomendações de Kossek et al. (2006) a responsabilidade de cuidados foi codificada como uma variável *dummy* (0 = não tem filhos ou outros dependentes, 1 = tem filhos ou outros dependentes).

## 2.5. Estratégia de análise de dados

Para efeitos da análise de dados foram apenas considerados os questionários que cumpriam os requisitos e que estavam completos. Após a seleção, foi realizada, através do programa estatístico *IBM Statistical Package for the Social Sciences (SPSS versão 26.0)*, a caracterização da amostra (sexo, idade, habilitações literárias, setor de atividade, experiência em teletrabalho, filhos e existência de um espaço de trabalho particular em casa), de seguida foi feita a análise da qualidade psicométrica dos instrumentos de medida, nomeadamente a consistência interna e a análise das principais componentes, e as correlações entre as variáveis. Posteriormente, foi utilizado o modelo 8 do *Process* (Hayes, 2018) para analisar os modelos de mediação moderada do presente estudo e testar as hipóteses propostas.

## CAPÍTULO 3

### Resultados Empíricos

#### 3.1. Análise descritiva e correlação entre as variáveis

Antes de serem testadas as hipóteses em estudo, foi realizada a análise descritiva das variáveis em estudo (médias, desvios-padrão e correlações de Pearson) e a sua consistência interna. A tabela 1 diz respeito à matriz de médias, sendo a mais alta a do *engagement* ( $M = 4,83$ ;  $DP = 1,02$ ) e a média mais baixa a da exaustão emocional ( $M = 3,31$ ;  $DP = 1,06$ ). São também apresentadas as correlações, sendo que algumas são positivas e significativas como é o caso do CTF e as exigências do trabalho ( $r = 0,51$ ;  $p < 0,01$ ) e da exaustão emocional e as exigências do trabalho ( $r = 0,48$ ;  $p < 0,01$ ). Em oposição, a exaustão emocional encontra-se negativa e significativamente correlacionada com o *engagement* ( $r = -0,52$ ;  $p < 0,01$ ) e com o suporte do supervisor ( $r = -0,34$ ;  $p < 0,01$ ).

Relativamente às variáveis de controlo, os resultados sugerem que o sexo não tem uma correlação significativa com nenhuma das variáveis em estudo. A idade apresenta uma correlação positiva e significativa com as exigências do trabalho ( $r = 0,12$ ;  $p < 0,01$ ), o CTF ( $r = 0,21$ ;  $p < 0,01$ ) e o *engagement* ( $r = 0,20$ ;  $p < 0,01$ ) e, por outro lado, apresenta uma correlação negativa com o suporte do supervisor a assuntos relacionados com a família ( $r = -0,09$ ,  $p < 0,01$ ) e a exaustão emocional ( $r = -0,11$ ;  $p < 0,01$ ). A variável “dependentes” apresenta uma correlação positiva e significativa com as exigências do trabalho ( $r = 0,11$ ,  $p < 0,01$ ), o CTF ( $r = 0,26$ ;  $p < 0,01$ ) e o *engagement* ( $r = 0,17$ ;  $p < 0,05$ ) e uma correlação negativa com a exaustão emocional ( $r = -0,07$ ;  $p < 0,01$ ).

**Tabela 1**

*Matriz de Médias, Desvio-Padrão, Correlações e Consistência interna das variáveis em estudo.*

	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Sexo	0,67	0,47	-							
2. Idade	37,64	11,50	0,01	-						
3. Dependentes	0,48	0,50	0,03	0,65**	-					
4. Exigências do trabalho	3,50	0,74	0,01	0,12**	0,11**	(0,87)				
5. CTF	3,64	1,47	0,02	0,21**	0,26**	0,51**	(0,88)			
6. Suporte do supervisor	3,68	0,95	-0,01	-0,09*	-0,05	-0,27**	-0,28**	(0,93)		
7. Exaustão emocional	3,31	1,06	0,04	-0,11**	-0,07*	0,48**	0,47**	-0,34**	(0,86)	
8. Engagement	4,83	1,02	-0,06	0,20**	0,17**	-0,11**	-0,13**	0,32*	-0,52**	(0,92)

*Nota:*  $N = 916$ ;  $M =$  Média.  $DP =$  Desvio-padrão. \* $p < 0,05$ . \*\* $p < 0,01$  (os valores que se encontram entre parênteses correspondem aos alfas de Cronbach).

Tal como se pode verificar na tabela 2, o efeito do modelo relativo à exaustão é significativo ( $F(7,908) = 81,51$ ;  $p < 0,001$ ;  $R^2 = 0,39$ ). Os resultados sugerem que o efeito direto das exigências do trabalho na exaustão emocional é significativo ( $B = 0,38$ ; IC 95% [0,10; 0,65]), suportando a hipótese 1. O CTF medeia a relação ( $B = 0,20$ ; IC 95% [0,15; 0,26]), suportando assim a H1a. Por outro lado, o suporte do supervisor a assuntos relacionados com a família não tem efeito moderador na relação entre as exigências do trabalho e a exaustão emocional, rejeitando-se assim a H1b ( $B = 0,01$ ; IC 95% [-0,06; 0,08]).

O efeito do modelo que explica o CTF é significativo ( $F(6,909) = 73,42$ ;  $p < 0,001$ ;  $R^2 = 0,33$ ). Os resultados indicam que o suporte do supervisor a assuntos relacionados com a família não modera significativamente a relação entre as exigências do trabalho e CTF, não suportando a H1c ( $B = -0,08$ ; IC 95% [-0,18; 0,03]). O índice de mediação moderada não é significativo (Índice = -0,02; IC 95% [-0,05; 0,01]).

**Tabela 2***Resultados de Regressão Múltipla para o CTF e a Exaustão Emocional.*

Variáveis	CTF				Exaustão Emocional			
	B	EP	t	95% IC	B	EP	t	95% IC
<b>Efeito Direto</b>								
Exigências do trabalho	1,17**	0,20	5,86	0,78; 1,56	0,38**	0,14	2,69	0,10; 0,65
<b>Interação</b>								
Exigências do trabalho x suporte do supervisor	-0,08	0,05	-1,44	-0,18; 0,03	0,01	0,04	0,36	-0,06; 0,08
<b>Mediador</b>								
CTF					0,24**	0,02	10,37	0,19; 0,28
<b>Efeito indireto</b>								
Exigências do trabalho					0,20*	0,03	7,03	0,15; 0,26
<b>Variáveis de controlo</b>								
Sexo	0,02	0,09	0,19	-0,15; 0,18	0,09	0,06	1,44	-0,03; 0,20
Idade	0,01	0,01	0,85	-0,01; 0,01	-0,02**	0,01	-5,06	-0,02; -0,01
Dependentes	0,54**	0,11	5,15	0,34; 0,75	-0,18*	0,07	-2,50	-0,33; -0,04

Nota: N = 916. B = Beta. EP = Erro Padrão. Os coeficientes reportados são não estandardizados. \* $p < 0,05$ . \*\* $p < 0,01$ .

Os resultados apresentados na tabela 3 evidenciam que o efeito do modelo explicativo do *engagement* é significativo ( $F(7,908) = 26,70$ ;  $p < 0,001$ ;  $R^2 = 0,17$ ). Contrariamente ao esperado, o efeito direto das exigências do trabalho no *engagement* não é significativo ( $B = -0,01$ ; IC 95% [-0,32; 0,30]), não suportando a hipótese 2. O efeito indireto do CTF na relação entre as exigências do trabalho e o *engagement* é significativo ( $B = -0,06$ ; IC 95% [-0,11; -0,01]), suportando a H2a. Os resultados mostram que o suporte do supervisor a assuntos relacionados com a família não modera a relação entre as exigências do trabalho e o *engagement*, não suportando a H2b ( $B = 0,01$ ; IC 95% [-0,08; 0,08]).

