

Escola Superior de Gestão de Tomar

A influência do teletrabalho na qualidade de vida no trabalho: o papel da cultura organizacional

Dissertação de Mestrado

Neuza Cristiana Marques Coelho

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Tomar, setembro, 2021



A influência do teletrabalho na qualidade de vida no trabalho: o papel da cultura organizacional

Escola Superior de Gestão de Tomar

A influência do teletrabalho na qualidade de vida no trabalho: o papel da cultura organizacional

Dissertação de Mestrado

Neuza Cristiana Marques Coelho

Orientado por:

Professora Doutora Ana Junça da Silva (IPT)

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Tomar para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos

A influência do teletrabalho na qualidade de vida no trabalho: o papel da cultura organizacional

“Nada se consegue sem esforço próprio e sem uma dedicação à prova de fraquezas.”
- Carlos Bernardo González Pecotche

AGRADECIMENTOS

Este trabalho traduz o culminar de vários anos de estudo e, por esta razão, não posso deixar de agradecer a todos aqueles que me acompanharam, apoiaram e tornaram este caminho mais bonito e com mais significado.

À minha família por todo o apoio e motivação ao longo destes anos. Em especial, os meus pais, pelo infinito amor e dedicação por mim, por estarem sempre presentes, dispostos a ouvir-me e a ajudar-me nos momentos mais difíceis, sempre com uma palavra amiga repleta de sabedoria e conforto. Sem dúvida que me proporcionaram uma experiência única que jamais esquecerei. Agradeço, ainda, ao meu irmão por ser uma verdadeira fonte de inspiração, que me lembra todos os dias que é possível ir mais além.

Ao Pedro, que desde sempre acreditou que consigo alcançar os meus objetivos, e que me transmitiu todo o apoio, calma, paciência e compreensão durante estes últimos meses.

Aos meus amigos de longa data que estiveram presentes em todas as etapas e ocasiões, em especial à Joana e à Raquel que, nos últimos meses, me apoiaram incondicionalmente e partilharam comigo todas as suas opiniões e sugestões. Sem dúvida que foram incansáveis nesta jornada.

À Margarida e à Iara que sempre estiveram disponíveis para me apoiar nos piores e melhores momentos deste percurso. Um grande obrigado pelas recomendações, sugestões, troca de ideias e, acima de tudo, por toda a cumplicidade e amizade. Não há margem para dúvidas que, sem vocês, este caminho tinha sido muito mais solitário.

Um agradecimento muito especial à minha orientadora, Professora Doutora Ana Junça, por fazer parte deste grande desafio, pela disponibilidade, exigência, acompanhamento, apoio e incentivo que sempre demonstrou ao longo deste percurso. Pela partilha de conhecimentos e valiosos contributos. Foi para mim um privilégio.

Por último, aos participantes deste estudo pois, sem a contribuição deles, não teria conseguido realizar o meu trabalho de mestrado.

RESUMO

As tecnologias de informação e comunicação estão, cada vez mais, presentes nas nossas vidas e têm vindo a transformar os processos e as relações de trabalho. Em função disso, surgiu o teletrabalho que, ao longo dos anos, adquiriu importância, para os indivíduos e para as organizações, devido aos seus resultados positivos. Todavia, a pandemia do COVID-19, obrigou as empresas a adotarem repentinamente o teletrabalho, muitas delas, sem qualquer preparação prévia, influenciando, não só a vida das organizações, como também o bem-estar e felicidade dos indivíduos. A felicidade é um tópico extremamente importante, pois, colaboradores felizes e realizados são a chave para alcançar o sucesso organizacional. A cultura organizacional é considerada um fator crítico para o sucesso do teletrabalho, pelo que pode explicar o quão adequado e favorável é o trabalho remoto, assim como pode influenciar a felicidade dos trabalhadores, através de diversos fatores culturais. Apesar da sua importância, há poucos estudos que analisem o papel da cultura organizacional na relação entre o teletrabalho e a felicidade. Esta dissertação procura estudar o papel moderador da cultura organizacional na relação entre o teletrabalho e a felicidade, assim como analisar as perceções dos trabalhadores face ao teletrabalho, durante a pandemia. De forma a dar resposta aos objetivos, utilizou-se uma metodologia quantitativa, onde se recolheram dados junto de 265 teletrabalhadores. Os resultados revelaram que apenas a cultura de objetivos moderou a relação entre o teletrabalho e a felicidade, de tal forma que a relação entre o teletrabalho e a felicidade é intensificada na presença de uma cultura orientada para objetivos. Mais nenhuma outra dimensão da cultura organizacional apresentou um papel moderador significativo. Também, os resultados revelaram que o teletrabalho é percebido pelos indivíduos como um aspeto positivo da qualidade de vida. Tais resultados, revelam-se fundamentais para um melhor entendimento dos fatores organizacionais e individuais, na adoção do teletrabalho.

Palavras-chave: Teletrabalho; Felicidade; Cultura Organizacional; Recursos Humanos.

ABSTRACT

Information and communication technologies is increasingly present in our lives and has been transforming work processes and relationships. As a result, telework has emerged and, over the years, it has gained importance for individuals and organizations due to its positive results. However, the COVID-19 pandemic, forced companies to suddenly adopt telework, many of them, without any previous preparation, influencing, not only the life of organizations, but also the well-being and happiness of individuals. Happiness is an extremely important topic, because happy and fulfilled employees are the key to achieve organizational success. Organizational culture is considered a critical factor in the success of telecommuting, so it can explain how appropriate and favorable remote work is, as well as it can influence the happiness of employees through various cultural factors. Despite its importance, there are few studies that analyze the role of organizational culture in the relationship between telework and happiness. This dissertation seeks to study the moderating role of organizational culture in the relationship between telework and happiness, as well as to analyze workers' perceptions of telework during the pandemic. In order to answer the objectives, a quantitative methodology was used, where data were collected from 265 teleworkers. The results revealed that only the goal-oriented culture moderated the relationship between telework and happiness, such that the relationship between telework and happiness is intensified in the presence of a goal-oriented culture. No other dimension of organizational culture showed a significant moderating role. Also, the results revealed that telework is perceived by individuals as a positive aspect of quality of life. Such results are fundamental for a better understanding of organizational and individual factors in the adoption of telework.

Keywords: Telework; Happiness; Organizational Culture; Human Resources.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	VII
RESUMO	IX
ABSTRACT	XI
ÍNDICE	XIII
INDICE DE FIGURAS	XV
ÍNDICE DE TABELAS	XVII
INTRODUÇÃO.....	19
1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	23
1.1. Teletrabalho.....	23
1.1.1. Contextualização do teletrabalho	23
1.1.2. Efeitos do teletrabalho.....	24
1.1.3. As condições de sucesso para a implementação do teletrabalho.....	27
1.2. Felicidade	31
1.2.1. Perspetiva hedónica da felicidade	31
1.2.2. Perspetiva eudaimónica da felicidade	33
1.3. Cultura Organizacional	35
1.3.1. Noção de cultura organizacional	35
1.3.2. O Modelo dos Valores Contrastantes.....	37
1.4. Impacto do teletrabalho e a da cultura organizacional na qualidade de vida dos trabalhadores	39
2. MÉTODO	43
2.1. Participantes	43
2.2. Procedimento.....	43
2.3. Instrumentos de medida	44
2.4. Análise estatística.....	45
3. RESULTADOS.....	47
3.1. Análise da normalidade das variáveis	47

3.2. Análise descritiva da percepção dos trabalhadores face ao teletrabalho durante a pandemia	47
3.3. Análise descritiva, correlações e consistência interna das variáveis em estudo.....	52
3.4. Teste de hipóteses.....	53
4. DISCUSSÃO.....	57
4.1. Limitações e sugestões para estudos futuros.....	63
4.2. Implicações práticas.....	65
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	67
ANEXOS.....	81

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Representação esquemática do Modelo dos Valores Contrastantes (adaptado de Neves & Lopes, 2000).....	38
Figura 2 - Modelo de análise: o papel moderador da cultura organizacional na relação entre o teletrabalho e a felicidade.....	42
Figura 3 - Moderação da cultura de objetivos na relação entre o teletrabalho e a felicidade. ...	54

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Médias e desvio-padrões: Aspetos negativos do teletrabalho.	47
Tabela 2 - Médias e desvio-padrões: Estratégias utilizadas em situação de trabalho remoto. ...	48
Tabela 3 - Médias e desvio-padrões: Produtividade e proximidade com a empresa em situação de teletrabalho.	49
Tabela 4 - Médias e desvio-padrões: Características Pessoais em teletrabalho.	49
Tabela 5 - Médias e desvio-padrões: Condições de teletrabalho.....	50
Tabela 6 - Médias e desvio-padrões: Perceções individuais das relações em teletrabalho.	50
Tabela 7 - Médias e desvio-padrões: Perceções individuais dos participantes que exercem cargos de chefia, desde que começam a teletrabalhar.	51
Tabela 8 - Médias e desvio-padrões: Perceções individuais dos participantes relativamente à satisfação com o teletrabalho.	52
Tabela 9 - Médias e desvio-padrões: Perceções individuais dos participantes relativamente à preferência pelo teletrabalho.	52
Tabela 10 - Médias, desvio-padrões, correlações e alfas de Cronbach das variáveis em estudo.	53
Tabela 11 - Análises de moderação da cultura organizacional na relação entre o teletrabalho e a felicidade.	55

INTRODUÇÃO

O teletrabalho, visto como uma modalidade de trabalho flexível, tornou-se, progressivamente, mais significativo no final dos anos 90, devido ao uso intensivo de computadores, dispositivos móveis e softwares de telecomunicação (Tavares, 2017) que, por conseguinte, possibilitou a realização da atividade profissional a partir de outras localizações, e não obrigatoriamente nas instalações da entidade empregadora (Sousa, 2016).

O teletrabalho corresponde ao trabalho virtual que, teoricamente, permite reduzir custos, conciliar o trabalho com a vida pessoal, aumentar a produtividade e uma maior flexibilidade em relação ao local onde o trabalho é executado. Para além disso, estimula a atração e retenção de profissionais qualificados e possibilita o recrutamento de pessoas com dificuldades especiais, entre outras vantagens apontadas (Baruch 2000; Bjarnason, 2014; Daniels, Lamond & Standen, 2001; Hernandez, 2003; Illegems & Verbeke, 2004; Pérez, Sánchez & de Luis Carnicer, 2002). Por outro lado, o teletrabalho pode também ter algumas desvantagens. Por exemplo, alguns estudos têm demonstrado que o teletrabalho reduz a interação, aumenta a sensação de isolamento social, pode provocar conflitos familiares, entre outras desvantagens (Tavares, 2017).

Ao longo dos anos, o trabalho remoto passou a ser adotado, em vários países, por diversas organizações. Em Portugal, foi regulamentado na lei portuguesa, com a entrada em vigor do Código de Trabalho de 2003 (Sousa, 2016). No entanto, a crise pandémica do COVID-19 acelerou e obrigou a adoção desta modalidade de trabalho, por parte das entidades empregadoras, como forma de garantirem a continuidade dos seus negócios. Desta forma, o teletrabalho tornou-se um aspeto importante na vida dos indivíduos, e a forma como as organizações têm gerido a transição do presencial para o remoto, e como têm proporcionado esta experiência aos seus colaboradores, deve-se em grande parte à sua cultura e aos valores organizacionais (OIT, 2020).

Face ao rápido incremento do teletrabalho torna-se pertinente utilizar a cultura organizacional para compreender porque é que algumas organizações são mais abertas ao teletrabalho, do que outras (Standen, 2000). A implementação deste regime de trabalho flexível requer uma mudança na cultura das entidades empregadoras, isto porque, obriga a uma maior autonomia dos indivíduos, o que faz com que existam relações de confiança entre as chefias e os seus colaboradores (Goulart, 2009). O teletrabalho envolve também mudanças físicas e cognitivas na forma como os indivíduos realizam o seu trabalho, que podem ter impacto no bem-estar dos mesmos (Sardeshmukh, Sharma & Golden, 2012),

dado que existe uma completa separação física e social da organização (Robertson & Mosier, 2020).

O teletrabalho, enquanto um fenómeno organizacional, tem impacto na saúde e bem-estar do indivíduo. O bem-estar e a felicidade são temas que têm recebido uma grande atenção no mundo organizacional, constituindo uma das maiores preocupações, para as organizações que pretendem assegurar uma vantagem competitiva sustentável (Maio, 2016). Assim, torna-se necessário compreender os sistemas e processos organizacionais que contribuem (ou não) para a promoção da qualidade de vida dos colaboradores em teletrabalho (Paz et al., 2020), como por exemplo, a cultura organizacional.

A analogia estabelecida por Hofstede (2008, citado por Dóra et al., 2019), sugere que a cultura é como um *software*, que permite que os indivíduos funcionem como um *hardware*. Assim, é possível compreender a existência de uma relação dinâmica entre o ambiente e os colaboradores, que influencia o comportamento individual e organizacional (Hartnell, Ou e Kinicki, 2011), assim como determina a felicidade, através de fatores culturais, tais como a harmonia, a confiança e a honestidade no local de trabalho (Januwarsono, 2015). De acordo com Ficarra, Rubino e Morote (2020) a cultura organizacional e a felicidade dos trabalhadores são um tópico de extrema importância para as empresas, devido à natureza simbólica da relação entre trabalhador e empregador.

A maioria dos estudos sobre o teletrabalho debruçam-se sobre as características, vantagens e desvantagens do mesmo (e.g., Bailey & Kurland, 2002; Baruch, 2000). O teletrabalho parece ter um efeito positivo, para os trabalhadores, e organizações, que se preocupam com a saúde psicológica dos mesmos. Por exemplo, Anderson, Kaplan e Vega (2015) mostraram que o teletrabalho pode reduzir a experiência de emoções negativas, tais como o stress e a ansiedade. No entanto, são poucos os estudos focados sobre o efeito que a cultura organizacional poderá ter na relação entre o teletrabalho (Baruch, 2000) e a felicidade dos trabalhadores.

Como tal, este estudo pretende colmatar estas lacunas na investigação, contribuindo para uma melhor compreensão dos fatores organizacionais, culturais e individuais na adoção de programas de teletrabalho e na promoção da felicidade dos trabalhadores. Assim, propõem-se estudar o papel moderador da cultura organizacional na relação entre o teletrabalho e a felicidade, assim como as perceções dos trabalhadores face ao teletrabalho, durante a pandemia.

