

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Práticas de GRH e *work engagement* em teletrabalho: o papel mediador da confiança organizacional

Joana Margarida Faria Oliveira

Mestrado em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos

Orientadores:

Professora Doutora Maria Teresa Fortunato Pereira Esteves,
Professora Auxiliar,
ISCTE-IUL

Setembro, 2021



CIÊNCIAS SOCIAIS
E HUMANAS

Departamento de Economia Política

Práticas de GRH e *work engagement* em teletrabalho: o papel mediador da confiança organizacional

Joana Margarida Faria Oliveira

Mestrado em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos

Orientadores:

Professora Doutora Maria Teresa Fortunato Pereira Esteves,
Professora Auxiliar,
ISCTE-IUL

Setembro, 2021

Agradecimentos

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

A conclusão deste percurso representa o final de um ciclo muito importante, tanto a nível pessoal, como académico, que não seria possível sem o apoio de todos os que me acompanharam.

Um especial agradecimento à Professora Doutora Maria Teresa Esteves, que aceitou orientar-me e abraçar este projeto comigo, por toda a motivação, paciência, exigência e disponibilidade. Por todas as aprendizagens, apoio e confiança nos momentos mais difíceis, e pelo enorme exemplo de profissionalismo que me transmitiu.

Agradeço à minha família. Especialmente aos meus pais, pelo seu amor e apoio incondicional e pela preocupação constante, por acreditarem em mim, serem o meu maior exemplo de coragem, dedicação e ambição, e por fazerem com que tudo o que alcancei até hoje fosse possível. À minha irmã, Nélia, um grande obrigado por aturar todas as minhas crises existenciais, pela compreensão e ajuda em todos os momentos. À minha avó Lídia, que me ensinou o que é ter força e ambição para lutar todos os dias e que é o meu grande exemplo de vida.

Ao Pedro, que nunca me deixou desistir e me dá forças para alcançar mais e melhor todos os dias, em qualquer altura ou circunstância. Grata por todo o amor, paciência e cumplicidade que me transmitiu ao longo de todos estes anos, em que foi, sem dúvida, um pilar fundamental.

Agradeço a todos os meus amigos de longa data que estiveram sempre presentes em todas as etapas e ocasiões, quer em convívios, quer nos momentos mais stressantes, que me ajudaram a relaxar e a acreditar em mim. Em especial, agradeço à Raquel e à Neuza, pelo apoio, preocupação e sugestões que me deram ao longo desta jornada, mas sobretudo por toda a amizade que desde sempre nos caracterizou.

Agradeço a todos os meus amigos e colegas com quem tive oportunidade de partilhar toda a minha experiência no ISCTE-IUL, e que me transmitiram a força para a caminhada até esta reta final.

Agradeço também a todas as pessoas que se disponibilizaram para responder ao questionário, permitindo a realização desta investigação.

Sem todos vós, teria sido impossível.

Obrigada, por tudo!

Resumo

O estudo explora o teletrabalho, que se expandiu devido à pandemia Covid-19. Ainda que tenha sido uma solução fundamental, é importante ter em conta o bem-estar dos teletrabalhadores e o que pode contribuir para o fomentar.

A problemática engloba o impacto da confiança organizacional na relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o *work engagement* em teletrabalho, procurando analisar se as práticas de GRH têm uma relação positiva com o *work engagement*, e se esta é mediada pela confiança organizacional. O estudo é de natureza exploratória e quantitativa, assentando num questionário *online*, a uma amostra de 247 teletrabalhadores de grandes e médias empresas, em Portugal.

Os resultados indicam que as perceções dos teletrabalhadores sobre as práticas de acesso a recursos, de comunicação e participação e de formação implementadas pelas empresas contribuem para o seu *work engagement*, e que a confiança organizacional é essencial nesta relação. Contudo, foi identificado que a perceção das práticas de avaliação de desempenho e de flexibilidade não tiveram uma relação positiva sobre o *work engagement* e a confiança organizacional, sendo importante, futuramente, refletir sobre esta questão.

A presente investigação contribui para a literatura na área das práticas de GRH e do *work engagement* como indicador de bem-estar no trabalho, tal como salienta a importância da confiança organizacional em contexto laboral, nomeadamente de teletrabalho. Assim, incentiva a repensar a forma como as empresas praticam o teletrabalho, abrindo espaço para investigações futuras com base em diferentes dimensões.

Palavras-chave: Teletrabalho; Práticas de GRH; Confiança Organizacional; *Work Engagement*.

Abstract

The study explores teleworking, which has expanded due to the Covid-19 pandemic. Although it has been a key solution, it is important to take into account the well-being of teleworkers and what can contribute to foster it.

The problematic encompasses the impact of organizational trust on the relationship between human resource management practices and work engagement in teleworking, seeking to analyse if HRM practices have a positive relationship with work engagement, and whether this is mediated by organizational trust. The study is exploratory and quantitative in nature, based on an online questionnaire to a sample of 247 teleworkers from large and medium-sized companies in Portugal.

The results indicate that the teleworkers' perceptions of the practices of access to resources, communication and participation, and training implemented by the companies contribute to their work engagement, and that organizational trust is essential in this relationship. However, it was identified that perceived performance appraisal and flexibility practices did not have a positive relationship on work engagement and organizational trust, and it is important to reflect on this issue in the future.

The present research contributes to the literature in the area of HRM practices and work engagement as an indicator of well-being, as well as highlights the importance of organizational trust in the work environment, namely telecommuting. Thus, it encourages rethinking the way companies practice telework, opening space for future research based on different dimensions.

Keywords: Telework; HRM practices; Organizational Trust; Work Engagement.

Índice

Introdução	1
Capítulo 1 - Enquadramento Teórico.....	5
1.1. Teletrabalho	5
1.1.1. Vantagens e obstáculos do teletrabalho	6
1.2. Práticas de Gestão de Recursos Humanos	7
1.2.2. Práticas de GRH suscetíveis de promover bem-estar a teletrabalhadores.....	8
1.3. Confiança Organizacional.....	11
1.3.1. Antecedentes da confiança organizacional	13
1.3.2. Consequentes da confiança organizacional.....	13
1.4. Work engagement	14
1.5. Hipóteses de Estudo e Modelo de Análise.....	16
Capítulo 2 - Metodologia.....	19
2.1. Procedimento e participantes	19
2.2. Instrumentos.....	20
2.2.1. Work Engagement (variável critério).....	20
2.2.2. Confiança Organizacional (variável mediadora).....	21
2.2.3. Perceção das Práticas de Gestão de Recursos Humanos (variável preditora).....	21
2.3. Análise de Dados	22
Capítulo 3 - Resultados.....	23
3.1. Análise Fatorial Exploratória, Consistência Interna e Análise Descritiva das Variáveis	23
3.2. Teste de hipóteses	27
3.2.1. Análise das correlações	27
3.2.2. Análise das regressões	29
3.3. Teste ao modelo de investigação	31
3.3.1. Perceção de oportunidades de formação e desenvolvimento em teletrabalho e work engagement	31

3.3.2. Percepção de oportunidades de comunicação e participação em teletrabalho e work engagement	32
3.3.3. Percepção de oportunidades de avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento e de progressão profissional em teletrabalho e work engagement	33
3.3.4. Percepção de oportunidades acesso a recursos em teletrabalho e work engagement	33
Capítulo 4 - Conclusão.....	37
Limitações do estudo, sugestões futuras e implicações práticas	41
Fontes.....	43
Referências Bibliográficas	45
Anexos	51
Anexo A.....	51
Anexo B	59

Índice de Quadros

Quadro 1.1. Exemplos de estudos realizados com base nas práticas de GRH que promovem bem-estar no trabalho	10
Quadro 3.1. Resultados da análise fatorial e estatísticas descritivas para as práticas de gestão de recursos humanos	25
Quadro 3.2. Estatísticas descritivas e consistência interna das variáveis do modelo em estudo	26
Quadro 3.3. Estatísticas descritivas, Alfa de Cronbach e correlações entre as variáveis.....	28
Quadro 3.4. Modelo de regressão múltipla para a predição do work engagement	29
Quadro 3.5. Modelo de regressão múltipla para a predição da Confiança Organizacional	30
Quadro 3.6 Relações das variáveis preditoras com o work engagement e mediação da confiança organizacional na relação entre as práticas de GRH e o work engagement.....	34

Índice de Figuras

Figura 1.1. Modelo de Investigação.....	17
Figura 3.1. Modelo de Investigação - Prática de Formação como variável preditora.....	32
Figura 3.2. Modelo de Investigação - Prática de Comunicação e Participação como variável preditora	32
Figura 3.3. Modelo de Investigação - Prática de Gestão do desempenho como variável preditora.....	33
Figura 3.4. Modelo de Investigação - Prática de Acesso a Recursos como variável preditora.....	34

Introdução

O teletrabalho, caracterizado como uma modalidade de trabalho flexível, tornou-se progressivamente mais significativo no final dos anos 90, devido ao uso intensivo das tecnologias da informação e comunicação (TIC), o que possibilitou que não fosse crucial a presença física de um colaborador nas instalações da entidade empregadora para realizar a sua atividade profissional (Sousa, 2016).

A pandemia Covid-19 veio acelerar a adoção desta modalidade de trabalho por parte das entidades empregadoras como forma de garantirem a continuidade dos seus negócios e atividade dos seus trabalhadores, permitindo que se ajustassem ao “novo normal” e experienciassem maior flexibilidade e autonomia ao gerir as necessidades tanto da vida profissional, como pessoal (Vargas Llave, 2020). Desta forma, o teletrabalho tornou-se um aspeto importante na vida das pessoas e das organizações, originando oportunidades e desafios para ambas as partes, sendo que a forma como estas entidades têm gerido a complexa e radical transição para o teletrabalho e como têm proporcionado esta experiência aos seus colaboradores, deve-se em grande parte à sua cultura e práticas organizacionais (OIT, 2020).

Num inquérito realizado em abril de 2020 pela Eurofound, foi divulgado que 37% dos trabalhadores começaram a trabalhar remotamente, enquanto que em 2017 a população ativa da União Europeia em teletrabalho correspondia apenas a 5% (Eurofound, 2020). Neste sentido, é importante considerar que cerca de 40% das horas pagas na Europa em 2020 foram efetuadas em trabalho remoto, o que demonstra que o teletrabalho não é apenas uma questão de local de trabalho, mas sim uma questão macroeconómica, e com grandes impactos na relação urbano-rural, na convergência, e no lugar da Europa na economia global, o que torna possível e potencial uma transformação das relações de trabalho, que terá de ser acompanhada por uma adaptação nas práticas e formas de funcionamento organizacionais (Menéndez-Valdés, 2020).

Em Portugal, as empresas adaptaram-se com o objetivo de continuar em funcionamento, sendo que o teletrabalho e a presença alternada nas organizações foram estratégias que possibilitaram a continuação da atividade e a garantia das condições de segurança. Neste sentido, de acordo com os resultados do Inquérito Rápido e Excepcional às Empresas (INE e Banco de Portugal, 2020), entre maio e junho de 2020, 50% das empresas utilizaram este regime, e, não obstante a redução gradual das medidas de contenção, 37% das empresas permaneceram na situação de teletrabalho, em Portugal (Manteu *et al.*, 2020).

Face ao rápido incremento do teletrabalho, é necessário ter em conta que existe uma diversidade de fatores e práticas que determinam se um trabalho pode ou não ser realizado remotamente, tais como a organização e o tempo de trabalho, a digitalização, a gestão de desempenho, a comunicação, a formação, a segurança, o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e a saúde ocupacional, que

provocam, inevitavelmente, consequências no bem-estar e na saúde mental dos trabalhadores (OIT, 2020).

Tendo em conta a realidade atual e os momentos muito exigentes que se adivinham, as organizações encontram-se perante grandes mudanças, em que a confiança organizacional apresenta um papel fundamental na relação da Gestão de Recursos Humanos (GRH) com a eficiência e eficácia dos processos organizacionais e com a promoção do bem-estar no trabalho. Assim, a confiança surge como um facilitador tanto da mudança organizacional, como da implementação de práticas de GRH (Ferreira *et al.*, 2010), uma vez que, com a implementação do teletrabalho surge uma maior necessidade de autonomia que torna crucial um aumento das relações de confiança nas organizações (Goulart, 2009).

De forma a sustentar este ponto de vista, Nilles (1998), conhecido como o pai do teletrabalho, acreditava que uma das maiores barreiras ao sucesso do mesmo era a gestão e a confiança na gestão, sendo que alguns gestores são mais resistentes à mudança e hesitantes em alterar as práticas de GRH. Neste sentido, a organização pode influenciar a confiança percebida pelos colaboradores em termos de percepção de equidade e de justiça na aplicação de práticas como a seleção, a promoção, a gestão de desempenho, o sistema de recompensas e a comunicação e informação partilhada (Withner, 2001). Contudo, esta influência é condicionada pela forma como são implementadas estas práticas. Deste modo, quando os gestores desenvolvem comportamentos de confiança face aos seus colaboradores, verifica-se uma maior participação nos processos de tomada de decisão e um maior acesso à formação e à evolução da carreira (Tzafrir, 2005).

Seguindo esta linha de pensamento, constata-se que as práticas de GRH manifestam um impacto diferente quando se reforçam mutuamente e criam um efeito sinérgico (Velooso *et al.*, 2010). Deste modo, torna-se necessário compreender os fatores de sucesso do teletrabalho e a sua contribuição para a promoção de bem-estar no trabalho, acentuando a ideia de que as organizações devem promover a criação de uma visão compartilhada e de sistemas de gestão de desempenho baseados em resultados (Kowalshi e Swanson, 2005), e centrar-se nas necessidades dos seus colaboradores (Microsoft, 2021).

Apesar de diversos estudos analisarem a relação entre práticas de gestão de recursos humanos e bem-estar no trabalho e dos antecedentes e consequentes da confiança organizacional, e de existirem evidências empíricas de uma relação positiva entre estas variáveis, poucos analisaram simultaneamente a percepção das práticas de GRH, o bem-estar no trabalho e a confiança organizacional, nomeadamente em termos empíricos. Ademais, acresce ainda o novo contexto atual de pandemia, que transformou todas as formas de organização do trabalho, sendo importante investigar estas relações em contexto de teletrabalho.

Neste sentido, com esta dissertação pretende-se analisar o impacto que a confiança organizacional tem na relação entre a percepção das práticas de gestão de recursos humanos e o *work engagement* dos colaboradores em teletrabalho. Assim, evidenciam-se como objetivos específicos deste estudo, explorar

o impacto que a confiança organizacional tem no *work engagement* dos trabalhadores que se encontram em teletrabalho; analisar a relação entre a percepção das práticas de GRH selecionadas e a confiança organizacional; e analisar a relação entre as práticas de GRH e o *work engagement*. Neste sentido, será que a confiança organizacional é uma variável central na relação entre a percepção das práticas de GRH e o bem-estar dos trabalhadores em teletrabalho?

Posto isto, esta investigação está estruturada em duas grandes partes. A primeira corresponde à revisão de literatura e debate conceptual que irá incidir sobre o teletrabalho, as práticas de GRH, a confiança organizacional e o *engagement* no trabalho. E a segunda diz respeito à apresentação e discussão dos principais resultados de um estudo empírico realizado junto de uma amostra de trabalhadores de grandes e médias empresas, em situação de teletrabalho.

Capítulo 1 - Enquadramento Teórico

1.1. Teletrabalho

A origem etimológica do termo “teletrabalho”, provém da palavra “tele”, que significa distância (Viotto *et al.*, 2018). O conceito surgiu na década de 70, devido à crise petrolífera que se fez sentir em 1973, e que alertou para a necessidade de poupar energia, reduzindo as deslocações pendulares. Por conseguinte, Jack Nilles (1997) criou o termo *telecommuting*, que visava substituir o transporte do trabalhador pela telecomunicação, através de uma rede de *commuting*, estipulando a necessidade de “levar o trabalho aos trabalhadores, em vez de levar estes ao trabalho” (Nilles, 1997: 15).

Ao longo dos anos, o teletrabalho passou a ser adotado em vários países por diversas organizações, sendo que, em Portugal, foi regulamentado com a entrada em vigor no Código do Trabalho de 2003 (Lei nº 99/2003 de 27 de agosto), que visava integrar esta modalidade de forma a corresponder às necessidades das empresas e dos seus trabalhadores. Assim, à luz da legislação portuguesa, este é definido como uma “prestação laboral realizada com subordinação jurídica, habitualmente fora da empresa e através do recurso a tecnologias de informação e de comunicação” (Lei nº7/2009 de 12 de fevereiro). Ainda que seja uma modalidade de trabalho flexível, não desvincula necessariamente o teletrabalhador da empresa, sendo que este mantém o vínculo formal com a organização, realizando as suas tarefas fora da sede principal (Barros e Silva, 2010).

No que diz respeito às modalidades do teletrabalho, Fiolhais (2000) enuncia algumas formas em que este tende a ser desenvolvido: o teletrabalho móvel, realizado à distância por trabalhadores em constante movimento e contacto com a empresa; o teletrabalho a partir do domicílio (*home office*), em que trabalhador se encontra maioritariamente em casa, e é o que levanta mais preocupações – distância e isolamento contínuo, e maior dificuldade em gerir as diversas esferas de vida e papéis (Rebelo, 2002); o teletrabalho em telecentros, realizado em espaços organizacionais próximos do domicílio dos teletrabalhadores que se encontram equipados com recursos partilhados por todos; e, por fim, o teletrabalho misto, com origem num contrato entre a entidade patronal e o trabalhador, e caracterizado por uma maior liberdade, tanto no horário de trabalho, como na localização física. Esta é uma modalidade muito presente atualmente, sendo que é uma prática que facilita a delegação e flexibilização de tarefas, bem como os processos de interação social (Diogo, 2019). Uma vez que este estudo foi implementado num contexto caracterizado por uma pandemia, apenas foram exploradas duas modalidades: *home office* e teletrabalho misto.