A moderação do suporte do supervisor a assuntos relacionados com a família não é significativa na relação entre as exigências do trabalho e o CTF, não suportando a H2c ( $B = -0,08$ ; IC 95% [-0,18; 0,03]). O índice de mediação moderada não é significativo (Índice = 0,01; IC 95% [-0,01; 0,02]).

**Tabela 3**

*Resultados de Regressão Múltipla para o CTF e o Engagement.*

Variáveis	CTF				Engagement			
	B	EP	t	95% IC	B	EP	t	95% IC
<b>Efeito Direto</b>								
Exigências do trabalho	1,17**	0,20	5,86	0,78; 1,56	-0,01	0,16	-0,06	-0,32; 0,30
<b>Interação</b>								
Exigências do trabalho x suporte do supervisor	-0,08	0,05	-1,44	-0,18; 0,03	0,01	0,04	0,01	-0,08; 0,08
<b>Mediador</b>								
CTF					-0,07**	0,03	-2,70	-0,12; -0,02
<b>Efeito indireto</b>								
Exigências					-0,06*	0,03	-2,36	-0,11; -0,01
<b>Variáveis de controlo</b>								
Sexo	0,02	0,09	0,19	-0,15; 0,18	-0,12	0,07	-1,83	-0,25; 0,01
Idade	0,01	0,01	0,85	-0,01; 0,01	0,02**	0,01	5,02	0,01; 0,03
Dependentes	0,54**	0,11	5,15	0,34; 0,75	0,17*	0,08	2,02	0,01; 0,33

*Nota: N = 916. B = Beta. EP = Erro Padrão. Os coeficientes reportados são não estandardizados. \*p < 0,05. \*\*p < 0,01.*



## CAPÍTULO 4

### Discussão dos resultados

A prática do teletrabalho foi imposta durante a pandemia, porém há evidência que alguns trabalhos deverão continuar em regime de teletrabalho. O estudo das características do teletrabalho em associação com os seus resultados trazem evidências importantes de como aumentar o bem-estar dos trabalhadores, através da implementação de alterações e melhorias nas práticas de teletrabalho (Wang et al., 2020). O presente estudo explora a relação entre as exigências do trabalho com a exaustão emocional e com o *engagement*, tendo em conta o papel mediador do CTF e a moderação do suporte do supervisor a assuntos relacionados com a família.

A primeira hipótese propõe que as exigências do trabalho predizem o aumento da exaustão emocional, sendo confirmada pelos dados apresentados. Os resultados obtidos estão em concordância com o modelo *JD-R* que propõe que as exigências do trabalho podem causar tensão nos trabalhadores (Demerouti et al., 2001). Similarmente, o modelo de *burnout* desenvolvido por Leiter e Maslach (1988) defende que as exigências do trabalho podem levar ao aumento dos níveis de exaustão emocional. A sobrecarga de trabalho e a pressão de tempo leva a que os trabalhadores demonstrem uma perda progressiva de energia (McCormack et al., 2018), explicando cerca de 25 a 50% da variância do *burnout*, em especial na exaustão emocional (Lee & Ashforth, 1996). Apesar de esta relação já estar bem fundamentada na literatura sobre o trabalho presencial o mesmo não acontece em regime de teletrabalho (Golden, 2012; Sardeshmukh et al., 2012). De facto, apenas recentemente a investigação começou a considerar o potencial impacto do teletrabalho na exaustão emocional (Golden, 2012), este estudo vem colmatar esta limitação da literatura. Os nossos resultados destacam a importância das exigências do trabalho no aumento da exaustão emocional no contexto de teletrabalho.

A H1a preconiza o CTF como mediador da relação entre as exigências do trabalho e a exaustão emocional. Esta hipótese foi igualmente suportada pelos resultados. O CTF age como uma exigência crónica do trabalho que esgota os recursos mentais e físicos dos indivíduos, levando à exaustão emocional (Schaufeli & Bakker, 2004). Uma elevada carga de trabalho origina o esgotamento dos recursos, quando o indivíduo não dispõe de recursos na vida privada surge o CTF, agindo como amplificador das exigências do trabalho na exaustão emocional (Bakker & Demerouti, 2007; Semmer et al., 2010). O estudo de Montgomery et al. (2003) evidenciou os efeitos do CTF na saúde psicológica, associados a sentimentos e atitudes negativas que influenciam todos os envolvidos. Estes resultados são importantes principalmente

para os trabalhadores que têm limites difusos entre o trabalho e a família, uma vez que estão mais predispostos a desligarem-se menos do trabalho e, conseqüentemente, sentir mais emoções negativas (Sonnetag et al., 2008). É fundamental tanto para o trabalhador como para a organização controlar o desenvolvimento do CTF (Fiksenbaum, 2014). Os resultados obtidos enriquecem a investigação sobre o papel destas variáveis em regime de teletrabalho.

Os resultados empíricos não suportam a moderação do suporte do supervisor a assuntos relacionados com a família na relação entre as exigências do trabalho e a exaustão emocional (H1b). Estes resultados enquadram-se na revisão de literatura sobre o tema, na qual a evidência sobre o efeito moderador do suporte do supervisor tem sido “bastante ténue, inconsistente e confuso” (Beehr et al., 2003, p.220). Apesar de vários estudos suportarem a hipótese do *buffering effect*, sugerindo que o suporte do supervisor de facto reduz o impacto dos stressores na tensão (Beehr et al., 1990; Sargent & Terry 2000; Beehr et al. 2003), outros não detetaram o efeito (Blau 1981; Fried & Tiegs 1993; Beehr et al., 2000) ou encontraram um suporte fraco (Dorman & Zapf, 1999). A reduzida evidência está relacionada com a falta de medidas específicas de suporte, a variabilidade, a utilização de amostras reduzidas (Terry et al., 1995) e a natureza subjetiva dos resultados (Gerstner & Day, 1997; Schriesheim et al., 1999). Uma possível explicação para este resultado é que o efeito moderador do suporte do supervisor apenas ocorre em situações de tensão extremas, quando não se verifica esta condição o efeito moderador não é significativo (Osca et al., 2005; Sinclair et al., 2020). Neste seguimento, é possível concluir que a relação entre as exigências do trabalho e a exaustão emocional não é alterada na presença do suporte do supervisor a assuntos relacionados com a família.

Contrariamente ao esperado, a moderação do suporte do supervisor a assuntos relacionados com a família na relação entre as exigências do trabalho e o CTF não foi sustentada pelos resultados empíricos (H1c e H2c). A Teoria COR incorpora o conceito de avaliação dos recursos que sugere que os trabalhadores avaliam em que extensão o recurso corresponde ao stressor (Hobfoll & Kay, 2007). Deste modo, para que o suporte do supervisor tenha o efeito moderador na relação é necessário que o trabalhador perceçione o suporte como apropriado ao tipo de stressor que está a experienciar (Mayo et al., 2012). Adicionalmente, este tipo de suporte é mais efetivo quando os trabalhadores percecionam a cultura da sua organização como de apoio à família (French & Schockley, 2020). Estes resultados indicam que o suporte do supervisor a assuntos relacionados com a família, por si só, não reduz o impacto das exigências do trabalho no CTF.