A presente dissertação torna-se pertinente, na medida em que o teletrabalho é um fenómeno em ascensão em Portugal, que não está totalmente consolidado na nossa

sociedade e, atualmente, surge associado a um certo grau de incerteza. O impacto da pandemia nas organizações contemplou formas distintas, intensas e imprevisíveis e exigiu a adoção rápida do teletrabalho, por parte das empresas, muitas sem qualquer tipo de preparação prévia. Esta transição do formato tradicional de exercer a atividade profissional, para uma modalidade completamente remota, requer uma adaptação por parte dos trabalhadores e das organizações, sendo fundamental que se reúnam todas as condições para que se possa adotar este regime de trabalho flexível. Ao mesmo tempo, é importante salientar que o contexto atual de pandemia enfatiza a importância deste tema, não só em termos organizacionais, como também em termos individuais, nomeadamente, no que concerne à própria felicidade dos colaboradores em situação de trabalho remoto. O facto de os indivíduos estarem expostos à sensação de isolamento social, num período que reforça ainda mais este sentimento, continua a ser um tema imperativo nos dias de hoje, que carece de especial atenção por parte de todos os envolvidos. Assim, este estudo pode representar um ponto de partida para as empresas, que procuram orientações e diretrizes baseadas em evidências empíricas.

1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1. Teletrabalho

1.1.1. Contextualização do teletrabalho

Apesar de o teletrabalho ser considerado um fenómeno recente, a solidificação deste conceito ocorreu nos anos 70, em plena crise petrolífera. É neste contexto que o investigador Jack Nilles atribuiu, inicialmente, o conceito de *telecommuting*, e mais tarde o conceito de *telework* (Vega, 2003). O termo *telecommuting* surgiu com base na ideia de transferir o trabalho para os trabalhadores, em vez de transferir estes para o local de trabalho, com vista a reduzir o consumo de energia e os problemas de trânsito que caracterizavam aquela época (Allen, Golden & Shockley, 2015). Ou seja, este conceito visava substituir o transporte do trabalhador pela telecomunicação, através de uma rede de componentes, que permitia aos colaboradores trabalharem em escritórios próximos em vez de percorrerem grandes distâncias até à sede (Nilles, 1975). Segundo Kurland e Bailey (1999), a substituição das viagens até ao local de trabalho por tecnologias da informação e comunicação, conduziu a diversas formas de trabalho alternativas que, em conjunto, formam o conceito de teletrabalho (*telework*, em inglês).

Allen, Golden e Shockley (2015) referiram que o conceito de teletrabalho é utilizado para conotar uma forma mais ampla de *telecommuting*, permitindo que os indivíduos possam executar as suas tarefas laborais, a partir de uma variedade de locais alternativos. São vários os termos usados para expressar o conceito de teletrabalho, sendo exemplo disso o trabalho remoto ou o trabalho à distância. Contudo, a ideia principal é a mesma: o trabalho pode ser feito em qualquer lugar e não apenas num único local, para onde o colaborador necessita de ir (Baruch 2000). Neste sentido, o teletrabalho assume-se como uma prática organizacional, que promove a flexibilidade relativamente ao local e horário de trabalho (Steil & Barcia, 2001).

Apesar de ser uma modalidade de trabalho flexível, não traduz necessariamente uma desvinculação entre o colaborador e a organização, pois o mesmo continua a manter uma vinculação formal com o empregador, realizando as suas tarefas em lugares distintos do escritório habitual (Barros & Silva, 2010).

O teletrabalho apresenta as seguintes características: (1) a atividade laboral é praticada à distância, (2) o controlo é feito mediante os resultados das tarefas executadas

e (3) as tarefas são realizadas por intermédio de equipamentos de informática e telecomunicações (Cavalcante, Neto & Ferreira, 2019).

No que diz respeito às modalidades que constituem o teletrabalho, Kurland e Bailey (1999), identificaram quatro: (1) teletrabalho *home-based* (refere-se a colaboradores que trabalham a partir de casa através do uso de sistemas informáticos e comunicacionais vinculados ao escritório, como por exemplo: correio eletrónico, fax ou computadores ligados a servidores da empresa); (2) centros de satélite (escritórios partilhados apenas por colaboradores de uma única empresa); (3) telecentros (são partilhados por colaboradores de uma ou mais organizações (Rosenfield & Alves de Alves, 2011); e, (4) trabalho móvel (*mobile work*; destina-se ao trabalho executado, em qualquer parte, com recurso a um dispositivo móvel (Serra, 1995)).

Atualmente, o teletrabalho é uma prática, cada vez mais, comum em todo o mundo. Em Portugal, foi regulamentado na lei portuguesa com a entrada em vigor do Código de Trabalho de 2003. À luz da legislação portuguesa, o teletrabalho é definido como uma prestação laboral, resultante de um regime de subordinação jurídica, praticado fora da empresa e com recurso a tecnologias (Sousa, 2016).

De acordo com o Eurostat (2018), o número de teletrabalhadores, na União Europeia, aumentou ao longo dos anos, registando uma percentagem de 7.7% em 2008 e 9.6% em 2017. Face à pandemia mundial que se vive atualmente, o número de trabalhadores que foram forçados a adotar o teletrabalho como uma medida de contenção da propagação do vírus, aumentou significativamente (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020). O relatório da Eurofound (2020) demonstrou que, na União Europeia, quase 40% dos trabalhadores estão a realizar o seu trabalho, através do teletrabalho, em resultado da pandemia.

Antes da crise da COVID-19, as práticas de teletrabalho eram pouco difundidas. No entanto, com a disseminação do vírus na sociedade, passou a ser uma modalidade solicitada por vários governos às organizações, o que conduziu a uma extensão do teletrabalho a um elevado número de empresas (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020). As organizações foram confrontadas com uma nova forma de trabalhar que, antes era praticamente inexistente, podendo conduzir a uma lacuna na clareza, supervisão e gestão das tarefas que os trabalhadores necessitam de executar (OIT, 2020).

1.1.2. Efeitos do teletrabalho

A literatura focada no impacto do teletrabalho, ao nível individual e organizacional, tem sugerido que o teletrabalho parece estar associado a consequências positivas e negativas (Baruch, 2000; Tavares, 2017).

1.1.2.1. Efeitos do teletrabalho para as organizações

Os programas de teletrabalho oferecem uma gama de oportunidades que não são possíveis em ambientes organizacionais convencionais (Mahler, 2012), nomeadamente: (a) mais produtividade, (b) redução de custos, relativamente ao espaço físico e mobiliário de escritório; (c) diminuição da taxa de absentismo e de rotatividade; (d) capacidade de alargar o mercado de trabalho, pois permite a inclusão de trabalhadores que, de outra forma não poderiam integrar a empresa, como é o caso dos indivíduos portadores de deficiências motoras ou com dificuldades de locomoção; (e) processos de atração e recrutamento mais eficientes, já que permite ter acesso a um vasto capital intelectual disperso geograficamente; e (f) estimula a retenção (Baruch 2000; Bjarnason, 2014; Daniels, Lamond & Standen, 2001; Hernandez, 2003; Illegems & Verbeke, 2004; Pérez, Sánchez & de Luis Carnicer, 2002).

Contudo, apesar das potencialidades, o teletrabalho tem apresentado alguns desafios. Por exemplo, a dificuldade em monitorizar e supervisionar o trabalho, parece ser o maior desafio, pois o controlo não é realizado presencialmente (Junior & Silva, 2015). Para contornar este obstáculo, é crucial que as organizações invistam na capacitação e na formação dos seus gestores (Aguilera et al., 2016). Outro desafio, parece ser a resistência à mudança e adaptação que surge, por parte dos gestores, constituindo uma barreira para o sucesso da implementação do teletrabalho (Park & Cho, 2020).

1.1.2.2. Efeitos do teletrabalho para os indivíduos

O teletrabalho parece apresentar diversos benefícios para os indivíduos. Em primeiro lugar, permite economizar energia emocional e física, devido à poupança do tempo em deslocações, possibilitando uma maior flexibilidade para realocar o tempo em outras atividades diárias (Sánchez et al., 2007). Além de reduzir os custos, possibilita ao colaborador adquirir uma maior flexibilidade quanto ao local e horário de trabalho, assim como uma maior autonomia para as tarefas, e gestão de horários, dando mais tempo para a família e fomentando a sua qualidade de vida (Serra, 1995). De acordo com Ollo-López, Goñi-Legaz e Erro-Garcés (2020), o teletrabalho pode ser encarado como uma prática amiga da família que possibilita aos trabalhadores equilibrar a vida profissional e familiar. O estudo desenvolvido por Aziz-Ur-Rehman e Siddiqui (2020), revelou que o teletrabalho relaciona-se positivamente com o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Segundo um estudo de Kossek, Lautsch e Eaton (2006), os trabalhadores que conseguem separar a fronteira entre o trabalho e a família e, têm de uma maior flexibilidade em teletrabalho, relatam um maior nível de bem-estar. A autonomia e a flexibilidade de horário permitem, aos indivíduos, combinar o tempo de trabalho, com os compromissos familiares,

melhorando as suas percepções sobre a utilidade do trabalho remoto (Ollo-López, Goñi-Legaz, Erro-Garcés, 2020). Também os resultados do estudo de Aziz-Ur-Rehman e Siddiqui (2020), demonstraram que a flexibilidade permite que trabalhadores tenham um equilíbrio mais saudável entre a vida profissional e pessoal/familiar. Para além disso, o teletrabalho pode aumentar a produtividade e melhorar o desempenho (Baruch, 2000), assim como reduzir os fatores de stress relacionados com o trabalho e aumentar a satisfação e o comprometimento organizacional (Igbaria & Guimares, 1999). Alguns fatores que parecem contribuir para o aumento dos níveis produtividade, em teletrabalho, são, por exemplo: ambiente propício a uma maior concentração; trabalhar em horas de pico de eficiência, e; ausência de distrações e perturbações inerentes ao trabalho no escritório. Além disso, os teletrabalhadores tendem a utilizar o seu tempo extra, para trabalhar mais horas, conduzindo a um aumento dos níveis de produtividade (Baruch 2000; Grant et al., 2013).

No entanto, apesar dos benefícios, existem alguns impactos negativos que esta modalidade pode ter sobre os indivíduos. Como mencionado anteriormente, o teletrabalho possibilita que os colaboradores estejam mais próximos da sua família, contudo, o esbatimento das fronteiras entre a vida pessoal e a vida profissional, pode gerar conflitos familiares ou corroer o tempo de descanso (Tavares, 2017). Neste sentido, gerir a interferência entre o trabalho e a vida pessoal, constitui um dos maiores desafios dos teletrabalhadores.

Outra desvantagem incide no facto de os indivíduos estarem constantemente conectados às tecnologias que, por consequente, pode desencadear mais horas de trabalho (Madden & Jones, 2008). A substituição do tempo de deslocação para o local de trabalho por tarefas laborais, pode contribuir também para um prolongamento das horas extra de trabalho (OIT, 2020). De acordo com um estudo recente (McCulley, 2020), 38% dos inquiridos referiram ser mais provável trabalharem mais horas a partir de casa. Um estudo realizado pela Eurofound (2020b), tem também demonstrado que os indivíduos tendem a trabalhar durante o seu tempo livre, de forma a dar resposta às exigências laborais. Adicionalmente, esta implicação pode originar conflitos entre o limite temporal e espacial trabalho-casa (Olson-Buchanan & Boswell, 2006), pois, os trabalhadores que têm filhos, ou outros dependentes, necessitam de algum tempo no seu dia-a-dia, para dar resposta às necessidades pessoais e familiares (OIT, 2020). Segundo um estudo qualitativo, realizado por Eddleston e Mulki (2017) com trabalhadores em situação de teletrabalho, verificou-se que a incapacidade de os indivíduos se “desligarem” do trabalho, pode conduzir a um aumento dos conflitos entre o trabalho e a família. Estas evidências empíricas reforçam a noção desenvolvida por Kossek (2016) de uma cultura “sempre ativa”, na medida em que o teletrabalho pode implicar que os trabalhadores estejam, constantemente, disponíveis

para responder às exigências do trabalho. Esta disponibilidade pode, por sua vez, condicionar a existência de um equilíbrio harmonioso entre a vida profissional e pessoal.

Além disso, uma das maiores desvantagens apontadas na literatura é a sensação de isolamento social que o teletrabalho pode criar, que por sua vez, pode prejudicar a saúde psicológica e o desempenho dos colaboradores (Robertson & Mosier, 2020). Similarmente, e em resultado do isolamento social, o teletrabalho pode desencadear situações de stress, aumento do horário de trabalho, conflitos familiares (Barroso, 2005), assim como problemas músculo-esqueléticos e depressão (Tavares, 2017).

De acordo com o relatório da Eurofound e ILO (2017), os teletrabalhadores são mais propícios a experienciar uma variedade de fatores prejudiciais (e.g., intensificação do trabalho) que podem afetar o seu bem-estar. Contudo, quando as empresas asseguram, aos indivíduos, as condições necessárias que lhes permitem ter um controlo substancial, sobre quando e como trabalham, estes tendem a ser mais felizes e saudáveis.

1.1.3. As condições de sucesso para a implementação do teletrabalho

O desenvolvimento do teletrabalho abarca um conjunto de critérios para a sua adequabilidade e respetivo sucesso. Primeiramente, implica uma reflexão crítica sobre as atividades laborais mais propensas ao teletrabalho. Por norma, funções que não exigem a presença física e, com algum potencial de autonomia, serão mais adequadas a estas práticas (O'Neill et al., 2009). As características individuais podem, também, influenciar a capacidade de trabalhar à distância (Espinoza & Reznikova, 2020). Por exemplo, características como a capacidade de gerir o tempo, a proatividade, a conscienciosidade e a responsabilidade são determinantes para o sucesso do teletrabalho (Solís, 2017; Tavares, 2017). Harrington e Ruppel (1999) mencionaram ainda que a honestidade, a competência e a integridade dos colaboradores influenciam a adoção e respetiva difusão do teletrabalho. Neste sentido, o planeamento e outras competências de autorregulação podem permitir que os indivíduos trabalhem, com eficácia, a partir de casa (Lapierre & Allen, 2012). Ou seja, as características individuais que promovem a autorregulação, parecem favorecer a concentração dos indivíduos nas tarefas laborais, ainda que à distância (Allen, Golden & Schockley, 2015). Barroso (2005) mencionou ainda competências como a autonomia, tomada de decisão e organização do próprio trabalho como essenciais para as práticas de teletrabalho.