1.1.1. Vantagens e obstáculos do teletrabalho

Implementar o teletrabalho numa empresa requer modificar, de forma significativa, a infraestrutura, bem como as funções empresariais. Neste sentido, este paradigma engloba tanto benefícios, como desafios.

Ao nível organizacional, alguns autores referem que as maiores vantagens são a redução de custos, maior produtividade por parte dos colaboradores, e maior satisfação dos profissionais. No entanto, é necessário um perfil com características de autogestão, motivação, organização, autodisciplina e compromisso (Barros e Silva, 2010), e um bom sistema motivacional de forma a que os teletrabalhadores se sintam reconhecidos (Boonen, 2003).

Ao nível individual, a redução de custos e a conciliação entre a vida pessoal e profissional permite o aumento da qualidade de vida. Adicionalmente, os autores também referem que possibilita o aproveitamento de períodos de maior produtividade, que variam de pessoa para pessoa, o aumento da autonomia e a redução de interferências. Contudo, os teletrabalhadores também sofrem de algumas desvantagens, como a confusão entre papéis pessoais e profissionais, a falta de condições de trabalho (Steil e Barcia, 2001), e o isolamento, que prejudica tanto a motivação e produtividade, como a vida pessoal.

Ao nível social e nacional, destaca-se a possibilidade da oferta de novos postos de trabalho a indivíduos com deficiências físicas ou de faixas etárias mais avançadas; a proteção ambiental e a redução de poluição; e até a possibilidade de zonas de menor ocupação populacional se tornarem atrativas para indivíduos mais qualificados, proporcionando um maior equilíbrio territorial (Clementino, 2002). No entanto, existem alguns obstáculos, como a dificuldade de fiscalização do trabalho e de supervisão na execução de tarefas.

Posto isto, a possibilidade de teletrabalhar está repleta de vantagens, tanto para o empregador como para o empregado, devido à sua natureza flexível, mas também é frequentemente acompanhada pelo risco da diluição de fronteiras entre a vida profissional e pessoal. Deste modo, o teletrabalho pode influenciar positivamente o equilíbrio entre esferas de vida, devido à maior autonomia na organização das necessidades e preferências individuais, mas também pode ter consequências negativas, tais como a intensidade do trabalho, que é acompanhada pelo tempo insuficiente para a realização de tarefas, interrupções e disponibilidade constante, criando um paradoxo de autonomia (Mazmanian *et al.*, 2013) entre a liberdade e a obrigação/responsabilidade (Eurofound, 2021).

1.2. Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Como profissão, a GRH tem sido objeto de significativas mudanças, que afetam tanto o papel dos seus profissionais, como também as suas práticas (Kowalski e Loretto, 2017). Neste sentido, a investigação contemporânea no âmbito da GRH, refere que para que esta seja considerada ética e sustentável, devem ser criados ganhos mútuos, tanto para a gestão em si, como para os colaboradores (Cooper *et al.*, 2019).

Na perspetiva de Guest (2017), a aplicação de práticas de GRH para melhorar o desempenho resultou na intensificação do trabalho, frequentemente sem proporcionar os recursos necessários para os trabalhadores lidarem com este problema, o que provocava consequências éticas relacionadas com as responsabilidades das organizações para com os seus empregados. Esta realidade alinha-se com o teletrabalho, sendo que o aumento da produtividade é frequentemente acompanhado por um grande custo humano, em que quanto mais o digital aumenta, maior pode ser a fadiga e ansiedade, e menor a motivação e *engagement* (Microsoft, 2021). Surge assim a necessidade de se atribuir uma maior prioridade ao bem-estar no trabalho, e de se desenvolverem práticas que o promovam.

As mudanças na tecnologia podem afetar, agora e mais que nunca, o bem-estar dos colaboradores. Embora certas modificações sejam positivas, tais como a automatização de atividades rotineiras, um maior acesso à informação, e o trabalho remoto, outras podem proporcionar desafios relacionados com a sobrecarga de trabalho, a interferência na vida pessoal, a qualidade do tempo de trabalho e seu controlo, o *stress* e a insegurança laboral (Guest, 2017).

Seguindo esta linha de pensamento, sobrepõem-se duas revisões (Van de Voorde *et al.*, 2012; Peccei *et al.*, 2013) de estudos que exploraram o impacto simultâneo da GRH tanto no desempenho, como no bem-estar dos colaboradores, debatendo entre a perspetiva da GRH resultante de ganhos mútuos, ou de resultados conflituosos. A primeira consiste numa perspetiva otimista, e defende que tanto o empregador (em termos de desempenho organizacional), como o empregado (em termos de bem-estar) beneficiam da GRH. A segunda perspetiva é a mais pessimista, advoga que os empregadores beneficiam da GRH em termos de desempenho organizacional, mas que esta não é benéfica para os empregados no que se refere à sua saúde ocupacional, argumentando que o aumento do desempenho organizacional é alcançado através da redução do bem-estar laboral. Estes estudos (Van de Voorde *et al.*, 2012; Peccei, 2004) revelam que a GRH está tipicamente associada a um maior desempenho, satisfação e compromisso organizacional, mas os resultados relacionados com a saúde ocupacional, nomeadamente com o *stress* são vagos, tendo em conta que frequentemente o foco principal é apenas desempenho organizacional. No entanto, a natureza das práticas de GRH revistas nestes estudos não é clara e pode variar consideravelmente (Boselie *et al.*, 2005), sendo difícil concluir sobre o tipo de práticas de GRH que mais afeta o bem-estar dos trabalhadores.

Coletivamente, as práticas de GRH são consideradas como aptas a construir competências, motivação e oportunidades de desempenho (Khoreva e Wechtler, 2017). Trabalhar com uma definição

específica de GRH, em termos de um conjunto fixo de práticas utilizadas geralmente, seria muito restritivo. Por conseguinte, em consonância com investigações recentes, serão incluídos nesta investigação estudos que abordam as práticas de GRH como promotoras de competências, motivação, oportunidades de desempenho e saúde ocupacional, tendo em conta o crescente debate sobre os aspetos económicos e éticos e os benefícios para a saúde e bem-estar dos teletrabalhadores (OIT, 2020).

De facto, dadas as ameaças ao bem-estar delineadas anteriormente e os seus potenciais custos, tanto para os indivíduos como para as organizações, refletidos, por exemplo, no absentismo devido à ausência de bem-estar, existe quer um argumento económico, quer um ético a favor de uma maior concentração na investigação sobre a forma como a GRH pode melhorar o bem-estar no trabalho.

Neste sentido, numa relação de emprego, é necessário acomodar os interesses tanto dos empregados como dos empregadores, adotando uma perspetiva pluralista. O conceito de relação de emprego sugere uma forma de troca construída com base na norma da reciprocidade (Gouldner, 1960), de tal forma que se o empregador der prioridade às práticas de GRH que promovem o bem-estar, os colaboradores responderão de forma recíproca, o que se irá refletir no seu desempenho. Isto difere do modelo comportamental padrão em que as práticas de GRH são especificamente orientadas para um maior desempenho e produtividade, com ganhos de bem-estar como eventual consequência complementar. O modelo alternativo proposto por Guest (2017), sugere práticas de GRH explicitamente concebidas para ter um impacto positivo no bem-estar que, por sua vez, influenciarão o desempenho. Esta proposta está em consonância com o estudo realizado por Tsui *et al.* (1997), sobre quatro tipos de relações de troca: i) nos casos em que existiu uma troca mútua equilibrada, revelaram-se resultados positivos principalmente nos critérios de bem-estar, tais como na confiança entre colegas, na perceção de justiça e no melhor desempenho; ii) nos casos em que a base era uma relação desequilibrada, orientada para objetivos organizacionais apenas centrados no aumento do desempenho, geralmente sob forma de remuneração, revelaram-se níveis mais baixos de bem-estar e desempenho.

1.2.2. Práticas de GRH suscetíveis de promover bem-estar a teletrabalhadores

Num guia prático de teletrabalho, a OIT (2020), indicou as áreas que estão a afetar o bem-estar dos teletrabalhadores, bem como o seu desempenho, de forma a ajudar e encorajar as organizações a adaptarem as suas práticas aos desafios impostos pela pandemia. As práticas identificadas foram a gestão de desempenho, a comunicação, a formação, a segurança, o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e a saúde ocupacional. Assim, o objetivo foi demonstrar a possibilidade de implementar práticas de teletrabalho que assegurem o bem-estar dos colaboradores de toda a organização, e, como consequência, um melhor desempenho.

Seguindo esta linha de pensamento, a literatura reúne diversas práticas que influenciam o bem-estar dos trabalhadores:

A formação e oportunidades de desenvolvimento, associadas a ações com o objetivo de desenvolver profissionais com competências técnicas e comportamentais (Neves, 2000). As práticas neste âmbito são relevantes visto que as organizações necessitam de reconhecer que a nova realidade exige a reavaliação de velhos hábitos de trabalho, aprendizagem de novas competências e a salvaguarda do bem-estar dos trabalhadores (OIT, 2020). Neste sentido, a mudança causada pela pandemia Covid-19 alertou para a necessidade de aumentar e desenvolver a literacia e as competências digitais, nomeadamente as CTEM (Ciência, Tecnologia, Engenharia e Matemática) tendo em conta a carência de inovação tecnológica e a falta de profissionais na área. Ademais, as competências transversais são também essenciais, como trabalho em equipa, pensamento crítico e resolução de problemas, sendo que o aumento da tecnologia necessita de ser acompanhado por competências humanas, como a empatia e adaptação à mudança (Comissão Europeia (CE), 2020).

A comunicação, oportunidades de participação e acesso à informação, que têm por base a partilha de informação e a comunicação transparente, facilitando o envolvimento dos colaboradores na discussão e nos processos de tomada de decisão (Gonçalves, 2011). Estas práticas são fulcrais tendo em conta que os teletrabalhadores dependem da comunicação regular e da partilha de informação para fomentar a colaboração, a confiança e a transparência (OIT, 2020).

A avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento, que é definida como um conjunto de técnicas e procedimentos que permitem analisar o trabalho e desempenho, tendo como principal foco o *feedback* contínuo e identificação das necessidades de formação (Gonçalves, 2011). Deste modo, este tipo de avaliação de desempenho aponta para uma gestão participativa e de desenvolvimento, em que é possível alinhar os interesses organizacionais aos dos empregados, contribuindo para os seus conhecimentos, capacidades e motivações (Esteves e Caetano, 2010).

As oportunidades de promoção profissional, que são consideradas ações da organização que facilitam a progressão dos colaboradores (Esteves, 2008), e que apresentam como objetivos principais reforçar as competências e facilitar o aumento dos níveis e tipos de conhecimento e de capacidades dos colaboradores, promovendo o desenvolvimento de carreira, a segurança no emprego e a expansão das suas oportunidades de promoção (Khoreva e Wechtler, 2017).

A segurança e flexibilidade ocupacional, que retrata as características do ambiente de trabalho e as práticas promovidas para capacitar que se teletrabalhe de forma eficaz e segura (OIT, 2020). É importante identificar e gerir os riscos ocupacionais dos teletrabalhadores, nomeadamente de cariz psicossocial e ergonómico, tendo em conta que a pandemia Covid-19 agravou as preocupações de todos os profissionais, bem como a sua qualidade de vida no geral (Microsoft, 2021). Deste modo, é fulcral que as empresas facultem condições, equipamentos e recursos necessários para trabalhar remotamente,

elucidem e eduquem os seus colaboradores sobre os riscos ergonómicos do teletrabalho, e promovam a gestão entre a vida profissional e pessoal, através do “direito a desligar” (Grant, 2019).

Este conjunto de práticas reflete a importância do apoio organizacional para assegurar o bem-estar dos trabalhadores e incorpora antecedentes de bem-estar amplamente reconhecidos. Desta forma, do ponto de vista de Guest (2017), uma gestão participativa e de apoio e um clima organizacional centrado no envolvimento, são práticas que facilitam os arranjos de trabalho flexíveis e favoráveis ao equilíbrio entre a vida profissional e familiar, e que promovem uma relação de emprego positiva que terá como base a confiança, o sentido de justiça, um sentimento de apoio e segurança e uma boa qualidade de vida, o que está de acordo com os fatores críticos de sucesso em teletrabalho identificados por Kowalski e Swanson (2005) – uma cultura baseada na confiança, no apoio e na comunicação.

Quadro 1.1. Exemplos de estudos realizados com base nas práticas de GRH que promovem bem-estar no trabalho

Autores	Práticas de GRH incluídas	Indicadores de bem-estar no trabalho	Principais resultados
Peccei (2004)	<ul style="list-style-type: none"> - Participação; - Estabilidade no emprego; - <i>Design</i> do trabalho; - Práticas de base; - Estrutura salarial, benefícios e recompensas; - Igualdade de estatuto e equilíbrio trabalho-família 	<ul style="list-style-type: none"> - Saúde geral; - Satisfação geral; - Exaustão emocional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Práticas impactam as dimensões do bem-estar com 78% de variância explicada. - O impacto é mais positivo do que negativo; - Práticas mais relevantes para o bem-estar: flexibilidade, <i>design</i> do trabalho, pagamento e recompensas, equilíbrio trabalho-família e comunicação.
Saks (2006)	<ul style="list-style-type: none"> - Características do trabalho; - Apoio organizacional; - Recompensas e reconhecimento; - Justiça distributiva; 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Work engagement</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> - Os resultados vão ao encontro da teoria da troca social, a qual fornece uma base teórica para compreender o <i>work engagement</i>, bem como os seus antecedentes e consequentes.
Gonçalves (2011)	<ul style="list-style-type: none"> - Formação e desenvolvimento; - Comunicação e acesso à informação; - Avaliação de desempenho; - Promoção de saúde; - Oportunidade de participação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Bem-estar afetivo no trabalho; - Satisfação geral com o trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> - Quanto melhor a perceção do conjunto de práticas, mais elevados os níveis de bem-estar no trabalho. - Perceções das práticas de formação e de comunicação são preditores significativas

			do bem-estar afetivo e da satisfação com o trabalho.
Van de Voorde et al. (2012)	<ul style="list-style-type: none"> - Formação e desenvolvimento; - Avaliação de desempenho; - Trabalho em equipa; - Segurança no emprego; - Compensação; - Participação e comunicação; 	<ul style="list-style-type: none"> - Felicidade; - Saúde; - Relações. 	<ul style="list-style-type: none"> - Bem-estar no trabalho em termos de felicidade e relação é congruente com o desempenho organizacional (perspetiva dos ganhos mútuos); - Bem-estar relacionado com a saúde parece refletir a perspetiva dos resultados conflituosos.
Guest (2017)	<ul style="list-style-type: none"> - Formação e desenvolvimento; - Trabalho envolvente; - Partilha de informação; - Ambiente social e físico positivo; - Segurança no emprego; - Comunicação; - Gestão participativa e de apoio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Bem-estar físico, psicológico e social. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ligação entre o conjunto de práticas de GRH e o bem-estar contribui para uma relação de emprego positiva e para melhores resultados de desempenho e organizacionais; - Promove a perspetiva de ganhos mútuos entre as práticas de GRH e o bem-estar.
Khoreva e Wechtler (2018)	<ul style="list-style-type: none"> - Práticas para competências: recrutamento, seleção e formação; - Práticas para motivação: gestão de desempenho, benefícios, oportunidades de promoção de carreira e segurança no emprego; - Práticas para oportunidades: trabalho flexível, trabalho de equipa, envolvimento e partilha. 	<ul style="list-style-type: none"> - Bem-estar físico, psicológico e social. 	<ul style="list-style-type: none"> - Quando as organizações investem em diferentes práticas de GRH e os colaboradores as praticam, o seu bem-estar tende a aumentar, e conseqüentemente, o seu desempenho melhora.

1.3. Confiança Organizacional

No final do século XX a confiança constituiu um tópico chave da investigação em gestão devido, essencialmente, à globalização dos mercados, à crescente incerteza e às novas formas de organização do trabalho. Esta, tem sido evidenciada como um fator importante para o sucesso e estabilidade das organizações e para o bem-estar dos colaboradores.

A nível organizacional tem sido estudada pela sua influência nos resultados obtidos, o que, na perspectiva de Zhang *et al.* (2008), corresponde a um elemento essencial que simultaneamente se constitui como um desafio para as organizações no sentido de construir e manter a confiança dos seus colaboradores, visto que esta não é unidirecional.

Contudo, constata-se que a confiança nas relações de trabalho está a diminuir, e alguns autores atribuem esta diminuição aos estilos de liderança e às estratégias de gestão da mudança (Zeffane e Connell, 2003). Deste modo, para estabelecer e manter a confiança na organização, são importantes fatores como a comunicação fluída e transparente, justiça e equidade, perceções de apoio organizacional, satisfação com o trabalho e segurança no emprego (Veloso, 2013).

De acordo com Starnes *et al.* (2010), quando a cultura organizacional tem por base elevados níveis de confiança, esta é mais eficaz e contribui para reter colaboradores mais motivados. É neste contexto que Puusa e Tolvanen (2006) acreditam que a confiança organizacional corresponde à chave para criar uma forte identidade organizacional.

A confiança é um conceito complexo, repleto de diversas noções e um construto multifacetado e interdisciplinar. Contudo, existe um consenso no facto de todas as definições remeterem para uma expectativa ou crença de que o outro seja íntegro, uma vontade de correr riscos e ser vulnerável, como também de estar dependente das ações do outro (Robinson e Rousseau, 1994).