A segunda hipótese propõe avaliar o poder explicativo das exigências do trabalho na diminuição dos níveis de *engagement*, no entanto os resultados não suportam esta hipótese. Esta

relação ainda não se encontra bem fundamentada na literatura, uma vez que a informação disponível é limitada. Porém, alguns estudos indicam que os indivíduos são capazes de experienciar *engagement* apesar da presença das exigências do trabalho (Kinman & Jones, 2003; Hakanen et al., 2005). Vários estudos que utilizaram o modelo *JD-R* encontraram uma relação positiva entre as exigências do trabalho e o *engagement* (Bakker et al., 2006; Van den Broeck et al., 2008), outros encontraram uma relação negativa (Hakanen et al., 2006) ou não encontraram uma relação significativa (Llorens et al., 2007; Montgomery et al., 2003; Schaufeli & Bakker, 2004). Apesar de os dados empíricos serem inconsistentes, o efeito da relação parece depender do tipo de exigências do trabalho, da profissão e do contexto de trabalho avaliados (Crawford et al., 2010; Demerouti & Bakker, 2011). A investigação sobre o *engagement* é recente, uma vez que este constructo é uma nova tendência emergente da psicologia positiva (Fiksenbaum, 2014). Esta investigação contribuiu para ampliar o conhecimento teórico do *engagement* em regime de teletrabalho, bem como sobre a sua potencial relação com as exigências do trabalho.

Os resultados apoiam o papel mediador do CTF na relação entre as exigências do trabalho e o *engagement*, dando resposta à H2a. De acordo com a perspectiva de atribuição da fonte de CTF (Shockley & Singla, 2011), os trabalhadores atribuem a culpa ao domínio que foi a fonte do conflito, neste caso o trabalho, e sentem-se insatisfeitos com esse domínio, uma vez que é responsável pela emergência do conflito. Quando são confrontados com situações de insatisfação, os trabalhadores ajustam as suas atitudes através da redução dos níveis de *engagement* (Babic et al., 2016). O estudo realizado por Xanthopoulou et al. (2007) sugere que os trabalhadores com mais *engagement* são os que expressam emoções positivas como o entusiasmo e a felicidade e uma melhor saúde psicológica e física, o que é dificultado durante a experiência de CTF. A investigação tem vindo a demonstrar a importância do estudo das consequências do CTF e do *engagement* tanto para o trabalhador como para a organização, porém poucos os estudos consideram esta relação em regime de teletrabalho (Fiksenbaum, 2014). Este estudo vem enriquecer a revisão de literatura sobre o tema, fornecendo evidências importantes sobre o papel mediador do CTF na relação entre as exigências do trabalho e o bem-estar, nomeadamente o *engagement* e a exaustão emocional, em regime de teletrabalho.

Para responder à H2b, foi analisado o potencial efeito moderador do suporte do supervisor a assuntos relacionados com a família nas relações entre as exigências do trabalho e o *engagement*, contudo não foi suportada pelos resultados. Uma das dificuldades do teletrabalho é o estabelecimento de níveis elevados de contacto social, pelo que, a redução do suporte do supervisor é identificada como uma das consequências negativas deste regime (Cooper &

Kurland, 2002; Golden et al., 2008). A interação cara-a-cara é a forma mais rica de comunicação (Daft & Lengel, 1986). A comunicação através do e-mail ou do telefone fornece menos pistas sociais, o que pode dar origem a mal-entendidos, diminuir os sentimentos de pertença e de colaboração. O uso de comunicação mediada por computadores, como é o caso do teletrabalho, tem como consequências a redução do tom emocional e da intimidade das mensagens o que afeta negativamente o recetor, conduzindo ao aumento do stress (Mann et al., 2000) e à perda da ligação emocional das equipas em teletrabalho (Johnson et al., 2009). Estas circunstâncias poderão ter condicionado o efeito moderador do suporte do supervisor a assuntos relacionados com a família na relação entre as exigências do trabalho e o *engagement*.

### 4.1. Implicações Práticas

Os resultados empíricos obtidos são fundamentais para as organizações, sobretudo para as que desejam manter a prática do teletrabalho. Em primeiro lugar, é necessário considerar a relação entre as exigências do trabalho e o bem-estar. Podem ser definidas como estratégias de prevenção da exaustão provocada pelas exigências do trabalho a definição clara das responsabilidades e a participação dos trabalhadores na tomada de decisão de mudanças no seu trabalho (Bond et al., 2006). O trabalhador deve de ser envolvido na definição da sua carga de trabalho, isto é, a empresa deve tentar compreender se o que está a ser exigido ao indivíduo é percebido como viável. Com o intuito de distribuir melhor as tarefas pelos membros, evitando a sobrecarga de trabalho, pode ser feita uma breve reunião de equipa. O “direito a desligar” deve ser respeitado, através da implementação de um sistema objetivo de mensuração de horas de trabalho diárias, protegendo o trabalhador de responder a solicitações fora do seu horário de trabalho (Committee on Employment and Social Affairs, 2020). O desenvolvimento de recursos pessoais e de trabalho desempenham um papel fundamental no bem-estar, através da realização de *workshops* e auditorias sobre o bem-estar no trabalho, a existência de mentores, o planeamento e gestão de carreira (Schaufeli & Salanova, 2008).

Os resultados empíricos indiciam que o CTF medeia a relação entre as exigências do trabalho e a exaustão emocional bem como o *engagement*. Deste modo, as empresas necessitam de investir na prevenção secundária, ou seja, para além de diminuírem as exigências do trabalho, devem identificar a população mais propensa a experimentar o conflito e incluir estratégias direcionadas a este grupo.

Os níveis de CTF têm vindo aumentar nos últimos anos como consequência das alterações das estruturas familiares, sociodemográficas e as necessidades do trabalho (Higgins et al., 1992). Os trabalhadores estão a enfrentar novos desafios, sem precedentes, para satisfazer as

necessidades da família e do trabalho (Jacobs & Gerson, 1998). A implementação de práticas de suporte à família é eficaz na redução do CTF, tornando as organizações mais competitivas, melhorando a retenção, a produtividade, o bem-estar e o *engagement* (Mauno et al., 2010). A implementação de uma cultura organizacional de suporte ao trabalho-família é potenciada através da flexibilização dos horários de trabalho, isto é, permitir que os trabalhadores escolham, sempre que possível, o seu horário de trabalho, possibilitando a sua autonomia, a gestão das suas responsabilidades e a redução do CTF (Knight & Parker, 2021). Neste âmbito, podem ser utilizados mecanismos como o fornecimento de soluções para satisfazer as necessidades de prestação de cuidados (por exemplo, compartilhar creches ou outros serviços de apoio domiciliário adequados a um regime de teletrabalho) (OCDE, 2020) e incentivar o diálogo sobre as dificuldades na conciliação entre a vida pessoal e profissional, procurando ajudar os trabalhadores a estabelecer limites entre as duas esferas (Segel, 2021).

Os resultados desta investigação sugerem que o suporte do supervisor em assuntos relacionados com a família não é eficaz, por si só, na redução das consequências das exigências do trabalho, sendo necessário que as organizações tenham em atenção as exigências do trabalho através da adaptação dos postos de trabalho. Isto é, devem fornecer aos trabalhadores as ferramentas de trabalho e as formações necessárias para responder às novas exigências do trabalho, promovendo o desempenho, novos projetos e autonomia (Zhang & Parker, 2019). Durante a pandemia, uma estratégia organizacional benéfica é a formação dos supervisores, uma vez que desempenham um papel fundamental na redução da tensão, stress, medo e incerteza sentidos pelos trabalhadores, bem como no aumento da retenção, saúde, desempenho e bem-estar dos indivíduos e das suas famílias (Hammer et al., 2009). O investimento na formação dos líderes e em práticas de gestão de recursos humanos em regime de teletrabalho, auxiliam no estabelecimento de uma relação de confiança recíproca entre o supervisor e o trabalhador (OCDE, 2020).