Outro fator importante tem a ver com as condições do teletrabalho. Existem muitas organizações que, ao implementarem um programa de teletrabalho, proporcionam aos seus trabalhadores todos os sistemas de comunicação e informação necessários para a criação de um escritório em casa (Pearlson & Saunders, 2001), como por exemplo, computadores, e pagamento da fatura da internet. Além disso, de acordo com Basile e

Beauregard (2016), ter um espaço próprio para trabalhar a partir de casa e a definição de um horário para teletrabalhar, revelam ser estratégias que permitem rentabilizar o trabalho estabelecer fronteiras entre a esfera profissional e a esfera familiar.

No entanto, apesar de o advento das tecnologias de comunicação permitir que os colaboradores exerçam as suas atividades laborais em qualquer lugar e a qualquer momento, ainda existem muitas organizações que continuam a valorizar o contexto presencial e a operar sob a premissa de que a presença física é resultado de produtividade e comprometimento (Beauregard, 2011). Deste modo, pode dizer-se que a barreira organizacional mais significativa, à implementação de programas de teletrabalho, é a resistência à mudança (Pérez, Sánchez, & Luis Carnicer, 2002). De acordo com Guerra (2013) as organizações mais propensas à implementação do teletrabalho, são caracterizadas por apresentarem um certo nível de inovação organizacional, uma gestão assente nos objetivos, trabalho em equipa e estruturas organizacionais pouco hierárquicas.

Standen (2020) referiu que uma abordagem de gestão focada nos resultados e que, em simultâneo, permita aos colaboradores obter uma maior descrição sobre os processos de trabalho é mais adequada, do que uma gestão baseada na hierarquia e na fragmentação. Os autores Cooper e Kurland (2002) afirmaram também que, quando as chefias avaliam o desempenho com base nos resultados, os teletrabalhadores tendem a esperar uma avaliação mais justa, reconhecimento e recompensas que consideram merecer. Além disso, segundo a OIT (2020), a estratégia mais útil para suportar a manutenção do equilíbrio entre o trabalho e a família, é gerir o teletrabalho com base nos resultados, mantendo o volume de trabalho em níveis controláveis, e definindo expectativas claras e objetivas relativamente aos resultados específicos a alcançar, a fim de equilibrar eficazmente a vida profissional e pessoal.

Neste sentido, o primeiro requisito para um acordo de teletrabalho bem-sucedido refere-se à perceção de suporte organizacional. Esta perceção envolve, não só o apoio das chefias, como também, o suporte organizacional em termos de formação e equipamentos essenciais para o sucesso das práticas de teletrabalho (Kowalski & Swanson, 2005). Van der Meulen (2017), num estudo recente, revelou que a partilha de objetivos e a formação é um fator importante para o suporte dos teletrabalhadores. Como tal, as organizações devem fomentar a formação dos colaboradores para o uso dos equipamentos tecnológicos, assim como, para técnicas e habilidades de gestão de tempo e planeamento do trabalho (Beauregard, Basile & Canónico, 2019). Hill et al. (1998), num estudo realizado na IBM, revelaram que a formação é um aspeto muito importante, tanto para os teletrabalhadores, como para as chefias, e que não deve só focar os aspetos tecnológicos (e.g., como usar um computador e outros equipamentos de telecomunicações), como também, os aspetos sociais e psicológicos (e.g. competências de liderança, de gestão de tempo, de comunicação ou sessões de *mindfulness* (OIT, 2020)).

A comunicação constitui outro fator crítico para o sucesso do teletrabalho (Kowalski & Swanson, 2005). Para que a comunicação seja eficaz, é essencial que as chefias comuniquem de forma clara e concisa as expectativas do trabalho, responsabilidades, metas e objetivos aos seus colaboradores (Ilozor, Ilozor, & Carr, 2001). Os gestores devem enfatizar a partilha de informação (Beauregard, Basile & Canónico, 2019), assim como, assegurar um *feedback* regular e descritivo aos colaboradores (OIT, 2020). Uma comunicação regular e aberta é especialmente importante para que os indivíduos não se sintam socialmente isolados e excluídos da equipa (Cascio, 2000).

A implementação do teletrabalho requer uma mudança na cultura organizacional, isto porque a autonomia aumenta, levando à real necessidade de haver relações de confiança entre a chefia e os seus colaboradores (Goulart, 2009). A difusão da cultura organizacional, através do teletrabalho, pode ser de difícil transmissão (Bailey & Kurland, 2002), uma vez que este impõe uma distância física, e modifica a ligação cognitiva dos trabalhadores com a organização, assim como altera as relações sociais entre os membros da organização que teletrabalham, e os que não teletrabalham (Sardeshmukh, Sharma & Golden, 2012; Taskin & Bridoux, 2010). Neste sentido, é importante que as organizações ao adotarem este regime de trabalho, avaliem o tipo de cultura organizacional, assim como as barreiras culturais que precisam ser superadas (Standen, 2000). Apgar (1998) afirmou que a cultura organizacional não pode ser encarada como um elemento organizacional garantido, e que não é fácil transportar uma cultura organizacional padrão, para um ambiente de teletrabalho. Acredita-se que as organizações que têm tido mais sucesso, na implementação do teletrabalho, desenvolveram novas culturas que apoiam o novo ambiente de trabalho e se baseiam em resultados (Davenport & Pearlson, 1998).

A gestão de um ambiente de confiança mútua e o respeito entre o colaborador e o empregador é igualmente importante para o sucesso do teletrabalho (Pyöriä, 2011). Estudos anteriores demonstraram que, em contexto de teletrabalho, a confiança está positivamente relacionada com as perceções de um bom desempenho e satisfação no trabalho, e negativamente relacionada com o stress no trabalho (Grant, Wallace & Spurgeon, 2013; Staples, 2001). O estudo de Van der Meulen (2017) demonstrou que manter a confiança pode ser difícil, mas é um aspeto que pode ser melhorado através da comunicação regular, e de formação frequente. Além disso, com base nos seus estudos empíricos, Richardson (2010) revelou que a confiança, juntamente com a comunicação e a autonomia, são fatores cruciais para a gestão eficiente dos teletrabalhadores.

De acordo com Hamilton (2002), as organizações que possuem uma cultura organizacional aberta, dinâmica, participativa, centrada nas tarefas e nas pessoas, apresentam uma maior probabilidade de sucesso na implementação do teletrabalho. Pérez, Sánchez e Luis Carnicer (2002) afirmaram que as empresas, que mais valorizam

os benefícios do teletrabalho, e que proporcionam menos barreiras à sua implementação e respectiva adoção, são as que consideram o teletrabalho como praticável; que apresentam programas de formação para os colaboradores; que têm uma elevada proporção de tarefas realizáveis em teletrabalho; e que mais utilizam as tecnologias de informação e comunicação.

Os autores Grant et al. (2018), desenvolveram um instrumento para medir a perceção de qualidade de vida em teletrabalho, e que permite, às organizações, avaliar e desenvolver políticas e práticas que apoiem uma cultura de bem-estar organizacional. Este instrumento avalia a perceção de qualidade de vida em teletrabalho, dividida em quatro dimensões: (1) a produtividade; (2) a confiança organizacional; (3) a flexibilidade e; (4) a interferência entre o trabalho e a vida familiar/pessoal. Tal como mencionado anteriormente, o teletrabalho está, geralmente, associado ao aumento de produtividade (Baruch, 2000). Para Grant et al. (2018), ao medir o sucesso do teletrabalho, é importante considerar esta dimensão, uma vez que as organizações procuram, não só justificar a redução de custos, como também, capturar os ganhos de produtividade. A confiança organizacional relaciona-se com a forma como os teletrabalhadores percebem a sua relação com o seu gestor e o nível de autonomia que detêm (Grant et al., 2018). A importância desta dimensão no estudo do teletrabalho é importante, uma vez que, a presença de uma relação de confiança entre os trabalhadores e os seus superiores constitui um dos requisitos fundamentais na adoção destes programas (Grant et al., 2013). A flexibilidade é vista como outro fator importante destas práticas (Baruch, 2000), sendo definida por Sanchez (1995) como “a capacidade de uma empresa para responder a várias exigências de ambientes competitivos dinâmicos” (p. 138). Já a interferência entre o trabalho e a vida familiar/pessoal enfatiza a influência que o teletrabalho tem nestes domínios. Sendo que, a interferência trabalho-vida ocorre quando existe um conflito entre a vida profissional e pessoal (Tavares, 2017). Assim, a investigação em torno deste instrumento, permitiu concluir que cada uma das quatro dimensões relaciona-se com o bem-estar (Grant, et al., 2018). Isto significa que, quanto mais os teletrabalhadores consideram que o teletrabalho fomenta a sua produtividade, proporciona um nível adequado de flexibilidade e autonomia e é conduzido com base no suporte e na confiança organizacional, melhor será a perceção da sua saúde e bem-estar (Grant, et al., 2018). Por outro lado, quanto mais os teletrabalhadores relatam que o teletrabalho interfere com a sua vida pessoal, pior é o seu nível de bem-estar.

Como tal, o grau de favorabilidade da cultura organizacional para os teletrabalhadores; e a adequabilidade do teletrabalho às atitudes, valores e normas dos trabalhadores, parecem ser fatores importantes para o sucesso do teletrabalho (Baruch, 2001).

1.2. Felicidade

O conceito de felicidade tem sido pesquisado desde há muitos anos. A evolução histórica da felicidade integra as primeiras reflexões filosóficas elaboradas na Grécia Antiga (Alexandre, 2017). Para filósofos como Sócrates, Platão e Aristóteles a felicidade era percebida como “uma questão de levar uma vida boa, virtuosa, devotada à intelectualidade e aos bens mais elevados da existência, como a filosofia” (Bendassolli, 2007, p.58). O filósofo Sócrates foi mais além, defendendo que a felicidade está ao alcance do indivíduo e representa o “desejo mais sublime e superior a que o homem poderia aspirar, algo muito além da mera satisfação dos sentidos corporais.” (Bendassolli, 2007, p.58).

A literatura recorrente tem vindo a considerar o conceito de felicidade como um termo complexo, uma vez que, para diversos autores, este termo aparece associado a duas grandes perspectivas teóricas: o hedonismo e o eudaimonismo (Waterman, 1993). Segundo Tomer (2011), para explicar a felicidade, a maioria dos autores enfatiza os aspetos hedónicos da vida de uma pessoa, sendo o hedonismo considerado a corrente teórica predominante nos estudos da felicidade e na qual este estudo se irá debruçar. Por outro lado, o eudaimonismo, tem sido considerado por diversos autores (e.g., Ryff, 1989) como uma forma de felicidade que vai além da obtenção de prazer por si só, e implica o desenvolvimento do *self* como a forma de obter felicidade.

1.2.1. Perspetiva hedónica da felicidade

A perspetiva hedónica enfatiza a natureza subjetiva da felicidade, considerando os próprios indivíduos como os “juízes” finais desta experiência (Myers e Diener, 1995). Segundo Ryan e Deci (2001), a visão predominante do hedonismo, opera sobre a premissa de que o bem-estar diz respeito à experiência de prazer *versus* dor, amplamente interpretada pelos indivíduos. Kahneman, Diener e Schwarz (1999) sugeriram que dentro deste paradigma, os termos “*bem-estar*” e “*hedonismo*” são essencialmente equivalentes, pelo que, ao definir o “*bem-estar*” em termos de prazer *versus* dor, a abordagem hedónica apresenta-se como um foco de estudo na maximização da felicidade (Ryan e Deci, 2001).

Para Diener (2000) a questão da subjetividade refere-se ao facto de que são os que têm o direito de avaliar as suas experiências relativamente ao que é viver uma “*boa vida*”. É esta a abordagem, que define o que é uma “*boa vida*”, que passou a ser intitulada de “*bem-estar subjetivo*”. O bem-estar subjetivo foi proposto por Diener, em 1984, e apresenta três características fundamentais: (1) a presença de subjetividade, pois depende de indivíduo para indivíduo; (2) a predominância de emoções positivas sobre as

negativas; e, (3) a avaliação global sobre a qualidade de vida (Diener, 1984). Diener (1984) sugeriu ainda que o bem-estar subjetivo é composto por duas componentes: (1) afetiva (maior frequência de emoções positivas, sobre as negativas, e (2) cognitiva (avaliação que o indivíduo faz acerca da sua vida, como um todo). Como tal, segundo esta perspectiva, um indivíduo feliz é aquele que faz uma avaliação positiva acerca da sua vida, em geral, e experimenta mais frequentemente emoções positivas, comparativamente às negativas (Junça-Silva, Pombeira, & Caetano, 2021). Neste sentido, o bem-estar subjetivo parece ser um indicador relevante de qualidade de vida, que faz referência às avaliações dos indivíduos sobre as suas vidas, abrangendo tanto julgamentos cognitivos de satisfação, como avaliações afetivas de estados de espírito e emoções (Kesebir & Diener, 2008).

Ainda de acordo com Diener (2000), as pessoas apresentam um elevado nível de bem-estar subjetivo quando: (1) experimentam frequentemente mais emoções positivas do que negativas; (2) estão envolvidas em atividades interessantes; (3) vivenciam mais prazeres do que dores; e, (4) estão globalmente satisfeitas com as suas vidas. Lyubomirsky, King e Diener (2005), mencionaram ainda que, os indivíduos com elevados níveis de bem-estar subjetivo, têm mais probabilidade de serem avaliados positivamente pelas suas chefias, demonstrarem maiores níveis de desempenho, produtividade e uma melhor gestão pessoal das suas tarefas, e tendem a ter menores índices de comportamentos negativos no local de trabalho e *burnout*.