A confiança organizacional difere da confiança interpessoal, sendo que Searle *et al.* (2011), referem que na literatura se encontram referências a estudos que ou assentam em aspetos interpessoais (confiança nas relações de trabalho), ou relacionam a confiança com princípios de competência, integridade e benevolência da organização. Assim sendo, e tal como Alfes *et al.* (2012) indicam, o colaborador desenvolve confiança a nível micro (confiança nas chefias ou pares), e a um nível macro (confiança nos representantes da organização). Posto isto, existe uma maior complexidade no estudo da confiança ao nível organizacional, devido aos vários elementos envolvidos numa relação de confiança, como os sistemas organizacionais, as normas e valores, e todos os envolvidos no processo organizacional.

Um dos modelos muito interessantes e referenciados na literatura, que pretende explicar a relação de interdependência da confiança, é o modelo proposto por Mayer *et al.* (1995). Este explica que numa relação de confiança devem ser considerados diversos elementos, tais como as características de quem confia e de quem recebe a confiança (*trustor* e *trustee*, respetivamente). Desta forma, o modelo procura dar a perceber que quando pretendemos confiar em alguém, esse alguém é alvo de uma avaliação em termos de competência (confiamos em quem demonstra competência no que faz); de integridade (confiamos no outro se partilharmos ou reconhecemos um sistema de valores idêntico ao nosso); e de benevolência (confiamos no outro ao acreditarmos que este não tem intenção de nos prejudicar). Todavia, de acordo com os autores, a perceção acerca destes três fatores é subjetiva, dado que existe a

possibilidade de confiarmos em alguém com elevadas competências, sem termos conhecimento da sua integridade ou benevolência. Isto diz respeito ao facto de que o *trustor* poder apresentar diferentes níveis de tendência ao risco, devido às suas próprias características. Assim sendo, a relação de confiança só é estabelecida caso as pessoas envolvidas demonstrem disponibilidade para partilhar a sua vulnerabilidade com o outro, correndo riscos, ao longo do tempo.

1.3.1. Antecedentes da confiança organizacional

No âmbito organizacional, existem antecedentes do desenvolvimento da relação de confiança entre o colaborador e a organização, sendo que a investigação aponta para a perceção de suporte e justiça organizacional (ver, por exemplo, Puusa e Tolvanen, 2006). Seguindo esta linha de pensamento, o desenrolar da relação de confiança baseia-se na Teoria da Troca Social (Blau, 1964) e na Norma da Reciprocidade (Gouldner, 1960), sendo que, se a organização investir nos seus colaboradores, estes irão criar um sentimento de obrigação em refletir o que recebem, através de comportamentos e atitudes positivas, o que, por conseguinte, aumenta a confiança organizacional (Costa, 2016).

1.3.2. Consequentes da confiança organizacional

O nível de confiança numa organização apresenta um enorme impacto no seu sucesso ou fracasso. De acordo com Kimbrough (1997), a confiança opera como um catalisador de energia, que, quando existe, eleva a identificação do colaborador com a missão, valores e objetivos da sua organização (Costa, 2016).

Na perspetiva de Kramer (1999), a confiança numa organização proporciona relações interpessoais e sociabilidade entre os membros, tal como facilita o respeito pelas decisões organizacionais e o investimento pelos colaboradores, em recursos que são benéficos para a empresa. Por outro lado, conforme Cummings e Bromiley (1996) relatam, quando esta não existe, o trabalhador sente a necessidade de despende de mais recursos e mais energia, para supervisionar o comportamento dos outros, de modo a assegurar os seus interesses.

Neste sentido, em culturas baseadas na confiança organizacional, tem sido demonstrado que o compromisso organizacional aumenta, e as intenções de *turnover* diminuem, o que promove o menor envolvimento em comportamentos desviantes relativamente à organização.

É certo que o papel fulcral que a confiança na organização apresenta, como mediador entre as práticas de GRH e o bem-estar dos colaboradores em teletrabalho, não tem sido muito aprofundado. Contudo, Kowalski e Swanson (2005) salientam que para o teletrabalho ser bem-sucedido, é necessário que as empresas construam uma cultura baseada na confiança, através da criação de uma visão

partilhada e de técnicas de gestão de *empowerment*, de delegação e de sistemas de gestão de desempenho orientados para os resultados, o que irá promover um ambiente positivo, em que os colaboradores se sentem valorizados e tratados de igual forma, aumentando o seu bem-estar no trabalho. Ademais, Staples (2001) refere que a confiança está positivamente relacionada com as perceções de bom desempenho e satisfação no trabalho, e negativamente relacionada com o *stress* no trabalho.

1.4. Work engagement

O interesse pelo bem-estar em contexto laboral remete para as primeiras pesquisas empíricas da psicologia do trabalho e, mais especificamente, para os estudos em Hawthorne, que deram origem à primeira vaga de estudos da Escola das Relações Humanas, onde se revelou o papel central que o bem-estar no trabalho apresenta na produtividade e desempenho dos colaboradores (Caetano e Silva, 2010). Neste sentido, Taris e Schaufeli (2014) afirmam que a principal razão para se analisar o bem-estar, consiste em considerar como facto assumido que colaboradores satisfeitos, comprometidos e felizes, são mais produtivos que os restantes.

O bem-estar no trabalho constitui-se como um construto multidimensional e muito complexo, dado que engloba aspetos cognitivos, afetivos e motivacionais, sendo um desafio atingir uma definição e operacionalização universal. Todavia, Siqueira e Padovam (2008), caracterizam-no como um conceito que integra a satisfação, o envolvimento e o comprometimento organizacional afetivo. Neste sentido, existem diversos indicadores de bem-estar no trabalho, sendo que neste estudo se destaca e desenvolve o *work engagement*, que emerge na literatura como um construto positivo.

O interesse no conceito de *work engagement* está relacionado com a emergência da Psicologia Positiva (Schaufeli e Bakker, 2010). Kahn (1990), foi o primeiro autor a conceptualizar o *engagement* no trabalho, acreditando que os colaboradores envolvidos com o trabalho se esforçam essencialmente porque se identificam com o que produzem. Assim, de acordo com este autor, existe uma relação dialética e dinâmica entre a pessoa que conduz as suas energias pessoais (físicas, cognitivas e emocionais) para o seu trabalho, e o trabalho que permite ao indivíduo expressar-se de forma individual. Neste sentido, Kahn (1990) considera que o *engagement* é um estado de bem-estar positivo relacionado com o trabalho, onde a presença psicológica ao ocupar um papel organizacional é fulcral.

Schaufeli *et al.* (2002) definem o *engagement* como um estado mental positivo e duradouro no tempo, relacionado com o trabalho, e caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção: o vigor representa a energia, esforço e resiliência utilizados face às adversidades do trabalho; a dedicação baseia-se no envolvimento e entusiasmo sentido pelo trabalhador ao comprometer-se com as suas tarefas profissionais; e a absorção caracteriza-se por um estado em que o colaborador se concentra totalmente na tarefa, perdendo até a noção da passagem do tempo (Schaufeli *et al.*, 2001). Por outro lado, segundo

Maslach e Leiter (1997), o *burnout* é concebido como um processo que tem início quando o vigor e energia se transformam em exaustão, quando a dedicação se torna cinismo, e quando a absorção se transforma em ineficácia (Schaufeli *et al.*, 2008).

De acordo com Kahn (1990), existem três condições psicológicas associadas ao *engagement* ou *disengagement* no trabalho: o significado, a segurança e a disponibilidade. Por outras palavras, os colaboradores encontram-se mais envolvidos no seu trabalho, quando se encontram perante situações em que é promovido o significado e segurança a nível psicológico, e quando estes se encontram disponíveis psicologicamente, o que poderá alinhar-se com a natureza flexível do teletrabalho (Coghlan e Kim, 2020).

Diversos investigadores utilizam o conceito de *engagement* em diferentes abordagens. No entanto, a Teoria das Exigências e Recursos, desenvolvida por Demerouti *et al.* (2001), com o objetivo de compreender os fatores antecedentes do *burnout*, foi a que, em 2004, permitiu que Schaufeli e Bakker introduzissem o conceito de *work engagement*, o que possibilitou que o modelo, desde então, pudesse explicar um estado psicológico negativo (*burnout*) e um positivo (*engagement*). Neste sentido, esta teoria tem sido a que mais representa este conceito (Taris e Schaufeli, 2016), dado que os recursos são considerados os principais antecedentes do *engagement* (Schaufeli e Bakker, 2004).

Taris e Schaufeli (2016), demonstram que o modelo explica a razão pela qual os colaboradores dependem energia e são persistentes no alcance de resultados. Assim, Demerouti *et al.* (2001) constataram que o aumento de exigências (sobrecarga de trabalho ou pressão de tempo, por exemplo) e a diminuição de recursos (como o suporte social, autonomia, envolvimento nos processos de decisão ou capacidade de controlo) prediz a exaustão no trabalho (*burnout*) e se associa com o aumento do absentéismo, do *turnover* e do *disengagement*. Já o aumento de recursos laborais (profissionais e pessoais) prediz *engagement* no trabalho, diminuindo a frequência de absentismo e *turnover* e aumentando, conseqüentemente, o bem-estar, possibilitando um melhor desempenho dos colaboradores nas suas tarefas dado que experienciam emoções positivas e uma boa condição de saúde que lhes permite realizar o seu trabalho com energia.

Por outro lado, através da Teoria da Troca Social, Saks (2006) explica que os colaboradores demonstram diversos níveis de *engagement* consoante os recursos económicos e socioemocionais que recebem da organização. Por outras palavras, esta perspetiva fornece uma base teórica para explicar a razão pela qual os empregados optam por se envolver mais ou menos no seu trabalho ou organização, o que vai ao encontro da descrição de Robinson *et al.* (2004) de que o *engagement* se constitui como uma relação bidirecional entre o empregador e o empregado, traduzindo a perspetiva dos ganhos mútuos. Assim, de acordo com esta teoria, quando ambas as partes se guiam pela reciprocidade, o resultado será uma relação baseada na confiança, na lealdade, e caracterizada por compromissos mútuos (Cropanzano e Mitchell, 2005, citado em Saks, 2006). Como resultado, os colaboradores que

demonstram mais empenho, são mais suscetíveis de desenvolver relações baseadas na confiança e de qualidade com o seu empregador, e manifestar atitudes e intenções positivas em relação à organização (Saks, 2006), sendo estes fatores imprescindíveis para o teletrabalho ser bem-sucedido (Coghlan e Kim, 2020).

1.5. Hipóteses de Estudo e Modelo de Análise

Como referido anteriormente na primeira parte do presente estudo, diversos autores (e.g. Guest 2017; Kowalshi & Swanson, 2005; Withner, 2001) sugerem que a perceção das práticas de GRH está significativamente relacionada com a confiança organizacional, no sentido em que o nível de confiança organizacional é maior quando os colaboradores percecionam que a sua empresa valoriza o seu crescimento e envolvimento, através da promoção de práticas que reflitam apoio organizacional e que facilitem modelos de trabalho flexíveis e favoráveis ao equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

Do mesmo modo, vários são também os autores que defendem que a confiança na organização está significativamente relacionada com o bem-estar no trabalho (e.g. Kowalski e Swanson, 2005; Staples, 2001; Saks, 2006). Neste sentido, argumentam que para que o teletrabalho seja bem-sucedido, é necessário que as empresas construam uma cultura baseada na confiança através da criação de uma visão partilhada e de técnicas de gestão de *empowerment*, de delegação e de sistemas de gestão de desempenho orientados para os resultados, o que irá promover um ambiente positivo, em que os colaboradores se sentem valorizados e tratados de igual forma, aumentando o seu bem-estar.

A perceção das práticas de gestão de recursos humanos tem também sido sugerida na literatura como uma variável preditora do bem-estar no trabalho, no sentido em que quanto mais desenvolvidas e envolventes forem as práticas, maior será o nível de bem-estar e envolvimento dos colaboradores no trabalho (OIT, 2020; Gonçalves, 2011; Khoreva e Wechtler, 2017; Grant, 2019; Peccei, 2004; Van de Voorde et al., 2012; Guest, 2017). Deste modo, práticas como a formação e oportunidades de desenvolvimento, a comunicação, oportunidades de participação e acesso à informação, a avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento e a segurança e flexibilidade ocupacional, refletem a importância do apoio organizacional para assegurar o bem-estar dos trabalhadores e incorporam antecedentes de bem-estar amplamente reconhecidos.

Posto isto, existe um conjunto de antecedentes e consequentes da confiança organizacional. Contudo, importa analisar os processos através dos quais a confiança organizacional afeta o comportamento dos colaboradores nas organizações. Assim, autores como Mayer, Davis e Schoorman (1995), sugerem que a confiança organizacional pode funcionar como uma variável mediadora entre aquilo que os colaboradores recebem da sua organização e as suas atitudes e comportamentos no trabalho, refletindo-se num processo de troca social. Neste sentido, decorre daqui a hipótese de

mediação em que é sugerido que a relação entre a percepção das diversas práticas de GRH e o *work engagement*, é mediada pela confiança organizacional. Por outras palavras, considerando que as práticas de GRH predizem o comprometimento da organização para com os colaboradores, estas irão gerar expectativas positivas sobre o empregador, criando uma relação de confiança, o que se reflete no envolvimento e entusiasmo no trabalho (*work engagement*). Neste sentido, formularam-se as seguintes hipóteses:

Hipótese 1: A percepção de oportunidades de formação e desenvolvimento em teletrabalho tem um efeito positivo sobre o *work engagement* e é mediada pela confiança organizacional.

Hipótese 2: A percepção de oportunidades de comunicação e de participação em teletrabalho tem um efeito positivo sobre o *work engagement* e é mediada pela confiança organizacional.

Hipótese 3: A percepção de oportunidades de avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento em teletrabalho tem um efeito positivo sobre o *work engagement* e é mediada pela confiança organizacional.

Hipótese 4: A percepção de oportunidades de progressão profissional em teletrabalho tem um efeito positivo sobre o *work engagement* e é mediada pela confiança organizacional.

Hipótese 5: A percepção de acesso a recursos e flexibilidade em teletrabalho tem um efeito positivo sobre o *work engagement* e é mediada pela confiança organizacional.

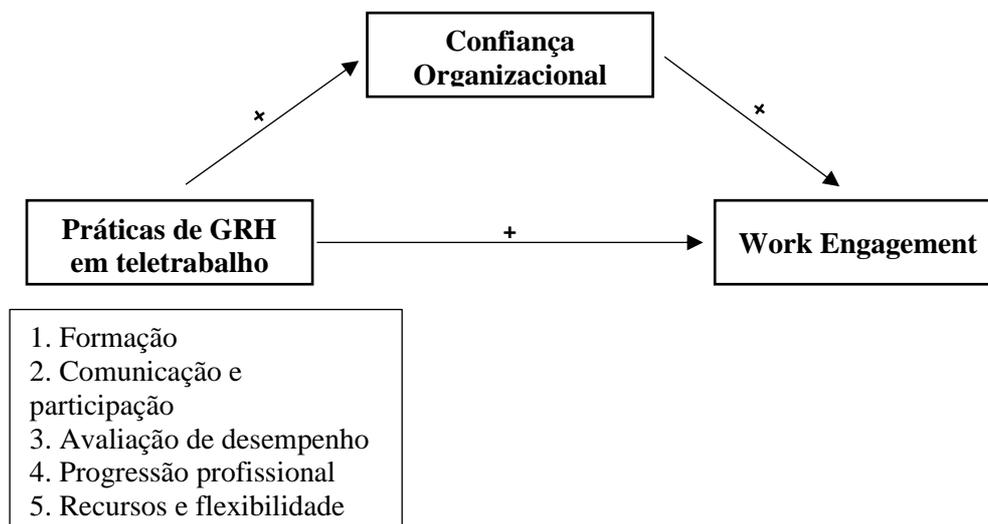


Figura 1.1. Modelo de Investigação

Capítulo 2 - Metodologia

2.1. Procedimento e participantes

Uma vez que se pretendeu perceber a existência de potenciais efeitos das práticas de GRH no *work engagement*, bem como o papel mediador da confiança organizacional na relação entre as práticas de GRH e o *work engagement*, recorrendo às perceções dos teletrabalhadores em relação à sua própria organização, optou-se por um estudo com base em metodologia quantitativa no que se refere à sua natureza e com um carácter descritivo e correlacional quanto aos seus fins.

No que diz respeito aos procedimentos, não foi possível aplicar o questionário numa organização específica, e por isso, de modo a alcançar teletrabalhadores diversificados, foi aplicado um inquérito por questionário *online* como método de recolha de dados, elaborado na plataforma *GoogleForms* e posteriormente distribuído e partilhado pelas redes de contactos e redes sociais (*LinkedIn* e *Facebook*), utilizando a técnica de amostragem não probabilística por conveniência. A recolha de dados desenvolveu-se através do efeito “bola de neve” sendo que, de forma a que o questionário alcançasse um maior número de pessoas, foi pedido que, sempre que possível, este fosse partilhado com a rede de contactos dos inquiridos. Neste sentido, foi solicitado aos indivíduos para participarem num estudo sobre as práticas de GRH e o bem-estar em teletrabalho, sendo este disponibilizado entre fevereiro e março de 2021.

