



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

O Passado, o Presente e o Futuro do Teletrabalho: Um zoom na Dinâmica Familiar e Profissional

Ana Lúcia Silva Bento

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientador(a):

Doutora Sara Ramos, Professora Auxiliar Departamento Recursos Humanos e Organizacional

Iscte - Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2022

O Passado, o Presente e o Futuro do Teletrabalho: Um zoom na Dinâmica Familiar e Profissional

Ana Lúcia Silva Bento

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientador(a):

Doutora Sara Ramos, Professora Auxiliar Departamento Recursos Humanos e Organizacional
Iscte - Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2022

Agradecimentos

Hoje termina uma fase de muito esforço, persistência e dedicação pós-laboral a esta dissertação. Apesar de o objetivo estar bem presente na minha cabeça, sem a ajuda de várias pessoas isto teria sido impossível.

Obrigada, pais e irmã, por todo o apoio e esforço que fizeram para eu poder passar por todo este processo, desde o primeiro dia de universidade. Não seria nada sem vocês.

Obrigada, meu namorado, por todo o apoio emocional diário e pela autodisciplina que me encorajaste a ter. Obrigada pelas opiniões sobre tudo e por te teres tornado num transcritor e revisor. Obrigada também a ti, mana, por assumires o papel de revisora na fase final.

Obrigada a si, cara professora Sara, uma grande inspiração a nível pessoal e profissional, por apesar de ter tantas responsabilidades, nos ter acompanhado até ao fim e ter tido dedicação para ler cada palavra e cada vírgula que escrevi. Obrigada também à professora Inês, pelo seu apoio fundamental numa área que tanta urticária me faz sentir: a estatística.

Obrigada à Sofia, ao Tiago e ao Ricardo, o melhor que levo da faculdade, por todo o apoio e por me fazerem acreditar que eu conseguia fazer isto. Sofia, obrigada por seres a minha alma gémea académica, que bom ter alguém tão parecida comigo para desabafar todos os desesperos.

Obrigada à minha querida Beatriz que tanto agradeço ter conhecido, e à Micaela, vocês foram o melhor apoio na nossa luta contra o SPSS e nesta dissertação em geral.

Obrigada a cada um dos participantes que se disponibilizou, de livre e solidária vontade, a ser entrevistado/a por mim e a recordar aqueles que foram momentos difíceis em 2020 e 2021. Muito aprendi nas conversas que tive com cada um de vocês.

Obrigada Joana, pela ajuda, por toda a força de vontade que me transmitiu e pelo apoio na conciliação com o trabalho. Obrigada à outra Joana, por não só oferecer ajuda mas por realmente querer ler teoria sobre este assunto.

Obrigada a todos os meus amigos, que sempre que nos víamos me transmitiram força e apoio para terminar este objetivo. Cada um de vocês e cada uma das vossas palavras me deu um bocadinho mais de coragem.

A todos os colegas e professores com quem trabalhei e me cruzei neste percurso académico que por agora termina, muito obrigada. Vai ficar sempre um pouco do Iscte em mim.

Resumo

Num contexto atual em que a pior fase da pandemia parece ter sido ultrapassada, a adoção de um regime de teletrabalho foi uma das medidas que veio para ficar. Desta forma, é importante analisar as implicações deste regime a nível pessoal, familiar e profissional dos indivíduos. Esta investigação tem como objetivo analisar o efeito do conflito trabalho-família (CTF) no desempenho profissional, bem como de que forma esta relação é mediada pelo *engagement* experienciado pelos teletrabalhadores. Para além da intenção de analisar esta relação, pretende-se ainda compreender se esta relação se manifesta de diferentes formas em função do género.

De forma a responder a estes objetivos, foi utilizada uma metodologia mista, através de um questionário online que chegou a 920 indivíduos em teletrabalho e também através de entrevistas, realizadas a indivíduos que experienciaram o teletrabalho durante o confinamento, em conjunto com os seus cônjuges.

Os resultados não evidenciaram a relação entre o CTF e o desempenho, mas são significativos no que diz respeito ao papel mediador do *engagement*. Não foi possível testar o sexo enquanto moderador, e enquanto variável de controlo, o seu papel não foi significativo, mas, por outro lado, foi evidente nos resultados qualitativos, provenientes das sete entrevistas realizadas.

Estes resultados são essenciais para o potencial papel das organizações relativamente aos níveis de conflito, *engagement* e desempenho experienciado pelos trabalhadores, de forma a facilitar a conciliação dos domínios pessoal e profissional e, consequentemente, contribuir para a sua saúde mental e profissional.

Palavras-Chave: Teletrabalho; conflito trabalho-família, *engagement*, desempenho, diferenças de género

Código de Classificação da APA

3600 Psicologia Industrial e Organizacional

3630 Avaliação Pessoal e Desempenho no Trabalho

Abstract

In a context in which the worst phase of the pandemic seems to have been overcome, the adoption of telework was one of the measures that came to stay. Therefore, it is important to analyze the implications of this professional regime at the personal, familiar and professional levels for individuals. This investigation aims to study the effect of work-family conflict (WFC) on professional performance and to understand how this relationship is mediated by the engagement experienced by remote workers. In addition to the intention of analyzing this relationship, this study also intends to understand how it affects each gender differently.

In order to respond to these goals, we used a mixed methodology, through an online questionnaire that reached 920 remote workers and also through interviews, carried out with individuals who experienced remote work during confinement with their partners.

The results do not show a significant relationship between WFC and performance, but they are significant with regard to the mediating role of engagement. It was not possible to test the variable sex as moderator, and as control variable its role was not significant, but, on the other hand, it was evident in the qualitative results from the seven interviews conducted.

These results are essential for the potential role of organizations regarding the levels of conflict, engagement and performance experienced by workers, in order to facilitate the reconciliation of personal and professional domains and, consequently, contribute to their mental and professional health.

Keywords: Telework; work-family conflict; engagement, performance; gender differences

APA Classification Code:

3600 Industrial and Organizational Psychology

3630 Personnel Evaluation & Job Performance

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	iv
Abstract	vii
Introdução	13
Capítulo 1. Revisão de Literatura	15
1.1. Teletrabalho	15
1.2. Conflito Trabalho-Família	18
1.3. Desempenho	20
1.4. <i>Engagement</i>	22
1.5. O Papel do Sexo na relação entre o CTF e o Desempenho	25
Modelo de Investigação	26
Capítulo 2. Método	29
2.1. Procedimento de Recolha de Dados	29
2.2 Participantes	29
2.3. Medidas	31
2.3.1. Conflito Trabalho-Família	32
2.3.2. <i>Engagement</i>	32
2.3.3. Desempenho	32
2.3.4. Variáveis sociodemográficas	32
2.3.5. Guião de Entrevista Semiestruturado	33
2.3.6. Procedimento de análise de dados qualitativos	34
Capítulo 3. Resultados	35
3.1 Resultados Quantitativos	35
3.2. Resultados Qualitativos	37
3.2.1. A relação entre o confinamento/teletrabalho e a vida pessoal/familiar	38
3.2.2. A relação entre o confinamento/teletrabalho e o trabalho	40

3.2.3. A reutilização do tempo de commute	43
3.2.4. Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho	43
Capítulo 4. Discussão dos Resultados	45
4.1. Discussão Geral	45
4.2. Implicações Práticas	47
4.3. Limitações e Pesquisas Futuras	49
Conclusão	53
Referências Bibliográficas	55
Anexos	67
Anexo A - Guião de Entrevista	67
Anexo B - Tabela Resumo Resultados Qualitativos	70

Índice de Tabelas

Tabela 2.1 - Caracterização Sociodemográfica da amostra

Tabela 3.1 - Matriz de Médias, Desvio-Padrão e Correlações das variáveis em estudo

Tabela 3.2 - Resultados de Regressão para a Mediação

Tabela 3.3 - Caracterização dos participantes

Introdução

A pandemia causada pelo Coronavírus ou Covid-19 espalhou-se por todo o mundo (Kanupriya, 2020), trouxe mudanças inesperadas e perturbou vários aspetos da existência humana (Matthewman & Huppatz, 2020).

A Covid-19 surgiu ainda no ano de 2019, na China. Os primeiros casos em Portugal foram detetados a 2 de março de 2020 (OMS, 2021), sendo que no dia 18 desse mesmo mês, o país entrou num Estado de emergência - o primeiro desde o dia 25 de abril de 1974, o que resultou no fecho de escolas, eventos culturais, lojas, restaurantes e cafés (Henriques, 2021).

Como resposta a este vírus e à pandemia a ele associada, cada país adotou diferentes regras e métodos de contenção. O aconselhamento passou geralmente por distanciamento e isolamento social, bem como a utilização de máscara e lavagem e desinfecção das mãos. Se por um lado a distância social reduziu a pressão nos hospitais, trouxe também várias consequências. À deterioração das interações interpessoais (reduzidas a videochamadas) (Kanupriya, 2020), juntou-se a falta de atenção médica a outros problemas de saúde que não a Covid-19, e o declínio da saúde mental (Pfefferbaum & North, 2020). A nível económico, as taxas de desemprego subiram e a falência de pequenos negócios tornou-se incontrolável (Kanupriya, 2020). Assim, a crise pandémica colocou desafios nunca antes vistos, na saúde, na sociedade e na economia e teve implicações profundas na forma como as pessoas vivem e trabalham. De forma a reduzir as exposições ao vírus, o contacto e as interações físicas foram limitadas e os governos tomaram a decisão de impor/encorajar fortemente a adoção de um regime de trabalho remoto, ou seja o teletrabalho (OCDE, 2020).

Este estudo e a sua pertinência surgem num contexto de crescimento acentuado da prevalência do teletrabalho em Portugal e no mundo. No final do segundo trimestre de 2020, cerca de 23,1% da população portuguesa empregada trabalhava em regime de teletrabalho (Instituto Nacional de Estatística, 2020). Segundo o estudo realizado pela Eurofund (2020), Portugal foi o país no qual se registou o nível mais baixo de equilíbrio trabalho-família e mais de 30% dos respondentes portugueses relatou sentir-se esgotado pelo trabalho “sempre” ou “na maior parte do tempo”.

A situação de teletrabalho forçada veio reverter as tendências em direção a uma igualdade de género em vários domínios do trabalho, tendo sido registada, por exemplo, uma diferença significativa nos níveis de produtividade e na satisfação com o trabalho entre mulheres e homens (Feng & Savani, 2020). Os estudos de Collins (2019) registaram uma redução das horas de trabalho ou até mesmo abandono do trabalho devido às responsabilidades acrescidas de tomar conta dos filhos, vistas como três ou quatro vezes superiores às dos homens. O conflito trabalho-família (CTF), enquanto forma de conflito interpapel, tema já há muito estudado (Greenhaus & Beutell,

1985), tornou-se particularmente pertinente pelo impacto que a adoção forçada do teletrabalho e a necessária gestão da vida familiar e profissional condensada num confinamento (Rudolph et al., 2020). Para além das consequências sentidas pelos indivíduos a nível pessoal e familiar, o CTF interfere também em fatores relacionados com o trabalho, como o desempenho e o *engagement* (Zalewska, 2020).

O presente estudo adota uma metodologia mista, que combina uma recolha de dados quantitativa e qualitativa. É constituído por 4 capítulos, sendo que no primeiro é composto pelo enquadramento teórico, incluindo secções relativas ao teletrabalho e a cada uma das principais variáveis do estudo: o CTF, o desempenho, o *engagement* e as diferenças de sexo relativas a estes temas, bem como a possível relação entre elas e o respetivo modelo de análise. Depois, é descrita a metodologia utilizada, caracterizando a amostra, os instrumentos de avaliação e os procedimentos do estudo. Finalmente, são apresentados os resultados e a discussão referente aos mesmos, bem como apresentadas as limitações, sugestões para futuras investigações e principais conclusões do estudo.

CAPÍTULO 1

Revisão de Literatura

1.1. Teletrabalho

O teletrabalho não é, definitivamente, um novo modo de trabalho. Nos anos de 1970, este modo flexível de trabalho começou a ganhar alguma popularidade enquanto alternativa ao modo tradicional de trabalho (Ruiller et al., 2019). Ao longo dos anos, o conceito foi sendo definido das mais variadas formas. Segundo Bentley e colegas (2016), o teletrabalho pode ser entendido como o ato de trabalhar numa localização remota ou longe dos escritórios centrais, mantendo o contacto e a comunicação com os colegas através de tecnologias. Este modo de trabalho pode funcionar a partir de diversos ambientes, como escritórios-satélite, espaços públicos ou habitação pessoal (Donnelly & Proctor-Thomson, 2015). A definição de Verbeke e colegas (2008) define o teletrabalho como a substituição das viagens relacionadas com o trabalho por comunicação - a reutilização do tempo de *commute*, podendo incluir trabalho remunerado em casa, escritório satélite, centro de teletrabalho ou qualquer outra estação de trabalho fora do escritório principal, em pelo menos um dos dias da semana de trabalho. A International Labour Organization (2020) define diferentes termos relacionados com o teletrabalho: (1) o “trabalho remoto”, que se refere a situações em que o trabalho é parcial ou totalmente conduzido em um ou vários locais de trabalho alternativos ao original; (2) o “teletrabalho”, que é uma subcategoria do trabalho remoto e que inclui o uso de tecnologias de informação para trabalhar e (3) o “trabalho em casa”, que é o trabalho que tem lugar total ou parcialmente a partir da casa do trabalhador.

As condições para a instalação do teletrabalho foram surgindo naturalmente ao longo da história graças aos avanços tecnológicos. Primeiro com a introdução dos computadores pessoais na década de 80, depois com a vulgarização dos portáteis e dos telemóveis ligados à *internet*, e, por fim, com a mudança de uma economia industrial para uma economia de informação, que causou o aumento do número de postos de trabalho passíveis de realização em teletrabalho (Kizza, 2003).

A prevalência do teletrabalho varia fortemente consoante cada setor de trabalho, apresentando valores mais altos em funções de chefia ou relacionadas com tecnologias de informação, ciência, direito, e mediante as necessidades associadas à função. Resumidamente, as funções que exigem maior qualificação, que são exercidas maioritariamente através do computador e que permitem uma maior autonomia são as funções, naturalmente, mais adaptáveis ao teletrabalho (Ballario, 2020).

A previsão de que o teletrabalho se tornaria uma forma dominante de trabalho remonta aos anos de 1980 e ao início da revolução da informação (Toffler, 1980). Ainda assim, a incidência do teletrabalho tinha vindo a aumentar muito lentamente ao longo de 10 anos antes do grande impacto da pandemia, enquanto formato padrão de trabalho ocasional. Aliás, em 2019, apenas 5,4% da

população empregada na Europa trabalhava habitualmente em casa (Eurofund, 2020) - uma percentagem que se manteve constante desde 2009. Ainda assim, o número de pessoas a trabalhar “pelo menos às vezes” a partir de casa aumentou para os 9% em 2019. Este modo de trabalho é utilizado principalmente por trabalhadores independentes (tendo-se registado cerca de 30% em 2019), ainda assim, a prevalência de trabalhadores dependentes não ultrapassou os 11% neste mesmo ano.

Portugal foi o primeiro país do mundo a descrever juridicamente o regime de teletrabalho. No Código do Trabalho, desde 2003 consta a seguinte definição: “prestação laboral realizada com subordinação jurídica, habitualmente fora da empresa e através do recurso a tecnologias de informação e de comunicação” (Decreto-lei nº79-A/2020, de 1 de outubro), sendo exigida a formalização no contrato de trabalho para que este modo de trabalho seja permitido. Neste contrato é garantida a atribuição de proteção aos teletrabalhadores, regulamentadas as condições de trabalho, formação, segurança, saúde e direitos coletivos, e mencionado o caráter voluntário e reversível deste modo de trabalho. Portugal é um dos países em que o teletrabalho é promovido como apoio para a conciliação entre o trabalho e a vida familiar e pessoal. Antes da pandemia, existia uma legislação inscrita no código de trabalho na qual, resumidamente, o teletrabalho poderia ser utilizado pelas empresas como uma das medidas implementadas para melhorar e facilitar o equilíbrio entre o trabalho e a vida (Eurofund, 2020). Apesar de ter sido registado um aumento do número de teletrabalhadores desde 2009 (atingindo os 6,5%), eram muito poucas as empresas que contemplavam contratos que incluíssem o teletrabalho (European Agency for Safety and Health at Work, 2021).

O teletrabalho irá provavelmente continuar a tornar-se muito mais comum graças à resposta positiva das chefias e dos trabalhadores à experiência forçada pela situação pandémica. Cerca de 75% dos CEO portugueses acredita que o trabalho remoto veio para ficar e que a sua adoção surge essencialmente para segurança dos colaboradores e clientes (Bexiga, 2020). Ainda assim, mais teletrabalho significa limites cada vez mais confusos entre o trabalho e a vida pessoal.