Os autores Diener, Sandvik e Pavot (2009), referiram que as medidas de bem-estar subjetivo convergem para a frequência de efeitos positivos, indicando que esta experiência é a essência de um fenómeno intitulado de “felicidade”. Ao definir felicidade, faz parte do senso comum combinar a frequência e a intensidade de emoções positivas que os indivíduos tendem a experienciar (Diener, 2000). Contudo Diener, Sandvik & Pavot (2009), mencionaram que a felicidade é mais fortemente influenciada pela frequência, de afeto positivo e negativo, comparativamente à sua intensidade. Além disso, Larsen e Diener (1985), referiram que a intensidade emocional representa um fator independente do bem-estar subjetivo. Neste sentido, a frequência de afeto positivo e negativo, é o suficiente para evidenciar o nível de felicidade experienciado pelo indivíduo (Diener, 2000).

Assim, tendo por base uma visão mais pragmática, Diener (1984) demonstrou que, praticamente todas as abordagens científicas para a felicidade, convergem em torno de três fenómenos distintos. Primeiro, a felicidade é considerada uma experiência subjetiva. Lyubomirsky e Lepper (1999) evidenciaram a importância da subjetividade no estudo do processo da felicidade, defendendo que, só assim é possível identificar os indivíduos que se consideram felizes, mesmo com as adversidades da vida e, pessoas que se julgam infelizes, mesmo não passando por determinados obstáculos e/ou dificuldades. Segundo,

a felicidade inclui tanto a presença de emoções positivas, como a ausência de emoções negativas (Argyle, 1987; Diener & Larsen, 1993; Michalos, 1985; Warr, 1990). Terceiro, a felicidade constitui um julgamento global. Ou seja, envolve os julgamentos dos próprios indivíduos relativamente aos aspetos positivos e negativos das suas vidas (Wright, 2005). Lyubomirsky, King e Diener (2005) revelaram que os indivíduos felizes são, por norma, mais bem-sucedidos em vários domínios da vida (e.g., casamento, amizade, desempenho profissional). Segundo os autores, estas relações existem, não só porque o sucesso origina felicidade, mas porque a felicidade, sob a forma de traço ou afeto positivo, tem impacto no sucesso (Fisher, 2010). Os indivíduos felizes tendem a experienciar, frequentemente, mais emoções positivas e apresentam uma maior probabilidade de trabalhar ativamente face a novos objetivos (Lyubomirsky, King & Diener, 2005). Além disso, tendem a interpretar os mesmos eventos de vida, de forma mais otimista e positiva, do que as pessoas menos felizes (Lyubomirsky & Tucker, 1998). De acordo com Armenta, Ruberton e Lyubomirsky (2015), os indivíduos felizes apresentam uma maior tendência para procurar relações sociais, exibir comportamentos de ajuda, serem produtivos no trabalho, e enfrentar com sucesso as mudanças de vida. Neste sentido, pode dizer-se que a felicidade beneficia as relações interpessoais, a vida profissional e a saúde.

1.2.2. Perspetiva eudaimónica da felicidade

Apesar da predominância da corrente hedónica no estudo da felicidade, no seio organizacional, muitos filósofos debateram o tema da felicidade numa perspetiva eudaimónica. O filósofo Aristóteles (1993), postulava a ideia de que o eudaimonismo seria uma atividade que expressa virtude. Esta linha de pensamento é considerada por Martin (2008), que afirmou que fomentar a virtude origina formas de felicidade definidas pelo exercício da virtude. Para Ryan e Deci (2001) a perspetiva eudaimónica foca-se no significado e na autorrealização, definindo o bem-estar através do grau em que uma pessoa se encontra em pleno funcionamento. Assim, esta abordagem está fortemente associada à realização de ações íntegras e com significado para os indivíduos. Segundo Waterman, Schwartz e Conti (2008) o termo “*eudaimonia*” refere-se aos sentimentos que ocorrem quando os indivíduos se movem em direção à autorrealização para desenvolverem os seus potenciais e atribuírem propósito às suas vidas. Neste sentido, o eudaimonismo procura definir a felicidade como o desenvolvimento humano ou realização do potencial humano, das metas fundamentais de vida, que caracterizam o funcionamento global e positivo do indivíduo (Pinto, 2009).

As teorias eudaimónicas defendem que, nem todos os desejos ou resultados valorizados pela pessoa conduzem, quando alcançados, ao bem-estar. Embora produzam

prazer, alguns resultados não são bons para os indivíduos e não promovem o seu bem-estar (Ryan & Deci, 2001). Por exemplo, segundo a perspectiva eudaimônica, fumar um cigarro pode conceder algum prazer ao indivíduo, contudo a longo prazo deteriora a sua saúde. Logo, de acordo com a perspectiva eudaimônica, esse comportamento não conduz à felicidade.

Ancorado nesta perspectiva, surgiu o conceito de “*bem-estar psicológico*” (Ryff, & Keyes, 1995). Em termos gerais, este conceito foca-se em formulações psicológicas sobre o desenvolvimento humano, nomeadamente, nas capacidades que o indivíduo possui para enfrentar determinados desafios da vida (Siqueira & Padovam, 2008), contemplando várias dimensões do funcionamento psicológico (Ryff & Keyes, 1995). Neste âmbito, Ryff e Keyes (1995) apresentaram um modelo de seis dimensões multifacetadas que definem o bem-estar psicológico. Para este modelo, elevados níveis de bem-estar requerem a satisfação nas seguintes dimensões: Autoaceitação, Relacionamento Positivo com outras pessoas, Autonomia, Mestria Ambiental, Propósito na Vida e Crescimento Pessoal. Estas seis dimensões definem, teórica e operacionalmente, o bem-estar psicológico e especificam o que promove a saúde física e emocional dos indivíduos (Ryff & Singer, 1998). A *autoaceitação* envolve a presença de atitudes positivas em relação ao próprio *self*, sendo considerada uma característica fundamental para o funcionamento psicológico ótimo. O *relacionamento positivo* refere-se à existência de relações positivas e amáveis com os outros. A predominância de relações próximas é um critério de maturidade. Além disso, a capacidade de amar é encarada como uma componente central na saúde mental. A *autonomia* envolve a presença de autodeterminação, independência, regulação do próprio comportamento, a capacidade de resistir à pressão social e a avaliação do *self*. A *mestria ambiental* remete para a capacidade do indivíduo escolher ou criar ambientes adequados às suas condições psíquicas, indo ao encontro das suas necessidades e desejos pessoais. O *propósito na vida* engloba sentir que a vida tem significado, sustentar crenças que atribuem propósito à vida, assim como ter objetivos, senso de direção e intencionalidade. Por último, o *crescimento pessoal*, pressupõem a ideia que o funcionamento psicológico ideal requer, não só que a pessoa alcance todas as características anteriores, mas também que continue a desenvolver o seu potencial, a crescer e a expandir-se enquanto ser humano (Ryff, 1989).

Alguns autores mencionaram que, para viver autenticamente, a vida assume-se como tendo significado, pelo que nas teorias eudaimônicas, este termo revelou ser um construto muito importante (Steger, Frazier, Oishi, & Kaler, 2006). Alguns estudos empíricos têm demonstrado que o significado e o propósito de vida relacionam-se positivamente com a satisfação com a vida (Baumeister & Vohs, 2002; Cohen & Cairns, 2012; McMahan & Renken, 2011) e negativamente com a depressão e a ansiedade (McMahan & Renken, 2011). Para Baumeister e Vohs (2002) uma vida com mais

significado resulta numa vida mais feliz, sendo que a ausência de significado inviabiliza a duração da felicidade a longo prazo.

1.3. Cultura Organizacional

1.3.1. Noção de cultura organizacional

Nos últimos anos, a cultura organizacional, revelou ser um dos principais fatores para explicar o porquê de algumas organizações serem mais bem-sucedidas do que outras (Waterman & Peters 1982). O estudo da cultura organizacional teve início nos anos 70. Contudo, foi a partir da década de 90 que este conceito ganhou uma maior relevância, enquanto fator que, pode dificultar ou facilitar a gestão dos indivíduos e do trabalho (Neves, 1996). A cultura organizacional, possibilita o enfoque da atenção para os aspetos simbólicos dentro das organizações, bem como para a atribuição de significado pelos agentes aos diferentes momentos da “vida” organizacional (Sarmiento, 1994).

Hofstede, Hofstede e Minkov (2005), utilizaram a analogia de um sistema operacional para explicar o funcionamento da cultura. Esta é como um *software* mental, uma programação coletiva da mente que permite distinguir os membros de um grupo, dos outros. A programação cultural surge no início do desenvolvimento humano e continua ao longo da vida dos indivíduos, com a absorção de informação e padrões que constituem o ambiente social em que se inserem.

De acordo com Schein (1990, p.111), a cultura pode ser definida como *“um padrão de pressupostos básicos, inventada, descoberta, ou desenvolvida por um dado grupo, à medida que aprende a lidar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna, que tem funcionado suficientemente bem para ser considerada válida e, portanto, deve ser ensinada aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar, e sentir em relação a esses problemas.”*

Segundo Ortega-Parra e Sastre-Castillo (2013), a cultura organizacional representa um conjunto de valores, crenças e padrões de comportamento que permitem diferenciar uma organização de outras. Neste sentido, a cultura organizacional pode ser compreendida como um sistema de valores que sustenta a atividade dos membros de uma organização (Vanderberghe & Peiró, 1999).

Para Gonçalves e Neves (2011), a cultura organizacional é holística, única e distinta. Fornece uma identidade organizacional e coerência a cada grupo, que possibilita a distinção dos membros de uma organização, para outra. Além disso, a cultura organizacional pode ser uma importante ferramenta de gestão, pelo que deve ser vista como uma lente que auxilia na compreensão e no diagnóstico da efetividade do projeto,

de uma empresa. Desta forma, é crucial considerar as características da cultura organizacional, e das subculturas, na implementação de políticas, diretrizes e programas de qualidade de vida (Quinn et al., 2011).

Schein (1990) referiu que ao analisar a cultura organizacional, é importante fazer a distinção de três níveis de componentes nos quais a cultura se manifesta: (1) os *artefactos* representam os elementos mais visíveis e observáveis da cultura organizacional, podendo incluir tudo o que é estrutura física e material, desde o vestuário, a forma como as pessoas comunicam, até aos produtos da organização. O problema dos artefactos é que estes são palpáveis, mas difíceis de decifrar corretamente. Ou seja, podemos ver e sentir que uma organização é mais burocrática do que outra, contudo, não sabemos o porquê de ser assim, nem o significado que tem para os seus membros; (2) os *valores declaradores* representam as crenças dos membros da organização e a sua estratégia organizacional, sendo visíveis através de verbalizações e documentos com informações sobre os objetivos, filosofias e estratégias; (3) os *pressupostos básicos* constituem o nível mais profundo e determinam as perceções, pensamentos, sentimentos e comportamentos. Quando se compreende alguns destes pressupostos, torna-se mais fácil compreender os significados implícitos nos diferentes fenómenos comportamentais, e nos artefactos observáveis. A essência de uma cultura reside no padrão dos pressupostos subjacentes, e uma vez compreendidos estes elementos, pode-se facilmente perceber os outros níveis mais superficiais e lidar adequadamente com eles (Schein, 2004).

Por outro lado, Hofstede (2011) referiu que a cultura, como uma programação coletiva da mente, manifesta-se de várias formas. O mesmo autor apresenta uma proposta que divide as manifestações de cultura em quatro níveis: símbolos, heróis, rituais e valores. Os *símbolos* constituem a camada mais superficial da cultura e representam palavras, gestos, imagens ou objetos que traduzem um significado particular, sendo apenas reconhecidos por aqueles que partilham a mesma cultura. Os *heróis* são pessoas que possuem características muito valorizadas, numa determinada cultura, e por isso servem de modelos comportamentais (e.g., os fundadores de uma organização, tornam-se frequentemente heróis culturais). Os *rituais* referem-se às atividades coletivas (e.g., formas de cumprimentar, cerimónias sociais, etc.) para atingir os fins desejados, mas considerados essenciais dentro da cultura. Já os *valores* representam a camada mais profunda, sendo percebidos como o núcleo da cultura (Hofstede, 2011). Os fundadores e líderes criam os símbolos, os heróis e os rituais que, juntos, constituem as práticas diárias dos membros da organização (Hofstede, 1994). Como tal, são visíveis para um observador externo. Porém, o seu significado cultural, não é necessariamente visível e reside na forma como estas práticas são interpretadas pelos seus membros (Hofstede, 2011).

Tendo por base estas linhas teóricas, Neves (2000) sugeriu um modelo de reconceptualização de clima/cultura organizacional, baseado nas seguintes camadas: os *atributos organizacionais* que originam o clima; os *atributos individuais* que representam o campo psicológico do indivíduo (e.g. percepções, motivações, etc); os *artefactos* que constituem a dimensão comportamental da cultura, ou seja, objetos materiais que careceram de intervenção humana e facilitam a expressão cultural (e.g. arquitetura, vestuário, slogans, etc); os *padrões e as normas de comportamento*; os *valores, crenças e ideologias* que constituem a substância da cultura; e, os *pressupostos básicos* que representam a camada mais profunda e simbolizam o sistema de significados que, para Schein (1990) é a essência da cultura. Esta última camada é invisível e funciona como uma teoria implícita que auxilia os indivíduos na forma como pensar, sentir e agir.

Schein (1990) afirmou que a cultura organizacional representa a sua identidade organizacional, envolvendo um conjunto de valores, crenças, ideologias, normas e padrões de comportamento, linguagem, rituais, histórias, que determinam a forma como os indivíduos se comportam e interagem no espaço organizacional.

1.3.2. O Modelo dos Valores Contrastantes

Com o intuito de contribuir para a clarificação das dimensões de cultura organizacional, têm vindo a ser formuladas diversas tipologias, que visam agrupar e classificar os tipos de cultura existentes (Gonçalves & Neves, 2011). O Modelo dos Valores Contrastantes de Quinn é um dos modelos de referência nesta área, sendo considerado como um dos 40 modelos tipológicos mais importantes da história da gestão (Have et al. 2003) e o mais adequado por apresentar uma tipologia rica em termos de referências teóricas e metodológicas (Neves & Lopes, 2000).