Em relação aos participantes, os únicos critérios de participação foram a necessidade de experiência em teletrabalho, trabalho por conta de outrem e pertença a uma grande ou média empresa. Neste sentido, obteve-se uma amostra de 247 participantes, dos quais 34% eram do sexo masculino e 66% do sexo feminino, com idades compreendidas maioritariamente entre os 18 a 30 anos (31.6%), 31 a 40 anos (27.9%) e 41 a 50 anos (25.9%). Mais de metade dos participantes são licenciados (51%), cerca de 26% evidenciaram ter o ensino secundário, e cerca de 22% demonstraram ter mestrado. Quanto ao setor e dimensão da empresa, mais de metade pertence ao setor terciário (69.2%) e aproximadamente 58% a uma grande empresa. Por fim, em termos de antiguidade na empresa, cerca de 30% dos participantes trabalham no máximo há 2 anos na sua empresa, 30% trabalham na sua empresa entre 3 a/e 10 anos, e cerca de 40% há mais de 10 anos.

Em síntese, obteve-se uma amostra onde predominou o sexo feminino, com grupos etários diversificados entre os 18 e os 50 anos, com qualificações elevadas nomeadamente em termos de licenciatura, e em que o setor terciário e as grandes empresas prevaleceram. No que se refere à antiguidade na empresa, esta está em consonância com a diversidade de idades existente, dominando, contudo, os colaboradores que trabalham há mais de 10 anos na sua empresa.

No que concerne às questões relativas à situação de teletrabalho, grande parte dos participantes (90.7%) apenas experienciaram o teletrabalho depois da pandemia COVID-19, no entanto, dos 9.3% inquiridos que teletrabalharam antes da pandemia, apenas cerca de 5% teve o seu primeiro contacto com o teletrabalho há mais de 3 anos. A adoção do teletrabalho foi uma escolha da empresa para mais de metade dos inquiridos (83%), e, de igual forma, cerca de 65% encontra-se na modalidade de teletrabalho a tempo inteiro (*home office*). Por fim, 78% dos participantes encontram-se satisfeitos com o teletrabalho, apesar de grande parte não o desejar a tempo inteiro na sua atividade profissional (61.9% desejam-no parcialmente e 25.1% esporadicamente).

2.2. Instrumentos

O questionário (ver Anexo A) integrou uma introdução que expôs os objetivos do estudo e o contexto da dissertação, onde se explicitou o carácter voluntário e anónimo da participação, seguida pela solicitação do consentimento informado. Para evitar a variância do método comum (VMC), realizou-se um pré-teste do questionário junto de diversos teletrabalhadores, utilizaram-se escalas de medida diferentes para avaliar as variáveis, e no questionário as variáveis foram introduzidas do seguinte modo: em primeiro lugar surgiu a variável critério (*work engagement*), seguida da variável mediadora (confiança organizacional), e por fim, a variável preditora (práticas de GRH)¹. A última dimensão do questionário corresponde às questões sociodemográficas. O anonimato dos participantes e a confidencialidade da informação prestada, tratada apenas de forma agregada e com objetivos académicos foram garantidos. Seguidamente, apresentam-se os instrumentos através dos quais as variáveis em estudo foram operacionalizadas.

2.2.1. Work Engagement (variável critério)

A variável *Work Engagement*, como indicador positivo de bem-estar no trabalho, foi medida através da escala de *Work Engagement – Utrecht Work Engagement Scale*, na versão curta de 9 itens (Schaufeli e Bakker, 2003), traduzida e validada para português (Teles *et al.*, 2017). Esta apresenta como principal objetivo analisar as três dimensões do *work engagement*: vigor (e.g. “No meu trabalho sinto-me cheio/a de energia”), dedicação (e.g. “Estou entusiasmado com o meu trabalho”) e absorção (e.g. “Estou orgulhoso/a do que faço neste trabalho”). Os inquiridos responderam em que medida experienciavam estes sentimentos, crenças e comportamentos na sua experiência profissional atual na situação de teletrabalho, através de uma escala tipo *Likert* de sete pontos (1= “Nunca”; 7= “Sempre”). Este construto tem sido estudado de forma subdividida através das suas três dimensões, ou como um todo.

¹ Ademais, para diagnosticar a VMC realizou-se o teste de Harman (*Harman’s single-factor Test*) de acordo com o preconizado por Podsakoff *et al.* (2003), onde a percentagem de variância total foi de 38%.

No presente estudo, o objetivo foi estudar o *work engagement* como uma única variável, daí optar-se pela versão curta da UWES. Assim, verificou-se que neste estudo a escala possui uma consistência interna elevada², com um alfa de *Cronbach* de .95, sendo que este resultado está em consonância com a consistência interna do estudo realizado por Schaufeli e Bakker (2003), onde o alfa de Cronbach da escala total UWES-9 correspondeu a .93.

2.2.2. Confiança Organizacional (variável mediadora)

Para avaliar a Confiança na Organização, foi utilizada a Escala de Confiança Organizacional adotada por Robinson e Rosseau (1994), com base no trabalho de Gabarro e Athos (1976) e na versão traduzida para português de Lima (2008) constituída por sete itens, através de uma escala tipo *Likert* de cinco pontos (1= “Discordo totalmente”; 5= “Concordo totalmente”). Esta tem como objetivo principal analisar o nível de confiança dos trabalhadores face à sua organização, tal como as suas atitudes relativamente ao local de trabalho, por exemplo: “acredito que a minha empresa tem uma integridade elevada”. Neste sentido, o alfa de *Cronbach* demonstrou ser elevado (.87), estando de acordo com o estudo de Lima (2008), em que a consistência interna da escala foi de .85.

2.2.3. Perceção das Práticas de Gestão de Recursos Humanos (variável preditora)

As perceções das Práticas de Gestão de Recursos Humanos foram avaliadas através de 31 itens baseados nos estudos referidos anteriormente (ver Anexo B). As práticas de formação e desenvolvimento, com cinco itens (baseados em Neves, 2000; Grant, 2019; Kowalski e Swanson, 2005; Suleman, 2016; Guest, 2017), referem-se à utilidade e aplicabilidade da formação no trabalho (e.g. “Na minha empresa os trabalhadores recebem formação para o teletrabalho”); as práticas de comunicação e acesso à informação que integram dez itens (apoiados em Gonçalves, 2011; Esteves, 2008; Kowalski e Swanson, 2005; Peccei, 2004; Gardner, 2011; Khoreva e Wechtler, 2018), são relativas à forma de partilha e acesso à informação, tal como ao processo comunicacional (e.g. “A comunicação é transparente”); as práticas de avaliação do desempenho orientada para o desenvolvimento foram avaliadas através de cinco itens (baseados em Neves, 2000; Esteves, 2008; Gardner, 2011; Gonçalves, 2011; Khoreva e Wechtler, 2018) relativos a critérios de avaliação de desempenho, como o processo de *feedback* (e.g. “Recebo informação periódica (*feedback*) sobre o meu desempenho”); as práticas de oportunidades de progressão profissional, com seis itens (apoiados em Esteves, 2008; Gardner, 2011; Gonçalves, 2011; Khoreva e Wechtler, 2018), correspondem às práticas utilizadas para facilitar a progressão dos colaboradores (e.g. “As oportunidades de progressão são associadas às minhas competências”); e as práticas de acesso a recursos e flexibilidade em teletrabalho, com cinco itens, são relativas às práticas utilizadas para melhorar questões relacionadas com a ergonomia, segurança,

² Pestana e Gageiro (2000) consideram que um alfa superior a 0.8 é um indicador de uma boa consistência interna.

condições de trabalho, e oportunidade de ajustar a vida profissional com a pessoal (e.g. “Tenho acesso aos equipamentos e recursos necessários para executar a minha função em teletrabalho”).

Relativamente aos dados sociodemográficos, os inquiridos foram questionados sobre a idade, que varia entre cinco intervalos [18 a 30 anos], [31 a 40 anos], [41 a 50 anos], [51 a 60 anos] e [+61 anos], o sexo (masculino, feminino ou outro) e as habilitações literárias.

Quanto à situação de teletrabalho e vertente laboral, esta foi avaliada através de questões orientadas para a caracterização da situação profissional dos indivíduos, entre elas: tempo de experiência em teletrabalho; escolha da adoção do teletrabalho; modalidade de teletrabalho; satisfação com o teletrabalho; desejo de teletrabalho na atividade profissional; setor de atividade; dimensão da empresa e antiguidade na empresa, sendo que esta varia entre quatro intervalos [0 a 2 anos], [3 a 5 anos], [6 a 10 anos] e [+10 anos].

2.3. Análise de Dados

No que diz respeito à análise de dados, utilizou-se o *software IBM SPSS Statistics* versão 26. Inicialmente, com objetivo de simplificação e redução dos indicadores sobre as práticas de GRH procedeu-se a uma análise fatorial exploratória, e à análise de fiabilidade dos instrumentos utilizados, através do alfa de *Cronbach*. De seguida, realizou-se uma análise descritiva de todos os itens do estudo, de modo a verificar se existia alguma inconformidade com os limites mínimos e máximos das escalas. Posteriormente, procedeu-se à análise das correlações entre todas as variáveis em tudo. Por último, num primeiro momento, realizou-se o teste das hipóteses, através de regressões lineares, e seguidamente, a etapa final foi testar o efeito de mediação com base no Process macro de Hayes (2013), recorrendo ao modelo 4 para a mediação simples.

Capítulo 3 - Resultados

3.1. Análise Fatorial Exploratória, Consistência Interna e Análise Descritiva das Variáveis

Tendo em vista a redução e simplificação do conjunto inicial de indicadores de práticas de GRH, procedeu-se a uma análise fatorial exploratória, tendo-se extraído, após rotação ortogonal (método *Varimax*), cinco fatores com base no critério de Kaiser, num total de 23 itens³, que permitem explicar 68.5% da variância total, apresentando índices de factorização adequados⁴ ($KMO=0.928$) e correlações residuais favoráveis (Quadro 3.1.).

Relativamente às práticas de GRH, foram encontrados cinco fatores, diferentes dos cinco inicialmente previstos, tendo-se retirado algumas questões relativas à autonomia, à participação em reuniões relativas à função, e à progressão profissional relacionada com o tempo de permanência na empresa por apresentarem uma contribuição em mais do que um fator. Ademais, as questões relativas à avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento e às oportunidades de progressão surgiram agrupadas num único fator, e as questões relativas ao acesso a recursos e flexibilidade deram origem a dois fatores: um relativo ao acesso a recursos (de informação, de equipamentos e de segurança laboral) e outro relativo à flexibilidade laboral. As cinco dimensões obtidas apresentaram bons indicadores de consistência interna e são coerentes com o padrão das dimensões encontradas em estudos anteriores, integrando indicadores congruentes com a literatura (e.g. Esteves, 2008; Gonçalves, 2011; Grant, 2019). Neste sentido, as hipóteses foram reformuladas, passando a ser as seguintes:

Hipótese 1: A perceção de oportunidades de formação e desenvolvimento em teletrabalho tem um efeito positivo sobre o *work engagement* e é mediada pela confiança organizacional.

Hipótese 2: A perceção de oportunidades de comunicação e participação em teletrabalho tem um efeito positivo sobre o *work engagement* e é mediada pela confiança organizacional.

Hipótese 3: A perceção de oportunidades de avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento e de progressão profissional em teletrabalho tem um efeito positivo sobre o *work engagement* e é mediada pela confiança organizacional.

Hipótese 4: A perceção de oportunidades de acesso a recursos e informação em teletrabalho tem um efeito positivo sobre o *work engagement* e é mediada pela confiança organizacional.

³ O critério utilizado para a retenção de itens foi a saturação em valores iguais ou superiores a .50 e a não saturação nos outros fatores acima de .40.

⁴ De acordo com Pestana e Gageiro (2000).

Hipótese 5: A percepção de oportunidades de flexibilidade laboral em teletrabalho tem um efeito positivo sobre o *work engagement* e é mediada pela confiança organizacional.

O fator 1, designado por *práticas de avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento e de progressão profissional*, congrega oito itens relativos a critérios de avaliação de desempenho, como o processo de *feedback*, e oportunidades de promoção profissional ($\alpha = .93$). O fator 2, denominado por *práticas de formação e desenvolvimento* integra cinco itens relativos à acessibilidade e utilidade da formação no trabalho ($\alpha = .86$). O fator 3, designado por *práticas de comunicação e participação* contempla quatro itens ($\alpha = .83$). O fator 4, denominado por *práticas de acesso a recursos e informação* integra quatro itens relativos a condições de trabalho e acesso a recursos, nomeadamente a informação ($\alpha = .77$). Por último, o fator 5, designado por *práticas de flexibilidade laboral* contempla dois itens relativos à oportunidade de ajustar a vida profissional com a pessoal ($\alpha = .87$).

A análise das estatísticas descritivas dos itens revela que, globalmente, os valores médios dos itens são moderados, considerando que variam entre 2.95 do item “Na minha empresa os trabalhadores recebem formação para o teletrabalho” e 4.03 do item “Tenho oportunidade de partilhar informação com os colegas”, sendo que as escalas de resposta se situam entre 1 e 5, cujos valores mais elevados traduzem maior frequência ou concordância com o item. Assim, o ponto mais relevante diz respeito a uma questão sobre as práticas de formação, item “Na minha empresa os trabalhadores recebem formação para o teletrabalho” ($M = 2.96$; $DP = 1.15$), que corresponde essencialmente à fraca percepção das empresas disponibilizarem formação para teletrabalho. Adicionalmente, é também importante referir duas questões sobre as práticas de avaliação de desempenho e de progressão profissional, correspondentes aos itens “As oportunidades de progressão são associadas ao meu desempenho” ($M = 3.21$; $DP = 1.24$) e “Recebo informação periódica (*feedback*) sobre o meu desempenho” ($M = 3.30$; $DP = 1.33$), em que os valores médios são moderados, contudo, o seu desvio-padrão é mais elevado, o que evidencia menos homogeneidade de respostas, ou seja, os inquiridos demonstraram mais dispersão no que diz respeito à sua percepção sobre questões de *feedback* e reconhecimento com base no seu desempenho.

Quadro 3.1. Resultados da análise fatorial e estatísticas descritivas para as práticas de gestão de recursos humanos

	Fatores					Média	Desvio Padrão
	1	2	3	4	5		
1. O meu desempenho é avaliado com base na concretização de objetivos	.766	.248	.146	.178	.150	3.676	1.140
2. O meu desempenho é avaliado com base em competências e comportamentos de trabalho	.765	.212	.107	.268	.129	3.684	1.114
3. As oportunidades de progressão são associadas ao meu desempenho	.750	.153	.304	.031	.157	3.206	1.240
4. Recebo informação periódica (feedback) sobre o meu desempenho	.726	.301	.213	.191	.153	3.303	1.331
5. Tenho oportunidade de autoavaliar o meu desempenho	.715	.236	.048	.178	.214	3.578	1.176
6. As oportunidades de progressão são associadas às minhas competências	.713	.161	.199	.197	-.005	3.315	.998
7. Tenho oportunidade para desenvolver competências úteis para o meu futuro profissional	.666	.251	.212	.299	.180	3.635	1.170
8. Conheço os critérios com base nos quais o meu desempenho é avaliado	.619	.361	.214	.188	.263	3.724	1.188
9. Tenho acesso a formação para desenvolver competências relacionais (trabalho de equipa e comunicação) úteis para o meu trabalho	.275	.800	.119	.207	.046	3.457	.957
10. Tenho acesso a formação para desenvolver competências digitais úteis para o meu trabalho	.212	.777	.179	.142	.046	3.404	1.081
11. Tenho acesso a formação para desenvolver competências pessoais (gestão de tempo, organização do trabalho e resolução de problemas) úteis para o meu trabalho	.304	.712	.108	.239	.152	3.429	.996
12. Na minha empresa os trabalhadores recebem formação para o teletrabalho	.194	.612	.342	.061	-.034	2.955	1.148
13. Tenho acesso a formação para adquirir conhecimentos técnicos úteis para o meu trabalho	.334	.583	.240	.241	.147	3.489	1.007
14. A comunicação é regular	.222	.271	.774	.226	.140	3.789	.998
15. A comunicação não é suficiente_RC	.160	.076	.742	.185	-.043	3.469	1.174
16. A comunicação é transparente	.289	.378	.709	.212	.136	3.591	1.054
17. Participo em reuniões sobre questões relevantes para a vida da empresa	.274	.312	.541	.110	.109	3.404	1.174
18. Tenho oportunidade de partilhar informação com as chefias	.146	.175	.342	.722	.093	3.757	.877

19. Tenho acesso aos equipamentos e recursos necessários para executar a minha função em teletrabalho	.282	.128	.092	.695	.192	3.773	.900
20. Tenho acesso a condições de trabalho seguras e adequadas para o teletrabalho	.340	.161	.114	.676	.058	3.817	.871
21. Tenho oportunidade de partilhar informação com os colegas	.134	.363	.219	.582	.124	4.036	.670
22. Na situação de teletrabalho tenho flexibilidade no meu horário de trabalho	.223	.098	.070	.103	.907	3.429	1.301
23. Tenho possibilidade de ajustar a minha vida pessoal e profissional	.291	.071	.074	.231	.846	3.558	1.131
% de variância explicada	45.720	7.968	5.653	4.854	4.390		
Total de variância explicada			68.584				

Após a análise fatorial exploratória, pretendeu-se analisar de forma descritiva todas as variáveis do modelo, cujas estatísticas se encontram no Quadro 3.2. No que diz respeito às perceções das cinco práticas de GRH, estas foram construídas com base na média dos itens de cada fator. A análise dos resultados permite constatar que todas as práticas se situam acima do ponto médio da escala de resposta (escala de 1 a 5), oscilando entre 3.85 nas práticas de acesso a recursos e 3.34 nas práticas de formação e desenvolvimento.

A análise dos resultados descritivos permite constatar que o *work engagement* dos inquiridos se encontra com um valor superior à média (M=5.17), de acordo com a escala de avaliação utilizada (de 1 a 7). O mesmo ocorre para a confiança organizacional (M=3.74), apresentando também um valor superior à média (escala de 1 a 5), ainda que seja considerado um valor mais moderado.