Portanto, são várias as vantagens e desvantagens do teletrabalho para os indivíduos, para as organizações e para a sociedade (Pérez & et al., 2003). Ressalvando que cada pessoa tem a sua própria experiência condicionada por vários fatores, as vantagens passam pela possibilidade e liberdade no planeamento do tempo (Morgan, 2004), maior autonomia (Harpaz, 2002), aumento do tempo disponível para a família e para o lazer (Johnson et al., 2007), associado à redução do tempo de deslocação para e do trabalho (Morgan, 2004), redução do stress, melhoria da produtividade (Fonner & Roloff, 2010), aumento da satisfação com o trabalho (Gurstein, 2001), redução dos custos de transporte (Morgan, 2004) e uma maior abertura de oportunidades de emprego para mães com crianças, estudantes e pessoas com deficiência (Morgan, 2004). Para a sociedade, a redução do

tráfego e da poluição sonora e do ar é notória (Handy & Mokhtarian, 1996). No que às organizações diz respeito, o aumento da produtividade do trabalhador (associado à redução de distrações com os colegas (Golden & Veiga, 2008) e à flexibilidade de poder trabalhar nos horários em que sentirem maior produtividade) é altamente apelativo (Golden & Veiga, 2008). Contudo, e tendo em conta o seu aumento de prevalência a nível mundial, o teletrabalho também apresenta vários desafios. Para além de reduzir ou eliminar o contacto cara-a-cara com os colegas (uma importante fonte de interação social) (Wilson & Greenhill, 2004), os teletrabalhadores têm, por vezes, dificuldades em conhecer os valores e objetivos da empresa (Madsen, 2003), e sentem-se menos apoiados e valorizados (Cooper & Kurland, 2002). Esta baixa visibilidade resulta na redução de oportunidades de carreira (Khalifa & Davison, 2000).

A possibilidade de trabalhar a partir de casa traz, em teoria, um aumento do equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, pois existe flexibilidade para cuidar de assuntos de cariz pessoal. Ainda assim, as constantes interrupções vindas de casa e o trabalho prolongado por mais horas e mais dias da semana têm uma influência negativa na tentativa de alcance do equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal e familiar (Johnson et al., 2007). Conciliar as obrigações do trabalho e da família tem-se tornado num dos mais importantes desafios para os teletrabalhadores, podendo impactar a sua satisfação com o teletrabalho e a sua produtividade (Shaffer et al., 2011).

A eficácia do teletrabalho pode também ser afetada pela forma como o espaço físico é organizado (Kossek et al., 2006), sendo que o espaço físico é um dos mais determinantes “símbolos” que separa o ambiente do trabalho do ambiente familiar (Fonner & Roloff, 2010). Para além da ausência de transição de espaço físico de trabalho, o teletrabalho demarca-se também pela ausência de tempo de *commute* - o tempo dispensado nas deslocações entre casa-trabalho e trabalho-casa. Para muitos, a anulação deste tempo no seu dia-a-dia é positiva. Ainda assim, há também muitas pessoas que utilizam este tempo para fazer a “transição” do domínio de casa para o domínio do trabalho, e vice-versa (Morris & Venkatesh, 2010).

Devido ao surgimento da Covid-19, o teletrabalho tornou-se obrigatório e sem necessidade de acordos escritos para todos os trabalhadores cuja situação pessoal o permitisse e para todas as funções compatíveis com o trabalho remoto (Andrade & Lousã, 2021). Devido ao contexto, e com o objetivo de diminuir a possibilidade do contágio do vírus, Portugal criou um decreto-lei que atribuía primazia à adoção do regime de teletrabalho, sempre que a natureza da atividade o permitisse (Decreto-lei nº79-A/2020, de 1 de outubro). Neste momento, em Portugal e no resto do mundo, o trabalho remoto tornou-se crucial para a sobrevivência das organizações (Howe et al., 2022). O desenvolvimento de respostas teve que ser urgente de forma a permitir a transição do trabalho quando possível, e o uso de plataformas de comunicação (como o *Zoom* e o *Ms Teams*) tornou-se um elemento habitual no quotidiano dos teletrabalhadores (Biron et al., 2021).

Se, geralmente, o teletrabalho é visto como uma opção que permite flexibilidade no lugar e horário em que o trabalho é executado, a verdade é que o contexto de obrigatoriedade associado ao confinamento forçou os trabalhadores a exercer funções a partir de casa (Anderson & Kelliher, 2020). Tornaram-se notórias algumas vantagens do teletrabalho durante o confinamento. Para além da contribuição para a redução do risco de contração e contágio do vírus, são de referir a poupança de tempo e dinheiro em deslocações, maior tempo passado com a família, e maior flexibilidade de gestão de tempo e de refeições. Ainda assim, a falta de contacto com colegas, a impossibilidade de sair de casa e a falta de condições ergonómicas e de espaço individual de trabalho são apontadas como desvantagens fortes e limitativas (Ipsen et al., 2021).

Adicionalmente, as investigações sobre o impacto da Covid-19 no bem-estar dos trabalhadores multiplicaram-se. Vários estudos indicam que as pessoas experienciaram mais problemas de saúde mental durante a pandemia do que antes, e que os níveis de *stress* e de ansiedade aumentaram consideravelmente (Wang et al., 2021). Por outro lado, para muitos trabalhadores o teletrabalho durante o confinamento foi uma experiência maioritariamente positiva, potenciando até a produtividade (Ipsen et al., 2021). Na verdade, e de acordo com Fana e colegas (2020), grande parte da variedade de perceções sobre o teletrabalho e pandemia é explicada pela composição do agregado familiar e pelo sexo do trabalhador. Trabalhadores que tinham as rotinas pessoais e familiares bem definidas viram o seu dia-a-dia mudar radicalmente, pois para além de terem que trabalhar remotamente, também os seus filhos passaram a estar e a ter aulas em casa, devido ao encerramento de escolas e creches (Rudolph et al., 2020; Schieman et al., 2021). Decorrente destas restrições, as necessidades das crianças aumentaram e, como tal, as necessidades familiares, o que prediz um iminente conflito entre a gestão da vida profissional e familiar. Segundo Kreiner (2006), ao lidar com a pressão de tentar corresponder às necessidades dos dois papéis, ocorre uma iminente falha na gestão dos limites de cada um deles. O estudo de Tavares e colegas (2020) confirmou que os trabalhadores portugueses se sentiram sobrecarregados durante a fase de confinamento e de teletrabalho obrigatório, tendo sido “forçados” pelas circunstâncias a trabalhar para além do horário até aí regular, aumentando fortemente as experiências relacionadas com o CTF.

1.2. Conflito Trabalho-Família

De acordo com Greenhaus e Beutell (1985), o conflito trabalho-família é uma das formas de conflito interpapel, que passa pela pressão, desequilíbrio ou incompatibilidade de papéis entre trabalho e família. Sempre que as exigências de um dos papéis esgotam os recursos necessários para responder às exigências do outro papel, ocorre um conflito que transborda de um domínio para o

outro. A interferência do trabalho na família ocorre, portanto, quando as obrigações do trabalho interferem na qualidade de vida familiar e pessoal.

O conceito de conflito tem por base a Teoria do Conflito dos Papéis (Kahn et al., 1964) e a Hipótese da Escassez (Hobfoll, 1989). A primeira define os papéis como um conjunto de deveres, expectativas e obrigações relativas à posição do indivíduo, sendo que sempre que existe incompatibilidade na gestão de pressões, dá-se o conflito (Kahn et al., 1964). A segunda defende que os recursos de um indivíduo, tais como a energia, tempo e atenção para dedicar a cada um dos papéis da vida são limitados e, portanto, se demasiado utilizados num domínio, sucede uma escassez de recursos para o outro (Hobfoll, 1989). Normalmente, a pressão de tempo cresce não só pela carga de trabalho, mas também pelos prazos em que o trabalho tem que ser realizado (Craig & Powell, 2013).

Os autores Greenhaus e Beutell (1985) definem três tipos de conflito. O primeiro, conflito de base temporal, acontece quando a realização de tarefas num domínio limita o tempo disponível para o outro domínio. Neste caso, a organização de horários torna-se muito complicada quando os comportamentos e as exigências de um dos domínios não correspondem à utilização de tempo esperada. Em segundo lugar, o conflito de pressão, associado ao aparecimento de tensão emocional causado por um dos domínios que transborda para o outro. Por exemplo, quando o cansaço de um trabalho a tempo inteiro transborda para o tempo que seria livre para passar com a família. Por fim, o conflito comportamental, que acontece quando as expectativas comportamentais de um dos papéis diferem drasticamente das expectativas associadas ao outro papel. Visível, por exemplo, pela discrepância de regras e de expectativas comportamentais entre o papel parental e o papel de chefia no contexto profissional.

As interferências de um domínio no outro assumem um carácter bidirecional. Não é surpreendente que o trabalho possa interferir na família (CTF) nem que a família possa perturbar o desempenho no trabalho (conflito família-trabalho – CFT). Ainda assim, a pesquisa tem demonstrado que o trabalho tem na família muito mais impacto que o efeito inverso (Byron, 2005; Eagle et al., 1997). Os estudos de Boles e colegas (2001) concluíram que o CTF não está limitado a indivíduos casados, com ou sem filhos. Pais solteiros ou indivíduos solteiros podem experienciar conflito ao tentar equilibrar o trabalho com filhos, amigos, familiares ou outros compromissos pessoais, fora da organização. Quanto mais tempo passado a trabalhar, maior o *stress* experienciado, pois menor será o tempo disponível para outras atividades. O conflito é inevitável, pois o trabalho e a família são “forças” que puxam em direções opostas (Shaffer et al., 2011).

O aumento do CTF tem vindo a tornar-se mais expressivo à medida que as mulheres entraram no mercado de trabalho (significando que cada vez mais famílias têm todos os adultos do agregado empregados) e que o número de divórcios cresceu exponencialmente (Nomaguchi, 2009).

Apesar de esta evolução não ser recente, as organizações não se têm adaptado em resposta: nos Estados Unidos, os indivíduos elegíveis a promoções são os que trabalham a tempo inteiro (e prolongado), todo o ano, praticamente sem pausas ou interrupções (Moen & Roehling, 2005). Na verdade, nos países em que o balanço entre o trabalho e a família é tido como prioridade, os impactos na sociedade são notórios. Por exemplo, na Finlândia e na Noruega, os níveis de CTF são muito inferiores aos registados em países como França ou Portugal (Crompton & Lyonette, 2006).

O crescimento do teletrabalho, principalmente do teletrabalho forçado durante os confinamentos obrigatórios implementados em resposta à pandemia (referidos anteriormente), tem também um particular efeito no CTF, pois durante esse período tornava-se muito complicado ter, por exemplo, uma barreira física e espacial entre o trabalho e a família, como recomendado (Kossek et al., 2006), para além de todas as potenciais interrupções e necessidades familiares que surgiam durante o dia, em horário de trabalho. Tentar corresponder a estas expectativas e simultaneamente lidar com responsabilidades familiares cria um forte conflito (Schieman et al., 2009).

O trabalho e a família são domínios muito importantes na vida, visto que o trabalho assegura as necessidades financeiras e intelectuais, e que a família responde às necessidades emocionais (Ercan, 2009). Assim, lidar com o CTF pode causar interferência na saúde física e mental (Neto et al., 2016), com consequências como *burnout*, depressão, ansiedade e redução de qualidade de vida e de relações interpessoais familiares. No que ao trabalho diz respeito, o impacto deste conflito pode afetar a satisfação com o trabalho, o desempenho, o compromisso e aumentar o absentismo e até a probabilidade de *turnover* (Xhako, 2017).

1.3. Desempenho

O desempenho pode ser definido como o nível de produtividade de um trabalhador quando comparado com os seus colegas relativo a vários comportamentos e resultados do trabalho (Babin & Bones, 1998). O desempenho autopercebido é definido como a percepção do próprio indivíduo sobre o seu desempenho (Charbonnier-Voirin & Roussel, 2012).

O desempenho deve ser considerado um conceito multidimensional. Num nível mais primário, pode distinguir-se entre o carácter comportamental ou de resultado do desempenho (Roe, 1999). O carácter comportamental refere-se às ações tomadas pelo trabalhador durante o trabalho, desde comportamentos específicos como uma conversa de vendas com um cliente ou a montagem das peças de um produto. Por sua vez, o carácter de resultado refere-se ao *outcome* do comportamento do trabalhador. Isto é, os comportamentos e processos mencionados anteriormente são quantificados em resultados, por exemplo, através do número de vendas efetuados ou do número de produtos montados (Campbell et al., 1993).

O impacto do teletrabalho no desempenho não é consensual. Em vários estudos, é encontrada uma relação positiva e significativa entre estes dois conceitos, explicada, por exemplo, pelo aumento do número de horas de trabalho - causado (1) pelo surgimento da necessidade de retribuir à organização a flexibilidade que lhes está a ser permitida com o teletrabalho, (2) pela substituição do tempo utilizado na deslocação entre casa e o local de trabalho por tempo de trabalho (Kelliher & Anderson, 2010) ou (3) pela possibilidade de o trabalhador poder escolher exercer funções no horário em que se considera mais produtivo, resultando na maior autopercepção de desempenho (Harpaz, 2002).

O elevado desempenho é um aspeto altamente relevante tanto para o indivíduo quanto para a organização. Demonstrar um bom desempenho ao realizar as tarefas resulta em maior satisfação e maior percepção de autoeficácia relativa ao trabalho (Bandura, 1997). Para além disso, trabalhadores com elevado desempenho são tendencialmente mais promovidos, recompensados e reconhecidos. As oportunidades de carreira para estes trabalhadores são mais elevadas, quer em número, quer em qualidade (Van Scotter et al., 2000).

Fatores como o envolvimento no trabalho e a lealdade dos trabalhadores são fortes preditores de desempenho. Trabalhadores que tenham sentimentos de lealdade para com a organização tendem a ser mais dedicados e produtivos e, quando envolvidos, tendem a ser mais participativos no trabalho e nas decisões, a sentirem maior conexão com a organização e a demonstrarem melhor desempenho (Frone et al., 1994).

Quando falamos em preditores do desempenho, não podemos deixar de abordar a importância do CTF. Este conflito tem um impacto significativo no desempenho do trabalhador, e a noção de que o CTF causa um declínio no desempenho não é recente (Allen et al., 2000; Grzywacz et al., 2002).

A necessidade de equilíbrio entre o trabalho e a família é, definitivamente, um problema que exige ação e preocupação com a intensidade do conflito de forma a que não se torne um *stressor* (Rubio et al., 2015), que pode conduzir à erosão do desempenho e a atitudes irresponsáveis e menos positivas com o trabalho (Cohen & Liani, 2009).

As pressões associadas ao CTF, traduzidas na dificuldade de conciliar estes dois domínios, mutuamente incompatíveis, estão associadas a elevados níveis de *stress*, pior desempenho e insatisfação com o trabalho (Zhang et al., 2012), bem como o menor compromisso organizacional e absentismo - potencialmente causado por baixas, licenças ou atrasos (Oliveira et al., 2013), resultando em clara e significativa interferência no desempenho do trabalhador.

O Modelo Exigências-Recursos do trabalho ou “Job Demand-Resources Model” de Demerouti e colegas (2001) é comumente utilizado para explicar teoricamente a relação entre os efeitos do CTF e o desempenho. O modelo propõe que as exigências do trabalho e os recursos do

trabalho são duas categorias emergentes do trabalho que variam consoante a função (Bakker & Demerouti, 2007). As exigências evidenciam os aspetos impositivos do trabalho, enquanto que os recursos reduzem o potencial negativo das exigências e contribuem para *outcomes* considerados positivos (Demerouti et al., 2001). A sobrecarga de trabalho, a dissonância emocional, o CTF e a percepção de políticas organizacionais são exemplos de exigências do trabalho, enquanto que o apoio social fornecido pelo trabalho, as recompensas, a formação e o feedback sobre o desempenho são vistos enquanto recursos. O modelo assume dois processos diferentes: o de comprometimento da saúde e o da motivação (Bakker & Demerouti, 2007; Llorens et al., 2006). O primeiro, relacionado com a saúde, propõe que exigências crónicas ou funções mal definidas podem esgotar os recursos emocionais e físicos dos trabalhadores, conduzindo a exaustão emocional ou mesmo *burnout*, bem como a piores níveis de desempenho. O segundo processo, que aborda a motivação, indica que a presença de recursos no trabalho, devido ao seu carácter motivador, suporta e amortecce os impactos das exigências e propicia o crescimento, desenvolvimento, desempenho e aprendizagem profissional desde que existam recursos para permitir que essas exigências não provoquem efeitos negativos (Bakker & Demerouti, 2007; Llorens et al., 2006).

A nível comportamental, fatores como o *stress* relacionado com o trabalho, uma consequência associada ao CTF (Karakas & Sahin, 2017), têm um efeito negativo no desempenho (Nouri, 2017). Para além disso, também o estudo de Kumar e colegas (2020) encontrou correlações significativas e positivas entre o CTF e o *burnout*, especialmente nas mulheres.

O efeito de *spillover*, que ocorre quando um trabalhador é forçado a levar trabalho para casa, causa perturbação na vida familiar e resulta num comportamento negativo (Wayne et al., 2016). Goggins (1991) chamou a este efeito “*spillover* negativo” e este fenómeno tem sido avaliado como o tempo extra dedicado pelo trabalhador ao trabalho que resulta no aumento do CTF, *stress* e *burnout* (Tziner et al., 2015). A elevada carga de trabalho e os conflitos trabalho-família, combinados com exaustão emocional, impedem a retenção de trabalhadores e resultam num pior desempenho (Qaiser et al., 2015). Partindo destes pressupostos, este estudo propõe a seguinte hipótese:

Hipótese 1: Conflito Trabalho - Família está negativamente relacionado com o Desempenho.

1.4. Engagement

O termo *engagement* foi originalmente conceptualizado por William Khan (1990) e definido como o aproveitamento das personalidades/características de cada trabalhador para o desempenho das suas funções, motivando a sua expressão física, cognitiva e emocional durante o exercício do seu trabalho. Kahn (1990) sugeriu três condições psicológicas necessárias para a decisão de investimento do indivíduo no seu próprio *engagement*, sendo que cada uma delas pode ser

visualizada através de uma pergunta passível de ser feita interiormente: (1) quão significativo é para mim investir o meu esforço para este desempenho? (2) quão seguro é fazê-lo? e (3) quão disponível estou para o fazer?.