### **4.2. Limitações e pesquisas futuras**

Devem ser consideradas as limitações ao interpretar os resultados desta investigação. A primeira limitação identificada diz respeito ao método de recolha de dados, através da aplicação de medidas de autorrelato. As pesquisas futuras deverão considerar a utilização de uma abordagem metodológica multidimensional, através de questionários de autorrelato e dados objetivos, por exemplo, seria relevante obter dados objetivos sobre as exigências do trabalho, nomeadamente a sobrecarga de trabalho. No entanto, os estudos prévios que utilizaram uma abordagem multidimensional encontraram uma relação idêntica entre o bem-estar dos

trabalhadores e as características do trabalho (Demerouti et al., 2001), pelo que estas circunstâncias não devem condicionar os resultados empíricos obtidos.

A segunda limitação identificada prende-se com a natureza correlacional do estudo, pelo que não podemos ter a certeza de que os efeitos encontrados foram causados pelo regime de teletrabalho ou como consequência das alterações na organização e na sociedade (Van Steenbergen et al., 2018). A investigação futura deve procurar elaborar estudos longitudinais que permitam medir esta causalidade, seria interessante comparar os dados obtidos durante a pandemia com dados pós-pandemia.

Em investigações futuras será pertinente a avaliação de outras exigências e recursos do trabalho relacionados com o uso de tecnologia e o seu impacto no bem-estar, como o stress tecnológico e os riscos psicossociais. A construção de um instrumento de avaliação do bem-estar específico para os indivíduos em teletrabalho poderá fornecer informações particulares deste contexto, sendo pertinente para a implementação de mudanças por parte das organizações.

Nem todos os indivíduos beneficiam da mesma maneira do teletrabalho, os traços de personalidade desempenham um papel igualmente importante no tipo de emoções que os indivíduos experienciam (Anderson et al., 2015). No futuro deve ser considerado a avaliação das características individuais e dos mecanismos de *coping* dos trabalhadores, uma vez que têm influência nas variáveis em estudo.

## Conclusão

O mundo e as organizações estão em constante mudança, porém há indícios que o teletrabalho deverá ser uma realidade a permanecer nos próximos tempos. A extensão deste regime a uma multiplicidade de trabalhadores em todo o mundo realça a relevância de assegurar o bem-estar no trabalho (OIT, 2020). A temática do bem-estar tem ganho relevância na revisão de literatura, porém a maioria dos estudos foca-se apenas nos resultados negativos do trabalho (Bakker et al., 2008), este estudo vem colmatar esta limitação da literatura.

Foram propostos dois modelos de mediação moderada, onde as exigências do trabalho influenciam, por um lado, positivamente a exaustão emocional e, por outro lado, negativamente o *engagement*. Estas relações foram mediadas pelo CTF e foi analisado o papel moderador do suporte do supervisor a assuntos relacionados com a família. A relação entre as exigências do trabalho e o aumento da exaustão emocional é significativa, porém o mesmo não acontece na relação com o *engagement*. Os resultados demonstram a importância do papel mediador do CTF, uma vez que as exigências do trabalho, via CTF, influenciam positivamente a exaustão emocional e negativamente o *engagement*. A moderação do suporte não é significativa em nenhuma das relações testadas. Logo, deve ser dada especial atenção às exigências do trabalho, desta forma as organizações podem adaptar os trabalhos e fornecer os recursos necessários aos seus trabalhadores.

Concluindo, o presente estudo destaca a importância do estudo das exigências do trabalho, do CTF e do suporte do supervisor a assuntos relacionados com a família em regime de teletrabalho, sendo fundamental por parte das organizações a implementação de mecanismos direcionados ao bem-estar dos teletrabalhadores.



## Referências

- Ahuja, M. K., Chudoba, K. M., Kacmar, C. J., McKnight, D. H., & George, J. F. (2007). IT road warriors: Balancing work-family conflict, job autonomy, and work overload to mitigate turnover intentions. *Mis Quarterly*, 1-17. <https://doi.org/10.2307/25148778>
- Albrecht, S. L., & Landells, E. M. (2012). Organizational politics and occupational health psychology: A demands-resources perspective. *Contemporary occupational health psychology: Global perspectives on research and practice*, 2, 1-18. <https://doi.org/10.1002/9781119942849.ch1>
- Allen, T. D., Herst, D. E., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: a review and agenda for future research. *Journal of occupational health psychology*, 5(2), 278-308. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.2.278>
- Allvin, M., Aronsson, G., Hagström, T., Johansson, G., & Lundberg, U. (2011). *Work without boundaries: Psychological perspectives on the new working life*. John Wiley & Sons.
- Anderson, A. J., Kaplan, S. A., & Vega, R. P. (2015). The impact of telework on emotional experience: When, and for whom, does telework improve daily affective well-being?. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 882-897. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.966086>
- Anderson, D., & Kelliher, C. (2009). Flexible working and engagement: The importance of choice. *Strategic HR Review*. <https://doi.org/10.1108/14754390910937530>
- Babic, A., Stinglhamber, F., Bertrand, F., & Hansez, I. (2016). Work-home interface and well-being. *Journal of Personnel Psychology*. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000172>
- 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: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), 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*. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of occupational health psychology*, 10(2), 170. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.2.170>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., De Boer, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of vocational behavior*, 62(2), 341-356. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00030-1](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00030-1)
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. (2003). A multigroup analysis of the job demands-resources model in four home care organizations. *International Journal of stress management*, 10(1), 16-38. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/1072-5245.10.1.16>
- Bakker, A. B., Emmerik, H. V., & Euwema, M. C. (2006). Crossover of burnout and engagement in work teams. *Work and occupations*, 33(4), 464-489. <https://doi.org/10.1177/0730888406291310>
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of educational psychology*, 99(2), 274-284. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.99.2.274>
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & stress*, 22(3), 187-200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>

- Barros, A. M., & Silva, J. R. G. D. (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., & Nicholson, N. (1997). Home, sweet work: Requirements for effective home working. *Journal of general management*, 23(2), 15-30. <https://doi.org/10.1177%2F030630709702300202>
- Beauregard, T. A., Basile, K. A., & Canonico, E. (2019). Telework: outcomes and facilitators for employees. In: Landers, R.N. (ed.) *The Cambridge Handbook of Technology and Employee Behavior*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, pp. 511-543.
- Beehr, T. A., Farmer, S. J., Glazer, S., Gudanowski, D. M., & Nair, V. N. (2003). The enigma of social support and occupational stress: Source congruence and gender role effects. *Journal of occupational health psychology*, 8(3), 220-231. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.8.3.220>
- Beehr, T. A., Jex, S. M., Stacy, B. A., & Murray, M. A. (2000). Work stressors and coworker support as predictors of individual strain and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 21(4), 391-405. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200006\)21:4%3C391::AID-JOB15%3E3.0.CO;2-9](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200006)21:4%3C391::AID-JOB15%3E3.0.CO;2-9)
- Beehr, T. A., King, L. A., & King, D. W. (1990). Social support and occupational stress: Talking to supervisors. *Journal of Vocational Behavior*, 36(1), 61-81. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(90\)90015-T](https://doi.org/10.1016/0001-8791(90)90015-T)
- Bélanger, F., Watson-Manheim, M. B., & Swan, B. R. (2013). A multi-level socio-technical systems telecommuting framework. *Behaviour & Information Technology*, 32(12), 1257-1279. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2012.705894>
- Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. *Sustainability*, 12(9), 3662. <https://doi.org/10.3390/su12093662>
- 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>
- Blau, G. (1981). An empirical investigation of job stress, social support, service length, and job strain. *Organizational behavior and human performance*, 27(2), 279-302. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(81\)90050-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(81)90050-7)
- Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological inquiry*, 34(2), 193-206. <https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x>
- Bledow, R., Schmitt, A., Frese, M., & Kühnel, J. (2011). The affective shift model of work engagement. *Journal of applied psychology*, 96(6), 1246-1257. <https://doi.org/10.1037/a0024532>
- Bond, F. W., Hayes, S. C., & Barnes-Holmes, D. (2006). Psychological flexibility, ACT, and organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior Management*, 26(1-2), 25-54. [https://doi.org/10.1300/J075v26n01\\_02](https://doi.org/10.1300/J075v26n01_02)
- Britt, T. W. (2003). Aspects of identity predict engagement in work under adverse conditions. *Self and Identity*, 2(1), 31-45. <https://doi.org/10.1080/15298860309022>
- Burke, R. J. (2002). Work stress and women's health: Occupational status effects. *Journal of Business Ethics*, 91-102. <https://doi.org/10.1023/A:1014734302972>
- Burke, R. J., & Greenglass, E. R. (1999). Work-family conflict, spouse support, and nursing staff well-being during organizational restructuring. *Journal of occupational health psychology*, 4(4), 327-336. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.4.4.327>
- Burns, C. (2018). *IT employee engagement and job satisfaction: An explanatory multiple regression analysis* (Dissertação de Doutorado, Capella University).
- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. *Journal of vocational behavior*, 67(2), 169-198. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.08.009>