Quadro 3.2 Estatísticas descritivas e consistência interna das variáveis do modelo em estudo

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Alfa Cronbach
Formação e desenvolvimento	1	5	3.335	.843	.860
Comunicação e participação	1	5	3.568	.896	.828
Avaliação de desempenho e progressão profissional	1	5	3.521	.957	.929
Acesso a recursos	1	5	3.851	.644	.774
Flexibilidade	1	5	3.493	1.152	.874
<i>Work Engagement</i>	2	7	5.174	.936	.948
Confiança Organizacional	1	5	3.741	.720	.862

3.2. Teste de hipóteses

3.2.1. Análise das correlações

Após a análise fatorial exploratória, pretendeu-se averiguar possíveis associações entre as variáveis. Para tal, procedeu-se ao estudo das correlações, cujos resultados se encontram reportados no Quadro 3.3, tal como as médias, desvios-padrão e a consistência interna.

A análise das correlações, através dos índices de correlação de *Spearman*, revela que todas as variáveis presentes no modelo de investigação se encontram positivamente associadas entre si. Destacam-se as correlações entre as cinco práticas de GRH, considerando como exemplo as práticas de comunicação e participação, que se encontram moderadamente associadas⁵ às práticas de formação ($\rho = .59; p < .01$), às práticas de avaliação de desempenho e progressão profissional ($\rho = .61; p < .01$), e às práticas de acesso a recursos ($\rho = .60; p < .00$).

A perceção de *work engagement* encontra-se moderadamente associada às práticas de formação ($\rho = .51; p < .01$), de avaliação de desempenho e progressão ($\rho = .39; p < .01$), de comunicação ($\rho = .58; p < .01$), de acesso a recursos ($\rho = .60; p < .01$) e de flexibilidade laboral, ainda que de forma mais fraca ($\rho = .13; p = .04$). Isto sugere que maiores níveis de *engagement* estão associados a maiores níveis das perceções das práticas de GRH.

No que concerne a confiança organizacional, esta apresenta correlações positivas, moderadas e fortes com as cinco as práticas de GRH, sendo esta associação mais forte e significativa com as práticas de comunicação e participação ($\rho = .74; p < .01$), seguida das práticas de acesso a recursos ($\rho = .66; p < .01$), das de formação ($\rho = .63; p < .01$), das de desempenho e de progressão profissional ($\rho = .62; p < .01$) e por último e a mais fraca, as práticas relacionadas com a flexibilidade ($\rho = .34; p < .01$), o que sugere que quanto mais elevadas as perceções das práticas de GRH, maior será a confiança organizacional.

Da mesma forma, a confiança organizacional apresenta uma correlação positiva e significativa com o *work engagement* ($\rho = .66; p < .01$), indicando que a maiores níveis de confiança organizacional, estão associados níveis mais elevados de *engagement* no trabalho.

No que concerne às variáveis sociodemográficas, apenas a idade revelou uma relação significativa, ainda que negativa e fraca, com algumas variáveis do modelo, sendo estas a confiança organizacional ($\rho = -.20; p < .01$), as práticas de desempenho e de progressão ($\rho = -.18; p < .01$), e as práticas de acesso a recursos ($\rho = -.19; p < .01$), o que demonstra que os inquiridos de grupos etários mais

⁵ Pestana e Gageiro (2000) consideram uma correlação de .2 muito fraca, entre .2 e .3 fraca, entre .4 e .69 moderada, entre .7 e .89 forte, e entre .9 e 1 muito forte.

avancados, experienciam menores níveis de confiança organizacional, bem como níveis mais baixos de avaliação de desempenho e progressão profissional e de acesso a recursos em teletrabalho.

Relativamente às variáveis relativas à situação laboral e de teletrabalho, a dimensão da empresa está correlacionada de forma positiva, mas fraca com a percepção das práticas de formação ($r = .22$; $p < .01$), o que indica que os inquiridos de maiores empresas tendem a perceber maiores oportunidades de formação. Para além disto, verificou-se também que a antiguidade na empresa se encontra correlacionada, de forma negativa e fraca, com a confiança organizacional ($r = -.26$; $p < .01$), com a percepção de práticas de desempenho e progressão ($r = -.25$; $p < .01$), e com as práticas de acesso a recursos ($r = -.19$; $p < .01$), o que demonstra que os trabalhadores com mais anos de experiência na sua empresa, tendem a demonstrar menores níveis de confiança organizacional, tal como menores oportunidades de experienciar práticas de avaliação de desempenho e progressão, e de acesso a recursos em teletrabalho.

Quadro 3.3. Estatísticas descritivas, Alfa de Cronbach e correlações entre as variáveis

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. <i>Work Engagement</i>	(.95)									
2. Confiança Org.	.666**	(.86)								
3. Formação	.513**	.626**	(.86)							
4. Desempenho	.393**	.625**	.655**	(.93)						
5. Comunicação	.584**	.740**	.592**	.610**	(.83)					
6. Recursos	.601**	.667**	.559**	.585**	.601**	(.77)				
7. Flexibilidade	.130*	.344**	.275**	.457**	.292**	.380**	(.87)			
8. Idade	.004	-.198**	-.062	-.181**	-.100	-.194**	-.067			
9. Dimensão da empresa	-.021	.052	.217**	.092	.041	.065	.039	-.189**		
10. Antiguidade na empresa	.019	-.255**	-.132	-.246**	-.115	-.190**	-.144	.708**	-.046	
Média	5.174	3.741	3.335	3.521	3.568	3.851	3.493	2.232	3.000	2.640
Desvio Padrão	.936	.720	.843	.957	.896	.644	1.152	1.047	1.154	1.281

Todas as escalas de resposta são de 1 a 5, à exceção da variável *Work Engagement* em que a escala corresponde a 1 a 7; As correlações foram realizadas através do Coeficiente de *Rho de Spearman*; ** $p < .01$; * $p < .05$; Os valores de consistência interna medida através do Alfa de *Cronbach* encontram-se na diagonal entre parêntesis; As variáveis resultam da construção de um índice que traduz a média dos itens correspondentes.

Ainda que existam correlações entre algumas variáveis sociodemográficas e laborais, estas não prosseguiram em futuras análises, visto que nenhuma delas revelou uma relação significativa com todas as variáveis do modelo (percepção das práticas de GRH, confiança organizacional e *work engagement*).

3.2.2. Análise das regressões

No sentido de aprofundar a análise da relação entre as variáveis do modelo em estudo, realizaram-se regressões entre as variáveis preditoras (práticas de avaliação de desempenho e de progressão profissional, formação, comunicação e participação, acesso a recursos e flexibilidade) ao nível do *work engagement* e da confiança organizacional.

No que diz respeito ao *work engagement*, após terem sido testados os pressupostos⁶ que permitem prosseguir com a análise (e.g. Tolerância $\geq .40$, VIF ≤ 2.46), recorreu-se à aplicação de uma regressão linear. Obteve-se um modelo de regressão estatisticamente significativo ($F(5,239) = 36.99$; $p < .01$), que explica 42% da variância dos níveis de *work engagement* ($R^2_{aj.} = .42$). Analisando os coeficientes de regressão, verifica-se que existem três práticas de GRH que se encontram significativamente relacionadas, de forma positiva, com o *work engagement*: as práticas de acesso a recursos ($B = .51$; $t = 5.22$; $p < .01$), as práticas de comunicação e participação ($B = .40$; $t = 5.47$; $p < .01$) e as práticas de formação ($B = .23$; $t = 2.81$; $p = .00$). As práticas de avaliação de desempenho e de progressão profissional encontram-se significativamente associadas ao *work engagement*, contudo, de forma negativa ($B = -.17$; $t = 2.33$; $p = .02$), e as percepções de práticas de flexibilidade não se encontram significativamente associadas ao *work engagement* ($B = -.08$; $t = 1.70$; $p = .09$).

Deste modo, as hipóteses 1, 2 e 4 foram parcialmente verificadas, ao contrário das hipóteses 3 e 5, que não foram corroboradas, ainda que de forma parcial.

Quadro 3.4. Modelo de regressão múltipla para a predição do *work engagement*

Preditores	Beta	R ² ajust	R ²	F
Formação	.225**			
Comunicação	.397**			
Desempenho	-.173*			
Recursos	.512**			
Flexibilidade	-.078			
		.424	.436	36.991**

** $p < .01$; * $p < .05$.

⁶ Foram verificados os pressupostos necessários para a realização de uma regressão linear: ausência de multicolinearidade, variáveis aleatórias residuais com valor esperado nulo, homocedasticidade dos erros (variância dos erros constante), independência e normalidade dos erros.

Tendo em conta que a confiança organizacional é uma variável essencial no presente estudo, considerou-se interessante realizar regressões entre as variáveis preditoras (práticas de avaliação de desempenho e de progressão profissional, formação, comunicação e participação, acesso a recursos e flexibilidade) e a variável mediadora (confiança organizacional), no sentido de aprofundar a análise da relação entre as variáveis do modelo em estudo.

Foram testados todos os pressupostos⁷ que permitem prosseguir com a análise (e.g. Tolerância $\geq .41$, VIF ≤ 2.46), e obteve-se um modelo de regressão estatisticamente significativo ($F(5,239) = 90.82$; $p < .01$), que explica 65% da variância dos níveis de confiança organizacional ($R^2_{aj.} = .65$). Analisando os coeficientes de regressão, verifica-se existem três práticas de GRH que se encontram significativamente relacionadas, de forma positiva, com a confiança organizacional, sendo as suas preditoras: as práticas de comunicação e participação ($B = .37$; $t = 8.46$; $p < .01$), as práticas de acesso a recursos ($B = .24$; $t = 4.02$; $p < .01$), e as práticas de oportunidades de formação ($B = .15$; $t = 3.09$; $p = .00$). Tanto as práticas de avaliação de desempenho e de progressão profissional ($B = .06$; $t = 1.37$; $p = .17$), como as práticas de flexibilidade laboral ($B = .02$; $t = .55$; $p = .59$) não se encontram significativamente associadas à confiança organizacional, o que não era esperado porque estas práticas englobam indicadores que se focam no processo de *feedback* e de gestão por objetivos orientada para os resultados que são considerados essenciais para a situação de teletrabalho.

Quadro 3.5. Modelo de regressão múltipla para a predição da Confiança Organizacional

Preditores	Beta	R ² ajust	R ²	F
Formação	.149**			
Comunicação	.369**			
Desempenho	.062			
Recursos	.237**			
Flexibilidade	.015			
		.648	.655	90.819**

** $p < .01$; * $p < .05$.

⁷ Foram verificados os pressupostos necessários para a realização de uma regressão linear: ausência de multicolinearidade, variáveis aleatórias residuais com valor esperado nulo, homocedasticidade dos erros (variância dos erros constante), independência e normalidade dos erros.

3.3. Teste ao modelo de investigação

Para testar as hipóteses de mediação - efeito das práticas de GRH (variáveis predictoras) no *work engagement* (variável critério), através da confiança organizacional (variável mediadora), recorreu-se ao modelo 4 do macro Process de Hayes (2013)⁸.

Foram testados os modelos de mediação em que cada uma das quatro práticas de GRH – formação, comunicação e participação, avaliação do desempenho e de progressão profissional e acesso a recursos - foi considerada como preditora (as três restantes como covariantes), a confiança organizacional foi a variável mediadora e o *work engagement* a variável critério. Como acima analisado, as práticas de flexibilidade laboral não foram incluídas pois não revelaram ser preditor significativo da variável critérios nem da variável mediadora.

3.3.1. Perceção de oportunidades de formação e desenvolvimento em teletrabalho e *work engagement*

Considerou-se em primeiro lugar a perceção das práticas de formação e desenvolvimento como variável preditora, o *work engagement* como variável dependente, e a confiança organizacional como variável mediadora, sendo controladas as restantes práticas de GRH. Como apresentado na figura 1, verificou-se que, como esperado, o impacto das práticas de formação na confiança organizacional foi significativo: $\beta = .15$, 95% IC [.05, .24], $t = 3.08$; $p < .01$, $R^2 = .65$ (65%). De seguida, verificou-se que o efeito direto das práticas de formação no *work engagement*, controlado pela confiança, foi igualmente significativo: $\beta = .18$, 95% IC [.02, .33], $t = 2.20$; $p < .01$, $R^2 = .46$ (46%), apoiando parcialmente a hipótese 1. Como efeito da variável mediadora na variável dependente, observou-se que a confiança organizacional influencia positiva e significativamente o *work engagement* ($\beta = .38$, 95% IC [.17, .59], $t = 3.58$; $p < .01$). Relativamente ao efeito total das práticas de formação no *work engagement*, este foi também significativo: $\beta = .23$, 95% IC [.07, .39], $t = 2.88$; $p < .01$, $R^2 = .43$ (43%).

De forma a perceber em que medida a confiança organizacional mediava a relação entre as práticas de formação e o *work engagement*, calculou-se o efeito indireto, que foi significativo ($\beta = .06$, 95% Bootstrap IC = [.01, .11]), comprovando que o modelo de mediação é significativo ($F(5,239) = 40.48$, $p < .01$) e que este explica 46% ($R^2 = .46$) da variação do *work engagement*. Como o efeito total da perceção das práticas de formação no *work engagement* diminui na presença da variável mediadora (efeito direto), mas permanece significativo, estamos perante uma mediação parcial, o que corrobora a hipótese 1.

⁸ Os intervalos de confiança foram estimados através da técnica *Bootstrapping*.

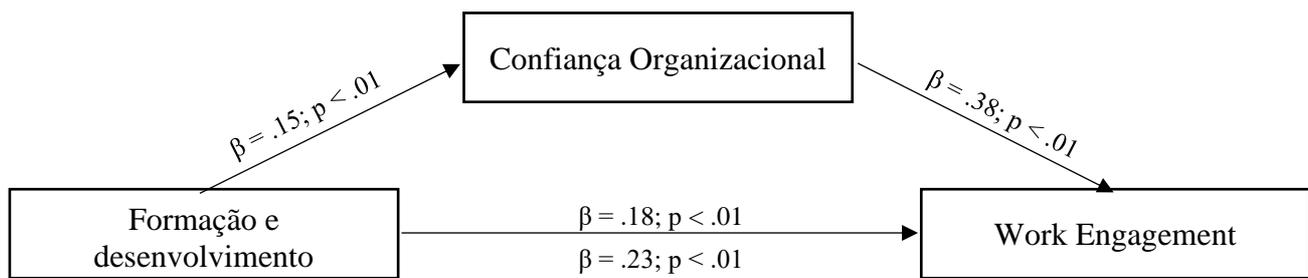


Figura 3.1. Modelo de Investigação - Prática de formação e desenvolvimento como variável preditora

3.3.2. Percepção de oportunidades de comunicação e participação em teletrabalho e work engagement

Seguidamente, considerou-se a percepção das práticas de comunicação e participação como variável preditora, o *work engagement* como variável dependente, e a confiança organizacional como variável mediadora, sendo controladas as restantes práticas de GRH. Como verificado na figura 2, os resultados indicam que o impacto das práticas de comunicação e participação na confiança organizacional foi significativo ($\beta = .37$, 95% IC [.28, .45], $t = 8.45$; $p < .01$). Relativamente ao efeito direto das práticas de comunicação e participação no *work engagement*, controlado pela confiança, foi também significativo ($\beta = .26$, 95% IC [.10, .42], $t = 3.25$; $p < .01$, $R^2 = .46$ (46%). No que se refere ao efeito da variável mediadora na variável dependente, observou-se novamente que o efeito da confiança no *work engagement* também foi estatisticamente significativo ($\beta = .38$, 95% IC [.17, .59], $t = 3.58$; $p < .01$). Posteriormente, verificou-se que o efeito total das práticas de comunicação e participação no *work engagement* também demonstrou significância ($\beta = .40$, 95% IC [.26, .55], $t = 5.53$; $p < .01$).

À semelhança do modelo anterior, estamos perante uma mediação parcial, sendo que o efeito indireto é significativo ($\beta = .14$, 95% Bootstrap IC = [.06, .24]). Verificou-se assim, que o modelo de mediação da confiança organizacional entre as práticas de comunicação e participação e o *work engagement* é significativo ($F(5,239) = 40.48$, $p < .01$). Como o efeito total da percepção das práticas de comunicação e participação no *work engagement* diminui na presença da variável mediadora (efeito direto), mas permanece significativo, estamos perante uma mediação parcial o que verifica a hipótese 2.