Depois de Kahn, diferentes abordagens foram propostas, cada uma atribuindo destaque a um aspeto diferente relacionado com o *engagement* no trabalho (Schaufeli, 2013). A teoria de Schaufeli e colegas (2002) define o *engagement* como um “estado de mente positivo, realizador e relacionado com o trabalho, caracterizado pelo seu vigor, dedicação e absorção” (pp. 74) que se relaciona negativamente com o *burnout*. Na teoria, a dimensão do vigor é caracterizada pelo elevado nível de energia, resiliência mental e perseverança demonstrada durante o trabalho. Já a dimensão da dedicação refere-se ao sentido de significância, entusiasmo, inspiração e orgulho com que cada trabalhador enfrenta os desafios. Por fim, a absorção é caracterizada pela concentração total e envolvimento profundo no trabalho (Schaufeli et al., 2002). A energia e o foco inerentes do *engagement* permitem ao trabalhador trazer o seu total potencial para o trabalho, evidenciando qualidade em cada responsabilidade que lhe é atribuída (Leiter & Bakker, 2010).

De uma forma mais simples, o *engagement* pode ser interpretado como o esforço aplicado pelo trabalhador na execução das suas tarefas, ou como a obrigação que o trabalhador sente em dar o seu melhor nas tarefas, em resposta às condições e recursos oferecidos pela organização, sendo que quando esses recursos falham, a predisposição passa para um estado de menor esforço (Robertson-Smith & Markwick, 2009). Nesta perspetiva, o nível de esforço mental, físico e cognitivo utilizado pelo trabalhador depende diretamente das condições oferecidas pela organização a que pertence.

Adicionalmente, Maslach e Leiter (1998) definiram os principais preditores do *engagement* como sendo as exigências e características do trabalho, o reconhecimento e recompensas associadas, o controlo, o suporte e a identificação dos valores pessoais com os valores da organização. Quando existe uma transferência positiva do domínio do trabalho para casa e de casa para o trabalho, os níveis experienciados de *engagement* tendem a ser mais elevados (Montgomery et al., 2003).

O *engagement* no trabalho tem ganho muita importância na perspetiva da psicologia positiva e tem-se tornado um fator importante para as organizações, sendo considerado um dos fatores chave para o sucesso das mesmas (Albrecht & Landells, 2012). Trabalhadores com maiores níveis de *engagement* têm mais energia para o trabalho, esforçam-se mais e abraçam cada desafio com dedicação (Schaufeli et al., 2002). Vários estudos demonstram que trabalhadores com altos níveis de *engagement* têm um melhor desempenho (Halbesleben, 2011), maior satisfação com o trabalho e manifestam compromisso e comportamentos de cidadania organizacional (Shuck et al., 2011).

A relação entre o *engagement* e o teletrabalho tem sido também analisada, sendo que, em vários estudos, o teletrabalho aparenta ter uma relação positiva com o *engagement* (Anderson & Kelliher, 2020). Ainda assim, outros estudos concluem que ao estar em teletrabalho, os indivíduos estão fisicamente (e potencialmente psicologicamente) longe do local/espço habitual de trabalho, pelo que existe uma maior probabilidade de experienciarem níveis reduzidos de identificação organizacional (Wiesenfeld et al., 2001).

Também numa perspetiva de CTF é interessante analisar o *engagement*. O uso excessivo de recursos no trabalho torna as funções familiares mais difíceis de cumprir. O Modelo JD-R de Demerouti e colegas (2001), mencionado anteriormente para abordar a relação entre o CTF e o desempenho, está relacionado com grande parte da pesquisa sobre o impacto das características do trabalho no bem-estar, nomeadamente, no papel mediador do *engagement*. O modelo JD-R estipula que os *outcomes* do trabalho (tais como a satisfação com o trabalho e o *engagement*) são influenciados pelas exigências e pelos recursos do trabalho. Por exemplo, o *stress* associado ao conflito é minimizado quando o indivíduo tem uma base de recursos adequada e exacerbada quando ocorre uma alta exigência e uma escassez de recursos (Opie & Henn, 2013). O Modelo JD-R perspetiva o CTF como uma exigência e afirma que está negativamente correlacionado com o *engagement* e positivamente correlacionado com os níveis de *stress* percebidos pelos trabalhadores (Mache et al., 2016; Zalewska, 2020). Desta forma, é esperado que o CTF diminua o *engagement* e, conseqüentemente, aumente as intenções de *turnover* (Saks, 2006).

Ainda assim, alguns estudos indicam que os trabalhadores com maior *engagement* sentem também maior conflito, devido aos recursos que dispensam para o trabalho (Halbesleben et al., 2011). Adicionalmente, um trabalhador que se sinta psicologicamente em conflito devido à interferência do trabalho no domínio familiar sentirá menos *engagement* (Maslach et al., 2008).

Além disso, de acordo com a Teoria da Troca Social (Social Exchange Theory) de Blau (1968), os trabalhadores respondem positivamente às políticas e práticas de trabalho promovidas pela organização relativas a temas sensíveis como o equilíbrio entre o trabalho e a família/vida pessoal, sendo que os níveis de *engagement* podem também ser afetados pela avaliação que os trabalhadores fazem das medidas e apoios disponibilizados pela entidade empregadora.

No que diz respeito à relação entre o *engagement* e o desempenho, é também resultado de vários estudos a conclusão de que trabalhadores proativos e com elevados níveis de iniciativa pessoal tentam fazer além daquilo que lhes é exigido (Bakker, 2011; Bakker & Demerouti, 2007). Indivíduos que sintam maior ligação emocional com o trabalho tiram maior partido de todas as suas capacidades físicas, mentais, cognitivas e emocionais, alcançando um melhor desempenho. Isto é, quando os trabalhadores se sentem envolvidos, gostam do seu trabalho, têm melhor relação com

colegas e, conseqüentemente, se sentem mais integrados, esforçam-se mais em cada tarefa e obtêm melhores resultados (Demovsek, 2008; Schaufeli et al., 2002).

Quanto maior o *engagement*, maiores os níveis de predisposição para novas experiências, de criatividade (Fredrickson, 2001) e de dedicação à organização (Organ & Paine, 1999). Estes trabalhadores experienciam menos *stress*, estão mais satisfeitos com a sua vida, ausentam-se menos regularmente e necessitam menos dos seguros de saúde ou de baixas por motivos de ordem mental ou física (Harter et al., 2002).

Em 2006, um estudo conduzido por Becker e Huselid, que inquiriu 664.000 trabalhadores em todo o mundo, revelou a existência de um diferencial de 52% no aumento da receita entre organizações com trabalhadores com elevado *engagement* e baixo *engagement*. Outro estudo, realizado em 2016, que inquiriu 7.939 unidades de negócio em 38 países, demonstrou que fatores como a satisfação do cliente, o lucro, o *turnover* e a menor quantidade de erros cometidos no trabalho se relacionam diretamente com a satisfação e o *engagement* dos trabalhadores (Nowack, 2006). Na verdade, trabalhadores satisfeitos e com níveis elevados de *engagement* tendem a exceder-se no seu desempenho, contribuindo fortemente para a rentabilidade da organização (Lockwood, 2010). Para além de ser fundamental para a produtividade e rentabilidade do negócio, o *engagement* torna-se fundamental para o potencial de crescimento da carreira e de competitividade (Bin & Shmailan, 2015). Tendo em conta as informações teóricas debatidas, assume-se que:

Hipótese 2: O *Engagement* medeia positivamente a relação entre o CTF e o Desempenho.

1.5. O papel do sexo na relação entre o CTF e o Desempenho

A gestão entre as necessidades familiares e profissionais demonstra-se complicada por questões de tempo, mas também a nível psicológico, pois à ansiedade inerente à pandemia, junta-se a pressão de corresponder às necessidades do trabalho e da família (Schieman et al., 2021), principalmente para as mulheres (Milliken et al., 2020), numa situação que Lewis e colegas (2020) consideraram “um desastre para o feminismo”.

A situação de teletrabalho forçada veio reverter as tendências em direção a uma igualdade de género em vários domínios do trabalho, tendo sido registada, por exemplo, uma diferença significativa nos níveis de produtividade e na satisfação com o trabalho entre as mulheres e homens, algo que estava muito mais esbatido antes da pandemia (Feng & Savani, 2020). As mulheres foram mais interrompidas (Leroy et al., 2021), reduziram o número de horas de trabalho e/ou até abandonaram o trabalho, devido às responsabilidades acrescidas de tomar conta dos filhos, até três ou quatro vezes superiores às dos homens (Collins, 2019).

Ainda assim, há mães, principalmente de bebês e crianças mais pequenas, que valorizam a opção de trabalhar a partir de casa e essa flexibilidade tem sido até associada a maiores níveis de empregabilidade. Além disso, alguns pais que também gostavam de passar mais tempo com os filhos, consideram que trabalhar a partir de casa pode facilitar a divisão de tempo. Assim sendo, muitos casais trabalhadores consideram o teletrabalho como uma ideia atrativa e igualitária que permite organizar as exigências do trabalho e da família (Lyttelton et al., 2020).

A complexidade de trabalhar em casa e gerir o CTF pode resultar em menor bem-estar para as mulheres. A nível do trabalho, é ainda registado um decréscimo de produtividade e satisfação com a vida a curto prazo, enquanto que, a longo prazo pode traduzir-se em menor desempenho, satisfação com a carreira, com o salário e posição hierárquica inferior (Milliken et al., 2020). Também os níveis de *engagement* variam frequentemente entre mulheres e homens. Por norma, as organizações valorizam o perfil do “trabalhador ideal”, que muitas vezes se torna mais difícil de alcançar para o sexo feminino, devido às obrigações e exigências da vida familiar, que ainda recaem maioritariamente sobre as mulheres (Banihani et al., 2013). Com base nestas considerações, hipotetiza-se que:

Hipótese 3: O Sexo modera a relação principal, sendo que a relação entre Conflito Trabalho-Família e Desempenho é mais forte para o sexo feminino.

Modelo de Investigação

Desta forma, este estudo tem como principal objetivo analisar o papel mediador do *engagement* na relação principal entre o CTF e o desempenho, e, adicionalmente, perceber se esta relação é moderada pelo sexo. Com base neste objetivo e nas considerações teóricas debatidas anteriormente, apresenta-se o seguinte modelo:

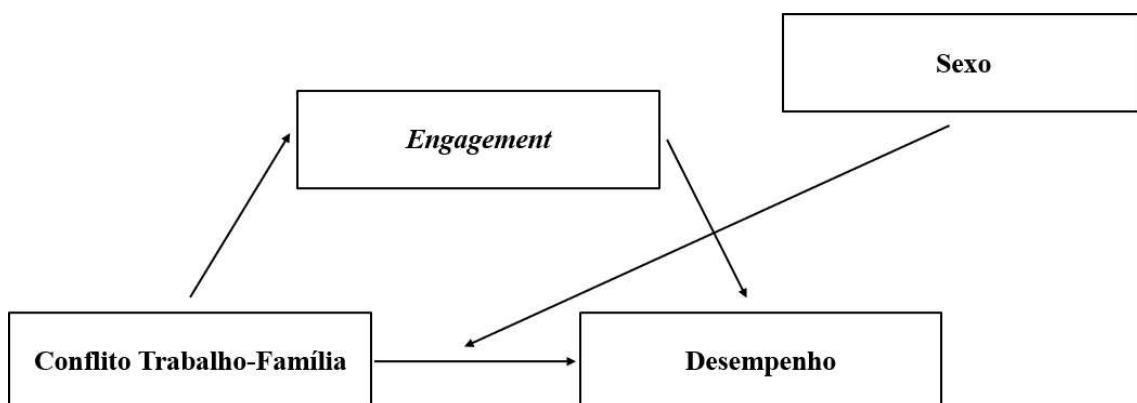


Figura 1.1. - Modelo de Mediação Moderada: O papel mediador do *Engagemen* na relação principal entre o CTF e o Desempenho e o papel moderador do Sexo nesta relação.

Considerando toda a informação teórica que conhecemos sobre estes temas, para além das hipóteses e do teste do modelo apresentado, este estudo tem também o objetivo de compreender em profundidade como é que a experiência do teletrabalho e do CTF foi vivida, particularmente nos momentos de confinamento. Este objetivo de compreensão remete para o recurso a uma estratégia qualitativa, a qual foi incluída na dissertação por forma a permitir o acesso às percepções individuais dos participantes sobre (1) algumas temáticas mais específicas, como a organização do trabalho doméstico e parental, a reutilização do tempo de *commute* e (2) as principais vantagens e desvantagens do teletrabalho e o seu papel no futuro do mundo do trabalho.

CAPÍTULO 2

Método

2.1. Procedimento de recolha de dados

De modo a compreender mais aprofundadamente as percepções da população portuguesa sobre o teletrabalho, foi adotada uma metodologia mista neste estudo, combinando técnicas de recolha de dados quantitativas e qualitativas. Na vertente quantitativa, pretendia-se realizar uma análise sobre a influência do teletrabalho no conflito trabalho-família, no *engagement* e no desempenho, avaliados subjetivamente pelos respondentes. Na vertente qualitativa, pretendia-se explorar de que forma o teletrabalho foi vivido, a um nível mais individual, sobretudo na relação com o contexto pessoal e familiar, bem como com os sentimentos relativamente ao trabalho, por parte dos entrevistados.

A metodologia mista integra, assim, dados qualitativos e quantitativos num mesmo estudo. Este tipo de metodologia mista potencializa as forças dos métodos qualitativos e quantitativos e reduz as limitações associadas a cada um deles, proporcionando uma análise mais abrangente e completa do tópico em estudo (Wisdom et al., 2012).

A técnica quantitativa envolveu a recolha e análise de dados numéricos (Hayes et al., 2013) e foi administrada através de um questionário realizado no *software Qualtrics*, divulgado online, através das redes sociais e profissionais dos alunos que constituíram a equipa de investigação que trabalhou o tema do teletrabalho e de colegas de mestrado. Todos os respondentes foram informados, no início do questionário, do caráter voluntário, anónimo e confidencial da sua participação, bem como da possibilidade de interromper, a qualquer momento, o preenchimento das respostas, que nesse caso não seriam gravadas. No questionário constavam questões associadas a diferentes variáveis relacionadas com o teletrabalho, bem como perguntas de teor sociodemográfico e de caracterização do trabalho de cada participante. O preenchimento do questionário tinha a duração prevista de 7 minutos.

Relativamente à técnica qualitativa, a escolha recaiu sobre a entrevista. A abordagem qualitativa foi definida por Holanda (2006) como um método diferenciado que foca particularmente o estudo dos fenómenos humanos, sendo predominantemente usada para aceder a percepções pessoais sobre a realidade. No presente estudo, foram efetuadas entrevistas, com um guião do tipo semiestruturado, realizadas por *Zoom*, e a amostra foi recolhida através do método não probabilístico denominado “bola de neve”.

2.2 Participantes

Para o estudo quantitativo, a amostra foi constituída por um total de 920 participantes válidos, com idades compreendidas entre os 19 e os 69 anos ($M = 36.31$).

A totalidade dos participantes estava a trabalhar no momento da recolha, em regime total ou parcial de teletrabalho, sendo que a maioria era do sexo feminino (66.7%), com ensino superior (81.7%) e sem filhos (55.3%). Estes e outros dados sociodemográficos podem ser consultados na tabela 2.1.

Tabela 2.1. - *Caracterização Sociodemográfica da amostra*

	N = 920
Sexo	
Feminino	614 (66.7%)
Masculino	306 (33.3%)
Nível de Educação	
Ensino Básico ou inferior	4 (0,4%)
Ensino Secundário	164 (17.8%)
Ensino Superior	752 (81.7%)
Setor de Atividade	
Banca e Serviços Financeiros	169 (18.4%)
Comércio, Retalho e Distribuição	60 (6.5%)
Consultoria, Informática e Ativ. Científicas	267 (29%)
Educação e Formação	62 (6.7%)
Hotelaria, Restauração e Turismo	14 (1.5%)
Indústria	42 (4.6%)
Saúde e Apoio Social	40 (4.3%)
Outro	266 (28.9%)
Teletrabalho total ou parcial	
Sim	920 (100%)
Não	0 (0%)
Filhos ou outros dependentes	
Sim	408 (44.3%)
Não	509 (55.3%)
	<i>M (SD)</i>

Idade	36.31 (11.85)
Horas de trabalho semanais	38.53 (8.89)

Os participantes foram selecionados através de um processo de amostragem não probabilístico por conveniência (Taherdoost, 2016). Os requisitos de inclusão no estudo foram apenas os seguintes: (a) ter no mínimo 18 anos e (b) estar a trabalhar, total ou parcialmente, em regime de teletrabalho.

Quanto ao estudo qualitativo, procurou-se recolher uma amostra que demonstrasse ser diversa em termos da idade dos respondentes, da fase de carreira, do momento profissional e setor de atividade dos mesmos e da sua situação familiar (com e sem filhos). O objetivo era perceber as realidades e a experiência de cada indivíduo com o teletrabalho, durante e após o confinamento. Antes de cada entrevista, os participantes consentiram verbalmente a participação e a gravação da mesma em áudio. Consequentemente, as entrevistas realizadas foram transcritas integralmente, com o objetivo de transportar o discurso em formato áudio para formato escrito, sem perder o significado das afirmações. Cada entrevista teve uma duração média de 43 minutos, o que correspondeu a, aproximadamente, 9 horas de trabalho de transcrição.