- Carlotto, M. S., & Câmara, S. G. (2008). Análise da produção científica sobre a Síndrome de Burnout no Brasil. *Psico*, 39(2).
- Carvalho, V. S., & Chambel, M. J. (2014). Work-to-family enrichment and employees' well-being: High performance work system and job characteristics. *Social Indicators Research*, 119(1), 373-387. <https://doi.org/10.1007/s11205-013-0475-8>
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among US managers. *Journal of applied psychology*, 85(1), 65-74. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.65>
- Cherniss, C. (1981). Preventing burnout: From theory to practice. The burnout syndrome, 172-176.
- Clarke, S., & Holdsworth, L. (2017). Flexibility in the workplace: Implications of flexible work arrangements for individuals, teams and organizations. *Business and Management*.
- Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological bulletin*, 98(2), 310-357. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.98.2.310>
- Committee on Employment and Social Affairs (2020). Re- port with recommendations to the Commission on the right to disconnect (2019/2181(INL)). Retirado de [https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-9-2020-0246\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-9-2020-0246_EN.pdf)
- Cooper, C. D., & Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), 511-532. <https://doi.org/10.1002/job.145>
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of applied psychology*, 95(5), 834-848. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0019364>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management science*, 32(5), 554-571. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.554>
- 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. In: Korunka C., Hoonakker P. (eds) The Impact of ICT on Quality of Working Life. Springer, Dordrecht. [https://doi.org/10.1007/978-94-017-8854-0\\_8](https://doi.org/10.1007/978-94-017-8854-0_8)
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The job demands-resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 01-09. <https://doi.org/10.4102/sajip.v37i2.974>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2005). Spillover and crossover of exhaustion and life satisfaction among dual-earner parents. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 266-289. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.07.001>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2000). A model of burnout and life satisfaction amongst nurses. *Journal of advanced nursing*, 32(2), 454-464. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2000.01496.x>
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W.B. (2001). The job demands - resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512. <https://doi.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Demerouti, E., Derks, D., Lieke, L., & Bakker, A. B. (2014). New ways of working: Impact on working conditions, work–family balance, and well-being. In *The impact of ICT on quality*

- of working life* (pp. 123-141). Springer, Dordrecht. [https://doi.org/10.1007/978-94-017-8854-0\\_8](https://doi.org/10.1007/978-94-017-8854-0_8)
- Dormann, C., & Zapf, D. (1999). Social support, social stressors at work, and depressive symptoms: testing for main and moderating effects with structural equations in a three-wave longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 84(6), 874-884.
- Duxbury, L., Stevenson, M., & Higgins, C. (2018). Too much to do, too little time: Role overload and stress in a multi-role environment. *International Journal of Stress Management*, 25(3), 250-266. <https://doi.org/10.1037/str0000062>
- Eagle, B. W., Miles, E. W., & Icenogle, M. L. (1997). Interrole conflicts and the permeability of work and family domains: Are there gender differences?. *Journal of Vocational behavior*, 50(2), 168-184. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.1569>
- Eby, L. T., Casper, W. J., Lockwood, A., Bordeaux, C., & Brinley, A. (2005). Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980–2002). *Journal of vocational behavior*, 66(1), 124-197. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.11.003>
- Escola Nacional de Saúde Pública (2020). Barómetro Covid-19: Que condições têm os portugueses em teletrabalho? Retirado de <https://barometro-covid-19.ensp.unl.pt/sau-de-ocupacional/Resultados/>
- Eurofound (2020). *Living, working and COVID-19*. COVID-19 series, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Eurostat (2020, fevereiro 1). Employed persons working from home as a percentage of the total employment, by sex, age and professional status (%). Retirado de <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20200206-1>
- Fairweather, N. B. (1999). Surveillance in employment: The case of teleworking. *Journal of Business Ethics*, 22(1), 39-49. <https://doi.org/10.1023/A:1006104017646>
- Fiksenbaum, L. M. (2014). Supportive work–family environments: implications for work–family conflict and well-being. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(5), 653-672. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.796314>
- Fila, M. J., Purl, J., & Griffeth, R. W. (2017). Job demands, control and support: Meta-analyzing moderator effects of gender, nationality, and occupation. *Human Resource Management Review*, 27(1), 39-60. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.09.004>
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American psychologist*, 56(3), 218-226. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.218>
- French, K. A., & Shockley, K. M. (2020). Formal and informal supports for managing work and family. *Current Directions in Psychological Science*, 29(2), 207-216. <https://doi.org/10.1177/0963721420906218>
- Fried, Y., & Tiegs, R. B. (1993). The main effect model versus buffering model of shop steward social support: A study of rank-and-file auto workers in the USA. *Journal of Organizational Behavior*, 14(5), 481-493. <https://doi.org/10.1002/job.4030140509>
- Frone, M. R., Yardley, J. K., & Markel, K. S. (1997). Developing and testing an integrative model of the work–family interface. *Journal of vocational behavior*, 50(2), 145-167. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.1577>
- Frye, N. K., & Breugh, J. A. (2004). Family-friendly policies, supervisor support, work–family conflict, family–work conflict, and satisfaction: A test of a conceptual model. *Journal of Business and Psychology*, 19(2), 197-220. <https://doi.org/10.1007/s10869-004-0548-4>
- 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>

- Gerards, R., de Grip, A., & Baudewijns, C. (2018). Do new ways of working increase work engagement?. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2017-0050>
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of applied psychology*, 82(6), 827-844.
- Golden, T. D. (2012). Altering the effects of work and family conflict on exhaustion: Telework during traditional and nontraditional work hours. *Journal of Business and Psychology*, 27(3), 255-269. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9247-0>
- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter?. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1412-1421. <https://doi.org/10.1037/a0012722>
- Goode, W. J. (1960). A theory of role strain. *American sociological review*, 483-496. <https://doi.org/10.2307/2092933>
- Gordon, J. R., Whelan-Berry, K. S., & Hamilton, E. A. (2007). The relationship among work-family conflict and enhancement, organizational work-family culture, and work outcomes for older working women. *Journal of occupational health psychology*, 12(4), 350. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.4.350>
- Grawitch, M. J., Gottschalk, M., & Munz, D. C. (2006). The path to a healthy workplace: A critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(3), 129. <https://doi.org/10.1037/1065-9293.58.3.129>
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of management review*, 10(1), 76-88. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4277352>
- Greenhaus, J. H., Allen, T. D., & Spector, P. E. (2006). Health consequences of work-family conflict: The dark side of the work-family interface. In *Employee health, coping and methodologies*. Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S1479-3555\(05\)05002-X](https://doi.org/10.1016/S1479-3555(05)05002-X)
- Greer, T. W., & Payne, S. C. (2014). Overcoming telework challenges: Outcomes of successful telework strategies. *The Psychologist-Manager Journal*, 17(2), 87-111. <https://doi.org/10.1037/mgr0000014>
- Gutek, B. A., Searle, S., & Klepa, L. (1991). Rational versus gender role explanations for work-family conflict. *Journal of applied psychology*, 76(4), 560-568. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.4.560>
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2005). How dentists cope with their job demands and stay engaged: The moderating role of job resources. *European journal of oral sciences*, 113(6), 479-487. <https://doi.org/10.1111/j.1600-0722.2005.00250.x>
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of school psychology*, 43(6), 495-513. <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2005.11.001>
- Halbesleben, J. R. B., & Bowler, W. M. (2005). Organizational citizenship behaviors and burnout. *Handbook of organizational citizenship behavior: A review of "good soldier" activity in organizations*, 399-414.
- Halbesleben, J. R. B., Harvey, J., & Bolino, M. C. (2009). Too engaged? A conservation of resources view of the relationship between work engagement and work interference with family. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1452-1465. <https://doi.org/10.1037/a0017595>