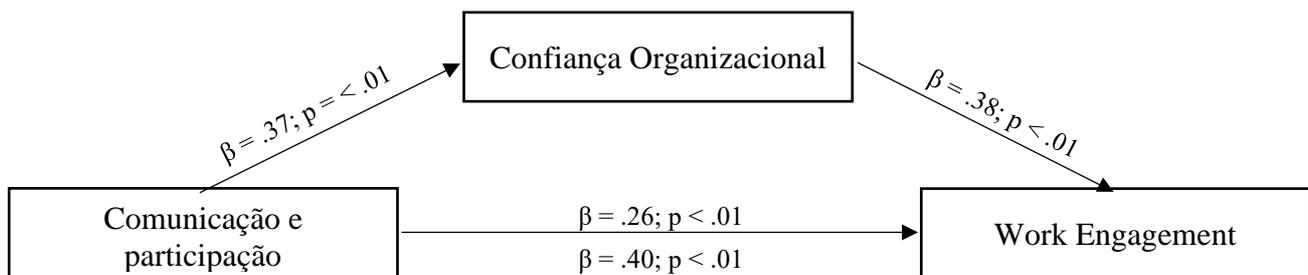


Figura 3.2. Modelo de Investigação - Prática de comunicação e participação como variável preditora

3.3.3. Percepção de oportunidades de avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento e de progressão profissional em teletrabalho e work engagement

Posteriormente, considerou-se a percepção das práticas de avaliação do desempenho orientado para o desenvolvimento e de progressão profissional como variável preditora, o *work engagement* como variável dependente, e a confiança organizacional como variável mediadora, sendo controladas as restantes práticas de GRH. Os resultados, apresentados na figura 3, indicam que o impacto das práticas de avaliação do desempenho orientada para o desenvolvimento e progressão profissional na confiança organizacional não foi significativo ($\beta = .07$, 95% IC [-.01, .15], $t = 1.64$; $p = .10$). Seguidamente, o efeito direto das práticas de avaliação do desempenho e de progressão profissional no *work engagement*, controlado pela confiança, foi significativo ($\beta = -.24$, 95% IC [-.38, -.10], $t = -3.48$; $p < .01$, $R^2 = .46$ (46%), mas negativo, o que contraria parcialmente a hipótese 3. No que diz respeito ao efeito da variável mediadora na variável dependente, este foi novamente significativo ($\beta = .38$, 95% IC [.17, .59], $t = 3.58$; $p < .01$). E o efeito total da gestão do desempenho no *work engagement* apresentou também significância ($\beta = -.21$, 95% IC [-.35, -.08], $t = -3.04$; $p < .01$).

Contudo, ao contrário dos modelos acima apresentados, como era de esperar, considerando o efeito total e o efeito direto, observou-se que o efeito indireto não é significativo ($\beta = .03$; 95% Bootstrap IC = [-.01, .07]), o que significa que não existe efeito de mediação, ou seja, a percepção das práticas de avaliação do desempenho e de progressão profissional no *work engagement* não é mediada pela confiança organizacional, o que não suporta a hipótese 3.

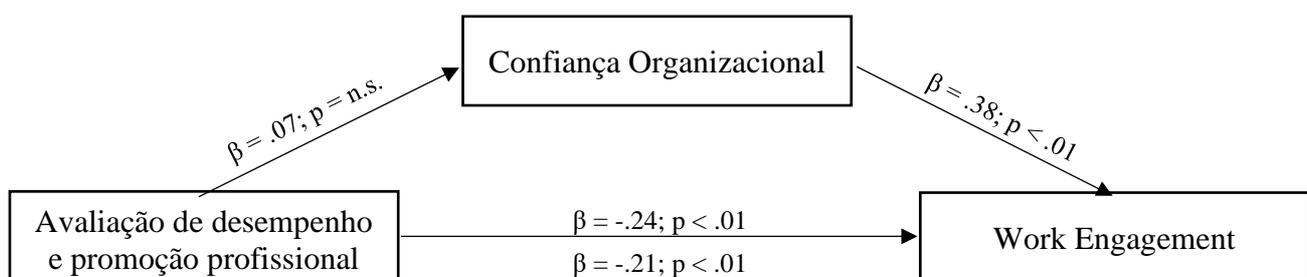


Figura 3.3. Modelo de Investigação - Prática de gestão do desempenho orientado para o desenvolvimento como variável preditora⁹

3.3.4. Percepção de oportunidades acesso a recursos em teletrabalho e work engagement

Por fim, considerou-se a percepção das práticas de acesso a recursos como variável preditora, o *work engagement* como variável dependente, e a confiança organizacional como variável mediadora, sendo controladas as variáveis anteriormente mencionadas. Como demonstrado na figura 4, os resultados indicam que o impacto das práticas de acesso a recursos na confiança organizacional foi significativo

⁹ N.s. corresponde a um valor não significativo.

($\beta = .24$, 95% IC [.13, .36], $t = 4.18$; $p < .01$). Como previsto, efeito direto das práticas de acesso a recursos no *work engagement*, controlado pela confiança, demonstrou ter significância ($\beta = .39$, 95% IC [.20, .59], $t = 3.99$; $p < .01$), $R^2 = .46$ (46%) suportando parcialmente a hipótese 4. Novamente, o efeito da confiança no *work engagement* também foi estatisticamente significativo ($\beta = .38$, 95% IC [.17, .59], $t = 3.58$; $p < .01$), e o efeito total das práticas de acesso a recursos no *work engagement* também foi significativo ($\beta = .48$, 95% IC [.29, .68], $t = 4.98$; $p < .01$).

De forma a perceber em que medida a confiança organizacional mediava a relação entre as práticas de acesso a recursos e o *work engagement*, calculou-se o efeito indireto, que, como esperado, foi significativo ($\beta = .09$; 95% Bootstrap IC = [.03, .17]), comprovando-se assim, que o modelo de mediação é significativo, corroborando a hipótese 4. Como o efeito total da percepção das práticas de acesso a recursos no *work engagement* diminuiu na presença da variável mediadora, mas permanece significativo, estamos perante uma mediação parcial o que corrobora a respetiva hipótese.

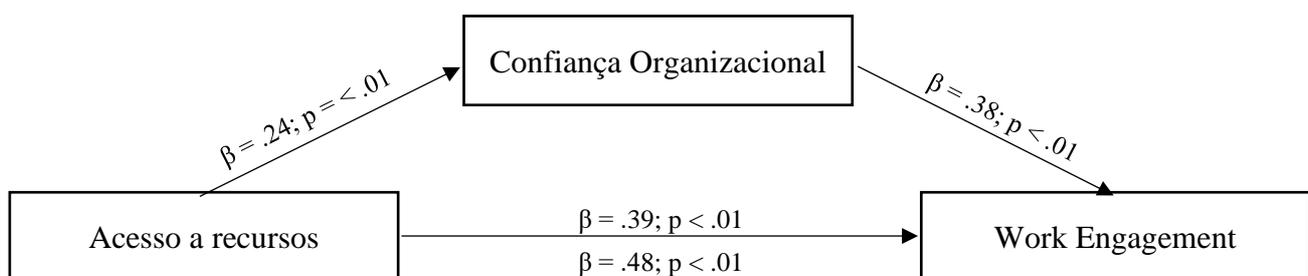


Figura 3.4. Modelo de Investigação - Prática de Acesso a Recursos como variável preditora

Tendo em conta os resultados obtidos, foram reportadas as relações principais das variáveis predictoras com a variável critério, bem como o efeito da variável mediadora na relação entre as práticas de GRH e o *work engagement* no Quadro 3.6. Neste sentido, como acima referido, três das cinco hipóteses foram verificadas, corroborando que as percepções de oportunidades de formação e desenvolvimento, de comunicação e participação e de acesso a recursos e informação em teletrabalho, tem um efeito positivo sobre o *work engagement* em teletrabalho e são mediadas pela confiança organizacional (hipóteses 1, 2 e 4).

Quadro 3.6. Relações das variáveis predictoras com o work engagement e mediação da confiança organizacional na relação entre as práticas de GRH e o work engagement

Fatores	<i>Efeito total</i>	Work	Engagement	LLCI	ULCI
		<i>Efeito direto</i>	<i>Efeito indireto</i>		
Formação	.231**	.176*	.056	.014	.111
Comunicação e participação	.402**	.263**	.139	.056	.242
Avaliação do desempenho e progressão profissional	-.215**	-.241**	.026	-.006	.071
Acesso a recursos	.484**	.392**	.092	.033	.172
Confiança Organizacional		.378**			

F (5,239) = 40.483**

*p < .05; **p < .01; ***p < .001; Reporte dos coeficientes de regressão não-estandardizados (B); Para o cálculo dos efeitos indiretos condicionais assumiram-se Intervalos de Confiança de 95%.

Capítulo 4 - Conclusão

Nesta dissertação procurou-se compreender de que modo a percepção de teletrabalhadores sobre as práticas de GRH da sua empresa, está relacionada com o seu *engagement* em teletrabalho, procurando perceber se a confiança organizacional contribui para explicar esta relação.

O estudo revelou a existência de associações positivas entre as variáveis predictoras, a confiança organizacional e o *work engagement*, considerando que, quanto maior a percepção de práticas de formação e desenvolvimento, comunicação e participação e acesso a recursos, maior a confiança na organização e, por sua vez, maior o *engagement* dos indivíduos no trabalho.

Os inquiridos revelaram ter níveis médios moderados de percepções positivas relativas às práticas de GRH das suas empresas, sendo que a prática de acesso a recursos tecnológicos e de informação em teletrabalho demonstrou ser a mais consensual, seguida da prática de comunicação e participação, de avaliação de desempenho e de progressão profissional, de flexibilidade laboral, e por fim, de formação e desenvolvimento. Isto poderá estar relacionado com o facto de a pandemia ter forçado de forma abrupta o teletrabalho, tendo as empresas priorizado no imediato algumas práticas consideradas fundamentais, como a disponibilização de recursos tecnológicos e de informação, ao contrário de práticas que exigem um maior planeamento, como a formação e desenvolvimento, nomeadamente a disponibilização de formação para o teletrabalho.

Os resultados obtidos não suportam todas as hipóteses formuladas na dissertação, apesar de revelarem dados interessantes. Com base nas hipóteses testadas, verificou-se uma relação positiva e significativa entre as percepções de práticas de acesso a recursos, de comunicação e participação e de formação e o *work engagement*, sendo que a confiança organizacional apresenta um papel crucial como mediador nesta relação, tal como previsto. Porém, as percepções das práticas de avaliação de desempenho orientado para o desenvolvimento e de progressão profissional apresentaram resultados não esperados, devido à sua relação significativa, mas negativa, com o *work engagement*, não revelando uma relação significativa com a confiança organizacional. Ademais, as percepções sobre as práticas de flexibilidade em teletrabalho não comprovaram ser significativas para o *work engagement*, nem para a confiança organizacional.

De facto, as práticas de comunicação e participação, de acesso a recursos e de formação e desenvolvimento são consideradas imprescindíveis para a situação de teletrabalho. Como indicam os resultados do estudo realizado por Khoreva e Wechtler (2018), quando as empresas investem em diferentes práticas de GRH e essas são colocadas em prática, o bem-estar tende a aumentar, como se verificou no presente estudo. Estes resultados encontram-se em sintonia com as conclusões de Grant (2019), que argumenta que quanto mais os teletrabalhadores consideram que o teletrabalho é conduzido por uma empresa preocupada, solidária e confiável, melhor é o bem-estar e vitalidade do colaborador

no seu trabalho e vice-versa, sendo que um estudo recente também aponta para o facto de que criar uma visão compartilhada, objetivos comuns e formação, pode também auxiliar os teletrabalhadores a experienciar este tipo de visão (Van der Meuler, 2017).

Neste sentido, o *engagement* no trabalho depende das práticas que estiverem em vigor nas empresas, e que tais práticas influenciam as atitudes no trabalho. Como postula Saks (2006), colaboradores que experienciam características de trabalho como as práticas aqui discutidas, são mais prováveis de agir de forma recíproca, através de um maior nível de *engagement* no trabalho, tendo como consequência atitudes, intenções e comportamentos mais positivos. Assim, os resultados deste estudo sugerem que o *work engagement* pode ser compreendido com base na teoria da troca social, apontando também para uma perspectiva otimista e de ganhos mútuos entre a organização e o teletrabalhador (Van de Voorde *et al.*, 2012). Isto reflete a importância de práticas que apostam na comunicação, desenvolvimento e reconhecimento para o *engagement* dos colaboradores, e até para a atração e retenção de talentos no mercado de trabalho atual, tão caracterizado pela competitividade. Seguindo esta linha de pensamento, para Kahn (1990), oportunidades para desenvolver competências, evoluir nas tarefas e dar significado ao trabalho, são imprescindíveis para o *work engagement*.

Num estudo recente da Eurofound (2021), é referida a importância de uma organização focada num elevado nível de envolvimento, desenvolvendo condições que facilitem o *work engagement*, e sugerindo que formas de trabalho focadas no envolvimento e participação dos trabalhadores nas tomadas de decisão, pode ser parte da solução. Todavia, também é essencial diminuir as exigências laborais, e aumentar os recursos de forma a ajudar a atingir objetivos de trabalho e de desenvolvimento pessoal (Bakker e Demerouti, 2007). Para tal, são necessárias práticas de formação a todos os níveis, estratégias para facilitar a comunicação, bem como acesso a recursos, para que os teletrabalhadores se sintam informados, importantes, valorizados e envolvidos.

A literatura refere a importância de uma gestão de desempenho orientada para o desenvolvimento e para os resultados em contexto de teletrabalho. Contudo, esta prática não obteve os resultados esperados, sendo que não foi significativa para a confiança organizacional, e apresentou significância negativa para o *work engagement*. Apesar de inesperado, este resultado poderá ter, na nossa opinião, diversas explicações.

Primeiramente, o fator “avaliação de desempenho orientado para o desenvolvimento e progressão profissional” que resultou da análise fatorial exploratória, agregou indicadores de avaliação de desempenho e de oportunidades de progressão. Tal pode ter originado que os inquiridos tenham percebido esta prática não como uma oportunidade de desenvolvimento, mas como uma forma de controlo por parte da empresa, na medida em que a avaliação de desempenho é um momento de apreciação, que pode ser percebido de forma negativa, especialmente se for sentida como uma forma de penalização em termos de progressão profissional. O valor médio moderado e a dispersão das

respostas relativas a dois itens que integram este fator: “As oportunidades de progressão são associadas ao meu desempenho” (M = 3.206; DP = 1.240) e “Recebo informação periódica (*feedback*) sobre o meu desempenho” (M = 3.303; DP = 1.331), parecem ir neste sentido, evidenciando que os inquiridos demonstraram mais dispersão no que diz respeito à sua perceção sobre questões de *feedback* e reconhecimento com base no seu desempenho.

Esta consideração leva a que se reflita sobre a implementação das práticas de avaliação de desempenho para os teletrabalhadores e sobre a forma como estas são percebidas pelos mesmos. Pode acontecer que, ainda que este tipo de prática tenha como objetivo ser orientada para o desenvolvimento dos colaboradores, seja perspectivada por estes como uma forma de controlo por parte da empresa. Além disso, o facto de a perceção da prática de avaliação de desempenho e oportunidades de progressão não ter contribuído para a confiança organizacional também parece ir no sentido desta justificação.

Este resultado, ao contrário dos anteriormente analisados, vai ao encontro com a visão mais pessimista e de resultados conflituosos (Peccei, 2004), que alega que uma gestão de recursos humanos estratégica pode ter um efeito positivo no desempenho dos colaboradores, mas um efeito negativo no seu bem-estar. Tal como constataram Tsui *et al.* (1997) no seu estudo, nos casos em que existiu uma troca mútua equilibrada entre a empregador e o empregado, revelaram-se resultados positivos no bem-estar, na confiança e no desempenho, e nos casos com base numa relação desequilibrada, orientada para objetivos organizacionais apenas centrados no aumento do desempenho, revelaram-se níveis mais baixos de bem-estar e desempenho.

A este respeito, a OIT (2020) elucida inclusive para a importância de evitar a utilização de ferramentas de controlo e de vigilância, pois ainda que possam aparentar ser uma solução fácil para a gestão do desempenho em teletrabalho, são suscetíveis de colocar um conjunto de questões éticas que podem impactar significativamente a relação entre o empregador e o colaborador, tendo como consequência a redução da relação de confiança e atitudes e comportamentos negativos.

Adicionalmente, o estudo de Christian *et al.* (2011), concluiu que os processos de *feedback* e autonomia não revelaram estar significativamente relacionados com o *work engagement*, quando outros fatores relacionados com o significado do trabalho (Hackman e Oldham, 1976), como a participação, o envolvimento, o trabalho em equipa, a informação e a comunicação são considerados.

Outra explicação pode também centrar-se no facto de que mais de metade da amostra apenas experienciou o teletrabalho quando este se tornou obrigatório, experienciando uma transição e mudança radical em todos os aspetos, e sendo possível que as empresas não tenham tido a possibilidade de se ajustar completamente à cultura organizacional e práticas de GRH necessárias para a gestão do teletrabalho, sendo que este tem de ser adaptado ao negócio e cultura empresarial, através de uma

liderança e cultura aberta à mudança e baseada na confiança, o que pode ditar o sucesso ou fracasso deste sistema de trabalho.

Ademais, a percepção sobre a prática de flexibilidade em teletrabalho não contribuiu para o *work engagement* nem para a confiança organizacional, o que se pode eventualmente explicar pelo facto de a flexibilidade de horário de trabalho e o ajustamento entre a vida pessoal e profissional não evitarem a sobrecarga de trabalho. Contudo, o fator é apenas composto por dois indicadores, o que se considera uma medida pobre para avaliar este construto ou prática, sendo importante que se aprofunde futuramente.

No que se refere ao papel mediador da confiança organizacional, um dos fatores chave mais importantes para o teletrabalho é a confiança mútua. Como refere Cadcio (2000), a confiança é tão importante que se não existir, o teletrabalho não será bem-sucedido, uma vez que a falta desta pode levar à desvalorização dos teletrabalhadores. Deste modo, esta deve ser construída através de estratégias de *empowerment*, participação, transparência, *feedback*, delegação e de gestão por objetivos. Por outras palavras, práticas que salientem a preocupação das organizações com o bem-estar dos seus colaboradores (Lima, 2008), como o acesso a recursos tecnológicos e de informação, a comunicação e participação e a formação.

Assim, a maior ou menor capacidade de resposta e de adaptação de uma entidade empregadora à pandemia depende da sua cultura e valores. A forma como têm gerido a complexa transição para o teletrabalho e de como os teletrabalhadores têm vivido esta experiência é mediada por diversos fatores, como o nível de confiança na organização.