A identificação da amostra mostrou-se um processo complicado e moroso, devido à dificuldade em encontrar pessoas dispostas a conceder entrevistas. Assim sendo, ao contrário do critério de saturação teórica habitualmente exigido nos estudos qualitativos, o processo de recolha de dados foi interrompido devido aos prazos estabelecidos pela entrega desta dissertação. Desta forma, a amostra final foi constituída por 7 entrevistas a indivíduos ativos profissionalmente, que trabalharam em regime de teletrabalho durante o confinamento e que, neste momento, trabalham num dos três regimes: presencial, híbrido ou teletrabalho. A amostra consistiu em 4 indivíduos do sexo feminino e 3 do sexo masculino.

2.3. Medidas

As escalas utilizadas no estudo quantitativo estão relacionadas com o conflito trabalho-família, o *engagement* e o desempenho percebido pelos trabalhadores associadas à temática do teletrabalho. Apesar do questionário conter várias dimensões, enquadradas num estudo mais vasto sobre o teletrabalho (e.g., ansiedade tecnológica, *burnout*, *tecnostress*, percepções sobre exigência/autonomia e suporte verificadas no teletrabalho, bem como a caracterização do estado de saúde dos respondentes), apenas foram selecionadas as escalas que se enquadram com o objetivo desta investigação.

2.3.1. Conflito trabalho-família

Com base no instrumento *Work-Family Conflict and Family-Work Conflict Scales* (Netemeyer et al., 1996), adaptado para a versão portuguesa por Simões e colegas (2019), foi utilizada a subescala do CTF para analisar esta medida, da qual constavam cinco itens (e.g., “Para cumprir adequadamente os deveres profissionais, tenho de fazer alterações nas minhas atividades familiares”). Os itens eram avaliados pelo respondente numa escala de *Likert* de 7 pontos, que variava entre (1) “Discordo Totalmente” e (7) “Concordo Totalmente”. Esta escala revelou um valor de consistência interna bastante satisfatório ($\alpha = .89$).

2.3.2. Engagement

A análise desta variável foi realizada com recurso à escala do Utrecht Work Engagement Scale short version (UWES-9) de Schaufeli e Bakker (2003). Em 2018, Sinval e colegas traduziram e adaptaram para português esta mesma escala, que inclui nove itens divididos em três fatores (vigor, dedicação e absorção). Neste estudo, a escala foi utilizada unidimensionalmente, de forma a avaliar o *engagement* dos respondentes com o seu trabalho como um todo. Os itens (e.g., “No meu trabalho, sinto-me cheio de energia”) foram cotados pelos respondentes através de uma escala de *Likert*, de sete pontos, que refletia os níveis de frequência, que variavam entre (0) “Nunca” e (7) “Todos os dias”. A consistência interna apresenta-se com um valor de $\alpha = .86$, encontrando-se, portanto, dentro dos valores desejáveis.

2.3.3. Desempenho

A avaliação subjetiva do seu próprio desempenho realizada pelos respondentes deste questionário foi realizada através da utilização da escala adaptada e traduzida para português por Rego (2009). Esta escala contém quatro itens (e.g., “Os meus colegas consideram que sou um trabalhador bastante produtivo”) medidos pela escala de *Likert* de 7 pontos, em que (1) “A afirmação não se aplica” e (7) “A afirmação aplica-se completamente”. A consistência interna desta escala é também de um valor bastante satisfatório ($\alpha = .93$).

2.3.4. Variáveis sociodemográficas

Foram recolhidas várias informações sociodemográficas, entre elas o sexo, a idade, o nº de horas de trabalho semanais e o setor de atividade.

A variável sexo foi incluída neste modelo como moderadora devido à importância que as diferenças de género têm vindo a ter na relação com o teletrabalho, segundo a literatura num período pandémico (Milliken et al., 2020; Lewis, 2020) e também numa fase pré-pandemia (Collins, 2019). O sexo foi codificado com uma variável *dummy* (0=Feminino; 1=Masculino).

2.3.5. Guião de Entrevista Semiestruturado

Para a materialização da metodologia qualitativa, foi elaborado um guião de entrevista semiestruturado, organizado em oito secções: transição para o teletrabalho, agregado familiar, ajustamento da organização, ajustamento do indivíduo, ajustamento do casal, confinamento e tarefas domésticas, confinamento e trabalho, presente e futuro do teletrabalho (na íntegra no anexo A). Cada tema era abordado com base numa ordem cronológica, de forma a realizar um paralelismo (sempre que assim fizesse sentido) entre a fase pré-confinamento, confinamento e pós-confinamento.

Todas as questões incluídas no guião partiram de uma análise prévia sobre o estado de arte do tema (já explanado na revisão da literatura). Para além das perguntas sociodemográficas e de contexto familiar e de teletrabalho, as questões do ajustamento por parte da organização mencionaram as possíveis medidas adotadas pela organização no sentido de auxiliar e melhorar a adaptação ao teletrabalho, seja ao nível dos apoios materiais, da melhoria da ligação à internet, e também de novos métodos de trabalho que fomentaram a ligação entre os colaboradores (Rudnicka et al., 2020).

Depois, no que ao ajustamento do indivíduo diz respeito, as questões procuraram perceber o que se alterou nas suas condições de trabalho, por exemplo, no horário e na organização das tarefas, bem como averiguar a flexibilidade para a gestão da vida familiar e profissional e as condições ergonómicas de trabalho (Aleta et al., 2020). Adicionalmente, foi também explorada a satisfação com o trabalho, adaptada ao teletrabalho. A satisfação com o trabalho é um fenómeno de cariz individual, no entanto, é afetada por vários fatores externos. Esses fatores passam pelas condições do trabalho, nas quais se destacam fatores como o conteúdo, o pagamento, a promoção, o reconhecimento, as condições e o ambiente vivenciado no trabalho. Depois, também os principais agentes têm uma relação forte com a satisfação, tais como os colegas, subordinados, chefias e a própria organização (Locke, 1976).

Relativamente ao ajustamento do casal e às tarefas domésticas durante o confinamento, questionou-se sobre aqueles que eram os hábitos de divisão de trabalho doméstico e de que forma essa divisão se alterou durante o confinamento e o teletrabalho (Schieman et al., 2021), bem como a frequência com que as obrigações da casa e da família impediam a concentração no trabalho (Shieman & Badawy, 2020). No que concerne ao ajustamento do trabalho na altura do confinamento, as questões focaram a organização do tempo e priorização de tarefas ou possíveis aspetos menos positivos (Schieman et al., 2021) e também as percepções sobre o impacto do confinamento e do teletrabalho no seu desempenho, motivação e *engagement* com o trabalho (Aleta et al., 2020; Schieman et al., 2021), sendo ainda nesta secção questionada a importância daquele

que era o tempo de deslocação entre casa e o trabalho, e de que forma esse período diário foi ou não substituído por outras atividades ou rituais (Jachimowicz et al., 2021).

Por fim e numa perspetiva de reflexão, as questões focaram-se (1) numa análise por parte do inquirido relativamente ao seu próprio trabalho, e.g., ao nível da energia, entusiasmo, inspiração, vontade, orgulho e do seu nível de *engagement* (Schaufeli & Bakker, 2003) e (2) numa consideração mais geral sobre o teletrabalho: vantagens, desvantagens, hábitos que permaneceram e percepções individuais face ao futuro deste regime de trabalho em Portugal e no mundo.

2.3.6. Procedimento de análise de dados qualitativos

Este estudo contém informação de cariz retrospectivo, com recurso à recordação de experiências vividas durante o confinamento que elucidam a influência dessas mesmas experiências nas perspetivas atuais e de futuro sobre o teletrabalho. Todas as entrevistas foram realizadas e transcritas totalmente em língua portuguesa. A análise de conteúdo foi realizada com recurso a tabelas de Excel e organizada através de duas dimensões principais: (1) a relação entre o confinamento/teletrabalho e a vida pessoal/familiar e (2) a relação entre o confinamento/teletrabalho e o trabalho.

CAPÍTULO 3

Resultados

3.1 Resultados Quantitativos

No tabela 3.1 são apresentadas as médias, desvios-padrões e correlações de cada uma das variáveis em estudo. Através das médias apresentadas, podemos constatar que os respondentes, de uma forma geral, consideram ter um bom desempenho no seu trabalho e um nível de *engagement* também aceitável. A média percebida de conflito trabalho-família foi aliás a mais baixa entre as três variáveis em análise, o que neste caso, significa que os respondentes não consideram ter de lidar com um elevado nível de conflito entre o trabalho e a família.

Através da análise deste mesmo quadro, percebemos que se regista uma correlação negativa entre o conflito trabalho-família e o *engagement* ($r = -.17, p < 0,001$), bem como entre o conflito trabalho-família e o desempenho ($r = -.11, p < 0,001$), sendo que ambas apresentam um efeito de correlação baixo (Cohen, 1992). Por outro lado, existe uma correlação com valores positivos, que se verifica entre a variável do desempenho e o *engagement* ($r = .46, p < 0,001$) e apresenta um efeito de nível médio (Cohen, 1992).

Tabela 3.1 - Matriz de Médias, Desvio-Padrão e Correlações das variáveis em estudo

Itens	Descritivas e Correlações						
	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	1	2	3	4
Conflito Trabalho-Família	920	3.29	1.44	--	(.89)		
Desempenho	920	5.76	.92	-.11**	--	(.93)	
<i>Engagement</i>	920	4.89	1.04	-.17**	.46**	--	(.86)

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

Os resultados foram analisados através do software estatístico IBM SPSS Statistics versão 27 e da macro do SPSS, PROCESS (Hayes, 2017), de forma a analisar o modelo de mediação proposto.

Na tabela 3.2, podem ser observados os resultados relativos ao modelo de mediação em estudo. Primeiro, verifica-se a ausência de um efeito direto, ou seja, a relação entre o conflito trabalho-família e o desempenho não é significativa, apesar de negativa ($B = -.02, t = -1.123, p > .001$), ao contrário do que era esperado, não confirmando, desta forma, a hipótese 1.

Em segundo lugar, podemos perceber que o conflito trabalho-família tem um efeito negativo e significativo no *engagement* ($B = -.12$, $t = -5.093$, $p < .001$). Adicionalmente, o quadro mostra ainda que o *engagement* teve um efeito positivo e significativo no desempenho ($B = .40$, $t = 15.145$, $p < .001$). Depois, podemos ainda verificar que o conflito trabalho-família teve um efeito significativo no desempenho, mediado pelo *engagement* (efeito indireto com estimativa *bootstrap* de $-.048$), e o intervalo de confiança a 95% para o efeito indireto não incluía o 0 ($-.07$ e $-.03$). Estes resultados suportam a hipótese 2, de que o conflito trabalho-família tem um efeito no desempenho, através do *engagement*: a relação negativa fica atenuada quando existe um aumento dos níveis de *engagement*. Depois da refutação da primeira hipótese, este é um resultado interessante, pois revela o papel importante das variáveis relacionadas com o trabalho nesta relação - futuros estudos com variáveis de moderação.

Quanto à hipótese 3, não foi possível testar o modelo de moderação, pelo facto de haver um desequilíbrio muito grande na amostra (66.7% mulheres), pelo que se optou por incluir o sexo enquanto variável de controlo no modelo de mediação. Da análise, também visível na tabela 3.2, depreende-se que o sexo não tem efeito significativo na relação no modelo, contudo, como já foi referido, a amostra é desequilibrada em termos de sexo dos respondentes.

Tabela 3.2 - Resultados de Regressão para a Mediação

		R^2		
Modelo 1: Variável Mediadora no Modelo		Outcome: <i>Engagement</i>		
	Coef.	Erro-Padrão	<i>t</i>	<i>p</i>
Conflito Trabalho-Família	-.12	.02	-5.09	< .001
Sexo	.08	.07	1.49	> .001
Modelo 2: Variável Outcome no Modelo		Outcome: Desempenho		
	Coef.	Erro-Padrão	<i>t</i>	<i>p</i>
Conflito Trabalho-Família	-.02	.02	-1.12	> .001
<i>Engagement</i>	-.40	.03	15.15	< .001
Sexo	-.04	.06	-.63	> .001
<i>Bootstrapping para o efeito indireto</i>				
	Efeito	Erro-Padrão	LI 95% IC	LS 95% IC
Efeito indireto do Conflito Trabalho-Família no Desempenho via <i>Engagement</i>	-.05	.01	-.07	-.03

N = 920. Estão reportados os coeficientes não estandardizados. LI – limite inferior; LS – limite superior; IC – Intervalo de confiança.

3.2. Resultados Qualitativos

Perante os resultados obtidos na abordagem quantitativa e o desequilíbrio da amostra em termos de sexo dos respondentes, e perante a disponibilização de informação mais em profundidade na análise qualitativa, decidiu-se focalizar as semelhanças e diferenças entre homens e mulheres dentro das dimensões em análise.

Para a realização desta análise aos resultados qualitativos, mais especificamente remetidos à fase de confinamento, foram definidas quatro dimensões: (1) A relação entre o confinamento/teletrabalho e a vida pessoal/familiar, (2) A relação entre o confinamento/teletrabalho e o trabalho, (3) A reutilização do tempo de *commute* e (4) As vantagens e desvantagens do trabalho.

A primeira dimensão é constituída por três subdimensões: (1) Teletrabalho durante e após confinamento, (2) Ajustamento pessoal e (3) Ajustamento familiar e contexto doméstico. Por sua vez, a segunda dimensão é também avaliada em três subdimensões: (1) Rotinas de trabalho, (2)

Motivação no trabalho e (3) Dificuldades e desafios do teletrabalho. A terceira dimensão, sobre o tempo de commute, é composta pela subdimensão do tempo de *commute* (1) antes da pandemia e (2) durante e após a pandemia. Por fim, a dimensão das vantagens e desvantagens do teletrabalho, divide-se precisamente por estas duas subdimensões (vantagens e desvantagens) e por uma última, relativa às perspetivas de futuro deste regime de trabalho. A divisão das dimensões e subdimensões mencionadas anteriormente, bem como exemplos de afirmações dos participantes, encontram-se no anexo B.

Na tabela 3.3, é possível observar os 7 participantes e informações sociodemográficas relevantes para o estudo.

Tabela 3.3 - Caracterização dos participantes

Participante	Sexo	Idade	Agregado Familiar	Regime Atual de trabalho
P1	Feminino	29 anos	2 adultos	Híbrido
P2	Masculino	29 anos	2 adultos	Teletrabalho
P3	Feminino	40 anos	2 adultos e 2 filhos menores de idade	Presencial
P4	Feminino	40 anos	2 adultos e 2 filhos menores de idade	Presencial
P5	Masculino	40 anos	2 adultos e 2 filhos menores de idade	Híbrido
P6	Feminino	50 anos	2 adultos e 2 filhos maiores de idade	Presencial
P7	Masculino	54 anos	2 adultos e 2 filhos maiores de idade	Presencial

3.2.1. A relação entre o confinamento/teletrabalho e a vida pessoal/familiar

Numa perspetiva de comparação entre o teletrabalho durante o confinamento e o teletrabalho pós-confinamento, é certo que a situação se altera totalmente em cada um destes momentos, e esse sentimento é comum a mulheres *“Há o teletrabalho com crianças em casa e sem crianças. Sem crianças, totalmente pacífico, ou seja, tudo o que eu faço aqui posso fazer em casa. Com crianças... foi um desafio muito grande.”* (P3), e a homens *“Já não consegues seguir uma estrutura ao longo do dia definida ou estar numa reunião com atenção total, porque basta tu e a tua esposa estarem a trabalhar em reuniões separadas e todo o caos se liberta em casa.”* (P5). Nesse sentido,

nos temas explorados de seguida, analisam-se os ajustamentos pessoais e do contexto em casa à situação de teletrabalho forçado durante a pandemia.

No que diz respeito ao ajustamento pessoal de cada entrevistado ao confinamento e, em particular, ao teletrabalho, tornou-se evidente que o ajuste não foi, de facto, fácil de atingir, mesmo para quem não tinha filhos a seu cargo. Em primeiro lugar, porque as rotinas se alteraram fortemente, como nos relata a P1 *“O que sinto é que a rotina alterou drasticamente, porque efetivamente passamos a estar 24h sobre 24h debaixo do mesmo teto... Já não há a coisa de acordar, preparar, sair para o trabalho e depois voltar a casa... Não é desmotivador, mas no fundo torna-se muito rotineiro e começamos a perder certos hábitos.”*, e em segundo, porque apesar de fechados em casa, as responsabilidades com o trabalho se mantiveram, como revela o P2 *“O sair de casa era uma coisa importante para mim... ir ao ginásio, ir aos treinos, voltar... de repente, deixei de ter. Para adicionar a isso, o facto de estar em casa o dia todo a trabalhar... deu densidade e tive que fazer ajustes”*. Para os que têm filhos pequenos, e apesar de a gestão de crianças ter sido um fator que complicou a adaptação, como declara a P4 *“Nesse sentido, foi bastante desafiante que eles conseguissem compreender que estávamos num momento difícil, em que não podemos sair de casa, com todas as restrições”*, essa dificuldade também foi sentida por quem tem filhos já adultos e autónomos, que foi o caso da P6 *“Para mim foi extremamente complicado. Foi uma questão que psicologicamente para mim não foi muito favorável. Depois tinha outra questão, que eram quatro pessoas fechadas em casa, em teletrabalho.”*

Relativamente ao ajustamento familiar e ao contexto doméstico de cada entrevistado, há também vários pontos em comum entre homens e mulheres, nomeadamente a adoção de um espaço de trabalho improvisado e longe de reunir as condições ideais. As salas de jantar/refeição tornaram-se espaço de trabalho para quase todos os entrevistados, criando problemas ergonómicos e uma iminente impossibilidade de concentração/isolamento, para a P1 *“Temos um escritório onde trabalha um no escritório e outro na casa de jantar, por isso não, não no ponto de vista ergonómico e não no ponto de vista do isolamento, porque também depende muito do sítio em que estou a trabalhar. Eu trabalho essencialmente na casa de jantar, por isso, em termos de condições isso muda”* mas também para o P2 *“Houve dias em que acabámos a trabalhar no mesmo espaço, e acho que esse foi o maior desafio. Estávamos os dois em calls e quase a dar um tiro na cabeça, cada um chateado não só com o outro mas com os colegas uns dos outros...”*. Estas complicações chegaram a transformar-se em problemas de saúde, mais uma vez, tanto para homens *“Ao fim de algum tempo tive que comprar uma cadeira porque comecei realmente a sentir algumas mazelas nas costas.”* (P7), como para mulheres *“A nível de ergonomia foi o caos. Mesa demasiado alta, comecei a ficar com algumas mazelas que, semana sim, semana não, tentava ir à massagista. Estava cheia de contraturas”* (P3).