Este modelo bipolar, teve origem no modelo da eficácia, desenvolvido por Quinn e Rohrbaugh (1981; 1983) e representa-se por dois eixos (figura 1): o eixo horizontal, que remete para a orientação interna vs. a orientação externa. A orientação interna foca-se no desenvolvimento dos recursos humanos e na preservação de um ambiente de trabalho estável e cooperante, enquanto a orientação externa coloca ênfase no desempenho das atividades que visam crescer e adquirir recursos. O eixo vertical representa a flexibilidade vs. controlo. A flexibilidade frisa a importância da iniciativa individual, da rapidez e da adaptabilidade organizacional, enquanto o controlo enfatiza a cooperação entre funções (Neves & Lopes, 2000). O cruzamento destes eixos origina quatro quadrantes, i.e., quatro tipos de culturas: cultura de apoio, cultura de inovação, cultura de regras e cultura de objetivos. Cada quadrante é suportado por diferentes modelos teóricos: modelo das relações humanas, modelo dos sistemas abertos, modelo dos processos internos e modelo

dos objetivos racionais (Quinn & Rohrbaugh, 1981, 1983). Deste modo, cada quadrante representa pressupostos básicos, orientações e valores - os mesmos elementos que compõem uma cultura organizacional (Cameron & Quinn, 1999).

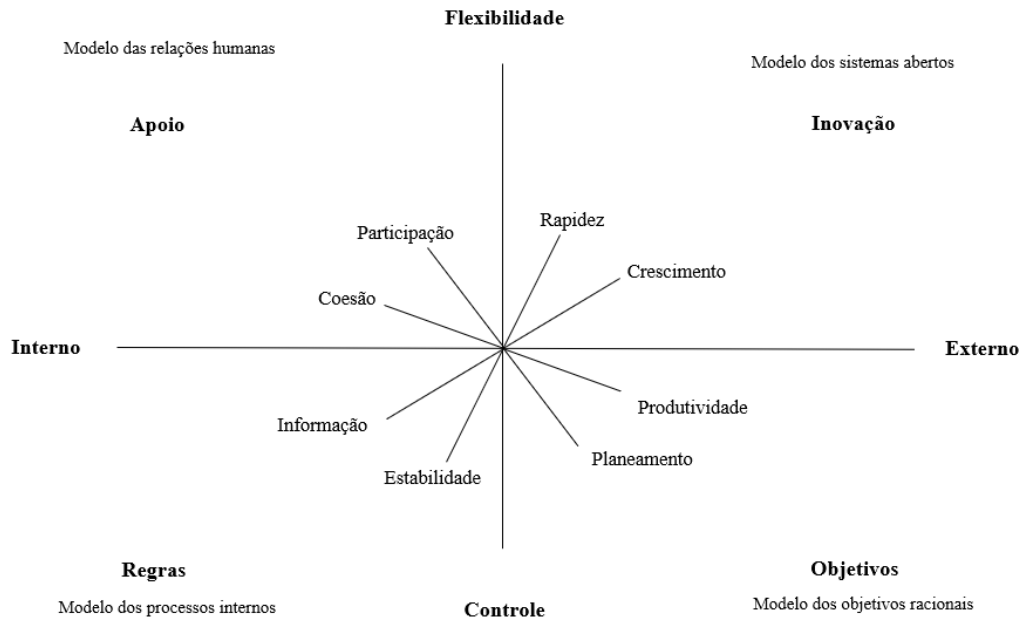


Figura 1 - Representação esquemática do Modelo dos Valores Contrastantes (adaptado de Neves & Lopes, 2000).

O quadrante superior esquerdo reflete a cultura de apoio, cuja orientação é para a flexibilidade e para o interno (Neves & Lopes, 2000) e que se caracteriza pelos valores e objetivos partilhados, participação, coesão, sentido de pertença e confiança. Os líderes de uma organização, em que predomina uma cultura de apoio, tendem a ser solidários, atenciosos, participativos e enfatizam a interação através do trabalho em equipa (Quinn et al., 2011). A cultura de apoio espelha os valores do modelo das relações humanas, que salienta o desenvolvimento humano com base na coesão, compromisso, moralidade (Quinn & Rohrbaugh, 1983), na motivação dos colaboradores e na descentralização das decisões (Neves e Lopes, 2000).

Definido pelos eixos da flexibilidade e da orientação externa, o quadrante superior direito reflete a cultura de inovação, que se caracteriza “*pela capacidade de tomar medidas adequadas para fazer face às pressões externas e de flexibilizar os comportamentos e processos de funcionamento interno*” (Neves & Lopes, 2000, p.42). Esta cultura é suportada pelo modelo dos sistemas abertos, que destaca a flexibilidade e a rapidez como normas importantes a fim de promover o crescimento e a aquisição de recursos para a organização (Quinn & Rohrbaugh, 1983). Neste contexto, as culturas fortemente caracterizadas pela inovação, realçam valores de crescimento, rapidez,

aquisição de recursos, criatividade, adaptação e resposta ao ambiente externo (Quinn et al., 2011).

O quadrante inferior esquerdo, evidencia a cultura de regras, suportada pelo modelo dos processos internos. Este enfatiza a estabilidade interna e o controlo dos processos dentro da organização, através da gestão da informação e da comunicação interna (Quinn & Rohrbaugh, 1983). Este tipo de cultura caracteriza-se pela importância dos sistemas implícitos e explícitos de controlo (Neves & Lopes, 2000), em que prevalece a hierarquia, formalização, estruturação, centralização, uniformidade e eficiência interna (Quinn et al., 2011).

Por fim, definido pelos eixos do controlo e da orientação externa, o quadrante inferior esquerdo traduz a cultura de objetivos, suportada pelo modelo dos objetivos racionais, que sugere o planeamento e o alcance de objetivos como as principais diretrizes para promover a produtividade e a eficiência (Quinn & Rohrbaugh, 1983). Neste sentido, sobressaem valores de produtividade, competitividade, desempenho, eficiência, maximização de resultados e alcance dos objetivos pré-definidos (Neves & Lopes, 2000).

De acordo com Quinn e Spreitzer (1991), as organizações não são caracterizadas apenas por um único tipo de cultura, pelo contrário, é de esperar que reflitam uma simultaneidade de todas. Contudo, é possível identificar a predominância de um tipo de cultura, com uma intensidade superior, às restantes. Neste sentido, as quatro culturas acima descritas, devem ser compreendidas como representações ideais, que definem o modelo dos valores contrastantes, e que integram a dinâmica e a complexidade inerente à organização em diferentes graus e ênfases.

1.4. Impacto do teletrabalho e a da cultura organizacional na qualidade de vida dos trabalhadores

O bem-estar e a felicidade dos trabalhadores são temas que têm recebido uma grande atenção no contexto organizacional, constituindo uma das maiores preocupações para as organizações que pretendem manter uma vantagem competitiva sustentável (Maio, 2016). Diversos estudos têm demonstrando que trabalhadores felizes e saudáveis, são mais produtivos. Por exemplo, Wright e Staw (1999), evidenciaram a presença de uma relação positiva entre a felicidade e a produtividade dos indivíduos.

No local de trabalho, a felicidade parece ser influenciada, tanto por eventos de curta duração (e.g., eventos afetivos; Junça-Silva, Pombeira & Caetano, 2021), como por condições crónicas nas tarefas, no trabalho e na organização (Fisher, 2010). De acordo com Saenghiran (2013), as pessoas sentem-se felizes no local de trabalho quando demonstram prazer, satisfação, sentimentos e experiências afetivas positivas. Neste

sentido, uma organização feliz é aquela que promove climas agradáveis, canais de comunicação abertos, estimula a criatividade, delega tarefas, desenvolve a capacidade de liderança, incentiva o trabalho em equipa e reconhece o esforço de cada colaborador (Matos, 1996). De acordo com Huffington, (2014), quando existe confiança entre os membros da organização e oportunidades de progressão na carreira, os trabalhadores tendem a estar mais felizes e comprometidos.

A forma como os indivíduos percecionam o seu ambiente de trabalho e a cultura organizacional, influencia a sua saúde, bem-estar e qualidade de vida no trabalho (Hellriegel & Slocum, 1974; Kane-Urrabanzo, 2006). Ao longo dos anos, tem sido argumentado que a cultura organizacional pode, de facto, influenciar as atitudes e os comportamentos dos trabalhadores (Vanderberghe & Peiró, 1999). Considerando a analogia de Hofstede (2008, citado por Dóra et al., 2019), que refere que a cultura é como um *software*, que permite que os indivíduos funcionem como um *hardware*, é perceptível a relação entre o contexto e os indivíduos. Esta interação parece influenciar o comportamento individual e organizacional (Hartnell, Ou e Kinicki, 2011) e a felicidade dos indivíduos no trabalho, através de fatores culturais, tais como a harmonia, a confiança e a honestidade (Januwarsono, 2015).

Neste sentido, a cultura organizacional parece impactar a felicidade dos indivíduos. O estudo desenvolvido por Ficarra, Rubino e Morote (2020) demonstrou que a cultura organizacional revelou ser um preditor estatisticamente significativo para a felicidade dos trabalhadores. Similarmente, Lok e Crawford (2003) mostraram que a cultura organizacional e os estilos de liderança são antecedentes importantes da felicidade e do comprometimento dos indivíduos no trabalho.

Recorrendo ao modelo dos valores contrastantes, vários estudos revelaram que culturas com uma maior orientação para os valores de grupo, relações humanas, apoio e desenvolvimento de pessoas estão associadas a uma maior satisfação com o trabalho, envolvimento e *empowerment* (Goodman, Zammuto & Gifford, 200; Quinn & Spreitzer, 1991). Enquanto, culturas com ênfase em valores hierárquicos, apresentam uma relação negativa com a satisfação e bem-estar físico (Gonçalves & Neves, 2011). O estudo levado a cabo por Olynick e Li (2020) revelou que os indivíduos que trabalham numa cultura de apoio, relataram níveis baixos de stress e níveis altos de produtividade, seguidos por aqueles que trabalham em culturas de inovação, hierárquicas e, por último, em culturas de objetivos. Santos, Gonçalves e Gomes (2013), no seu estudo com trabalhadores das universidades portuguesas, revelaram que a predominância de uma cultura de apoio prediz o bem-estar no trabalho que, por sua vez, contribui positivamente para o bem-estar subjetivo (perspetiva hedónica da felicidade). Assim, devido ao impacto no bem-estar dos indivíduos, autores como Quinn & Spreitzer (1991) referem que o equilíbrio entre os valores organizacionais contrastantes é importante para o bem-estar dos indivíduos.

Neves (2000) menciona que o equilíbrio dos valores culturais entre os quatro tipos de culturas indica que nenhuma orientação é melhor do que a outra, pelo que, para o alcance de um equilíbrio desejado, deve-se focar na emergência dos quadrantes menos desenvolvidos.

Dada a proporção significativa de trabalhadores que estão em teletrabalho, em consequência da pandemia, é fundamental considerar o seu bem-estar e felicidade. Um estudo realizado por Anderson, Kaplan e Vega (2015) demonstrou que o teletrabalho pode reduzir a experiência de emoções negativas, tais como o stress e a ansiedade. Os resultados revelaram ainda que o bem-estar afetivo positivo relacionado com o trabalho era maior nos dias em que os indivíduos estavam em teletrabalho, comparativamente aos dias em que estavam no escritório. Da mesma forma, Uresha (2020) demonstrou uma relação, positiva e significativa, entre o teletrabalho, a felicidade e o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

Diversos autores defenderam que o teletrabalho obriga a uma mudança na cultura organizacional, para o seu respetivo sucesso. Harrington e Santiago (2006) demonstraram que o teletrabalho tenderá a ser adotado por organizações com uma cultura mais racional (e.g. valoriza resultados e objetivos) e menos burocrática. Os estudos empíricos de Standen (2000) revelaram que as organizações, caracterizadas por valores culturais que não enfatizam o controlo, eram mais propensas a adotar práticas de teletrabalho. Neste sentido, presume-se que uma cultura organizacional aberta, participativa, centrada nas pessoas e nos resultados, pouco hierárquica e caracterizada por um certo nível de inovação e por uma gestão assente em objetivos, representa uma maior probabilidade de sucesso na implementação deste regime de trabalho (Guerra, 2013; Hamilton, 2002).

Tendo em conta que as organizações são umas das principais fontes de relações interpessoais, sociais e políticas, onde os indivíduos passam uma grande parte dos dias (Gavin & Mason, 2004), é extremamente importante potenciar o bem-estar e a felicidade no local de trabalho (Fisher, 2010). De acordo com Rosenbluth e Peters (1992), o ambiente organizacional deve de ser positivo e estimulante pois, a alegria origina descontração, que por sua vez, gera bem-estar e proporciona felicidade. Assim, sendo o teletrabalho um fenómeno atual, é igualmente importante perceber o papel da cultura organizacional, neste contexto. Desta forma, dada a natureza simbólica da relação entre trabalhador e empregador, a cultura organizacional pode funcionar como uma variável moderadora na relação entre o teletrabalho e a felicidade dos indivíduos. Desta forma, hipotetiza-se que (ver figura 2):

Hipótese 1: A cultura organizacional modera a relação entre o teletrabalho e a felicidade:

H1a: A cultura de apoio modera a relação entre o teletrabalho e a felicidade, de tal forma que esta relação é mais forte para níveis mais elevados de culturas de apoio.

H1b: A cultura de objetivos modera a relação entre o teletrabalho e a felicidade, de tal forma que esta relação é mais forte para níveis mais elevados de culturas de objetivos.

H1c: A cultura de inovação modera a relação entre o teletrabalho e a felicidade, de tal forma que esta relação é mais forte para níveis mais elevados de culturas de inovação.

H1d: A cultura de regras modera a relação entre o teletrabalho e a felicidade, de tal forma que esta relação é mais fraca para níveis mais elevados de culturas de regras.

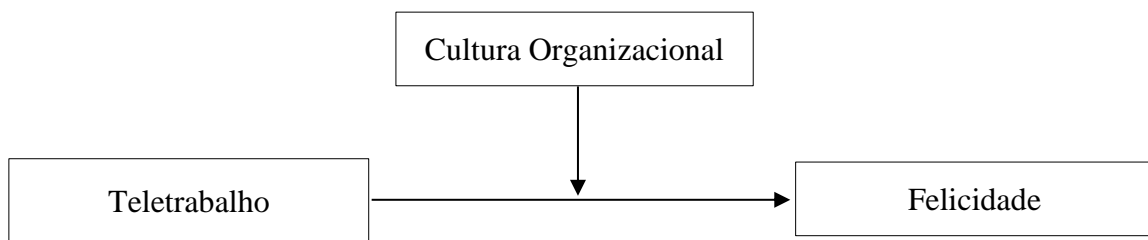


Figura 2 - Modelo de análise: o papel moderador da cultura organizacional na relação entre o teletrabalho e a felicidade.