- Halbesleben, J. R., & Bowler, W. M. (2007). Emotional exhaustion and job performance: the mediating role of motivation. *Journal of applied psychology*, 92(1), 93. <https://doi.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.92.1.93>
- Hammer, L. B., Ernst Kossek, E., Bodner, T., & Crain, T. (2013). Measurement Development and Validation of the Family Supportive Supervisor Behavior Short-Form (FSSB-SF). *Journal of occupational health psychology*, 18(3), 285-296. <https://doi.org/10.1037/a0032612>
- Hammer, L. B., Kossek, E. E., Yragui, N. L., Bodner, T. E., & Hanson, G. C. (2009). Development and validation of a multidimensional measure of family supportive supervisor behaviors (FSSB). *Journal of management*, 35(4), 837-856. <https://doi.org/10.1177%2F0149206308328510>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Hayes, J. (2018). *The theory and practice of change management*. Palgrave.
- Hernández Vargas, C. I., Llorens Gumbau, S., Rodríguez Sánchez, A. M., & Dickinson Bannack, M. E. (2016). Validation of the UWES-9 Scale in Mexican Health Professionals. *Pensamiento Psicológico*, 14(2), 89-100. <http://dx.doi.org/10.11144/Javerianacali.PPSI14-2.veup>
- Hertlein, K. M., & Ancheta, K. (2014). Advantages and Disadvantages of Technology in Relationships: Findings from an Open-Ended Survey. *Qualitative Report*, 19(11).
- Higgins, C. A., Duxbury, L. E., & Irving, R. H. (1992). Work-family conflict in the dual-career family. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 51(1), 51-75. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(92\)90004-Q](https://doi.org/10.1016/0749-5978(92)90004-Q)
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103-128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Hobfoll, S.E., and Kay, J.S. (2007), 'Conservation of Resources Theory,'. *The Encyclopedia of Stress*. Elsevier, 1 (2), 562–567.
- Huang, C., Wang, Y., Li, X., Ren, L., Zhao, J., Hu, Y., ... & Cao, B. (2020). Clinical features of patients infected with 2019 novel coronavirus in Wuhan, China. *The lancet*, 395(10223), 497-506. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)30183-5](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30183-5)
- Jacobs, J., & Gerson, K. (1998). Who are the over- worked Americans? *Review of Social Economy*, 4, 442– 459.
- Johnson, S. K., Bettenhausen, K., & Gibbons, E. (2009). Realities of working in virtual teams: Affective and attitudinal outcomes of using computer-mediated communication. *Small Group Research*, 40(6), 623-649. <https://doi.org/10.1177%2F1046496409346448>
- Jones, F., & Fletcher, B. (1996). Taking work home: A study of daily fluctuations in work stressors, effects on moods and impacts on marital partners. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69(1), 89-106. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1996.tb00602.x>
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kaplan, R. S., & Anderson, S. R. (2007). Time-driven activity-based costing: a simpler and more powerful path to higher profits. *Harvard business press*.

- Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P., & Amick, B. (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ): An instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology, 3*(4), 322–355. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.3.4.322>
- Karatepe, O. M. (2010). The effect of positive and negative work-family interaction on exhaustion: Does work social support make a difference?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 22*(10), 1108–1124. <https://doi.org/10.1108/09596111011063115>
- Karkouljian, S., Srour, J., & Sinan, T. (2016). A gender perspective on work-life balance, perceived stress, and locus of control. *Journal of Business Research, 69*(11), 4918–4923. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.053>
- Kinman, G., & Jones, F. (2003). 'Running Up the Down Escalator': Stressors and strains in UK academics. *Quality in Higher Education, 9*(1), 21–38. <https://doi.org/10.1080/13538320308162>
- Kizza, J. M. (2007). *Ethical and social issues in the information age* (Vol. 999). London: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-70712-9>
- Knight, C., & Parker, S. K. (2021). How work redesign interventions affect performance: An evidence-based model from a systematic review. *Human Relations, 74*(1), 69–104. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.07.002>
- 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>
- Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L. B. (2011). Workplace social support and work-family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work-family-specific supervisor and organizational support. *Personnel psychology, 64*(2), 289–313. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01211.x>
- Kossek, E. E., Thompson, R. J., & Lautsch, B. A. (2015). Balanced workplace flexibility: Avoiding the traps. *California Management Review, 57*(4), 5–25. <https://doi.org/10.1525%2Fcmr.2015.57.4.5>
- Kotera, Y., & Correa Vione, K. (2020). Psychological impacts of the New Ways of Working (NWW): A systematic review. *International journal of environmental research and public health, 17*(14), 5080. <https://doi.org/10.3390/ijerph17145080>
- Krueger, P. M., Emons, W. H., & Sijtsma, K. (2013). On the shortcomings of shortened tests: A literature review. *International Journal of Testing, 13*(3), 223–248. <https://doi.org/10.1080/15305058.2012.703734>
- Kurland, N. B., & Bailey, D. E. (1999). When workers are here, there, and everywhere: A discussion of the advantages and challenges of telework. *Organizational Dynamics, 28*(2), 53–58.
- Lee, R. T., & 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>
- Leite, A. L., Lemos, D. D. C., & Schneider, W. A. (2019). Teletrabalho: uma revisão integrativa da literatura internacional.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of organizational behavior, 9*(4), 297–308. <https://doi.org/10.1002/job.4030090402>
- Leiter, M. P., & Schaufeli, W. B. (1996). Consistency of the burnout construct across occupations. *Anxiety, stress, and coping, 9*(3), 229–243. <https://doi.org/10.1080/10615809608249404>

- Llorens, S., Bakker, A. B., Schaufeli, W., & Salanova, M. (2006). Testing the robustness of the job demands-resources model. *International Journal of stress management*, 13(3), 378. <https://doi.org/doi/10.1037/1072-5245.14.2.224>
- Llorens, S., Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist?. *Computers in human behavior*, 23(1), 825-841. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2004.11.012>
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational Psychology*, 1(1), 3-30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- 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>
- Martin, B. H., & MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organizations?. *Management Research Review*, 35 (7), 602-616. <https://doi.org/10.1108/01409171211238820>
- Mascherini, M. & Bisello, M. (2020). Covid-19 Fallout Takes Higher Toll on Women. *Social Europe*.
- Maslach, C. (1993). Burnout: A Multidimensional Perspective. *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research*. Taylor & Francis, Washington DC, 19-32.
- 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. (1986). *Maslach Burnout Inventory manual* (2nd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it. *John Wiley & Sons*
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of applied psychology*, 93(3), 498. <https://doi.org/doi/10.1037/0021-9010.93.3.498>
- Maslach, C., & Schaufeli, W. B. (1993). Historical and conceptual development of burnout. *Professional burnout: Recent developments in theory and research*, 12, 1-16.
- Maslach, C., Jackson, S. E., Leiter, M. P., Schaufeli, W. B., & Schwab, R. L. (1986). *Maslach burnout inventory* (Vol. 21, pp. 3463-3464). Palo Alto, CA: Consulting psychologists press.
- Maslach, C., Leiter, M. P., & Jackson, S. E. (2012). Making a significant difference with burnout interventions: Researcher and practitioner collaboration. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 296-300. <https://doi.org/10.1002/job.784>
- Mauno, S., Kinnunen, U., Mäkikangas, A., & Feldt, T. (2010). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A qualitative review and directions for future research. In S. L. Albrecht (Ed.), *New horizons in management. Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice* (p. 111–128). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781849806374.00016>
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(1), 11-37. <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>
- Mayo, M., Sanchez, J. I., Pastor, J. C., & Rodriguez, A. (2012). Supervisor and coworker support: a source congruence approach to buffering role conflict and physical stressors. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(18), 3872-3889. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.676930>
- McCormack, H. M., MacIntyre, T. E., O'Shea, D., Herring, M. P., & Campbell, M. J. (2018). The prevalence and cause (s) of burnout among applied psychologists: A systematic review. *Frontiers in psychology*, 9, 1897. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01897>