Aliás, foram vários os pontos sentidos comumente por homens e mulheres. A divisão de tarefas manteve-se para muitos casais igual à que existia antes da pandemia, independentemente do seu carácter igualitário (ou não), como é possível observar considerando testemunhos como o da P3 *“Mas a nível de ajuda do meu marido, é assim, ele ajuda muito na parte da alimentação da própria criança quando já estamos à mesa... Ele não cozinha, não ousa a cozinhar, limpar também não limpa. Ajuda muito na parte dos banhos”* e do P5 *“Não se alterou com o teletrabalho e a divisão é relativamente simples: ela trata da roupa e eu trato da comida. Tudo o resto acabamos por dividir um bocadinho, ou seja, às vezes vai ela adormecer os miúdos, outras vezes vou eu. A mesma coisa com as restantes tarefas.”*.

Ainda assim, o peso do trabalho doméstico e de cuidado das crianças recaiu maioritariamente sobre todas as mulheres-mães inquiridas nas entrevistas. Maioritariamente pelo facto de os seus companheiros terem, na altura, um regime de trabalho menos flexível, preenchido com reuniões, como nos foi relatado pela P3 *“No segundo confinamento pedi ao meu marido para sair dali (da sala). Porquê? Ele estava lá tipo corpo presente, literalmente, porque ele está o dia todo em reuniões.”* e pela P4 *“Porque no trabalho dele, está praticamente o tempo todo em videochamada, reuniões, pronto...”*, mas também porque, naturalmente, elas assumiram esse papel com as crianças, novamente explícito nas intervenções da P3 *“Pronto, então preferi ter eu mais uma sobrecarga de ficar com as duas crianças e trabalhar ao mesmo tempo... Ou seja, o pouco tempo livre que teria, deixei de ter. Para uma mulher é assim.”* e da P4 *“Naturalmente, eu estava muito mais focada nas crianças e tentar evitar que a televisão fosse uma ferramenta frequente”*. Quando já não havia crianças no cenário, esse papel era assumido instintivamente com as refeições em família, como nos é relatado pela P6 *“Então eu interrompia o meu trabalho, vinha tratar do almoço, sentávamos-nos todos e depois alguém, se tinha tempo, ficava a arrumar a cozinha ou então arrumava eu a correr porque tinha outra reunião a seguir ao trabalho para fazer.”*.

O aumento do número de horas dedicado a tarefas domésticas foi principalmente sentido também pelas mulheres, devido a toda a logística associada a estar 24 horas por dia em casa, como descrito pela P4 *“Sim, porque eram mais horas dentro de casa, mais horas a utilizar as coisas da cozinha... o estar em casa implica mais snacks, há mais necessidade de preparar esses mesmos snacks, e depois toda a logística que é necessária... questões da utilização das fraldas, às vezes lençóis... sextas... era tudo...”*.

3.2.2. A relação entre o confinamento/teletrabalho e o trabalho

O contexto de confinamento e de teletrabalho não teve, naturalmente, efeitos apenas na gestão da vida pessoal e familiar.

Aliás, desde logo, há um fator comum referido por todos os sete entrevistados, alheio a diferenças de género e de situação familiar: a falha de ajustamento relativa ao número de horas de trabalho. Este aumento do número de horas trabalhadas aconteceu por vários motivos. Ora porque as ferramentas de trabalho estavam sempre disponíveis em casa: *“O que eu senti foi que, lá está, o computador estar sempre presente, tu comesças a encurtar momentos, a fazer o lanche da manhã e o lanche da tarde ao computador, o almoço começa a ser mais curto, porque efetivamente há uma pressa para vir responder aos e-mails”* (P1), ora porque se tornava difícil “desligar” do trabalho, *“Ligeiramente ou até lateralmente, visão periférica, via sempre pelo canto do olho o computador, portanto estávamos sempre a lembrar. A pessoa não conseguia desligar completamente”* (P7). Depois, o sentimento de querer mostrar serviço, visto ser impossível demonstrá-lo no espaço de trabalho *“Pensava “como estou a trabalhar remote, vou ter que dar o litro” ou “as pessoas não sabem que estou a trabalhar e por isso tenho que estar sempre ligado”, o que é um erro... acho que todos nós sentimos isso na pele na altura”* (P2), ou mesmo o sentido de “dever” para com a organização de repor as pausas realizadas durante o dia para gerir questões familiares em casa: *“Como fazia várias interrupções ao longo do dia, via a necessidade de tentar repor aquilo que não fiz. Todos os dias à uma da manhã, duas da manhã, tinha que trabalhar”* (P3) e *“Tentava compensar, depois, no final do dia e algumas vezes durante a noite com tempos que não consegui ter para mim para trabalhar. Tentava compensar com esse tipo de tempos extra.”* (P5). Também o facto de as viagens entre casa-trabalho e trabalho-casa já não serem necessárias foi visto como um motivo para prolongar os horários, pela P6 *“O facto de estarmos em casa, enquanto que no trabalho local presencial a pessoa pensa “ok, tenho que sair até às seis porque se não vou apanhar um trânsito desgraçado, já só vou chegar a casa às oito”... estando em casa, não tenho esse problema, portanto a hora de saída nunca era hora de saída...”* e pela P4 *“Começava-se mais cedo, acabava-se mais tarde, já que se está em casa... as entidades aproveitavam muito o facto de as pessoas não terem que fazer o trajeto para as suas casas”*.

A desmotivação associada aos novos e condicionados métodos de trabalho também foi sentida por homens, como foi o caso do P2 *“No início, senti “que fixe, agora vou estar em casa sem ninguém me chatear” mas ao longo do tempo vais-te desgastando... gosto de fazer coisas. Não me apetece ficar enfiado o dia todo em reuniões para decidir uma coisa, imagino que ninguém.”* e por mulheres, visível no discurso da P4 *“O meu trabalho é direto, tenho alguns momentos de trabalho de computador, mas maioritariamente é direto, com pessoas, a apoiar pessoas e famílias. De repente, estar limitada a um telefone ou computador... e ainda ter, às vezes, crianças...”*.

As principais dificuldades sentidas pelos homens entrevistados passaram pelos desafios de comunicação associados ao trabalho à distância, por exemplo, na dificuldade em interpretar *feedback*, como nos relata o P2 *“Houve alturas em que eu interpretei de forma errada determinado*

feedback do projeto e isso fomentou algum atrito ou alguma irritação”, o que, inicialmente, conduziu a um sentimento de menor produtividade “Talvez tenha sido um bocado afetada a produtividade, sim. As pessoas não estavam ali ao lado para dar feedback de uma forma rápida, por outro lado, começamos a usar ferramentas que permitiam trabalho colaborativo” (P2), e a maiores dificuldades associadas à tomada de decisão, sentidas pelo P7 “Por vezes, causava algum constrangimento eu estar sozinho... Tornava-se mais demorado, porque eventualmente, se houvesse uma decisão mais radical e que estivesse ali na dúvida, obrigava-me a ter que fazer uma chamada para uma para duas pessoas.”. Para além disso, também as interrupções foram frequentes ao longo do dia e impossibilitaram a concentração em reuniões, como nos explica o P5 “Houve interrupções em que sim, eu estava a fazer uma apresentação ou algo em que era eu a explicar para uma audiência qualquer coisa e que a interrupção claramente afetava esse processo.”.

Para as mulheres, a pressão de apresentar resultados fez-se sentir pela falsa sensação de mais tempo disponível para o trabalho, como nos descreve a P1 *“Acho que com o confinamento, as organizações em geral também começaram a pôr mais pressão nos colaboradores ou a dar mais responsabilidades. Partiram do pressuposto que também tinham muito mais tempo para fazer tudo.”*, e por isso, mais uma vez, foi recorrente o prolongamento de horários para atingir o cumprimento de objetivos propostos pela organização e acabaram por se aceitar mais responsabilidades, como foi o caso da P6 *“Na altura da pandemia, inclusivamente, voluntariei-me para mais funções feita estúpida, e até ao momento, elas estão cá acrescentadas à tarefa e não estou a conseguir largar.”* e da P4 *“Acabava por abdicar do meu tempo de final do dia para conseguir fazê-las e pronto, realmente houve ali algumas situações de relatórios que tinham mesmo que ser feitos e que os fiz. Inicialmente a pessoa diz “sim sim” e perde ali uma série de horas de sono.”*. Para além disso, a dificuldade associada a cada interrupção para a preparação de refeições, que foram muito mais, como descrito pela P6 *“Como habitualmente fazemos apenas um jantar em casa, a gente não tinha noção. Era pequeno-almoço, lanche da manhã, um cafezinho pronto, almoço, lanche e então era uma coisa absurda.”* ou até mesmo a impossibilidade de conseguir trabalhar durante algum tempo seguido, sem interrupções, sentida pela P4 *“Logo de manhã cedo, enquanto os meus filhos estavam a acordar, tinha ali um bocadinho só para tentar organizar o meu dia nem que fosse uma meia-hora e depois aproveitava as sextas deles e depois tinha de ser já mais para o final do dia. Às vezes conseguia ali 20 minutos, meia hora no máximo, mas com crianças tão pequenas...”* foram fortes limitações apontadas pelas mulheres-mães entrevistadas. Este esforço não foi sempre devidamente apreciado pelas organizações, causando algum sentimento de falta de reconhecimento, como relatado pela P3 *“Acho que a minha desmotivação não teve a ver com o teletrabalho nem nada disso mas foi a falta de reconhecimento de todo o esforço que se fez para não falhar, e mesmo assim parece que é tudo igual.”*.

Por fim, apesar das dificuldades sentidas e da falta de reconhecimento mencionada, os entrevistados referiram que o trabalho nunca ficou por fazer, e que por isso, não sentiram que, no final do dia, o seu desempenho tenha sido afetado, como nos explica P2 *“Completámos sempre tudo a tempo. Trabalhávamos em equipa e ajudávamo-nos uns aos outros.”* e P6 *“Não sinto que tenha afetado a minha forma de lidar com as responsabilidades, tenho um bicho terrível pessoal, que é ser muito perfeccionista e não sei dizer que não.”*.

3.2.3. A reutilização do tempo de *commute*

Adicionalmente, e mais uma vez numa perspetiva de avaliação da adaptação ao teletrabalho, cada entrevistado refletiu sobre o tempo de *commute* habitual entre casa-trabalho e trabalho-casa e a utilização, ou não, desse tempo em tempo de confinamento e na atualidade. O tempo que antes era utilizado para ouvir música, *podcasts*, convívio entre vizinhos, ligar/desligar do trabalho, organizar responsabilidades, foi reutilizado (ou não) de formas diferentes. Para as participantes do sexo feminino esse tempo desapareceu, como nos relatam a P1 *“Acabei por perder esse tempo. Não tens aquele momento para desligares o cérebro e isso eu acho que sim, eu acho que teve influência”*, a P3 *“Eu quando estive em isolamentos e confinamentos, pensava “tenho saudades de estar sozinha.”* e a P4 *“Duas crianças pequenas em casa absorviam, naturalmente, muito do tempo livre, às vezes daqueles minutos de que mais precisamos.”*. Já os participantes do sexo masculino conseguiram arranjar alternativas que lhes permitiam “desligar” do trabalho, como é o caso do P2 *“Sim! Comecei a ler de manhã, antes lia muito à noite. Comecei a ler 15 minutos de manhã ou à hora de almoço. era um “desligar” e uma coisa que sentia que me fazia bem.”* e P5 *“Eu tenho sempre um momento desses durante o dia, que é quando vou passear o cão.”*, com exceção do P7, que nos revela sentir dificuldades nesse processo no dia-a-dia normal, exacerbadas no confinamento *“Muitas vezes não consigo a 100% sair e desligar o interruptor. Tendencialmente, trago o interruptor ali a meio. Agora, estando em casa, praticamente o interruptor estava sempre ligado.”*.

3.2.4. Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho

Os participantes apontam vantagens e desvantagens associadas a este modo de trabalho, bem como aquele que perspetivam ser o futuro deste regime. As principais desvantagens associadas passam pela, ainda recorrente, dificuldade em cumprir horários, mencionada pelo P2 *“Mesmo que uma pessoa tenha as balizas bem definidas - trabalhar das 9h às 19h ou das 9h às 18h - acabas por estender um bocado.”* e pela P4 *“Até começa mais cedo, depois acaba sempre mais tarde porque não tem de contar com o trânsito. Mas esses momentos também são importantes para fazer aquele desligar que falámos”*. Para além disso, também a absorção criada pela ausência de variação de ambientes durante o dia, descrita pela P4 *“A pessoa acorda, prepara-se, toma o pequeno-almoço,*

arranja-se e já está no local de trabalho.”, e o acumular de tarefas e de reuniões, um hábito criado durante o confinamento que não está fácil de largar, como relata a P6 “A parte digital foi facilitadora, mas acho que criaram um boom tão grande de fidelização, digamos, desses sistemas informáticos que neste momento nos agravam a vida.”. Por fim, a impossibilidade de contacto presencial com os colegas mencionada pelo P5 “A parte presencial faz falta porque cria e fortalece relações, o facto de poder ter outro tipo de conversa com colegas... Eu acho que isso é importante e é o que mais se perde” e pelo P2 “Obviamente a maior desvantagem de todas é não interagir com pessoas!” é a desvantagem percebida como a mais impactante.

As vantagens, geralmente hábitos e possibilidades que surgiram durante a pandemia, reportadas pelo P7 “Não gastava dinheiro em combustível, não gastava dinheiro em almoços, portanto digamos, de uma maneira geral, era só vantagens” e pelo P2 “O facto de estar aqui em casa, por exemplo, permite-me ter uma cadela e estar com ela, de outro modo não era possível. Poder cozinhar em casa e o conforto” somam-se à adquirida e cimentada gestão de tempo, mencionada pela P1 “Com o teletrabalho consigo fazer uma gestão muito mais eficiente do meu tempo, desde que acordo, tanto em frente ao computador como o tempo de pausas” e flexibilidade, relatada pela P6 “A maior flexibilização, porque eventualmente o teletrabalho nos permite isso, através de um telemóvel, de um computador, de um portátil. Posso trabalhar em qualquer lado, não é?”. Para além disso, a maior possibilidade de foco, sem distrações típicas do local de trabalho, como mencionado pela P3 “A maior capacidade de foco.” e pelo P5 “Tipicamente, as reuniões são mais focadas, ou seja, começam a horas e acabam a horas.”, bem como a facilidade de cumprimento de compromissos através do modo remoto “Até podemos não conseguir nos deslocar ao local e isso é muito facilitador: evita-se percorrer uma maior distância, que implica perda de tempo” relatada pela P4 e pelo P5 “Vantagens, claramente não perder tempo com commuting.”

Apesar de maior parte dos trabalhadores entrevistados ter regressado a um regime de trabalho presencial, decisão para alguns pessoal e para outros organizacional, a perspetiva geral é a de que o compromisso entre o teletrabalho e o “Ir lá de vez em quando, porque realmente nós precisamos de conviver, de discutir, motivar, trocar ideias e tal” mencionado pelo P7 é o ideal. Aliás, para a P1 o futuro passa pelo teletrabalho “Sim, para mim o futuro é parcial, ou seja, é híbrido.”.

CAPÍTULO 4

Discussão dos Resultados

4.1. Discussão Geral

O regime de teletrabalho foi imposto forçadamente devido ao contexto pandémico que se fez sentir no mundo a partir de 2020, colocando à prova organizações e trabalhadores, mas tudo indica que veio para ficar (Grzegorzczuk et al., 2021), pelo menos, através de um modelo de trabalho híbrido. Aliás, os estudos de Neshat e colegas (2021) concluíram que a melhor forma de ajudar os trabalhadores ansiosos e cansados é precisamente através da adoção de um modelo de trabalho híbrido e flexível, no qual exista a possibilidade de trabalhar em casa até, pelo menos, três dias por semana. O modelo híbrido pode ajudar as organizações a tirar partido das vantagens do teletrabalho evitando as suas desvantagens, ou seja, procurando aproveitar ao máximo o talento dos seus trabalhadores, reduzir custos e melhorar o desempenho organizacional.