2. MÉTODO

Para averiguar as hipóteses apresentadas, realizou-se um estudo de carácter exploratório, correlacional através do método quantitativo, onde se recorreu a um inquérito *online* aplicado a indivíduos em teletrabalho.

2.1. Participantes

A amostra foi composta por um total de 265 participantes, dos quais 71.3% eram mulheres e 28.7% eram homens, com uma média de idades de 31.23 anos. Mais de metade do universo afirmou não ter filhos (72.1%) e ser solteiro (62.3%), enquanto 32.1% afirmou ser casado/união de facto e 5.7% divorciado/separação de facto. Em termos de habilitações académicas, a maioria dos participantes detinha um curso superior ($N = 234$), sendo que 56.6% afirmou ter licenciatura, 29.4% mestrado e 2.3% doutoramento. No que toca ao nível profissional, a maioria dos participantes (78.5%) não possuía cargo de chefia e tinham uma antiguidade na empresa, que variou entre os 0 e os 4 anos (54.4%). Relativamente à situação contratual, a maioria (56.6%) afirmou estar efetiva na empresa. Em relação ao regime de trabalho, 90.6% dos participantes encontrava-se em *full-time* e a maioria (48.7%) afirmou ter um horário de trabalho normal fixo, seguidos dos que possuíam um horário de trabalho normal flexível (29.8%) e, também, aqueles que tinham isenção de horário (16.2%), tempo parcial (3.4%) e por turnos (1.9%). No que concerne ao número de horas de trabalho por semana, a maioria dos participantes afirmou trabalhar, em média, entre 40h a 49h (56.2%). À data deste estudo, face à situação pandémica vivenciada, 57.4% dos participantes não se encontravam em isolamento social, enquanto 42.6% estavam em isolamento. Aferiu-se que 84.2% dos participantes estabelece um horário de trabalho, em situação de teletrabalho. A maioria (90.9%) dos inquiridos afirmou ter estado em regime de teletrabalho, nas últimas quatro semanas, sendo que 67.2% esteve a trabalhar sempre remotamente e 32.8% intercalou o trabalho remoto, com o trabalho presencial.

2.2. Procedimento

Foi adotada uma metodologia quantitativa, sendo a técnica de recolha de dados um inquérito por questionário. Este foi disponibilizado *online*, nas redes sociais, utilizando a técnica de amostragem não probabilística, *snowball* (bola de neve). Esta técnica de amostragem permite que os participantes selecionados para o estudo, convidem

novos inquiridos da sua rede de amigos e/ou conhecidos para responderem ao questionário.

Foi solicitado aos participantes que respondessem a um estudo sobre a qualidade de vida em teletrabalho. O questionário foi inserido na plataforma *Google Forms* e disponibilizado entre novembro de 2020 e abril de 2021, sendo assegurada a confidencialidade e o anonimato dos dados, a todos os participantes.

2.3. Instrumentos de medida

Para medir o teletrabalho, foi utilizada a escala *E-Work Life Scale* (EWLS; Grant *et al.*, 2018). Esta escala é composta por 17 itens que avaliam quatro fatores: a interferência na vida profissional (e.g. “Eu sinto que as exigências do trabalho são muito maiores quando estou em teletrabalho”), a eficácia/produktividade (e.g. “Quando estou em teletrabalho, consigo ser mais eficaz para atingir os meus objetivos e resultados”), a confiança organizacional (e.g. “A minha empresa dá-me formação para desenvolver competências e comportamentos em teletrabalho”) e a flexibilidade (e.g. “Quando estou em teletrabalho, o meu supervisor/chefe direto dá-me total autonomia para que eu possa decidir como e quando termino o meu trabalho”). As respostas foram dadas numa escala de *Likert* de cinco pontos que variavam entre (1) Discordo totalmente e (5) Concordo totalmente.

A felicidade foi avaliada através da *Subjective Happiness Scale* (Lyubomirsky e Lepper, 1999), que inclui quatro itens (e.g. “Em geral, considera-se uma pessoa” ou “Algumas pessoas são geralmente muito felizes. Gozam a vida independente do que aconteça tirando o máximo de tudo. Em que medida esta caracterização o/a descreve?”). As respostas foram dadas numa escala de *Likert* de cinco pontos que variavam entre: (1) Não muito feliz e (5) Muito feliz; e (1) De modo nenhum e (5) Inteiramente.

A cultura organizacional foi medida através da versão reduzida do questionário adaptado por Neves (2007) com base no FOCUS (Van Muijen *et al.*, 1999). Esta visa avaliar a perceção dos indivíduos face aos valores organizacionais. Os 16 itens encontram-se organizados em quatro dimensões, como previstas no Modelo dos Valores Contrastantes: cultura de apoio (e.g. “compreensão mútua”); cultura de inovação (e.g. “assumir riscos”), cultura de regras (e.g. “cumprimento de regras”) e cultura de objetivos (e.g. “ênfase na realização da tarefa”). As respostas foram dadas com base numa escala de *Likert* de cinco pontos que variava entre (1) Nunca e (5) Sempre.

Por último, foram colocadas algumas questões sociodemográficas, no sentido de caracterizar a amostra quanto ao género, idade, habilitações literárias, e estado civil.

No que concerne ao regime de teletrabalho, foram colocadas algumas questões no sentido de caracterizar, esta modalidade de trabalho. Assim sendo, questionou-se se nas

últimas quatro semanas esteve em regime de teletrabalho e em que regime esteve a trabalhar (100% teletrabalho ou teletrabalho intercalado com trabalho presencial); se estabelecia um horário de trabalho, em situação de teletrabalho; a satisfação com o teletrabalho e se preferia estar sempre neste regime de trabalho.

Questionou-se ainda (1) a *perceção das desvantagens do teletrabalho* (e.g. pode levar a um número excessivo de horas de trabalho), na qual os participantes respondiam numa escala de cinco pontos que variava entre 1 - discordo totalmente e 5 - concordo totalmente; (2) as *estratégias de gestão da vida familiar e de trabalho* (e.g. procura um espaço neutro fora de casa), ao qual os inquiridos respondiam numa escala que variava entre 1 - nunca e 5 - sempre; (3) se a *produtividade, a proximidade com a empresa e o trabalho* era (1) muito menos e (5) muito mais; (4) as *características pessoais* mais valorizadas para o teletrabalho (e.g. planeamento), respondidas numa escala de 1- nada importante a 5 - muito importante; (5) as *condições de teletrabalho* (e.g. a empresa proporcionou todos os equipamentos para teletrabalar), respondidas numa escala que variava entre 1 - discordo totalmente a 5 - concordo totalmente; (6) a *perceção das relações e desempenho em teletrabalho* (e.g. a relação com os seus colegas é), respondida numa escala de cinco pontos que variava entre 1 - muito pior e 5 - muito melhor; (7) a *satisfação com o teletrabalho*, respondida numa escala de 1 – Nada satisfeito e 5 – Muito satisfeito; (8) e, a *preferência pelo teletrabalho* respondida numa escala dicotómica (1 – sim e 2 – não).

2.4. Análise estatística

Primeiramente, através do SPSS 27, foram analisadas as consistências internas e as análises descritivas das variáveis em estudo, bem como as suas correlações. Posteriormente, para testar as hipóteses 1 (a, b, c e d), conduziram-se quatro análises de moderação, com o recurso ao modelo 1, da macro PROCESS (Hayes, 2018), no SPSS. Os produtos (moderações) foram centrados no seu valor médio, e recorreu-se ao método de *bootstrapping* (5000 vezes) para se obterem os intervalos de confiança.

3. RESULTADOS

3.1. Análise da normalidade das variáveis

Com o objetivo de assegurar a qualidade dos dados e a sua confiabilidade, procurou-se aferir a existência de *outliers*. No que concerne à normalidade das variáveis, segundo Kline (2011), se os seguintes critérios forem cumpridos, é possível analisar os desvios em relação à distribuição normal de múltiplas variáveis:

- (1) os valores médios não se aproximam muito dos valores mínimos e máximos;
- (2) os valores de assimetria (*skewness*) forem inferiores a 3;
- (3) os índices de achatamento (*kurtosis*) não excederem o 7.

Neste sentido, com base nos valores, é possível concluir que nenhuma variável revela desvios grosseiros à distribuição normal.

3.2. Análise descritiva da perceção dos trabalhadores face ao teletrabalho durante a pandemia

Com o objetivo de analisar a perceção dos trabalhadores face ao teletrabalho durante a situação pandémica vivenciada, analisaram-se as seguintes variáveis em estudo em termos de estatística descritiva (média e desvio-padrão).

a) Desvantagens do teletrabalho

A Tabela 1 apresenta a estatística descritiva da variável referente aos aspetos negativos que o teletrabalho pode propiciar aos trabalhadores. Os resultados permitem constatar que todas as questões relativas à variável em estudo, se situaram acima do ponto médio da escala de resposta (1 a 5), oscilando entre 3.74 (“pode levar a um número excessivo de horas de trabalho”) e 4.08 (“contribui para um maior isolamento pessoal em relação aos outros”), à exceção do item 6 (“promove conflitos na relação família-trabalho”) que apresentou um valor médio inferior ($M = 2.82$).

Tabela 1 - Médias e desvio-padrões: Aspetos negativos do teletrabalho.

<i>Na sua opinião, o teletrabalho...</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>
--	----------	-----------

1. Pode levar a um número excessivo de horas de trabalho.	3.74	1.119
2. O teletrabalho contribui para níveis elevados de cansaço.	3.40	1.167
3. Aumenta os níveis de stress.	3.21	1.300
4. Influencia negativamente a postura.	3.39	1.289
5. Contribui para um maior isolamento pessoal em relação aos outros.	4.08	1.010
6. Promove conflitos na relação família-trabalho.	2.82	1.250
Média Total	3.44	

¹Escala de 1 a 5 (discordo totalmente – concordo totalmente).

b) Estratégias de gestão da vida familiar e do trabalho

A Tabela 2 apresenta a estatística descritiva da variável referente às estratégias de gestão do trabalho remoto, para separar a vida familiar e as atividades de trabalho. Os resultados evidenciaram que os itens dois e três (“tem um espaço próprio para trabalhar em casa” e “se trabalhar em casa, define um horário para o efeito) apresentaram valores superiores à média (1 a 5) ($M = 3.98$; $M = 3.84$). Por outro lado, o item um (“procura um espaço neutro fora de casa”) revelou um valor inferior à média ($M = 2.14$).

Tabela 2 - Médias e desvio-padrões: Estratégias de gestão da vida familiar e do trabalho utilizadas em situação de trabalho remoto.

<i>Em situação de trabalho remoto, que estratégia usa para separar a vida familiar e as atividades de trabalho...¹</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>
1. Procura um espaço neutro fora de casa.	2.14	1.285
2. Tem um espaço próprio para trabalhar em casa.	3.98	1.361
3. Se trabalhar em casa, define um horário para o efeito.	3.84	1.272
Média Total	3.32	

¹Escala de 1 a 5 (discordo totalmente – concordo totalmente).

c) Produtividade e proximidade com a empresa em situação de teletrabalho

A Tabela 3 apresenta a estatística descritiva referente à produtividade dos trabalhadores e à sua ligação/proximidade com a empresa, em situação de teletrabalho. É possível verificar que os dois primeiros itens ($M = 3.65$; $M = 3.40$) revelaram um valor acima da média (1 a 5), enquanto o terceiro item, obteve um valor inferior ($M = 2.68$).

Tabela 3 - Médias e desvio-padrões: Produtividade e proximidade com a empresa em situação de teletrabalho.

<i>Em situação de teletrabalho, sente que...</i> ¹	<i>M</i>	<i>DP</i>
1. Trabalha... (menos – mais)	3.65	0.994
2. A sua produtividade é... (menor – é maior)	3.40	1.073
3. A sua ligação/proximidade com a empresa é... (menor – maior)	2.68	0.973
Média Total	3.24	

¹Escala de 1 a 5 (menos – mais e menor-maior).

d) Características Pessoais necessárias em teletrabalho

A Tabela 4 apresenta a estatística descritiva da variável referente às características pessoais mais valorizadas pelos participantes, em regime de teletrabalho. Os resultados revelaram que todos os itens apresentaram valores elevados, oscilando entre 4.24 no item referente à iniciativa, e 4.58 no item referente à responsabilidade.

Tabela 4 - Médias e desvio-padrões: Características Pessoais necessárias em teletrabalho.

<i>De que modo considera importantes as seguintes características pessoais para o teletrabalho...</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>
1. Planeamento ¹	4.39	.781
2. Iniciativa ¹	4.24	.821
3. Disciplina ¹	4.52	.759
4. Responsabilidade ¹	4.58	.686
5. Honestidade ¹	4.47	.728
6. Autonomia ¹	4.54	.717
7. Capacidade de organização ¹	4.53	.685
8. Competência profissional ¹	4.33	.771
Média Total	4.45	

¹Escala de 1 a 5 (nada importante – muito importante).

e) Condições de teletrabalho

A Tabela 5 apresenta a estatística descritiva da variável referente às condições de trabalho em situação de teletrabalho. Os resultados indicaram que o item um ($M = 3.69$) e o três ($M = 3.59$) apresentaram valores mais elevados, enquanto o item dois ($M = 2.48$) revelou ser o mais baixo.

Tabela 5 - Médias e desvio-padrões: Condições de teletrabalho.

<i>Relativamente às condições de teletrabalho...¹</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>
1. A empresa proporcionou todos os equipamentos para teletrabalhar?	3.69	1.399
2. A empresa assegurou a preparação do seu local de teletrabalho?	2.48	1.382
3. Existe um espaço próprio para teletrabalhar (ex: em casa, um escritório)?	3.59	1.451
Média Total	3.25	

¹Escala de 1 a 5 (discordo totalmente – concordo totalmente).

f) Percepções individuais das relações e desempenho em teletrabalho

A Tabela 6 apresenta a estatística descritiva das percepções dos participantes desde que começaram a teletrabalhar. Os resultados revelaram que os itens com valores mais elevados foram os itens oito ($M = 3.49$), nove ($M = 3.60$), dez ($M = 3.54$), onze ($M = 3.26$) e os itens doze e treze ($M = 3.23$). Por outro lado, os valores mais baixos foram os itens dois e seis ($M = 2.82$), assim como o três ($M = 2.88$) e o catorze ($M = 2.96$).