Neste sentido, empresas que comunicaram de forma clara, rápida e transparente todos os processos e potenciais riscos da pandemia e deste modo de trabalho, bem como prestaram um serviço de apoio em todos os aspetos do teletrabalho, nomeadamente em termos de acesso a recursos tecnológicos e de informação, sendo também importante rever as competências para a utilização e acesso às tecnologias e as necessidades de recursos e equipamentos dos teletrabalhadores, através de o acesso a uma linha de apoio técnico e entrega do equipamento necessário aos colaboradores, sem dúvida que beneficiaram de equipas motivadas e de um maior nível de confiança a longo prazo.

É assim evidente que a confiança organizacional tem potencial para agregar todos os aspetos do teletrabalho, na medida em que tanto a entidade empregadora, como os seus colaboradores devem estabelecer uma relação de confiança mútua, através de diversas formas, tais como a responsabilidade na tomada de decisões, o envolvimento de colaboradores na discussão de objetivos e resultados, a comunicação eficiente e transparente, a garantia de interação entre equipas, o acesso à informação de forma clara e constante, bem como a partilha de flexibilidade, apoio e empatia (OIT, 2020).

Todavia, é importante ter presente que uma cultura com base na confiança é muito dependente de uma boa comunicação no trabalho. Como postulam Kolwaski e Swanson (2005), a comunicação leva à confiança, o que conduz, posteriormente, a uma melhor comunicação e apoio. Ademais, melhor acesso a recursos, tanto informáticos, como de informação, ajuda na comunicação entre todos os teletrabalhadores, o que aumenta a probabilidade de um nível de confiança mais elevado.

Este estudo forneceu uma análise conjunta de diversas relações em contexto de teletrabalho, já estudadas anteriormente em separado e apenas em contexto de trabalho. Com este estudo, foi possível verificar a influência das percepções das práticas de GRH no *work engagement* e na confiança organizacional, e, por sua vez, o impacto da confiança organizacional em todo o modelo. Os resultados encontrados vão, em grande parte, no sentido do referido na literatura, e espera-se que este estudo contribua para a literatura existente, podendo, deste modo, fornecer uma base teórica para a adoção de práticas orientadas para o bem-estar dos colaboradores em teletrabalho, potenciando o seu *work engagement* e tendo como base uma cultura de implicação, baseada na confiança organizacional.

Limitações do estudo, sugestões futuras e implicações práticas

Tendo em conta que os dados foram recolhidos num único momento e instrumento (Podsakoff *et al.*, 2003), as relações entre os resultados podem ter sido enviesadas pela variância do método comum (VMC). Para melhor compreender o efeito da VMC, procurou-se realizar o teste de Harman (*Harman's single-factor Test*), que, como anteriormente referido, sugeriu que o efeito da VMC é aceitável nas relações verificadas. Adicionalmente, para evitar que tal acontecesse, foi aplicado um pré-teste ao questionário, procurou-se construir o mesmo com atenção à sua estrutura de modo a existir menor probabilidade de enviesamentos, e utilizaram-se diferentes escalas de medida.

Outra limitação pode consistir no facto de a amostra ser não probabilística por conveniência, ou seja, os resultados não podem ser generalizados para a realidade portuguesa, sendo que os resultados obtidos foram centrados apenas em grandes e médias empresas, com uma amostra razoável (247 teletrabalhadores). Ademais, é também importante ter em conta que o estudo não foi aplicado num só setor ou organização devido a essa impossibilidade.

Os dados do questionário foram autoreportados, e, como em muitos estudos, a desejabilidade social poderá constituir uma limitação. Ainda que o questionário tenha sido anónimo a todos os níveis, os inquiridos poderão ter respondido às questões consoante o que consideram ser socialmente aceite, e não com base na sua opinião pessoal, uma vez que as questões são relacionadas com o seu próprio contexto de trabalho.

Outra limitação pode consistir no facto de neste estudo se ter analisado o *work engagement* como um construto de uma dimensão, e não se ter utilizado as suas três dimensões (vigor, dedicação e

absorção). Ainda que o objetivo se tenha focado em analisar o conceito de *work engagement* e não as suas componentes, seria interessante fazê-lo futuramente.

A avaliação das variáveis predictoras (percepções das práticas de GRH) teve por base itens baseados em diversos estudos relevantes para este tema, visto que não existe uma escala validada. Assim, seria fulcral construir uma escala de práticas de GRH validada para Portugal, e focada na situação de teletrabalho, tendo em conta a sua predominância e importância no nosso futuro.

O estudo apenas se debruçou sobre os aspetos positivos do teletrabalho, procurando identificar práticas de GRH que possibilitem promover o bem-estar dos teletrabalhadores, através da confiança organizacional. No entanto, o modelo das exigências e recursos do trabalho também se foca no lado negativo do trabalho (*burnout*), e esta investigação não explorou esse conceito, sendo que se focou nas práticas de GRH suscetíveis de promover o bem-estar em teletrabalho. Deste modo, futuras investigações poderão ter em conta o *burnout* como potencial variável critério no modelo de mediação em estudo.

Por fim, é importante ter em conta o resultado inesperado que as percepções da prática de avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento e progressão profissional, e que as percepções da flexibilidade em teletrabalho tiveram. Futuramente, será interessante aprofundar tanto a prática da avaliação de desempenho e progressão profissional, de modo a perceber se a percepção de controlo organizacional terá alguma influência no impacto da mesma, como também a prática de flexibilidade, que deverá ser caracterizada com mais indicadores.

Posto isto, tendo em conta toda a conjuntura atual e as previsões que se orientam para um modelo híbrido de teletrabalho, é importante ter em conta as contribuições deste estudo, tanto para as organizações, como para o contexto académico. A evidência empírica do papel mediador da confiança organizacional contribui para a explicação da forma como as relações de troca social num contexto organizacional podem influenciar o *engagement* no trabalho, por parte dos colaboradores. Para além disso, esta investigação também apresenta algumas implicações práticas a nível organizacional, realçando algumas práticas suscetíveis de promover a confiança mútua e *engagement* dos seus colaboradores, facilitando a gestão dos recursos humanos nas organizações.

Fontes

Decreto Lei n.º 99/2003, de 27 de agosto de 2003 de Assembleia da República. Diário da República: Série I-A, no. 197 (2003), 5558 – 5656. Disponível em: <https://data.dre.pt/eli/lei/99/2003/08/27/p/dre/pt/html>

Decreto Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro de 2009 de Assembleia da República. Diário da República: Série I, no. 7 (2009), 926 – 1029. Disponível em: <https://data.dre.pt/eli/lei/7/2009/02/12/p/dre/pt/html>

Referências Bibliográficas

- Alfes, K., Shantz, A., e Truss, C. (2012), “The link between perceived HRM practices, performance and well-being: the moderating effect of trust in the employer”, *Human Resource Management Journal*, Vol. 22, Nº 4, pp. 409-427.
- Barros, A. M., e Silva, J. R. G. (2010), “Perceção dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil”, *Cadernos EBAPE.BR*, Vol. 8 Nº 1, pp. 71-91.
- Bakker, A. B., e Demerouti, E. (2007), “The job demands resources model: State of the art”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22, Nº 3, pp. 309–328.
- Bernardes, A. (2008), “Políticas e práticas de formação em grandes empresas —Situação actual e perspectivas futuras”, *Sísifo, Revista de Ciências da Educação*, Vol. 06, pp. 57-70.
- Blau, P. M. (1964), *Exchange and power in social life*, New York: Wiley.
- Boonen, M. (2003), “As várias faces do teletrabalho”, *Economia e Gestão*, Belo Horizonte, Vol. 3, Nº 5, pp. 106-127.
- Boselie, P., Dietz, G. e Boon, C. (2005), “Commonalities and contradictions in HRM and performance research”, *Human Resource Management Journal*, Vol. 15, Nº 3, pp. 67–94.
- Christian, M., Garza, A. e Slaughter, J. (2011), “Work Engagement: A Quantitative Review and Test of Its Relations with Task and Contextual Performance”, *Personnel Psychology*, Vol. 64, pp. 89-136.
- Clementino, N. (2002), “Ambiente de trabalho colaborativo para o teletrabalho utilizando ferramentas freeware”, *Dissertação de Mestrado*, Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Santa Catarina
- Coghan, A. e Kim, V. (2020), “Measuring the factors of teleworking productivity and engagement in a new reality of Covid-19: The case of Austria, Germany and Russia”, *Dissertação de Mestrado*, WU Executive Academy. <http://hdl.handle.net/20.500.12708/15211>
- Comissão Europeia (CE) (2020), “Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions”, *European Skills Agenda for sustainable competitiveness, social fairness and resilience*, Brussels.
- Cooper, B., Wang, J., Bartram, T., e Cooke, FL. (2019), “Well-being-oriented human resource management practices and employee performance in the Chinese banking sector: The role of social climate and resilience”, *Hum Resour Manage*, Vol. 58, Nº 1, pp. 85–97.
- Costa, N. (2016), “A perceção de suporte e a confiança organizacional: A sua importância na retenção dos recursos humanos” *Dissertação de Mestrado*, ISPA, Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.12/5114>
- Cropanzano, R. e Mitchell, M.S. (2005), “Social exchange theory: an interdisciplinary review”, *Journal of Management*. Vol. 31, pp. 874-900.
- Cummings, L. L. e Bromley, P. (1996), “The organizational trust inventory”, em R. Kramer e T. Tyler (Eds.) *Trust in Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, pp. 302-330.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., e Schaufeli, W. B. (2001), “The job demands-resources model of burnout”, *Journal of Applied psychology*, Vol. 86, Nº 3, pp. 499.
- Diogo, M. (2019), “Condições de trabalho em espaços de Coworking: Um caminho a percorrer”, *Dissertação de Mestrado*, ISCTE-IUL, Lisboa.
- Esteves, M.T. (2008), “Práticas de gestão de recursos humanos e atitudes e comportamentos de trabalho: Estudo de caso no sector bancários português”, *Dissertação de doutoramento*, Lisboa, ISCTE. <http://hdl.handle.net/10071/1329>

- Esteves, T.M. e Caetano, A. (2010), “Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Resultados Organizacionais: Estudo, Controvérsias, Teorias e Metodologias”, *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, nº 10, pp. 159-176.
- Eurofound (2017), “Working anytime, anywhere: the effects on the world of work”, *Publications Office of the European Union*, Luxembourg.
- Eurofound (2020), “Living, working and COVID-19”, *First findings – April 2020*. https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20058en.pdf
- Eurofound (2021), “Working conditions and sustainable work: An analysis using the job quality framework”, *Challenges and prospects in the EU series*, Luxembourg.
- Ferreira, A. T, Keating, J., Silva, I. e Veloso, A. (2010), “Tomada de Decisão em Gestores de Recursos Humanos e Confiança Organizacional”, atas do VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia, Universidade do Minho.
- Gabarro, A., e Athos, P. (1978), *Interpersonal Relations and Communications*, New York: Prentice-Hall.
- Gardner, T. M., Wright, P. M., e Moynihan, L. M. (2011), “The impact of motivation, empowerment, and skill-enhancing practices on aggregate voluntary turnover: The mediating effect of collective affective commitment”, *Personnel Psychology*, Vol. 64, pp. 315-350.
- Gonçalves, S. (2011), “Bem-estar no trabalho em contexto policial: o contributo dos valores e das práticas organizacionais”, *Tese de doutoramento*, Lisboa, ISCTE-IUL. <http://hdl.handle.net/10071/4952>
- Goulart, J. (2009), *Teletrabalho: Alternativa de trabalho flexível*, Brasília, Editora Senac.
- Gouldner, A.W. (1960), “The norm of reciprocity: a preliminary statement”, *American Sociological Review*, Vol. 25, pp. 161–178.
- Grant, C. A., Wallace, L. M., Spurgeon, P. C., Tramontano, C. e Charalampous, M. (2019), “Construction and initial validation of the E-Work Life Scale to measure remote e-working”, *Employee Relations*, Vol. 41, Nº1, pp. 16–33. <https://doi.org/10.1108/er-09-2017-0229>
- Guest, D. (2017). “Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework”, *Human Resource Management Journal*, Vol. 27, pp. 22–38.
- Hackman J.R. e Oldham G. R. (1976), “Motivation through the design of work: Test of a theory”, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 16, pp. 250–279.
- Hayes, A. F. (2013), *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis*, New York: The Guilford Press.
- INE e Banco de Portugal (2020), “COVID-19: acompanhamento do impacto da pandemia nas empresas”, *Inquérito Rápido e Excepcional às Empresas*, 1ª quinzena de julho de 2020.
- Kahn, W. A. (1990), “Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work”, *Academy of Management Journal*, Vol. 33, pp. 692-724.
- Kaituri, A. (2020), “Best methods and practises to increase motivation and commitment for telework in Naantali city”, *Dissertação de Mestrado*, Turku University of Applied Sciences.
- Khoreva, V. e Wechtler, H. (2018), “HR practices and employee performance: the mediating role of well-being”, *Employee Relations*, Vol. 40.
- Kimbrough, R. (1997), “Facilitating trust”, *Internal Auditor*, Vol. 54, pp. 64–66.
- Kowalski, K. e Swanson, J. (2005), “Critical Success Factors in Developing Teleworking Programs”, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 12, pp. 236-249.
- Kowalski, T. e Loretto, W. (2017), “Well-being and HRM in the changing workplace”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 28, Nº 16, pp. 2229-2255.
- Kramer, R. M. (1999), “Trust and distrust in organizations: emerging perspectives, enduring questions”, *Annual Reviews Psychology*, Vol. 50, pp. 569-598.

- Lima, M. S. (2008), “Processos de Troca Social na Gestão de Recursos Humanos: o papel da Confiança Organizacional”, *Tese de Doutoramento*, Lisboa, ISCTE-IUL.
- Maslach, C. e Leiter, M. P. (1997), *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*, Hoboken, NJ: Wiley.
- Manteu, C., Nuno M. e Ana S. (2020), “O teletrabalho e a presença alternada nas instalações permitiram manter o pessoal a trabalhar durante a pandemia”, *Economia numa imagem, Banco de Portugal*, publicado a 2 de outubro de 2020. <https://www.bportugal.pt/page/economia-numa-imagem-77>
- Mayer, R. C., Davis, J. H., e Schoorman, F. D. (1995), “An integrative model of organizational trust”, *Academy of Management Review*, Vol. 20, pp. 709–734.
- Mazmanian, M., Orliowski, W. e Yates, J. (2013), “The autonomy paradox: The implications of mobile email devices for knowledge professionals”, *Organization Science*. Vol. 24. Nº 5. pp. 1337–1357.
- Menéndez-Valdés, J. (2020). “Tentative growth in trust shows COVID-19 has not yet torn the social fabric of Europe”. *Eurofound*, publicado a 7 de outubro de 2020. Disponível em: <https://www.eurofound.europa.eu/pt/publications/blog/tentative-growth-in-trust-shows-covid-19-has-not-yet-torn-the-social-fabric-of-europe>
- Microsoft (2021), *The Next Great Disruption is Hibrid Work – Are we ready?, 2021 Work Trend Index: Annual Report*.
- Neves, J. (2000), *Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos*, Lisboa: RH Editora.
- Nilles, J. (1997), *Fazendo do Teletrabalho uma Realidade: Um guia para telegerentes e teletrabalhadores*, São Paulo: Futura.
- Nilles, J. (1998), *Managing Telework Strategies for Managing the Virtual Workforce*, Wiley, New York, NY.
- OIT (2020), “Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond: A Practical Guide”, *Organização Internacional do Trabalho*, Suíça.
- Peccei, R. (2004), “Human resource management and the search for the happy workplace”, *Erasmus Research Institute of Management*, Rotterdam: ERIM/Erasmus University.
- Peccei, R., Van de Voorde, K. e Van Veldhoven, M. (2013), “HRM, well-being and performance: a theoretical and empirical review”, em J. Paauwe, D. Guest and P. Wright (eds), *HRM and Performance: Achievements and Challenges*, Chichester: Wiley, pp. 15–45.
- Pestana, M. H. e Gageiro, J. M. (2000), *Análise de Dados para Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS*, Revista Atualizada e Aumentada, Edições Sílabo.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.Y. e Podsakoff, N.P. (2003), “Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, Nº 5, pp. 879-903.
- Puusa, A., e Tolvanen, U. (2006), “Organizational identity and trust”, *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, Vol. 11, Nº 2, pp. 29-33
- Rebelo, G. (2002), *Trabalho e Igualdade – Mulheres, Teletrabalho e Tempo Parcial*, Oeiras: Celta Editora.
- Robinson, S. L. e Rousseau, D. M. (1994), “Violating the psychological contract: not the expectation but the norm” *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15, pp. 245-259.
- Robinson, D., Perryman, S. e Hayday, S. (2004), *The Drivers of Employee Engagement*, Institute for Employment Studies, Brighton.
- Saks, A. (2006), “Antecedents and consequences of employee engagement”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21, Nº 7.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Romá, V., e Bakker, A. (2001), “The measurement of burnout and engagement: A confirmatory factor analytic approach”, *Journal of Happiness Studies*, Vol. 3, pp. 71–92.

- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., e Bakker, A.B. (2002), “The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach”, *Journal of Happiness Studies*, Vol. 3, Nº 1, pp. 71-92.
- Schaufeli, W. B., e Bakker, A. B. (2003), UWES – Utrecht Work Engagement Scale: Test Manual, Utrecht University, Department of Psychology.
- Schaufeli, W.B. e Bakker, A.B. (2004), “Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, pp. 293-315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., e Salanova, M. (2006), “The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study”, *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 66, Nº 4, pp. 701–716.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., e Van Rhenen, W. (2008), “Workaholism, burnout, and work engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being?”, *Applied Psychology*, Vol. 57, pp. 173-203.
- Schaufeli, W. B., e Bakker, A. B. (2010), “Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept”, *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, pp. 10-24.
- Searle, R., Den, H., Deanne N., Weibel, A., Gillespie, N., Six, F., Hatzakis, T. e Skinner, D. (2011), “Trust in the employer: the role of high-involvement work practices and procedural justice in European organizations”, *International Journal of Human Resource Management* Vol. 22, Nº 5, pp. 1069-1092.
- Siqueira, M. M. M., e Padovam, V. A. R. (2008), “Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho”, *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Vol. 24, pp. 201-209.
- Sousa, D. (2016), “O enquadramento legal do teletrabalho em Portugal”, *Revista Derecho Social y Empresa*, Vol. 6.
- Staples, D.S. (2001), “A study of remote workers and their differences from non-remote workers”, *Journal of End User Computing*, Vol. 13, Nº 2, pp. 3-14.
- Starnes, B., Truhon, S., e McCarthy, V. (2010), “Organizational trust: employee-employer relationships”, *An American Society for Quality Human Development and Leadership Primer*.
- Steil, A. e Barcia, R. (2001), “Um modelo para análise da prontidão organizacional para implantar o teletrabalho”, *Rev Adm. USP*, São Paulo, Vol. 36, Nº 1, pp. 74-84.
- Suleman, F. (2016), “Employability Skills of Higher Education Graduates: Little Consensus on a Much-discussed Subject”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 228, pp. 169-174.
- Suleman, F. e Laranjeiro, A.M.C. (2018), “The employability skills of graduates and employers’ options in Portugal: An explorative study of anticipative and remedial strategies”, *Education + Training*, Vol. 60, Nº 9, pp. 1097-1111.
- Taris, T. e Schaufeli, W. (2014), “Individual well-being and performance at work”, *Well-being and performance at work: The role of context*, Vol. 10, pp. 15-34.
- Taris, T. W. e Schaufeli, W. B. (2016), “The Job Demands-Resources model”, em S. Clarke, T. M. Probst, F. Guldenmund e J. Passmore (Eds.), *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of occupational safety and workplace health*, Chichester: John Wiley, pp. 157-180.
- Teles, H., Ramalho, N., Ramalho, V., e Ribeiro, S. (2017), “Adaptação e validação da Utrecht Work Engagement Scale (UWES) aplicada a assistentes sociais em Portugal”, *Revista Portuguesa De Investigação Comportamental e Social*, Vol. 3, Nº 2, pp. 10–20.
- Tsui, A., Pearce, J., Porter, L. e Tripoli, A. (1997), “Alternative approaches to the employee–organization relationship: does investment in employees pay off”, *Academy of Management Journal*, Vol. 40, Nº 5, pp. 1089–1121.
- Tzafirir, S. (2005), “The relationship between trust, HRM practices and firm performance”, *Int. J. of Human Resource Management*, Vol. 16, Nº 9, pp. 1600–1622.
- Van de Voorde, K., Paauwe, J. e Van Veldhoven, M. (2012), “Employee well-being and the HRM-performance relationship: A review of quantitative studies”, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 14, pp. 391–407.

- Van der Meulen, N. (2017), “Does remote working really work?”, *RSM Discovery/29 Management Knowledge*, 1st Quarter 2017.
- Vargas Llave, O. (2020), “COVID-19 unleashed the potential for telework – How are workers coping?”, *Eurofound*. Publicado a 9 de junho de 2020. Disponível em: eurofound.link/ef20060
- Veloso, A., Ferreira, T., Keating, J. e Silva, I. (2010), “A confiança organizacional e a Gestão de Recursos Humanos (GRH)” *atas do VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia*, Universidade do Minho.
- Veloso, A. (2013), *Confiança organizacional na relação de emprego*, Universidade do Minho.
- Viotto, F., Souza, G., Linhares, L., Genelhu, M. e Ferreira, R. (2018), *Teletrabalho: um estudo acerca de suas características e aplicabilidade no ambiente organizacional com foco no setor de transporte*, Fundação Dom Cabral, Rio de Janeiro.
- Withner, E. (2001), “The impact of human resource activities on employee trust”, *Human Resource Management Review*. Vol. 7, Nº 4, pp. 389-404.
- Zacharatos, A., Barling, J. e Iverson, R. (2005), “High-Performance Work Systems and Occupational Safety”, *The Journal of applied psychology*, Vol. 90, pp. 77-93.
- Zeffane, Z. e Connell, J. (2003), “Trust and HRM in the new Millennium”, *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 14, Nº 1, pp. 3-11.
- Zhang, A., Tsui, A., Song, L., Li, C., e Jia, L. (2008), “How do I trust thee? The employee organization relationship, supervisory support, and middle manager trust in the organization”, *Human Resource Management*, Vol. 47, Nº 1, pp. 111-132.

Anexos

Anexo A

Questionário “Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Bem-estar em Teletrabalho”

Encontro-me a frequentar o Mestrado em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos no ISCTE-IUL, estando, nesse âmbito, a realizar um projeto de investigação, onde se pretende compreender melhor a experiência dos trabalhadores face à situação de Teletrabalho.

Neste sentido, ser-lhe-á pedido que responda a algumas questões que incidem sobre a sua experiência em Teletrabalho.

A participação nesta investigação é voluntária, podendo retirar-se a qualquer momento durante o estudo, sem qualquer prejuízo para si. Não existem respostas certas ou erradas, apenas se pede que responda com sinceridade.

Todas as suas respostas são anónimas e confidenciais, sendo que os dados recolhidos serão apenas utilizados para fins académicos e estatísticos.

Cada questão tem instruções que auxiliam no seu preenchimento, e este não irá durar mais que 10 minutos.

Peço que responda a todas as questões, para que o seu questionário possa ser considerado para o estudo.

Muito obrigada!

Ao clicar no botão abaixo, reconhece que a sua participação no estudo é voluntária, que concorda com o mesmo, e que tem conhecimento de que pode terminar a qualquer momento, e por qualquer razão.

Sim	1
-----	---

A sua experiência em teletrabalho começou:

Antes da pandemia COVID-19	1
Após a pandemia COVID-19	2

Se respondeu à primeira opção, o seu primeiro contacto com o teletrabalho ocorreu há cerca de:

1 a 2 anos	1
2 a 4 anos	2

Mais de 5 anos	3
----------------	---

A adoção do teletrabalho foi uma:

Escolha pessoal	1
Escolha da empresa	2

Em que modalidade de teletrabalho se insere?

Teletrabalho a tempo inteiro (realizado maioritariamente em casa)	1
Teletrabalho em regime misto (teletrabalho e trabalho presencial, de forma intercalar)	2

De forma geral, encontra-se satisfeito com a situação de teletrabalho?

Sim	1
Não	2

Gostaria que o teletrabalho fizesse sempre parte da sua atividade profissional?

Sempre	1
A tempo parcial	2
Esporadicamente	3
Nunca	4

Bem-estar: Engagement no trabalho

Os itens que se seguem referem-se a sentimentos, crenças e comportamentos relacionados com a sua experiência profissional atual na situação de Teletrabalho. Por favor, responda a cada um dos itens de acordo com a escala de resposta que se segue.

	1. Nu nca	2. Quase nunca	3. Raram ente	4. Às vezes	5. Frequen temente	6. Muito Frequente mente	7. Sem pre
No meu trabalho sinto-me cheio/a de energia.							

No meu trabalho sinto-me com força e energia (vigor no trabalho).							
Estou entusiasmado/a com o meu trabalho.							
O meu trabalho inspira-me.							
Quando me levanto de manhã apetece-me ir trabalhar.							
Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente.							
Estou orgulhoso/a do que faço neste trabalho.							
Estou imerso/a no meu trabalho (absorção e concentração no trabalho).							
“Deixo-me ir” quando estou a trabalhar (perda de noção do tempo).							

Confiança Organizacional

Considerando a sua experiência profissional atual na situação de Teletrabalho, por favor responda aos itens seguintes:

	1. Discordo totalmente	2. Discordo	3. Não concordo nem discordo	4. Concordo	5. Concordo totalmente
Acredito que a minha empresa tem uma integridade elevada.					
Posso esperar que a minha empresa me trate de forma consistente e previsível.					
A minha empresa nem sempre é honesta e verdadeira comigo.					
Em geral, acredito que os motivos e intenções da minha empresa são bons.					

Penso que a minha empresa não me trata justamente.					
A minha empresa é aberta e frontal comigo.					
Não tenho a certeza se posso confiar plenamente na minha empresa.					

Práticas de Gestão dos Recursos Humanos

Considerando a sua experiência profissional atual na situação de Teletrabalho, por favor responda aos seguintes itens.

	1. Discordo totalmente	2. Discordo	3. Não concordo nem discordo	4. Concordo	5. Concordo totalmente
Na minha empresa os trabalhadores recebem formação para o teletrabalho.					
Tenho acesso a formação para desenvolver competências digitais úteis para o meu trabalho.					
Tenho acesso a formação para desenvolver competências relacionais (em trabalho de equipa e comunicação) úteis para o meu trabalho.					
Tenho acesso a formação para desenvolver competências pessoais (gestão de tempo, organização do trabalho e resolução de problemas) úteis para o meu trabalho.					
Tenho acesso a formação para adquirir conhecimentos técnicos úteis para o meu trabalho.					
Tenho oportunidade de partilhar informação com os colegas.					

Tenho oportunidade de partilhar informação com as chefias.					
Tenho a informação de que necessito para realizar o meu trabalho.					
Tenho acesso a informação sobre factos relevantes da vida da empresa					
A comunicação é transparente					
A comunicação é regular					
A comunicação não é suficiente					
Participo em reuniões sobre questões relacionadas com a minha função, tarefas e prioridades.					
Participo em reuniões sobre questões relevantes para a vida da empresa					
Participo na definição dos meus objetivos de trabalho.					
Conheço os critérios com base nos quais o meu desempenho é avaliado.					
O meu desempenho é avaliado com base na concretização de objetivos.					
O meu desempenho é avaliado com base em competências e comportamentos de trabalho					
Recebo informação periódica (<i>feedback</i>) sobre o meu desempenho.					
Tenho oportunidade de autoavaliar o meu desempenho.					
Tenho oportunidade para desenvolver competências úteis para o meu futuro profissional.					
Tenho oportunidade de concorrer a novas funções quando abrem vagas.					
As oportunidades de progressão são associadas ao meu desempenho.					
Na situação de teletrabalho é mais difícil progredir profissionalmente					

As oportunidades de progressão são associadas às minhas competências.					
A evolução na carreira profissional depende do tempo de permanência na organização.					
Tenho acesso a condições de trabalho seguras e adequadas para o teletrabalho.					
Tenho acesso aos equipamentos e recursos necessários para executar a minha função em teletrabalho.					
Na situação de teletrabalho tenho flexibilidade no meu horário de trabalho.					
Tenho possibilidade de ajustar a minha vida pessoal e profissional.					
Tenho autonomia na realização das minhas tarefas					

Dados Sociodemográficos

Sexo:

Feminino	1
Masculino	2
Outro	3

Idade:

[18 a 30]	1
[31 a 40]	2
[41 a 50]	3
[51 a 60]	4
[+61]	5

Habilitações literárias:

Ensino Básico	1
Ensino Secundário/Técnico/Profissional	2
Licenciatura/Bacharelato	3
Mestrado	4
Doutoramento	5

Setor de atividade da empresa:

Setor Primário (atividades ligadas à natureza, como a agricultura, silvicultura, pescas, pecuária, caça ou indústrias extrativas).	1
Setor Secundário (atividades industriais transformadoras, construção, produção de energia, etc).	2
Setor Terciário (comércio, turismo, transportes, atividades financeiras, etc).	3

Dimensão da empresa:

[>150 colaboradores]	1
[150 a 250 colaboradores]	2
[250 a 500 colaboradores]	3
[500 a 1000 colaboradores]	4
[<1000 colaboradores]	5

Antiguidade na empresa:

[0 a 2 anos]	1
[3 a 5 anos]	2
[6 a 10 anos]	3
[+ 10 anos]	4

Anexo B

Fontes dos Indicadores das Práticas de GRH

Práticas de GRH	Fonte	Indicadores
Formação e desenvolvimento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Grant, 2019; Gonçalves, 2011; Kowalski e Swanson, 2005; Kaituri, 2020. 2. Grant, 2019; Suleman, 2016; Esteves, 2008; Kaituri, 2020. 3. Suleman, 2016; Suleman e Laranjeiro, 2018; Bernardes, 2008; Guest, 2017; Peccei, 2004; Khoreva e Wechtler, 2018. 4. Suleman, 2016; Suleman e Laranjeiro, 2018; Bernardes, 2008; Guest, 2017; Gardner, 2011; Peccei, 2004; Esteves, 2008. 5. Suleman, 2016; Suleman e Laranjeiro, 2018; Bernardes, 2008; Guest, 2017; Gardner, 2011; Peccei, 2004; Esteves, 2008. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Na minha empresa os trabalhadores recebem formação para o teletrabalho. 2. Tenho acesso a formação para desenvolver competências digitais úteis para o meu trabalho. 3. Tenho acesso a formação para desenvolver competências relacionais (em trabalho de equipa e comunicação) úteis para o meu trabalho. 4. Tenho acesso a formação para desenvolver competências pessoais (gestão de tempo, organização do trabalho e resolução de problemas) úteis para o meu trabalho. 5. Tenho acesso a formação para adquirir conhecimentos técnicos úteis para o meu trabalho.
Comunicação e participação	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peccei, 2004; Gonçalves, 2011. 2. Peccei, 2004; Gonçalves, 2011. 3. Grant, 2019; Gonçalves, 2011; Kowalski e Swanson, 2005; Kaituri, 2020. 4. Gonçalves, 2011; Gardner, 2011. Kowalski e Swanson, 2005; Kaituri, 2020; 5. Peccei, 2004; Zacharatos et al., 2005; Gonçalves, 2011. 6. Gardner, 2011; Grant, 2019; Zacharatos et al., 2005. 7. Gardner, 2011; Gonçalves, 2011; Kaituri, 2020. 8. Gardner, 2011; Peccei, 2004; Esteves, 2008; Gonçalves, 2011. 9. Esteves, 2008; Gardner, 2011; Peccei, 2004. 10. Esteves, 2008; Gonçalves, 2011. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tenho oportunidade de partilhar informação com os colegas. 2. Tenho oportunidade de partilhar informação com as chefias. 3. Tenho a informação de que necessito para realizar o meu trabalho. 4. Tenho acesso a informação sobre factos relevantes da vida da empresa 5. A informação não é suficiente. 6. A comunicação é regular. 7. A comunicação é transparente. 8. Participo em reuniões sobre questões relacionadas com a minha função, tarefas e prioridades. 9. Participo em reuniões sobre questões relevantes para a vida da empresa 10. Participo na definição dos meus objetivos de trabalho.
Avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Esteves, 2008; Neves, 2000. 2. Gonçalves, 2011. 3. Khoreva e Wechtler, 2018; Esteves, 2008; Kaituri, 2020. 4. Grant, 2019; Khoreva e Wechtler, 2018. 5. Grant, 2019; Khoreva e Wechtler, 2018; Gonçalves, 2011; Gonçalves, 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conheço os critérios com base nos quais o meu desempenho é avaliado. 2. Os critérios são adequados. 3. O meu desempenho é avaliado com base na concretização de objetivos.

	<p>2011; Kowalski e Swanson, 2005; Kaituri, 2020; Coghlan e Kim, 2020.</p> <p>6. Khoreva e Wechtler, 2018; Esteves, 2008; Gonçalves, 2011.</p>	<p>4. O meu desempenho é avaliado com base em competências e comportamentos de trabalho</p> <p>5. Recebo informação periódica (<i>feedback</i>) sobre o meu desempenho.</p> <p>6. Tenho oportunidade de autoavaliar o meu desempenho.</p>
Oportunidades de progressão profissional	<p>1. Gardner, 2011; Khoreva e Wechtler, 2018; Zacharatos et al., 2005; Esteves, 2008.</p> <p>2. Gardner, 2011; Esteves, 2008.</p> <p>3. Grant, 2019; Kowalski e Swanson, 2005.</p> <p>4. Khoreva e Wechtler, 2018; Esteves, 2008; Gardner, 2011; Gonçalves, 2011.</p> <p>5. Gardner, 2011; Khoreva e Wechtler, 2018; Esteves, 2008; Gonçalves, 2011.</p> <p>6. Esteves, 2008.</p>	<p>1. Tenho oportunidade para desenvolver competências úteis para o meu futuro profissional.</p> <p>2. Tenho oportunidade de concorrer a novas funções quando abrem vagas.</p> <p>3. Na situação de teletrabalho é mais difícil progredir profissionalmente.</p> <p>4. As minhas oportunidades de progressão são associadas ao meu desempenho.</p> <p>5. As minhas oportunidades de progressão são associadas às minhas competências.</p> <p>6. A evolução na carreira profissional depende do tempo de permanência na organização.</p>
Acesso a recursos e flexibilidade	<p>1. Grant, 2019; Gonçalves, 2011; Kowalski e Swanson, 2005; Kaituri, 2020.</p> <p>2. Grant, 2019; Kowalski e Swanson, 2005; Kaituri, 2020.</p> <p>3, 4 e 5. Grant, 2019; Peccei, 2004; Kowalski e Swanson, 2005; Kaituri, 2020.</p>	<p>1. Tenho acesso a condições de trabalho seguras e adequadas para o teletrabalho.</p> <p>2. Tenho acesso aos equipamentos e recursos necessários para executar a minha função em teletrabalho.</p> <p>3. Na situação de teletrabalho tenho flexibilidade no meu horário de trabalho.</p> <p>4. Tenho possibilidade de ajustar a minha vida pessoal e profissional.</p> <p>5. Tenho autonomia na realização das minhas tarefas.</p>