Neste sentido, e tendo em conta a atualidade do tema do teletrabalho, esta dissertação tinha como objetivo explorar a situação atual sobre o teletrabalho e alguns fatores relacionados com o mesmo, nomeadamente o desempenho, o *engagement* e o CTF. Adicionalmente, e de forma a complementar alguns resultados e conclusões, analisaram-se também as percepções de homens e mulheres (de contextos diferentes: com ou sem filhos, com filhos menores ou maiores de idade), a viver com o seu parceiro/a durante o confinamento, sobre as suas experiências em gerir o teletrabalho e a vida familiar neste período conturbado, comparando-as e procurando semelhanças e diferenças entre os dois géneros.

A primeira hipótese propunha que o CTF está negativamente relacionado com o desempenho, e, apesar de se ter encontrado uma relação negativa, esta não foi estatisticamente significativa. Estes resultados não foram ao encontro das evidências teóricas apresentadas, que encontraram relações significativas entre as consequências associadas à vivência de CTF, como maior *stress*, *burnout* e *turnover*, e piores níveis de desempenho (Kumar et al., 2020; Schieman et al., 2021). Estes resultados podem ser explicados pelo facto de os trabalhadores poderem não estar cientes do potencial impacto do CTF no seu desempenho (Netemeyer et al., 2005). Apesar de não serem consistentes com a literatura apresentada inicialmente, estes resultados são consistentes com os estudos de Md-Sidin e colegas (2010) e de Rathi e Barath (2013), que consideraram que uma possível explicação para o CTF não prejudicar os níveis de desempenho é a de que os efeitos associados ao CTF não afetem o trabalho mas sim aspetos familiares e pessoais, como a satisfação com a família e a qualidade de vida. Para além disso, em estudos futuros, podem ser consideradas mais variáveis num modelo relativo ao desempenho, tais como exaustão emocional ou o suporte social (Karatepe, 2013) ou ser investigadas diferentes dimensões do desempenho e avaliar o efeito

do CTF para cada uma delas (Netemeyer et al., 2005). Por outro lado, também será interessante avaliar os efeitos do CTF noutras variáveis que não só o desempenho, como por exemplo o *burnout*, o *turnover*, o *stress* (Smith et al., 2018), a satisfação com o trabalho e o absentismo (Thomas & Ganster, 1995), e até analisar os fenómenos do CTF e CFT simultaneamente (Mansour & Tremblay, 2018).

Numa nota interessante, apesar da relação hipotetizada entre o CTF e o desempenho não se ter revelado significativa nos dados quantitativos, nos dados qualitativos os entrevistados, principalmente as mulheres, relataram um forte CFT, visível, por exemplo, nas (1) múltiplas interrupções, necessárias pela gestão das necessidades familiares, como crianças e refeições, (2) no consequente prolongamento de horários para tentar compensar esse tempo, e (3) na dificuldade de concentração sentida durante o dia, com as interrupções, e durante a noite, devido ao cansaço, sendo que todos estes fatores se relacionam com o desempenho no trabalho. Estes resultados confirmam as expectativas de Powell e Greenhaus (2010), de que as mulheres ainda tendem a arcar com a maior parte das tarefas domésticas e do cuidado dos filhos ou idosos, experienciando uma vida de “dois trabalhos a tempo inteiro” (Hochschild & Machung, 1989). Quando existe efetivamente CTF, as consequências para a saúde mental são normalmente mais impactantes para as mulheres, por estarem mais envolvidas nos problemas e necessidades familiares enquanto tentam gerir a carga profissional (Powell & Greenhaus, 2010).

Relativamente à segunda hipótese, que sugeria que o *engagement* medeia a relação principal, os resultados foram confirmatórios. Este efeito é corroborado teoricamente: Trabalhadores que sintam maiores níveis de *engagement* são mais esforçados, dedicados e têm melhor desempenho (Schaufeli et al., 2022). Segundo o estudo de Anderson e Kelliher (2020) é possível também encontrar uma relação positiva entre o teletrabalho e o *engagement*. A investigação sobre o *engagement* é recente, visto que este construto emergiu da psicologia positiva em 2004 (Fiksenbaum, 2014), e por isso esta investigação tinha também como objetivo ampliar os conhecimentos sobre o mesmo e contribuir para clarificação da relação entre o *engagement* e o CTF. Isto porque, se por um lado, segundo o Modelo JD-R, o CTF é percepcionado como uma exigência que está negativamente correlacionada com o *engagement* (Zalewska, 2020), por outro, para muitos trabalhadores, as exigências são fontes de motivação, aumentando (em resposta) os recursos alocados ao trabalho (Halbesleben et al., 2011). Há ainda uma nota curiosa a retirar: estes resultados evidenciam o papel que, por exemplo, as organizações podem ter nesta relação entre o CTF e o desempenho. A implementação de medidas que potenciam os níveis de *engagement* experienciados pelos trabalhadores podem, de facto, fazer a diferença no seu desempenho, e consequentemente, nos resultados das organizações (Bolino & Turnley, 2005).

Nos dados qualitativos, este papel atenuador do *engagement* na relação entre o CTF e o desempenho foi visível indiretamente através da dedicação demonstrada por todos os participantes, comprometidos com as suas funções e com a sua organização, através da extensão do horário de trabalho de forma voluntária, do esforço para responder de forma rápida aos pedidos (por exemplo, *e-mails*), e do empenho na adaptação aos novos métodos de trabalho, nomeadamente, as recorrentes reuniões *online*.

No que à terceira hipótese diz respeito, e como mencionado anteriormente, não foi possível averiguar o papel moderador do sexo na relação entre o CTF, o *engagement* e o desempenho, devido ao desequilíbrio entre homens e mulheres na amostra. Quando colocámos o sexo como variável de controlo no modelo de mediação, os resultados não foram significativos. Este resultado surge em oposição às evidências teóricas encontradas, pois as diferenças significativas sentidas entre homens e mulheres, por um lado relativas aos níveis de produtividade e satisfação com o trabalho (Feng & Savani, 2020), e por outro, referentes à pressão sentida para corresponder às exigências familiares e profissionais (Schieman et al., 2021) são evidentes na literatura. Ainda assim, foi nos dados qualitativos que foram notórios vários resultados alinhados com o conhecimento que a literatura nos tem vindo a apresentar. As mulheres entrevistadas tendem a interromper os seus trabalhos mais frequentemente que os seus companheiros (Leroy et al., 2021). Para além disso, as mulheres entrevistadas, mais especificamente as mães, sentiram-se mais sobrecarregadas com a necessidade de responder a necessidades relacionadas com as tarefas domésticas, como as refeições, e com o cuidado das crianças (Powell & Greenhaus, 2010). Ainda assim, não foram encontradas tantas diferenças como esperado relativamente ao desempenho, pois tanto os participantes do sexo masculino como as participantes do sexo feminino consideraram que, a maior ou menor custo e esforço, o CTF não afetou o seu desempenho ou o *engagement* com o trabalho. Estes resultados podem ser explicados pelo facto de esta recolha de dados ter sido efetuada por medidas de autorrelato, que potencialmente espelham alguma desejabilidade social por parte dos participantes.

4.2. Implicações Práticas

O CTF é um preditor de comportamentos negativos no trabalho (Li & Wang, 2022). As organizações têm adotado algumas iniciativas de promoção da saúde mental e da redução do CTF (Chandola et al., 2019). Estas iniciativas são definidas como as mudanças deliberadas nas práticas no trabalho para reduzir o CTF e apoiar os trabalhadores (Kelly et al., 2008).

As medidas direcionadas à redução do CTF são fundamentais e extremamente benéficas, não só para o trabalhador mas também para as organizações. Para além de contribuírem diretamente para a redução do absentismo (associadas à maior liberdade de organização de horário), reduzem

também as probabilidades de *turnover*, e consequentemente, de despesas associadas aos processos de recrutamento e de formação de novos trabalhadores.

Adicionalmente, as políticas de redução do CTF afetam a produtividade. A própria auto-percepção de satisfação com o trabalho e a sua qualidade pode afetar a saúde mental dos trabalhadores (Gubler et al., 2018). Um trabalhador que se sente apoiado aumentará o seu esforço pela organização, e como sabemos, um grupo de trabalhadores motivados está também associado a melhores resultados para a organização, sendo que Berg e colegas (2003) consideram até estas medidas de redução de CTF parte de uma estratégia mais ampla para o desenvolvimento de alto rendimento das organizações. Para além disso, através destas iniciativas, aumentam também as hipóteses de um recrutamento de alta qualidade, pois a organização tornar-se-á muito mais atrativa para os melhores recursos humanos do mercado (Drago & Golden, 2006).

Estas políticas de suporte familiar aos trabalhadores, como por exemplo, a disponibilização de apoio ao pagamento de creches ou de lares (OCDE, 2020), a flexibilização do horário de trabalho ou a possibilidade de trabalhar a partir de casa podem fazer a diferença. A adoção do regime de teletrabalho pode ser um fator facilitador para os trabalhadores, pois é-lhes permitida uma maior autonomia de gestão de compromissos, resultando numa menor experiência de CTF (Knight & Parker, 2021).

Tendo em conta quão importantes são o domínio pessoal e profissional na vida de uma pessoa, seria também importante providenciar alguma estrutura de apoio aos trabalhadores com dificuldades em conciliar estes dois domínios, ajudando-os, por exemplo a estabelecer limites (Segel, 2021), e evitar o efeito de *spillover*, que ocorre, como mencionado anteriormente, quando os problemas de um dos domínios “transborda” para o outro (Wayne et al., 2016).

Considerando os resultados deste estudo, e tendo em conta o destaque do papel do *engagement* relativamente ao desempenho, a par das preocupações com o CTF, as empresas devem também focar-se nos níveis de *engagement* dos seus trabalhadores. De forma a atrair trabalhadores mais produtivos, motivados e desenvolvidos, as organizações precisam de providenciar contextos de trabalho que ofereçam bons benefícios, bom ambiente e que correspondam às expectativas dos trabalhadores (Bakker & Leiter, 2017). Além disso, a adoção de políticas diretamente relacionadas com aqueles que são os preditores associados ao *engagement*, como a identificação dos valores pessoais com os valores da organização e o reconhecimento poderão fazer a diferença (Maslach & Leiter, 1997). Ao ser implementada uma estratégia que envolva todos os níveis da organização, e que por isso, conte com a contribuição de todos os trabalhadores, através de uma parceria clara e consistente, existirá uma maior e melhor comunicação, forte preditora do *engagement* (Truss et al 2006). Adicionalmente, as políticas de Recursos Humanos como o recrutamento e seleção, gestão de desempenho e desenvolvimento e formação, influenciam o clima organizacional e a forma como

os trabalhadores experienciam as exigências e recursos associadas às suas funções, bem como os níveis de *engagement* sentidos pelo trabalho. Assim, quando os trabalhadores percebem um clima de suporte por parte das chefias, reportam mais recursos e menos exigências, resultando num mais elevado nível de *engagement*. Com base na importância destas políticas, algumas práticas que as organizações podem implementar, de forma a influenciar positivamente os níveis de *engagement* experienciados pelos trabalhadores, passam (1) pela definição de objetivos de desempenho e desenvolvimento, (2) pelo fornecimento de feedback e reconhecimento atentos e contínuos, (3) gestão de desenvolvimento de capacidades técnicas e comportamentais, acompanhada de (4) avaliações de desempenho, criando e assegurando (5) um clima de trabalho baseado na confiança no empoderamento (Bakker & Leiter, 2017). Apesar de todos os indicadores positivos a que está associado, o *engagement* no trabalho tem também um lado negro (Shimazu et al., 2018), pois quando é experienciado em excesso pode estar associado a consequências negativas. Quando um trabalhador sente níveis altos de *engagement* trabalha com mais vigor, envolvimento, dedicação e tende a ir sempre "além" do exigido (Macey & Schneider, 2008), tendo neste aspeto algumas semelhanças com os *workaholics* (Taris et al., 2010), originando bons resultados a nível organizacional mas, simultaneamente, causando interferência na vida fora do trabalho, a nível pessoal e familiar (Bolino & Turnley, 2005; Halbesleben, Harvey, & Bolino, 2009). Aliás, o *engagement* está negativa e positivamente relacionado com o desempenho e com a saúde (Sonnetag, 2003), o que espelha o seu carácter bivalente. Ainda que seja um construto individual que contribui para bons resultados organizacionais (Harter et al., 2002), é preciso analisar primeiramente o seu impacto a nível individual. Trabalhadores com alto *engagement* gastam mais recursos pessoais - salário, tempo pessoal, conforto, o que, a longo prazo pode ter efeitos prejudiciais. Por fim, é importante ressaltar que o *engagement* no trabalho está normalmente associado ao aumento de exigências no trabalho ao longo do tempo: os trabalhadores aceitam mais tarefas, e, por vezes, as chefias atribuem mais tarefas a estes mesmos trabalhadores. Estas exigências aumentarão no tempo e estarão associadas a *burnout* e à diminuição do *engagement* a longo prazo, causando efeitos negativos para o trabalhador e para a organização, que deixa de poder contar com a sua contribuição (Sonnetag, Binnewies, & Mojza, 2010).

4.3. Limitações e Pesquisas Futuras

Esta dissertação, tal como qualquer outro estudo, apresenta algumas limitações.

A primeira, já referida anteriormente, diz respeito à metodologia utilizada para a recolha de dados. O método de autorrelato, utilizado nesta dissertação tanto na metodologia quantitativa como na metodologia qualitativa, tem associado a si algumas limitações (Bauhoff, 2011). Em particular, na secção das entrevistas esta limitação é importante, visto que os participantes foram questionados

sobre eventos do passado, neste caso os períodos de confinamento vividos em 2020 e 2021. No caso dos entrevistados neste estudo, e devido ao facto de estarem a recordar um evento tão específico como o do confinamento, foram notórias bastantes dificuldades em distinguir aquilo que foi o CTF e o CFT, pois ambos aconteceram ao mesmo tempo e no mesmo espaço durante este período atípico. Num estudo futuro, tendo em conta estas dificuldades, será importante medir também o CFT (Netemeyer et al., 1996). Para além disso, os entrevistados podem criar memórias seletivas, recordar erradamente a ordem dos eventos, atribuir acontecimentos e resultados positivos às suas ações e fazer o oposto com as ações externas, exagerando o significado destas ações e eventos, produzindo assim um viés sistemático nos resultados (Bauhoff, 2011). Em estudos futuros, talvez possa ser considerada a hipótese de uma metodologia multidimensional, que combine questionários/entrevistas e dados mais objetivos, por exemplo recolhidos diretamente na organização, sobre políticas existentes relacionadas com o *engagement* ou avaliações de desempenho dos trabalhadores.

Em segundo lugar, a disparidade de amostra de dados quantitativos, no que ao sexo dos respondentes diz respeito, foi também uma limitação. Esta limitação impediu, aliás, o teste do modelo de moderação proposto e poderá também ter enviesado os resultados gerais, devido à grande diferença entre o número de homens e mulheres respondentes ao questionário.

Ainda sobre a recolha de dados, outra limitação passou pelo tamanho e constituição do grupo de participantes na metodologia qualitativa (Clarke, 2013). Por constrangimentos de tempo e de dificuldade em encontrar participantes, esta metodologia contou com sete participantes. Teria sido importante obter o mesmo número de homens e mulheres, visto que o objetivo passava por comparar as percepções entre género. Para além disso, ainda que se tenha cumprido o objetivo de comparar casais com/sem filhos e com filhos mais novos ou mais velhos, poderia ter sido também interessante entrevistar um casal com filhos de idades heterogéneas (por exemplo, um filho mais velho que pudesse potencialmente ajudar os pais no cuidado com os filho mais novo) e um outro casal que tivesse ao seu encargo o cuidado a outros dependentes que não os filhos (por exemplo, idosos).

Adicionalmente, e apesar de ter sido realizada a recolha de dados quantitativos sobre o “presente” e de dados qualitativos sobre o “passado”, o estudo não consegue garantir que os resultados encontrados relativamente ao teletrabalho são resultado da adoção deste regime de trabalho ou do contexto pós-pandémico e dos seus efeitos a nível profissional e pessoal na vida dos respondentes (Van Steenbergen et al., 2018).

Por fim, e numa ressalva também importante, é relevante o facto de que cada indivíduo, com as suas características, beneficia de forma diferente do regime do teletrabalho, algo visível, por exemplo, no grupo de participantes na metodologia qualitativa desta dissertação, pois vários

entrevistados regressaram ao trabalho presencial assim que lhes foi possível. Assim, as emoções de cada pessoa, bem como a sua idade, têm um papel importante nas suas experiências (Anderson et al., 2015) e podem vir a ser contempladas num futuro estudo que investigue de que forma estes fatores impactam as suas preferências por trabalho remoto ou presencial.

Conclusão

O ajustamento repentino e forçado ao teletrabalho foi difícil para organizações e para trabalhadores. Para além da adaptação às novas formas de trabalho, os trabalhadores com filhos tiveram também que dar resposta às necessidades de apoio às crianças, criando sentimentos de conflito entre estes dois papéis (Tavares et al., 2021).