Tabela 6 - Médias e desvio-padrões: Percepções individuais das relações e desempenho em teletrabalho.

<i>Desde que começou a teletrabalhar...¹</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>
1. A sua noção de isolamento no trabalho é...	3.07	1.100
2. A relação com os seus colegas é...	2.82	.710
3. A comunicação com os seus colegas é...	2.88	.847
4. A relação com a sua chefia direta é...	3.09	.912
5. A comunicação com a sua chefia direta é...	3.11	.900

6. O acesso a oportunidades de formação na empresa é...	2.82	1.037
7. Aprender no e com o trabalho é...	3.07	1.033
8. O seu desempenho é...	3.49	.928
9. A sua orientação para os resultados é...	3.60	.776
10. O cumprimento dos seus objetivos de trabalho é	3.54	.908
11. A imagem que os meus colegas têm de mim é...	3.26	.720
12. A imagem que os meus superiores hierárquicos têm de mim é...	3.23	.846
13. A imagem que a empresa tem de mim é...	3.23	.802
14. O equilíbrio entre vida de trabalho e vida particular é...	2.96	1.068
15. O equilíbrio entre trabalho e família é...	3.04	1.052
Média Total	3.15	

¹Escala de 1 a 5 (muito pior – muito melhor).

Quanto aos participantes com cargos de chefia, os valores médios face à perceção das relações existentes em teletrabalho, indicaram que as relações permanecem iguais (Tabela 7).

Tabela 7 - Médias e desvio-padrões: Perceções individuais dos participantes que exercem cargos de chefia, desde que começam a teletrabalhar.

<i>Desde que começou a teletrabalhar...¹</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>
16. A relação com os seus subordinados é...	3.18	.909
17. A comunicação com os seus subordinados é...	3.21	.959
18. A imagem que os meus dependentes hierárquicos têm de mim é...	3.28	.774
Média Total	3.22	

¹Escala de 1 a 5 (muito pior – muito melhor).

g) Satisfação com o teletrabalho

Relativamente à satisfação com este regime de trabalho, o valor médio indicou que os participantes encontram-se ligeiramente satisfeitos com o teletrabalho (Tabela 8).

Em termos de percentagem, a maioria dos participantes relatou estar 35.5% satisfeito e 27.2% muito satisfeito.

Tabela 8 - Médias e desvio-padrões: Percepções individuais dos participantes relativamente à satisfação com o teletrabalho.

<i>Desde que começou a teletrabalar...¹</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>
1. Está satisfeito com a situação de teletrabalho?	3.73	1.052
Média Total	3.73	

¹Escala de 1 a 5 (nada satisfeito – muito satisfeito).

h) Preferência pelo teletrabalho

No que concerne à preferência pelo teletrabalho, o valor médio indica que a maioria dos participantes não optariam por este regime de teletrabalho (Tabela 9) (57.4%), enquanto que 42.6% optaria por este regime de trabalho.

Tabela 9 - Médias e desvio-padrões: Percepções individuais dos participantes relativamente à preferência pelo teletrabalho.

<i>Relativamente à preferência por este regime...</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>
1. Se pudesse optar, preferia estar sempre em regime de teletrabalho? (sim – não)	1.57	0.495
Média Total	1.57	

3.3. Análise descritiva, correlações e consistência interna das variáveis em estudo

Na Tabela 10 apresentam-se as estatísticas descritivas, as médias, os desvios-padrão, as correlações e a fiabilidade de todas as variáveis estudadas. O Alpha de *Cronbach*, pode variar entre 0 e 1, e é considerado aceitável se for superior a .70 (Cramer, 2003). Logo, os resultados revelaram que todas as variáveis apresentaram uma boa consistência interna, à exceção da dimensão da cultura organizacional, “cultura de inovação”, que revelou um alfa de .65.

Os resultados mostraram que a dimensão mais elevada da cultura foi a cultura de apoio ($M = 3.49$) e a mais baixa foi a cultura de inovação ($M = 3.53$). A felicidade apresentou um nível médio ($M = 3.72$), bem como o teletrabalho ($M = 3.49$).

Relativamente à análise das correlações, através dos índices de correlação de *Pearson*, foi possível constatar que todas as variáveis em estudo se encontraram significativamente relacionadas entre si, e na direção esperada, à exceção da cultura de regras com a felicidade ($r = .09, ns$).

Tabela 10 - Médias, desvio-padrões, correlações e alfas de *Cronbach* das variáveis em estudo.

Variável	<i>M</i>	<i>DP</i>	1	2	3	4	5	6
1. Teletrabalho	3.49 ^l	0.52	(.76)					
2. Felicidade	3.72 ^l	0.74	.172**	(.80)				
3. Cultura de apoio	3.90 ^l	0.86	.293**	.172**	(.90)			
4. Cultura de regras	3.70 ^l	0.82	.207**	.090	.457**	(.84)		
5. Cultura de objetivos	3.89 ^l	0.69	.198**	.179**	.661**	.617**	(.72)	
6. Cultura de inovação	3.53 ^l	0.73	.350**	.165**	.709**	.455**	.626**	(.65)

** A correlação é significativa no nível .01 (2 extremidades).

^lEscala de 1 a 5. Os alfas de *Cronbach* estão entre parêntesis.

3.4. Teste de hipóteses

A hipótese 1 pressupunha que as dimensões da cultura organizacional moderariam a relação entre o teletrabalho e a felicidade. Para testar as hipóteses de moderação recorreu-se à macro PROCESS, modelo 1 (Hayes, 2018).

A hipótese 1a pressupõe que a cultura de apoio moderaria a relação entre o teletrabalho e a felicidade, de tal forma que esta relação é mais forte para níveis mais elevados de culturas de apoio. A análise da moderação revelou um efeito de interação não significativo entre a cultura de apoio e o teletrabalho ($B = .16, \beta = .09, \Delta R^2 = .01, p = .08$). Contudo, quer o teletrabalho, quer a cultura de apoio evidenciaram uma relação direta estatisticamente significativa sobre a felicidade ($B = .22, \beta = .09, p = .01$; $B = .11, \beta = .05, p = .03$, respetivamente). Assim, a hipótese 1a não foi suportada pelos dados.

A hipótese 1b pressupõe que a cultura de objetivos moderaria a relação entre o teletrabalho e a felicidade, de tal forma que esta relação é mais forte para níveis mais elevados de culturas de objetivos. A análise da moderação revelou um efeito de interação significativo entre a cultura de objetivos e o teletrabalho ($B = .23, \beta = .10, \Delta R^2 = .02, p = .02$). Também o teletrabalho e a cultura de objetivos evidenciaram uma relação direta e estatisticamente significativa face à felicidade ($B = .24, \beta = .09, p = .00$; $B = .17, \beta = .07, p = .01$, respetivamente). A interação significativa indica que o efeito do teletrabalho sobre a felicidade varia consoante os diferentes níveis da variável moderadora, neste caso, a cultura de objetivos. Analisando os *slopes*, concluiu-se que a moderação existe quando a cultura de objetivos apresenta valores mais elevados ($B = .39, \beta = .12, p = .00$, IC 95%

[.15, .64]) e médios ($B = .24, \beta = .09, p = .00, IC\ 95\% [.06, .41]$). Ou seja, à medida que a cultura de objetivos aumenta, a relação entre o teletrabalho e a felicidade torna-se mais forte. Contudo, deixa de ser significativa quando a cultura de objetivos é mais baixa ($B = .09, \beta = .10, p = .40, IC\ 95\% [-.11, .28]$) (figura 3). Assim, a hipótese 1b foi suportada pelos dados.

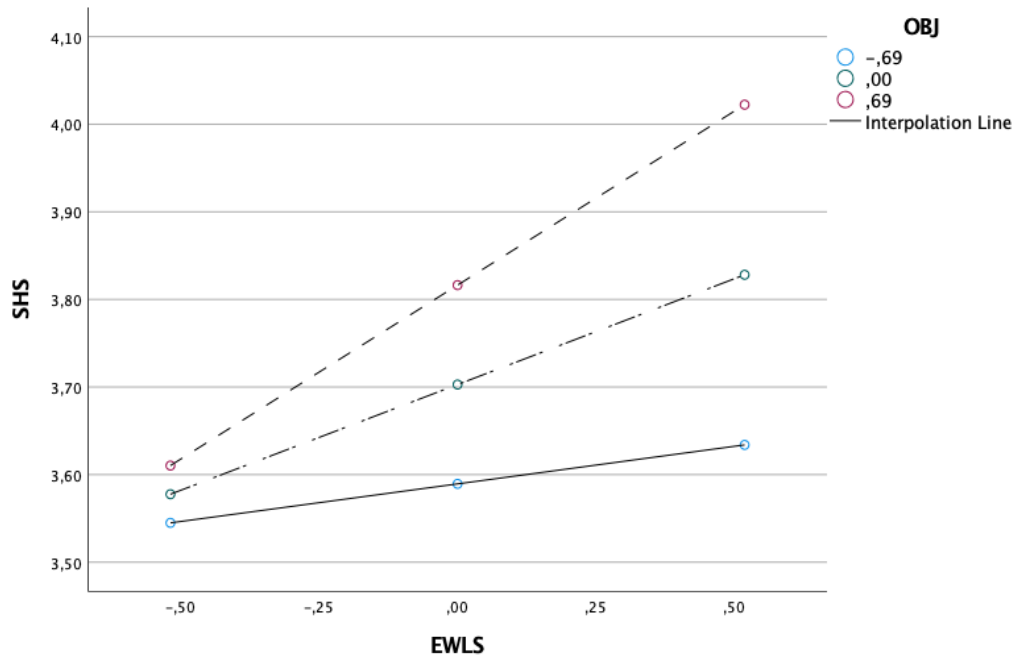


Figura 3 - Moderação da cultura de objetivos na relação entre o teletrabalho e a felicidade.

A hipótese 1c pressupõe que a cultura de inovação moderaria a relação entre o teletrabalho e a felicidade, de tal forma que esta relação é mais forte para níveis mais elevados de culturas de inovação. A análise da moderação revelou um efeito de interação não significativo entre a cultura de inovação e o teletrabalho ($B = .08, \beta = .11, \Delta R^2 = .00, p = .47$). Apenas o teletrabalho mostrou uma relação direta estatisticamente significativa sobre a felicidade ($B = .20, \beta = .09, p = .03$). A cultura de inovação não mostrou ter uma relação significativa na felicidade ($B = .12, \beta = .06, p = .06$). Como tal, a hipótese 1c não foi suportada pelos dados.

A hipótese 1d pressupõe que a cultura de regras moderaria a relação entre o teletrabalho e a felicidade, de tal forma que esta relação seria mais fraca para níveis mais elevados de culturas de regras. A análise da moderação revelou um efeito de interação não significativo entre a cultura de regras e o teletrabalho ($B = .09, \beta = .09, \Delta R^2 = .00, p = .32$). Apenas o teletrabalho mostrou uma relação direta, estatisticamente significativa, sobre a felicidade ($B = .24, \beta = .09, p = .00$). A cultura de regras não mostrou ter uma relação significativa sobre a felicidade ($B = .05, \beta = .05, p = .35$). Como tal, a hipótese 1d também não foi suportada pelos dados.

Tabela 11 - Análises de moderação da cultura organizacional na relação entre o teletrabalho e a felicidade.

	Felicidade
Teletrabalho	.22**
Cultura de Apoio	.11**
Teletrabalho* Cultura de Apoio	.16
$R^2 = .06$ $F_{(3, 261)} = 5.24$, $p = .00$, $\Delta R^2 = .01$, $p = .08$	
Teletrabalho	.24**
Cultura de Objetivos	.17*
Teletrabalho* Cultura de Objetivos	.23*
$R^2 = .07$ $F_{(3, 261)} = 6.42$, $p = .00$, $\Delta R^2 = .02$, $p = .02$	
Teletrabalho	.20*
Cultura de Inovação	.12
Teletrabalho* Cultura de Inovação	.08
$R^2 = .04$ $F_{(3, 261)} = 4.00$, $p = .00$, $\Delta R^2 = .00$, $p = .47$	
Teletrabalho	.24**
Cultura de Regras	.05
Teletrabalho* Cultura de Regras	.09
$R^2 = .04$ $F_{(3, 261)} = 3.25$, $p = .02$, $\Delta R^2 = .00$, $p = .32$	

Nota: N = 265; * $p < .05$; ** $p < .01$.

4. DISCUSSÃO

Sendo o teletrabalho um fenómeno recente em Portugal, pretendeu-se investigar os desafios que se colocam às organizações, em termos de cultura organizacional, à felicidade das pessoas e às próprias pessoas, num contexto marcado pela rápida consolidação de um novo formato de trabalho, por efeitos da pandemia COVID-19. Neste sentido, os objetivos deste estudo passaram por analisar: (1) a perceção dos trabalhadores face ao teletrabalho em pandemia e (2) o papel moderador da cultura organizacional na relação entre o teletrabalho e a felicidade dos colaboradores.

No que concerne à análise da perceção dos trabalhadores face ao teletrabalho, é possível concluir que nas *desvantagens do teletrabalho* para os indivíduos, os resultados apresentam valores médios, logo, os participantes não consideram que o teletrabalho, seja negativo. Pelo contrário, os participantes consideram que este formato de trabalho abarca algumas desvantagens, contudo, parecem não concordar que este produza um conjunto de implicações negativas, ao nível individual. Além disso, os participantes percebem o equilíbrio entre o trabalho e a família como uma consequência positiva do teletrabalho, reforçando a ideia de que o trabalho remoto está incluído nas práticas amigas da família, que permitem equilibrar a sua vida profissional e familiar (Ollo-López, Goñi-Legaz, Erro-Garcés, 2020). Desta forma, tal como sustentado na literatura, o teletrabalho promove qualidade de vida (Serra, 1995), pois proporciona ao teletrabalhador o conforto de trabalhar em casa, possibilitando-o exercer maior controlo na gestão do seu tempo, para outras atividades pessoais, para a família, relacionamento social e outras atividades de lazer.