- Messenger, J. C. (2019). *Telework in the 21st century: An evolutionary perspective*. Edward Elgar Publishing.
- Michel, J. S., Kotrba, L. M., Mitchelson, J. K., Clark, M. A., & Baltes, B. B. (2011). Antecedents of work–family conflict: A meta-analytic review. *Journal of organizational behavior*, 32(5), 689-725. <https://doi.org/10.1002/job.695>
- Montgomery, A. J., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B., & Ouden, M. D. (2003). Work-home interference among newspaper managers: Its relationship with burnout and engagement. *Anxiety, Stress, and Coping*, 16(2), 195-211. <https://doi.org/10.1080/10615806.2003.10382973>
- Morganson, V. J., Major, D. A., Oborn, K. L., Verive, J. M., & Heelan, M. P. (2010). Comparing telework locations and traditional work arrangements: Differences in work-life balance support, job satisfaction, and inclusion. *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), 578-595. <https://doi.org/10.1108/02683941011056941>
- Nätti, J., Oinas, T., & Anttila, T. (2015). Time pressure, working time control and long-term sickness absence. *Occupational and environmental medicine*, 72(4), 265-270. <http://doi.org/10.1136/oemed-2014-102435>
- Nerstad, C. G., Richardsen, A. M., & Martinussen, M. (2010). Factorial validity of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES) across occupational groups in Norway. *Scandinavian journal of psychology*, 51(4), 326-333. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9450.2009.00770.x>
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., & McMurrian, R. (1996). Development and validation of work–family conflict and family–work conflict scales. *Journal of applied psychology*, 81(4), 400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.4.400>
- Neto, M., Carvalho, V. S., Chambel, M. J., Manuel, S., Miguel, J. P., & de Fátima Reis, M. (2016). Work-family conflict and employee well-being over time: the loss spiral effect. *Journal of occupational and environmental medicine*, 58(5), 429-435. <http://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000707>
- Nilles, J. M. (1974). *Development of Policy on the Telecommunications-Transportation Tradeoff*. Final Report.
- Nohe, C., Meier, L. L., Sonntag, K., & Michel, A. (2015). The chicken or the egg? A meta-analysis of panel studies of the relationship between work–family conflict and strain. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 522. <https://doi.org/10.1037/a003801>
- OCDE (2020). Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen? Retirado de <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/productivity-gains-from-teleworking-in-the-post-covid-19-era-a5d52e99/>
- Odle-Dusseau, H. N., Britt, T. W., & Greene-Shortridge, T. M. (2012). Organizational work–family resources as predictors of job performance and attitudes: The process of work–family conflict and enrichment. *Journal of occupational health psychology*, 17(1), 28-40. <https://doi.org/10.1037/a0026428>
- OIT (2021). *Working from home: From invisibility to decent work*. Internatinal Labour Office, Geneva.
- OIT. (2020). *Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond: A Practical Guide*.
- Organ, D. W., & Paine, J. B. (1999). A new kind of performance for industrial and organizational psychology: Recent contributions to the study of organizational citizenship behavior. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.). *International review of industrial and organizational psychology 1999, Vol. 14* (p. 337–368). John Wiley & Sons Ltd.
- Osca, A., Urien, B., González-Camino, G., Martínez-Pérez, M. D., & Martínez-Pérez, N. (2005). Organisational support and group efficacy: A longitudinal study of main and buffer effects. *Journal of Managerial Psychology*. <https://doi.org/10.1108/02683940510589064>
- Parker, S. K., & Griffin, M. A. (2011). Understanding active psychological states: Embedding engagement in a wider nomological net and closer attention to performance. *European*

- Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 60-67. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.532869>
- Peeters, M. C., de Jonge, J., Janssen, P. P., & van der Linden, S. (2004). Work-home interference, job stressors, and employee health in a longitudinal perspective. *International Journal of Stress Management*, 11(4), 305-322. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.11.4.305>
- Pelsma, D. M., Roland, B., Tollefson, N., & Wigington, H. (1989). *Parent burnout: Validation of the Maslach Burnout Inventory with a sample of mothers*. Measurement and Evaluation in Counseling and Development, 22(2), 81-87. <https://doi.org/10.1080/07481756.1989.12022915>
- Pines, A., & Aronson, E. (1988). *Career burnout: Causes and cures*. London: Collier Macmillan Publishers.
- Pinto, A. M., & Chambel, M. J. (2008). Burnout e engagement em contexto organizacional. *Lisboa: Livros Horizonte*.
- Pleck, J. H. (1977). The work-family role system. *Social problems*, 24(4), 417-427. <https://doi.org/10.2307/800135>
- Powell, G. N., & Greenhaus, J. H. (2010). Sex, gender, and the work-to-family interface: Exploring negative and positive interdependencies. *Academy of Management Journal*, 53(3), 513-534. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468647>
- Quivy, R. & Campenhoutd (2005). *Manual de investigação em Ciências Sociais* (4a edição). Lisboa: Gradiva.
- Raišienė, A. G., Rapuano, V., Varkulevičiūtė, K., & Stachová, K. (2020). Working from Home—Who is Happy? A Survey of Lithuania's employees during the COVID-19 quarantine period. *Sustainability*, 12(13), 5332. <https://doi.org/10.3390/su12135332>
- Ramadani, V., Palalić, R., Dana, L. P., Krueger, N., & Caputo, A. (2020). *Organizational Mindset of Entrepreneurship*. Springer.
- Saltzstein, A. L., Ting, Y., & Saltzstein, G. H. (2001). Work-family balance and job satisfaction: The impact of family-friendly policies on attitudes of federal government employees. *Public administration review*, 61(4), 452-467. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00049>
- Sardeshmukh, S. R., Sharma, D., & Golden, T. D. (2012). Impact of telework on exhaustion and job engagement: A job demands and job resources model. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 193-207. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2012.00284.x>
- Sargent, L. D., & Terry, D. J. (2000). The moderating role of social support in Karasek's job strain model. *Work & Stress*, 14(3), 245-261. <https://doi.org/10.1080/02678370010025568>
- Scandura, T. A., & Lankau, M. J. (1997). Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 18(4), 377-391. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199707\)18:4%3C377::AID-JOB807%3E3.0.CO;2-1](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199707)18:4%3C377::AID-JOB807%3E3.0.CO;2-1)
- Schaufeli, H. B., & Salanova, M. (2010). 33 How to improve work engagement?. *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice*, 399.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). *Utrecht Work Engagement Scale*. Utrecht: Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.
- 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: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>

- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2007). Efficacy or inefficacy, that's the question: Burnout and work engagement, and their relationships with efficacy beliefs. *Anxiety, stress, and coping*, 20(2), 177-196. <https://doi.org/10.1080/10615800701217878>
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2008). Enhancing work engagement through the management of human resources. *The individual in the changing working life*, 380.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. *Bridging occupational, organizational and public health*, 43-68. <https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-34>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(7), 893-917. <https://doi.org/10.1002/job.595>
- Schaufeli, W. B., Martinez, I. M., Pinto, A. M., Salanova, M., & Bakker, A. B. (2002). Burnout and engagement in university students: A cross-national study. *Journal of cross-cultural psychology*, 33(5), 464-481. <https://doi.org/10.1177/0022022102033005003>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schaufeli, W., & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. CRC press.
- Schriesheim, C. A., Coglisier, C. C., Scandura, T. A., Lankau, M. J., & Powers, K. J. (1999). An empirical comparison of approaches for quantitatively assessing the content adequacy of paper-and-pencil measurement instruments. *Organizational Research Methods*, 2(2), 140-156. <https://doi.org/10.1177/109442819922002>
- Segel, L. (2021). The priority of workplaces in the new normal? Wellbeing. *World Economic Forum*, 1-5. Retirado de <https://www.weforum.org/agenda/2021/01/priority-workplaces-new-normal-wellbeing/>
- Semmer, N. K., Tschan, F., Meier, L. L., Facchin, S., & Jacobshagen, N. (2010). Illegitimate tasks and counterproductive work behavior. *Applied Psychology*, 59(1), 70-96. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2009.00416.x>
- Sewell, G., & Taskin, L. (2015). Out of sight, out of mind in a new world of work? Autonomy, control, and spatiotemporal scaling in telework. *Organization Studies*, 36(11), 1507-1529. <https://doi.org/10.1177/0170840615593587>
- Shockley, K. M., & Singla, N. (2011). Reconsidering work—family interactions and satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Management*, 37(3), 861-886. <https://doi.org/10.1177/0149206310394864>
- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Lynch, P., & Barksdale, K. (2006). Social and economic exchange: Construct development and validation. *Journal of applied social psychology*, 36(4), 837-867. <https://doi.org/10.1111/j.0021-9029.2006.00046.x>
- Simões C., McIntyre S., McIntyre T. (2019) Adaptation and Validation of the Work-Family Conflict and Family-Work Conflict Scales in Portuguese Nurses: 10-Item Version. In: Arezes P. et al. (eds) Occupational and Environmental Safety and Health. Studies in Systems, Decision and Control, vol 202. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-14730-3\\_65](https://doi.org/10.1007/978-3-030-14730-3_65)
- Sinclair, R. R., Allen, T., Barber, L., Bergman, M., Britt, T., Butler, A., ... & Yuan, Z. (2020). Occupational health science in the time of COVID-19: Now more than ever. <https://doi.org/10.1007/s41542-020-00064-3>
- Sinval, J., Pasian, S., Queirós, C., & Marôco, J. (2018). Brazil-Portugal transcultural adaptation of the UWES-9: Internal consistency, dimensionality, and measurement invariance. *Frontiers in psychology*, 9, 353. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00353>

- Slack, R. E., Corlett, S., & Morris, R. (2015). Exploring employee engagement with (corporate) social responsibility: A social exchange perspective on organisational participation. *Journal of Business Ethics*, 127(3), 537-548. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2057-3>
- Slagter, M. (2011). Het nieuwe werken ontrafeld. Over bricks, bytes & behavior. *Journal of Social Intervention: Theory and Practice*, 20(4), 118-121.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: a new look at the interface between nonwork and work. *Journal of applied psychology*, 88(3), 518-528 <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.518>
- Sonnentag, S., Binnewies, C., & Mojza, E. J. (2008). "Did you have a nice evening?" A day-level study on recovery experiences, sleep, and affect. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 674. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.674>
- Stamper, C. L., & Johlke, M. C. (2003). The impact of perceived organizational support on the relationship between boundary spanner role stress and work outcomes. *Journal of Management*, 29(4), 569-588. [https://doi.org/10.1016%2FS0149-2063\\_03\\_00025-4](https://doi.org/10.1016%2FS0149-2063_03_00025-4)
- Stephens, G. K., & Szajna, B. (1998). Perceptions and expectations: Why people choose a telecommuting work style. *International Journal of Electronic Commerce*, 3(1), 70-85. <https://doi.org/10.1080/10864415.1998.11518328>
- Tate, T. D., Lartey, F. M., & Randall, P. M. (2019). Relationship between computer-mediated communication and employee engagement among telecommuting knowledge workers. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 7(02), 328. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2019.72021>
- Tavares, A. I. (2017). Telework and health effects review. *International Journal of Healthcare*, 3(2), 30. <https://doi.org/10.5430/ijh.v3n2p30>
- Tavares, F., Santos, E., Diogo, A., & Ratten, V. (2020). Teleworking in portuguese communities during the COVID-19 pandemic. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*. <https://doi.org/10.1108/JEC-06-2020-0113>
- Ten Brummelhuis, L. L., Bakker, A. B., Hetland, J., & Keulemans, L. (2012). Do new ways of working foster work engagement?. *Psicothema*, 113-120. <https://doi.or/10.1108/PR-02-2017-0050>
- Ter Hoeven, C. L., & Van Zoonen, W. (2020). Helping others and feeling engaged in the context of workplace flexibility: The importance of communication control. *International journal of business communication*. <https://doi.org/10.1177/2329488419898799>
- Terry, D. J., Rawle, R., & Callan, V. J. (1995). The effects of social support on adjustment to stress: The mediating role of coping. *Personal Relationships*, 2(2), 97-124. <https://doi.org/10.1111/j.1475-6811.1995.tb00080.x>
- Trist, E. L. (1981). *The evolution of socio-technical systems* (Vol. 2). Toronto: Ontario Quality of Working Life Centre.
- Van Steenbergen, E. F., van der Ven, C., Peeters, M. C., & Taris, T. W. (2018). Transitioning towards new ways of working: do job demands, job resources, burnout, and engagement change?. *Psychological reports*, 121(4), 736-766. <https://doi.org/10.1177%2F0033294117740134>
- Vargas-Llave, O., Mandl, I., Weber, T., & Wilkens, M. (2020). *Telework and ICT-based Mobile Work: Flexible Working in the Digital Age*. Retirado de <http://hdl.voced.edu.au/10707/535476>
- Voydanoff, P. (1988). Work role characteristics, family structure demands, and work/family conflict. *Journal of Marriage and the Family*, 749-761. <https://doi.org/10.2307/352644>
- Vuori, V., Helander, N., & Okkonen, J. (2019). Digitalization in knowledge work: the dream of enhanced performance. *Cognition, technology & work*, 21(2), 237-252. <https://doi.org/10.1007/s10111-018-0501-3>

- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2020). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied psychology*, 70(1), 16-59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>
- Wessels, C., Schippers, M. C., Stegmann, S., Bakker, A. B., van Baalen, P. J., & Proper, K. I. (2019). Fostering flexibility in the new world of work: a model of time-spatial job crafting. *Frontiers in Psychology*, 10, 505. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00505>
- Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S., & Garud, R. (1999). Communication patterns as determinants of organizational identification in a virtual organization. *Organization science*, 10(6), 777-790. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.6.777>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International journal of stress management*, 14(2), 121-141. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>
- Yang, N., Chen, C. C., Choi, J., & Zou, Y. (2000). Sources of work-family conflict: A Sino-US comparison of the effects of work and family demands. *Academy of Management journal*, 43(1), 113-123. <https://doi.org/10.5465/1556390>
- Zhang, F., & Parker, S. K. (2019). Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. *Journal of Organizational Behavior*, 40(2), 126-146. <https://doi.org/10.1002/job.2332>