Foi proposto um modelo de mediação moderada, no qual o *engagement* media a relação negativa entre o CTF e o desempenho, tornando-a menos forte. O efeito moderador do sexo não foi testado devido ao desequilíbrio entre homens e mulheres na amostra. Ainda assim, na abordagem qualitativa, que teve como principal objetivo uma análise mais aprofundada sobre as diferenças sentidas entre homens e mulheres relativamente ao teletrabalho e à gestão da vida familiar, especialmente durante os períodos de confinamento, foram notórios alguns resultados de dificuldades associadas à produtividade e possibilidade de concentração e de desigualdade entre género no que toca à divisão do tempo entre obrigações do trabalho e responsabilidades da vida pessoal. Ainda assim, todos os entrevistados consideraram que, a maior ou menor custo, estas dificuldades não prejudicaram aquele que consideram ter sido o seu desempenho profissional.

De qualquer forma, apesar destes resultados contrariarem um pouco o que a literatura tem demonstrado relativamente ao impacto negativo que o CTF pode ter no desempenho profissional, deve ser dada especial atenção a este tema, considerando também a perspetiva das organizações. Independentemente do maior ou menor efeito do CTF no desempenho, é fundamental aumentar (cuidadosamente) os níveis de *engagement* dos trabalhadores para com o trabalho e a organização, de forma a facilitar as adaptações e ajustamentos necessários.

Concluindo, este estudo contribui para a investigação sobre a temática do teletrabalho, um regime de trabalho que tem vindo a crescer e implementar-se cada vez no mercado de trabalho, e explorou a sua relação com variáveis relacionadas com o trabalho mas também com o CTF, outro tema que sempre foi relevante, mas que com a evolução da sociedade e do papel da mulher enquanto trabalhadora, merece também ser considerado na gestão das organizações e dos seus trabalhadores.

Referências Bibliográficas

- Albrecht, S. L., & Landells, E. M. (2012). Organizational politics and occupational health psychology: A demands-resources perspective. *Contemporary Occupational Health Psychology: Global Perspectives on Research and Practice*, 2, 1-18.
- Aleta, A., Martin-Corral, D., Pastore Piontti, A., Ajelli, M., Litvinova, M., Chinazzi, M., ... & Moreno, Y. (2020). Modelling the impact of testing, contact tracing and household quarantine on second waves of COVID-19. *Nature Human Behaviour*, 4(9), 964-971. <https://doi.org/10.1038/s41562-020-0931-9>
- Allen, T. D., Herst, D. E., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: a review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278–308. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.2.278>
- Anderson, D., & Kelliher, C. (2020). Enforced remote working and the work-life interface during lockdown. *Gender in Management: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/GM-07-2020-0224>
- Andrade, C., & Petiz Lousã, E. (2021). Telework and work–family conflict during COVID-19 lockdown in Portugal: The influence of job-related factors. *Administrative Sciences*, 11(3), 103. <https://doi.org/10.3390/admsci11030103>
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265-269. <https://doi.org/10.1177/0963721411414534>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3). <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Ballario, M. (2020). Telework in the EU before and after the COVID-19: where we were, where we head to Headlines. *Science for Policy Briefs*. <https://policycommons.net/artifacts/1950578/telework-in-the-eu-before-and-after-the-covid-19/2702347/>
- Bandura, A. (2006). Guide for constructing self-efficacy scales. *Self-efficacy Beliefs of Adolescents*, 5(1), 307-337.
- Banihani, M., Lewis, P., & Syed, J. (2013). Is work engagement gendered?. *Gender in Management: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/GM-01-2013-0005>
- Bauhoff, S. (2011). Systematic self-report bias in health data: impact on estimating cross-sectional and treatment effects. *Health Services and Outcomes Research Methodology*, 11(1), 44-53. <https://doi.org/10.1007/s10742-011-0069-3>

- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: where do we go from here?. *Journal of Management*, 32(6), 898-925. <https://doi.org/10.1177/0149206306293668>
- Bentley, T. A., Teo, S. T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R., & Gloet, M. (2016). The role of organisational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach. *Applied Ergonomics*, 52, 207-215. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2015.07.019>
- Berg, P., Kalleberg, A. L., & Appelbaum, E. (2003). Balancing work and family: The role of high-commitment environments. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 42(2), 168-188.
- Bexiga, S. (9 outubro, 2020). O mundo mudou e foi para melhor? 75% dos CEO portugueses acredita que teletrabalho veio para ficar. *Executive Digest*. https://executivedigest.sapo.pt/?doing_wp_cron=1619551466.4694750308990478515625
- Bin, A. S., & Shmailan, A. (2015). The relationship between job satisfaction, job performance and employee engagement: An explorative study. *Issues in Business Management and Economics*, 4(1), 1-8. <http://dx.doi.org/10.15739/IBME.16.001>
- Biron, M., & Van Veldhoven, M. (2016). When control becomes a liability rather than an asset: Comparing home and office days among part-time teleworkers. *Journal of Organizational Behavior*, 37(8), 1317-1337. <https://doi.org/10.1002/job.2106>
- Blau, P. M. (1968). Social exchange. *International Encyclopedia of the Social Sciences*, 7(4), 452-457.
- Boles, J. S., Howard, W. G., & Donofrio, H. H. (2001). An investigation into the inter-relationships of work-family conflict, family-work conflict and work satisfaction. *Journal of Managerial issues*, 376-390.
- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 169-198. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.08.009>
- Campbell, J. Y., Grossman, S. J., & Wang, J. (1993). Trading volume and serial correlation in stock returns. *The Quarterly Journal of Economics*, 108(4), 905-939.
- Chandola, T., Booker, C. L., Kumari, M., & Benzeval, M. (2019). Are flexible work arrangements associated with lower levels of chronic stress-related biomarkers? A study of 6025 employees in the UK household longitudinal study. *Sociology*, 53(4), 779-799. <https://doi.org/10.1177/0038038519826014>
- Charbonnier-Voirin, A., & Roussel, P. (2012). Adaptive performance: A new scale to measure individual performance in organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 29(3), 280-293. <https://doi.org/10.1002/CJAS.232>

- Clarke, V., & Braun, V. (2013). Successful qualitative research: A practical guide for beginners. *Successful Qualitative Research*, 1-400.
- Cohen, A., & Liani, E. (2009). Work-family conflict among female employees in Israeli hospitals. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/00483480910931307>
- Collins, C. (2019). *Making motherhood work: How women manage careers and caregiving* (1^a ed.). Princeton University Press.
- Cooper, C. D., & Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), 511-532. <https://doi.org/10.1002/job.145>
- Craig, L., & Powell, A. (2013). Non-parental childcare, time pressure and the gendered division of paid work, domestic work and parental childcare. *Community, Work & Family*, 16(1), 100-119. <https://doi.org/10.1080/13668803.2012.722013>
- Crompton, R., & Lyonette, C. (2006). Work-life 'balance' in Europe. *Acta sociologica*, 49(4), 379-393. : <https://doi.org/10.1177/0001699306071680>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Demovsek, D. (2008). Employee retention through employee engagement. *International Journal of Business and Management Invention*, 2(8), 9.
- Donnelly, N., & Proctor-Thomson, S. B. (2015). Disrupted work: home-based teleworking (HbTW) in the aftermath of a natural disaster. *New Technology, Work and Employment*, 30(1), 47-61. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12040>
- Drago, R., & Golden, L. (2006). The Role of Economics in Work-Family Research. In M. Pitt-Catsoupes, E. E. Kossek, & S. Sweet (Eds.), *The Work and Family Handbook: Multi-disciplinary Perspectives, Methods, and Approaches* (pp. 267–282). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Eagle, B. W., Miles, E. W., & Icenogle, M. L. (1997). Interrole conflicts and the permeability of work and family domains: Are there gender differences?. *Journal of Vocational Behavior*, 50(2), 168-184. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.1569>
- Eurofound (2020). *Living, working and COVID-19*. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2020/living-working-and-covid-19>
- European Agency for Safety and Health at Work (2021). Regulating telework in a post-COVID-19 Europe | Safety and health at work EU-OSHA. <https://osha.europa.eu/en/publications/regulating-telework-post-covid-19-europe>

- Ercan, S. N. (2009). *Effects of work-family; family-work conflicts, self-construal, perceived managerial support and stress on employees' self-rated performance* (Doctoral dissertation, Marmara Universitesi (Turkey)).
- Fana, M., Torrejón Pérez, S., & Fernández-Macías, E. (2020). Employment impact of Covid-19 crisis: from short term effects to long terms prospects. *Journal of Industrial and Business Economics*, 47(3), 391-410. <https://doi.org/10.1007/s40812-020-00168-5>
- Feng, Z. & Savani, K. (2020). Covid-19 created a gender gap in perceived work productivity and job satisfaction: implications for dual-career parents working from home. *Gender in Management*, 35(8), 719-736. <https://doi.org/10.1108/GM-07-2020-0202>
- Fiksenbaum, L. M. (2014). Supportive work–family environments: implications for work–family conflict and well-being. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(5), 653-672. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.796314>
- Fonner, K. L., & Roloff, M. E. (2010). Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: When less contact is beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, 38(4), 336-361. <https://doi.org/10.1080/00909882.2010.513998>
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.218>
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1994). Relationship between job and family satisfaction: Causal or noncausal covariation?. *Journal of Management*, 20(3), 565-579.
- Goggins, S. P., & Mascaro, C. (2013). Context matters: The experience of physical, informational, and cultural distance in a rural IT firm. *The Information Society*, 29(2), 113-127. <https://doi.org/10.1080/01972243.2012.758212>
- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter?. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1412. <https://doi.org/10.1037/a0012722>
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Grzegorzczuk, M., Mariniello, M., Nurski, L., & Schraepen, T. (2021). *Blending the Physical and Virtual: a Hybrid Model for the Future of Work*, 14. Bruegel Policy Contribution.
- Grzywacz, J. G., Arcury, T. A., Marín, A., Carrillo, L., Burke, B., Coates, M. L., & Quandt, S. A. (2007). Work-family conflict: experiences and health implications among immigrant Latinos. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1119. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1119>

- Gubler, T., Larkin, I., & Pierce, L. (2018). Doing well by making well: The impact of corporate wellness programs on employee productivity. *Management Science*, 64(11), 4967-4987. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2017.2883>
- Gurstein, P. (2001). *Wired to the world, chained to the home: Telework in daily life*. UBC Press.
- Halbesleben, J. R. (2011). The consequences of engagement: The good, the bad, and the ugly. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 68-73. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.514327>
- Handy, S. L., & Mokhtarian, P. L. (1996). The future of telecommuting. *Futures*, 28(3), 227-240.
- Harpaz, I. (2002). Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organization and society. *Work Study*. <https://doi.org/10.1108/00438020210418791>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.2.268>
- Hayes, A. F., & Scharkow, M. (2013). The relative trustworthiness of inferential tests of the indirect effect in statistical mediation analysis: does method really matter?. *Psychological Science*, 24(10), 1918-1927.
- Henriques, S. (2020, 13 de março). Covid-19. Escolas, discotecas, restaurantes... o que fecha a partir de segunda-feira. *Diário de Notícias*. <https://www.dn.pt/poder/covid-19-escolas-discotecas-restaurantes-o-que-fecha-a-partir-de-segunda-feira-11923031.html>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hochschild, A. (1989). with Machung, A.(1989). *The Second Shift: Working Parents and the Revolution at Home*.
- Holanda, A. (2006). Questões sobre pesquisa qualitativa e pesquisa fenomenológica. *Análise psicológica*, 24(3), 363-372.
- Howe, L. C., & Menges, J. I. (2022). Remote work mindsets predict emotions and productivity in home office: A longitudinal study of knowledge workers during the Covid-19 pandemic. *Human-Computer Interaction*, 37(6), 481-507. <https://doi.org/10.1080/07370024.2021.1987238>
- Instituto Nacional de Estatística. (5 agosto, 2020). *Trabalho a partir de casa devido à pandemia abrangeu um milhão de pessoas - 2.º Trimestre de 2020*. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=445841978&DESTAQUESmodo=2

- International Labour Organization. (2020). *Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond: A Practical Guide*. <https://www.voced.edu.au/content/ngv:87335>
- Ipsen, C., van Veldhoven, M., Kirchner, K., & Hansen, J. P. (2021). Six key advantages and disadvantages of working from home in Europe during COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1826. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041826>
- Jachimowicz, J. M., Cunningham, J. L., Staats, B. R., Gino, F., & Menges, J. I. (2021). Between home and work: Commuting as an opportunity for role transitions. *Organization Science*, 32(1), 64-85. <https://doi.org/10.1287/orsc.2020.1370>
- Johnson, L. C., Andrey, J., & Shaw, S. M. (2007). Mr. Dithers comes to dinner: Telework and the merging of women's work and home domains in Canada. *Gender, Place & Culture*, 14(2), 141-161. <https://doi.org/10.1080/09663690701213701>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. John Wiley.
- Kanupriya. (2020). COVID-19: A socio-economic perspective. *FIIB Business Review*, 9(3), 161-166. <https://doi.org/10.1177/1440783320939416>
- Karakaş, A., & SAHİN, N. (2017). The relation between work family conflict and employee performance: a research on hotel employee. *Sosyoekonomi*, 25(32), 51-69. <https://doi.org/10.17233/sosyoekonomi.289385>
- Kelliher, C., & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human relations*, 63(1), 83-106.
- Kelly, E. L., Kossek, E. E., Hammer, L. B., Durham, M., Bray, J., Chermack, K.,& Kaskubar, D. (2008). 7 getting there from here: research on the effects of work–family initiatives on work–family conflict and business outcomes. *Academy of Management annuals*, 2(1), 305-349. <https://doi.org/10.1080/19416520802211610>
- Khalifa, M., & Davison, R. (2000). Exploring the telecommuting paradox. *Communications of the ACM*, 43(3), 29-31. <https://doi.org/10.1177/0018726709349199>
- Kizza, J. M. (2003). *Ethical and social issues in the information age* (2^a ed.). Springer.
- Knight, C., & Parker, S. K. (2021). How work redesign interventions affect performance: An evidence-based model from a systematic review. *Human Relations*, 74(1), 69-104. <https://doi.org/10.1177/0018726719865604>
- Kossek, E. E., Lautsch, B. A., & Eaton, S. C. (2006). Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work–family

- effectiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), 347-367. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.07.002>
- Kreiner, G. E. (2006). Consequences of work-home segmentation or integration: A person-environment fit perspective. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(4), 485-507. <https://doi.org/10.1002/job.386>
- Kumar, A., Gupta, P. K., & Srivastava, A. (2020). A review of modern technologies for tackling COVID-19 pandemic. *Diabetes & Metabolic Syndrome: Clinical Research & Reviews*, 14(4), 569-573. <https://doi.org/10.1016/j.dsx.2020.05.008>
- Leiter, M. P., & Bakker, A. B. (2010). Work engagement: introduction. *Work engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, 1(9).
- Leroy, S., Schmidt, A. M., & Madjar, N. (2021). Working from home during COVID-19: A study of the interruption landscape. *Journal of Applied Psychology*, 106(10), 1448. <https://doi.org/10.1037/apl0000972.supp>
- Lewis, H. (19 março, 2020). The Coronavirus Is a Disaster for Feminism. *The Atlantic*. <https://www.theatlantic.com/international/archive/2020/03/feminismwomens-rights-coronavirus-covid19/608302/>
- Llorens, S., Bakker, A. B., Schaufeli, W., & Salanova, M. (2006). Testing the robustness of the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 13(3), 378. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.13.3.378>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*.
- Lockwood, M. (2010). Good governance for terrestrial protected areas: A framework, principles and performance outcomes. *Journal of Environmental Management*, 91(3), 754-766. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2009.10.005>
- Lyttelton, T., Zang, E., & Musick, K. (4 agosto, 2020). Before and during COVID-19: telecommuting, work-family conflict, and gender equality. *Council on Contemporary Families Briefin Paper*. <https://contemporaryfamilies.org/covid-19-telecommuting-work-family-conflict-and-gender-equality/>
- Mache, S., Bernburg, M., Groneberg, D. A., Klapp, B. F., & Danzer, G. (2016). Work family conflict in its relations to perceived working situation and work engagement. *Work*, 53(4), 859-869.
- Madsen, S. R. (2003). The effects of home-based teleworking on work-family conflict. *Human Resource Development Quarterly*, 14(1), 35-58. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1049>

- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. John Wiley & Sons.
- Matthewman, S., & Huppertz, K. (2020). A sociology of Covid-19. *Journal of Sociology*, 56(4), 675-683. <https://doi.org/10.1177/1440783320939416>
- Milliken, F. J., Kneeland, M. K., & Flynn, E. (2020). Implications of the COVID-19 Pandemic for Gender Equity Issues at Work. *Journal of Management Studies*, 57(8), 1767-1772. <https://doi.org/10.1111/joms.12628>
- Moen, P., & Roehling, P. (2005). *The career mystique: Cracks in the American dream*. Rowman & Littlefield.
- Montgomery, A. J., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B., & Ouden, M. D. (2003). Work-home interference among newspaper managers: Its relationship with burnout and engagement. *Anxiety, Stress, and Coping*, 16(2), 195-211. <https://doi.org/10.1080/10615806.2003.10382973>
- Morgan, R. E. (2004). Teleworking: an assessment of the benefits and challenges. *European Business Review*, 16(4).
- Morris, M. G., & Venkatesh, V. (2010). Job characteristics and job satisfaction: Understanding the role of enterprise resource planning system implementation. *Mis Quarterly*, 34, 143-161. <https://doi.org/10.2307/20721418>
- Neshat, M., Nezhad, M. M., Abbasnejad, E., Mirjalili, S., Groppi, D., Heydari, A., ... & Wagner, M. (2021). Wind turbine power output prediction using a new hybrid neuro-evolutionary method. *Energy*, 229, 120617.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., & McMurrian, R. (1996). Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 400.
- Netemeyer, R. G., Maxham III, J. G., & Pullig, C. (2005). Conflicts in the work-family interface: Links to job stress, customer service employee performance, and customer purchase intent. *Journal of Marketing*, 69(2), 130-143.
- Neto, M., Carvalho, V. S., Chambel, M. J., Manuel, S., Miguel, J. P., & de Fátima Reis, M. (2016). Work-family conflict and employee well-being over time. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 58(5), 429-435. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000707>
- Nomaguchi, K. M. (2009). Change in work-family conflict among employed parents between 1977 and 1997. *Journal of Marriage and Family*, 71(1), 15-32. <https://doi.org/10.1111/j.1741-3737.2008.00577.x>

- Nouri, T., Vosoughi, N., Hosseini, S. H., & Sabahi, M. (2017). A novel interleaved nonisolated ultrahigh-step-up DC–DC converter with ZVS performance. *IEEE Transactions on Industrial Electronics*, 64(5), 3650-3661.
- Nowack, K., & Learning, E. (2011). Employee engagement, job satisfaction, retention and stress. *Envisia Learning Consulting*, accessed on August, 15, 2012.
- OCDE (2020, setembro, 27). *Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen?* <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/productivity-gains-from-teleworking-in-the-post-covid-19-era-a5d52e99/>
- Oliveira, L. B. D., Cavazotte, F. D. S. C. N., & Paciello, R. R. (2013). Antecedentes e consequências dos conflitos entre trabalho e família. *Revista de Administração Contemporânea*, 17, 418-437.
- Opie, T. J., & Henn, C. M. (2013). Work-family conflict and work engagement among mothers: Conscientiousness and neuroticism as moderators. *SA Journal of Industrial Psychology*, 39(1), 1-12. <http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v39i1.1082>
- Organ, D. W., & Paine, J. B. (1999). A new kind of performance for industrial and organizational psychology: Recent contributions to the study of organizational citizenship behavior. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology 1999*, 14, 337–368). John Wiley & Sons Ltd.
- Organização Mundial de Saúde. (2021). *Coronavirus disease (COVID-19) pandemic*. <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>
- Pérez, M. P., Sanchez, A. M., & de Luis Carnicer, M. P. (2003). The organizational implications of human resources managers' perception of teleworking. *Personnel Review*, 32(6). <https://doi.org/10.1108/00483480310498693>
- Pfefferbaum, B., & North, C. S. (2020). Mental health and the Covid-19 pandemic. *New England Journal of Medicine*, 383(6), 510-512. <https://doi.org/10.1056/NEJMp2008017>
- Powell, G. N., & Greenhaus, J. H. (2010). Sex, gender, and the work-to-family interface: Exploring negative and positive interdependencies. *Academy of Management Journal*, 53(3), 513-534.
- Qaiser, S., Gulzar, A., Hussain, W., & Shabbir, H. (2015). Influence of work overload, work-family conflicts and negative affectivity on job embeddedness and emotional exhaustion: the moderating role of coworker support (case of health management). *Journal of Scientific Research & Reports*, 7(1), 75-85.
- Rego, A. (2009). Empregados felizes são mais produtivos. *Revista de Estudos Politécnicos*, 7(12), 215-233.

- Robertson-Smith, G., & Markwick, C. (2009). *Employee Engagement: A Review of Current Thinking*. Brighton: Institute for Employment Studies.
- Roe, R. A. (1999). Work performance: A multiple regulation perspective. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 14, 231–335). John Wiley & Sons Ltd.
- Rubio, C., Osca, A., Recio, P., Urien, B., & Peiró, J. M. (2015). Work-family conflict, self-efficacy, and emotional exhaustion: A test of longitudinal effects. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 31(3), 147-154. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2015.06.004>
- Rudnicka, A., Newbold, J. W., Cook, D., Cecchinato, M. E., Gould, S., & Cox, A. L. (2020). Eworklife: Developing effective strategies for remote working during the COVID-19 pandemic. Em *Eworklife: developing effective strategies for remote working during the COVID-19 pandemic*. The new future of work online symposium.
- Rudolph, C.W., Allan, B., Clark, M., Hertel, G., Hirschi, A., Kunze, F., Shockley, K., Shoss, M., Sonnentag, S., & Zacher, H. (2020). Pandemics: Implications for Research and Practice in Industrial and Organizational Psychology. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*.
- Ruiller, C., Van Der Heijden, B., Chedotel, F., & Dumas, M. (2018). “You have got a friend”: The value of perceived proximity for teleworking success in dispersed teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 25(1), 2-29. <https://doi.org/10.1108/TPM-11-2017-0069>
- Segel, L. (2021). The priority of workplaces in the new normal? Wellbeing. In *World Economic Forum [weforum. org]*.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Shaffer, M. A., Joplin, J. R., & Hsu, Y. S. (2011). Expanding the boundaries of work—family research: A review and agenda for future research. *International Journal of Cross Cultural Management*, 11(2), 221-268. <https://doi.org/10.1177/1470595811398800>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). *Utrecht Work Engagement Scale*. Utrecht: Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schieman, S., Badawy, P. J., A. Milkie, M., & Bierman, A. (2021). Work-Life Conflict During the COVID-19 Pandemic. *Socius*, 7(1). <https://doi.org/10.1177/2378023120982856>

- Schieman, S., Glavin, P., & Milkie, M. A. (2009). When work interferes with life: Work-nonwork interference and the influence of work-related demands and resources. *American Sociological Review*, 74(6), 966-988.
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kubota, K., Watanabe, K., & Kawakami, N. (2018). Is too much work engagement detrimental? Linear or curvilinear effects on mental health and job performance. *PloS one*, 13(12). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0208684>
- Shuck, M. B., Rocco, T. S., & Albornoz, C. A. (2011). Exploring employee engagement from the employee perspective: Implications for HRD. *Journal of European Industrial Training*. <https://doi.org/10.1108/03090591111128306>
- Simões, C., McIntyre, S., & McIntyre, T. (2019). Adaptation and validation of the work-family conflict and family-work conflict scales in portuguese nurses: 10-item version. Em *Occupational and Environmental Safety and Health* (611-620). Springer, Cham.
- Sonnentag, S. (2011). Research on work engagement is well and alive. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 29-38. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.510639>
- Taherdoost, H. (2016). Sampling methods in research methodology; how to choose a sampling technique for research. *How to Choose a Sampling Technique for Research (April 10, 2016)*.
- Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Shimazu, A. (2010). The push and pull of work: The differences between workaholism and work engagement. In A. B. Bakker (Ed.) & M. P. Leiter, *Work engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (pp. 39–53). Psychology Press.
- Tavares, F., Santos, E., Diogo, A., & Ratten, V. (2020). Teleworking in Portuguese communities during the COVID-19 pandemic. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*. <https://doi.org/10.1108/JEC-06-2020-0113>
- Toffler, A. (1980), *The Third Wave*, Bantam.
- Tziner, A., Rabenu, E., Radomski, R., & Belkin, A. (2015). Work stress and turnover intentions among hospital physicians: The mediating role of burnout and work satisfaction. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 31(3), 207-213. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2015.05.001>
- Van Scotter, J., Motowidlo, S. J., & Cross, T. C. (2000). Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 526. <https://doi.org/10.1037/M02I-9010.I5A526>
- Van Steenbergen, E. F., van der Ven, C., Peeters, M. C., & Taris, T. W. (2018). Transitioning towards new ways of working: do job demands, job resources, burnout, and engagement change?. *Psychological Reports*, 121(4), 736-766. <https://doi.org/10.1177%2F0033294117740134>

- Verbeke, A., Schulz, R., Greidanus, N., & Hambley, L. (2008). *Growing the virtual workplace: The Integrative Value Proposition for Telework*. Edward Elgar Publishing.
- Wang, C., Tee, M., Roy, A. E., Fardin, M. A., Srichokchatchawan, W., Habib, H. A., ... & Kuruchittham, V. (2021). The impact of COVID-19 pandemic on physical and mental health of Asians: A study of seven middle-income countries in Asia. *PloS one*, 16(2). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0246824>
- Wang, M. L., & Tsai, L. J. (2014). Work–family conflict and job performance in nurses: The moderating effects of social support. *Journal of Nursing Research*, 22(3), 200-207. <https://doi.org/10.1097/jnr.0000000000000040>
- Wayne, S. J., Lemmon, G., Hoobler, J. M., Cheung, G. W., & Wilson, M. S. (2017). The ripple effect: A spillover model of the detrimental impact of work–family conflict on job success. *Journal of Organizational Behavior*, 38(6), 876-894. <https://doi.org/10.1002/job.2174>
- Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S., & Garud, R. (2001). Organizational identification among virtual workers: The role of need for affiliation and perceived work-based social support. *Journal of Management*, 27(2), 213-229.
- Wilson, M., & Greenhill, A. (2004). Gender and teleworking identities in the risk society: a research agenda. *New Technology, Work and Employment*, 19(3), 207-221. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2004.00138.x>
- Wisdom, J. P., Cavaleri, M. A., Onwuegbuzie, A. J., & Green, C. A. (2012). Methodological reporting in qualitative, quantitative, and mixed methods health services research articles. *Health Services Research*, 47(2), 721-745. <https://doi.org/10.1111/j.1475-6773.2011.01344.x>
- Khako, D. (2017). The Moderating Effect of Perceived Organizational Support (Pos) In The Impact of Workload and Work-Family Conflict on Organizational Commitment. *A Research In Hospital Nurse Staffing*.
- Zalewska, A. M. (2020). Work-Family and family-work conflicts and health: the protective role of work engagement and job-related subjective well-being. *Medycyna Pracy*, 33-47.
- Zhang, Y. J., Li, A. J., & Fung, T. (2012). Using GIS and multi-criteria decision analysis for conflict resolution in land use planning. *Procedia Environmental Sciences*, 13, 2264-2273. <https://doi.org/10.1016/j.proenv.2012.01.215>

ANEXOS

Anexo A - Guião de Entrevista

Transição para o Teletrabalho:

1. Há quanto tempo se encontra em teletrabalho?
2. Teve que entrar em teletrabalho devido ao confinamento?
3. Como foi a decisão?
4. Neste momento, trabalha em que regime? Quanta percentagem do tempo em casa?
5. Já alguma vez tinha trabalhado a partir de casa?

Agregado Familiar:

1. Descreva por favor o seu agregado familiar;
 - a. Vive com o(a) seu(sua) parceiro(a)?
 - b. Têm filhos ao vosso cargo?
 - c. Se sim, quantos e de que idades?

Ajustamento da Organização:

1. Quando passou para teletrabalho, como foi o processo de ajustamento da sua organização? (formação, perguntou se teve custos, se tinha condições em casa);
 - a. Introduziu novas ferramentas ou usaram apenas as que já usavam antes?
 - b. Considera que essas ferramentas foram adequadas para suportar o regime de teletrabalho?
 - c. Sentiu mudanças no processo de definição de procedimentos? Quais? Exemplos (relativamente a tarefas e deadlines/objetivos)

Ajustamento do Indivíduo:

1. Como é que se ajustou ao seu trabalho durante o tempo de confinamento?
2. O seu trabalho dá-lhe flexibilidade para gerir as responsabilidades familiares e pessoais?
3. A forma como distribuiu o seu tempo de trabalho, foi igual a quando estava nas instalações do empregador ou mudou?
 - a. Teve controlo sobre essa distribuição?
4. O que é que se alterou ao nível das condições de trabalho? (horários, remuneração, benefícios, forma como é avaliado, comunicação com colegas/chefias);
 - a. Se houve mudanças, que impacto sentiu? (positivo, negativo);

- b. Como classificaria as suas condições de trabalho em casa? (Ao nível ergonómico, de possibilidade de concentração, espaço individual, etc);

Ajustamento do Casal:

1. Como é que a/o sua/seu companheira/o ajustou o seu trabalho durante este período?
2. Como é que costumam dividir o trabalho doméstico em casa?
 - a. O que mudou com o teletrabalho? (Fizeram como antes, criaram novas estratégias?);
 - b. Se criaram novas estratégias, qual foi o plano desenvolvido para lidar com os compromissos de trabalho de ambos durante um período em que o cuidado das crianças foi perturbado? Seja o mais detalhada/o possível;
 - c. Diria que conseguiram seguir esse plano?
 - d. Considera que a adoção desse plano foi benéfica para si?

Confinamento e Tarefas Domésticas:

1. Quanto tempo em média dispensa normalmente para as tarefas da casa e quanto dispensava durante o confinamento?
2. Sentiu que durante o confinamento as suas responsabilidades com as tarefas da casa e de cuidado com as crianças aumentaram?
3. O que gostava de ter feito de outra forma em casa, mas não conseguiu? o que o/a impediu?
4. Com que frequência sentiu que a sua vida profissional o/a impediu de concentrar em coisas importantes da sua vida pessoal e familiar?

Confinamento e o Trabalho:

1. Quão bem lidou com as responsabilidades e exigências diárias do seu trabalho?
2. Como se sente face às decisões que tomou? Porquê? Exemplos;
3. Pensando no seu trabalho, dê-me 2 ou 3 exemplos de coisas que correram menos bem
4. Conseguiu completar as suas tarefas a tempo?
5. Relativamente à pressão de tempo, sentiu diferenças no seu dia-a-dia?
6. O que gostava de ter feito de outra forma no seu trabalho? o que o/a impediu?
7. Que coisas teve que fazer/deixar de fazer para desenrascar, com as quais não se identifica?
8. Teve que adiar tarefas no trabalho devido às obrigações em casa?
9. Com que frequência sentiu que a sua vida pessoal e familiar o/a impediu de ser produtivo/a nível profissional?
10. Com que frequência sentiu que a sua vida pessoal e familiar o/a impediu de concentrar em coisas importantes da sua vida profissional?

11. Com que frequência sentiu que a gestão da vida pessoal e familiar lhe retiraram motivação para o trabalho?
12. Quando trabalha presencialmente tem quanto tempo em média de deslocação? Usava esse tempo para se “ligar” e “desligar” do trabalho?
 - a. Sem esse tempo durante o confinamento, adotou alguma estratégia?

Presente e Futuro do Teletrabalho:

1. Ainda sobre o plano que desenvolveram durante o confinamento, hoje em dia mantém-se algum hábito?
2. Quais são, para si, as maiores vantagens e desvantagens do teletrabalho?
3. Como se sente em relação ao seu trabalho atualmente? (energia, entusiasmo, inspiração, vontade, orgulho, envolvimento)
4. Considera que o confinamento e o teletrabalho lhe trouxeram algo positivo?

Anexo B - Tabela Resumo Resultados Qualitativos

Dimensão	Subdimensão	Exemplo
Relação entre o Confinamento/ Teletrabalho e a Vida Pessoal	Teletrabalho durante e após confinamento	<i>“Há o teletrabalho com crianças em casa e sem crianças. Sem crianças, totalmente pacífico, tudo o que eu faço aqui posso fazer em casa. Com crianças... foi um desafio muito grande.” (P3)</i>
	Ajustamento Pessoal	<i>“O que sinto é que a rotina alterou drasticamente, porque efetivamente passamos a estar 24h sobre 24h debaixo do mesmo teto... Já não há a coisa de acordar, preparar, sair para o trabalho e depois voltar... Não é desmotivador mas no fundo torna-se muito rotineiro” (P1)</i>
	Ajustamento Familiar e Contexto Doméstico	<i>“A nível de ergonomia foi o caos. Mesa demasiado alta, comecei a ficar com algumas mazelas... semana sim semana não, tentava ir à massagista. Estava cheia de contraturas” (P3).</i>
Relação entre o Confinamento/ Teletrabalho e o Trabalho	Rotinas de Trabalho	<i>“Ligeiramente ou até lateralmente, visão periférica, via sempre pelo canto do olho ali o computador, portanto estávamos sempre a lembrar. A pessoa não conseguia desligar completamente” (P7)</i>
	Motivação para o Trabalho	<i>“No início senti "que fixe agora vou estar em casa nem ninguém me chatear" mas ao longo do tempo vais te desgastando... gosto de fazer coisas. não me apetece ficar enfiado o dia todo em reuniões para decidir uma coisa, imagino que ninguém.” (P2)</i>
	Dificuldades e Desafios	<i>“Acabava por abdicar do meu tempo de final do dia para conseguir fazê-las e pronto, realmente houve ali algumas situações de relatórios que tinham mesmo que ser feitos e que os fiz. Inicialmente a pessoa diz "sim sim" e perde ali uma série de horas de sono.” (P4)</i>
Reutilização do tempo de Commute	Commute antes da pandemia	<i>“Ouvia podcasts, nas duas viagens mas mais quando ia porque a voltar a rotina era diferente e estava com a cabeça noutra sítio” (P2)</i>
	Commute durante e após a pandemia	<i>“Duas crianças pequenas em casa e absorviam, naturalmente, muito do tempo livre, às vezes daqueles minutos de que mais precisamos.” (P4)</i>
		<i>“A maior flexibilização. Eventualmente, porque o teletrabalho nos permite isso, porque lá está,</i>

Vantagens e Desvantagens do Trabalho	Vantagens	<i>através de um telemóvel, de um computador, de um portátil em qualquer lado, eu posso trabalhar, não é?” (P6)</i>
	Desvantagens	<i>“A parte presencial faz falta porque cria e fortalece relações, o facto de poder ter outro tipo de conversa com colegas... Eu acho que isso é importante e é o que mais se perde” (P5)</i>
	Futuro	<i>“Sim, para mim o futuro é parcial, ou seja, é híbrido.” (P1)</i>