Por outro lado, relativamente às *estratégias utilizadas* em situação de trabalho remoto, percebe-se que a definição de um horário para trabalhar em casa e ter um espaço próprio para trabalhar em casa são as duas principais estratégias utilizadas pelos participantes, durante a pandemia. Estas estratégias, tal como sugerido por Basile e Beauregard (2016) demonstram ser uma forma de, por um lado rentabilizar o trabalho, e ao mesmo tempo, criar fronteiras similares aquelas existentes no trabalho presencial.

No que diz respeito, à *produtividade e proximidade* com a empresa durante o teletrabalho, os resultados revelam que o aumento da produtividade, relatado pelos participantes é, tal como sustentado na literatura, um resultado do teletrabalho (Baruch, 2000). Embora, exista uma intensificação do trabalho, o aumento da produtividade pode ser justificado pela presença de fatores, tais como: ambiente propício a uma maior concentração, trabalhar em horas de pico de eficiência e ausência de distrações e perturbações próprias do trabalho no escritório (e.g., clientes, conversa entre colegas;

Baruch 2000; Grant et al., 2013). Para além disso, o aumento das horas de trabalho pode ser percebido como um fator importante, pois segundo alguns autores (e.g., Baruch 2000; Grant et al., 2013), os teletrabalhadores tendem a utilizar tempo extra, em resultado da diminuição do tempo de deslocações, para trabalhar mais horas que, por sua vez, pode conduzir a um aumento dos níveis de produtividade (quer em quantidade, quer em qualidade). Já o maior afastamento da empresa percebido pelos participantes, é compreendido, como uma implicação da adoção deste regime de trabalho, uma vez que impõe uma distância física, e modifica a ligação cognitiva dos trabalhadores para com a organização (Taskin & Bridoux, 2010). Assim, este afastamento pode constituir um grande desafio para a adoção das práticas de gestão do teletrabalho, pelo que é importante que as organizações invistam numa cultura organizacional orientada para o teletrabalho. Segundo Hamilton (2002) é, cada vez mais, importante investir numa cultura participativa, aberta, dinâmica, centrada nas tarefas e nas pessoas, que por sua vez, suporte práticas de trabalho inovadoras e simplificadas, como é o caso do teletrabalho.

Relativamente às *características pessoais* necessárias em teletrabalho, os resultados indicam que a competência mais valorizada, pelos participantes, é a “responsabilidade” e a menos valorizada é a “iniciativa”. Tendo em conta que o trabalho é realizado à distância, e remotamente, é necessário haver responsabilidade, também porque a responsabilidade tem sido associada à autonomia, outra competência fulcral para o teletrabalho (Solís, 2017). Apesar de o teletrabalho já existir, e ser implementado em vários países, como a Holanda, Noruega, entre outros, em Portugal, é uma realidade, relativamente, nova. Como tal, é expectável, que nem os indivíduos, ou as organizações possam ter uma noção exata do perfil de competências necessárias em teletrabalho, e daí não terem associado a iniciativa a uma característica crucial. A iniciativa é importante, mas tendo em conta a implementação do teletrabalho, em tempo de pandemia e em condições inesperadas e adversas, a responsabilidade parece ser mais relevante tendo em conta os objetivos inerentes a este período em particular. Esta pode ser útil para delegar os trabalhos propostos, para exercer as funções com eficácia e o estimular a procura e o alcance dos resultados. No entanto, há que realçar que, apesar de os participantes valorizarem mais uma competência do que outra, todas são consideradas extremamente importantes para o teletrabalho (e.g., autonomia; competência de organização). Esta relevância, atribuída às competências interpessoais, é suportada pela literatura, pelo que devem ser consideradas pelos gestores (Solís, 2017). Por exemplo, alguns estudos mostraram que as competências interpessoais, como a autonomia, organização do próprio trabalho e o planeamento (Barroso, 2005; Lapierre & Allen, 2012), são fatores cruciais e que devem ser treinados, pois podem influenciar a capacidade de trabalhar eficazmente à distância (Espinoza & Reznikova, 2020). Além disso, todas as características que promovem a autorregulação, são fundamentais em teletrabalho, uma vez que, segundo

evidências empíricas (e.g., Allen, Golden & Schockley, 2015) promovem a concentração dos indivíduos nas tarefas laborais, ainda que à distância.

Em relação às *condições de teletrabalho*, conclui-se que as empresas, de um modo geral, têm proporcionado os equipamentos necessários à realização do trabalho, remotamente. Contudo, não têm tido muito cuidado, em assegurar as condições necessárias para o local de trabalho, propriamente dito. Este é um aspeto que, futuramente, as organizações devem ter mais atenção. Não só é importante fornecer os sistemas tecnológicos, necessários para o exercício da atividade laboral à distância (e.g., computadores), como também, é essencial que sejam asseguradas todas as condições de trabalho, para a criação de um escritório em casa (e.g., pagamento da fatura da internet, da luz). Esta ideia é reforçada por Pearlson e Saunders (2001), que realçaram a importância de as empresas, ao implementarem um programa de teletrabalho, proporcionem aos teletrabalhadores todos os recursos e condições para a criação de um *home office*.

No que diz respeito às *perceções individuais sobre as relações* durante o teletrabalho, os participantes consideram que a comunicação e a relação com a sua chefia direta, manteve-se, praticamente, igual. Também os participantes que exercem cargos de chefia, sentem que a imagem de si próprios, junto dos subordinados, a comunicação e a relação com os seus subordinados, mantiveram-se sem alterações. O mesmo sucede com a noção de isolamento social, a perceção de aprendizagem e a imagem que os colegas e os superiores hierárquicos têm deles próprios. Também, quanto à perceção de equilíbrio entre o trabalho, a família e a vida pessoal, os participantes sentem que não há alterações significativas. Estes resultados demonstram que, de facto, o teletrabalho não é visto pelos participantes como uma ameaça, mas sim como um facilitador da conciliação trabalho-família e da qualidade de vida. Apesar de serem aspetos que, parecem não ter sofrido alterações, são tópicos que carecem de alguma atenção e que, devem ser constantemente melhorados, especialmente a comunicação, pois, tal como refere Cascio (2000), a comunicação regular com as chefias e a presença de uma boa relação, é especialmente importante para que os indivíduos não se sintam socialmente isolados e excluídos.

Por outro lado, a comunicação e a relação, com os colegas, bem como o acesso a oportunidades de formação na empresa, parece ter diminuído em teletrabalho. Como mencionando anteriormente, a comunicação é um tópico crucial dentro da organização, especialmente em situação de trabalho remoto, e deve ser encarado como um dos principais focos a analisar, para assegurar a manutenção da cultura organizacional e do bom clima de trabalho. Sendo a distância, uma implicação do teletrabalho, é fundamental que as empresas atenuem este fator, através de estratégias de promoção e reforço da cultura organizacional, de partilha e de socialização entre os seus membros. Além disso, Richardson (2010), revelou que a confiança e a comunicação são fator crucial para a

gestão eficiente dos teletrabalhadores. A formação também parece assumir o mesmo grau de importância e, segundo os resultados, as empresas não investiram, nem valorizaram este aspecto. Futuramente, as organizações devem dar mais atenção à formação, uma vez que esta assume um papel crucial no suporte aos colaboradores. Esta ideia é suportada por um estudo de Van der Meulen (2017), que revelou que a partilha de objetivos e a formação pode apoiar os indivíduos em situação de trabalho remoto. Similarmente, parece ser importante, que as organizações providenciem formação aos colaboradores e às chefias, não só em competências técnicas, como também, em competências sociais e individuais (e.g., competências de gestão de tempo, liderança, comunicação, *mindfulness*; e.g. Beauregard, Basile & Canónico, 2019; Hill et al., 1998; OIT, 2020).

No que concerne à *perceção de desempenho*, conclui-se que o desempenho, a orientação para os resultados e o cumprimento dos objetivos de trabalho, parece ser melhor em teletrabalho. Estes aspetos apontam para uma gestão assente nos objetivos e focada nos resultados, sendo considerados, empiricamente, como um dos principais requisitos na implementação de acordos de teletrabalho de sucesso (e.g., Guerra, 2013; Standen, 2000; Cooper & Kurland, 2002). Neste sentido, os resultados indicam que, através de uma gestão por objetivos e resultados, os participantes apresentam melhor desempenho e uma melhor gestão pessoal das suas tarefas e objetivos.

De um modo geral, a maioria dos indivíduos encontram-se satisfeitos com este regime de trabalho, contudo, caso existisse a possibilidade, não optariam pela opção de teletrabalho. Estes valores demonstram que apesar do elevado grau de satisfação com o teletrabalho, provavelmente a cultura conservadora do nosso país, bem como a tendência para um *mindset* fechado (próprio do tipo de culturas conservadoras) torna a implementação de ideias e práticas inovadoras mais difícil de aceitar e tende a criar mecanismos de defesa entre os indivíduos. Ainda que estes, possam até perceberem que o teletrabalho seja um facilitador da qualidade de vida, uma vez que permite conciliar a vida profissional com a vida pessoal e familiar, continuam a resistir a uma ideia que saia fora daquilo que é considerado “normal”.

O teletrabalho parece ser ainda um preditor de melhores níveis de qualidade de vida, e de equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal e familiar. Este resultado é consistente com os resultados do estudo de Aziz-Ur-Rehman e Siddiqui (2020), que mostraram a existência de uma relação, positiva e significativa, entre o teletrabalho e o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. O aumento da flexibilidade e da autonomia dos trabalhadores, pode justificar o aumento do equilíbrio entre o trabalho e a família, juntamente com o suporte organizacional, em termos de comunicação e relação. Esta linha de pensamento vai ao encontro dos resultados de Aziz-Ur-Rehman e Siddiqui (2020), que mostraram que a flexibilidade permite aos teletrabalhadores obterem um equilíbrio saudável entre vida a pessoal e profissional. Ainda no que toca às esferas

trabalho-família, outro fator que pode estar na origem destes resultados, é o facto de a maioria dos participantes não ter filhos e, portanto, esta conciliação torna-se mais simples. Também importa referir que, por norma, o ambiente em casa é mais relaxado, o que permite reduzir as distrações, podendo contribuir para a diminuição e/ou ausência de conflitos de tensão entre trabalho-família.

O segundo objetivo deste estudo pretendeu analisar o papel da cultura organizacional na relação entre o teletrabalho e a felicidade dos colaboradores. O estudo revelou a existência de boas correlações, contudo, os resultados não vão de encontro ao expectável, pois apenas uma hipótese foi suportada pelos dados.

Era expectável que a cultura de apoio, a cultura de objetivos, a cultura de inovação e a cultura de regras moderassem a relação entre o teletrabalho e a felicidade. Contudo, apenas a cultura de objetivos modera significativamente a relação entre o teletrabalho e a felicidade, de tal forma que a relação é intensificada na presença de níveis mais elevados de uma cultura de objetivos. Neste sentido, os colaboradores, obtêm maior felicidade em teletrabalho, quando estão inseridos numa cultura organizacional focada nos objetivos e nos resultados. De acordo com a literatura, Guerra (2013) e Standen (2020) afirmaram que as organizações, mais propensas à implementação do teletrabalho, são caracterizadas por uma abordagem de gestão assente nos objetivos e nos resultados que, em simultâneo, permite aos colaboradores obter uma maior descrição sobre os processos de trabalho. Desta forma, uma cultura de objetivos pode servir como facilitadora na implementação de programas de teletrabalho, uma vez que sugere o planeamento e o alcance dos objetivos, como as principais diretrizes para promover a produtividade e a eficiência. Por sua vez, a presença deste tipo de cultura em situação de trabalho remoto, pode desencadear relações positivas e significativas com a felicidade, pois, é um tipo de cultura que enfatiza, especialmente, valores de desempenho, produtividade e eficiência. Diversos estudos têm demonstrando que trabalhadores felizes são mais produtivos (e.g., Wright & Staw, 1999). Esta ideia é suportada pelo estudo de Wright e Staw (1999), que revelou a existência de uma relação positiva entre a felicidade e a produtividade dos indivíduos. Além disso, os participantes percecionam o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal/familiar como um aspeto positivo deste regime de trabalho. Segundo a OIT (2020), a estratégia mais útil para promover o equilíbrio entre o trabalho e a família, é gerir o teletrabalho com base nos resultados, mantendo o volume de trabalho em níveis controláveis e definindo expectativas claras e objetivas relativamente aos resultados específicos a alcançar. Assim, a presença de uma cultura de objetivos, pode facilitar o equilíbrio entre vida profissional e familiar que, por sua vez, pode contribuir para a felicidade dos indivíduos em teletrabalho.

As restantes hipóteses não foram suportadas pelos resultados, pelo que não moderam a relação entre o teletrabalho e a felicidade. A origem destes resultados pode

ter diversas explicações. Relativamente à cultura de apoio, apesar de não moderar, prediz significativamente a felicidade dos participantes. Significa isto, que a presença deste tipo de cultura, pode desencadear uma relação positiva e significativa com a felicidade, pois, enfatiza valores de confiança, coesão, participação e trabalho em equipa. Neste sentido, tanto a cultura de apoio, como a de objetivos, apresentam um papel crucial na maximização da felicidade. Assim, tal como sustentado na literatura (Matos, 1996; Neves 2000), percebe-se que as organizações que promovem, essencialmente, climas agradáveis, delegam tarefas, partilham objetivos, apresentam canais de comunicação abertos, incentivam o trabalho em equipa, reconhecem o esforço de cada trabalhador, podem influenciar positivamente a felicidade. O facto de não moderar a relação entre o teletrabalho e felicidade, indica que os participantes, neste momento, não valorizam tanto este tipo de cultura em teletrabalho, como vislumbram a de objetivos. No entanto, são valores que acabam por estar implícitos, pois, ao definir objetivos e metas, os líderes acabam por transmitir confiança e apoio. No que diz respeito à cultura de inovação, conclui-se que, embora enfatize aspetos importantes para o teletrabalho (e.g., flexibilidade, rapidez de resposta e adaptação ao ambiente externo, criatividade), não são tão importantes ao ponto de influenciar a felicidade dos indivíduos em situação de trabalho remoto. É, sim, importante existir inovação organizacional neste regime, contudo, não é um tipo de cultura que realce aspetos que indicam ser a melhor estratégia a adotar em teletrabalho. Por último, a cultura de regras, apesar de não moderar, apresenta valores relativamente baixos (muito próximos do valor 0). Significa isto, que uma cultura que enfatiza o controlo, a hierarquia e a fragmentação não prediz a felicidade. Neste sentido, conclui-se que o teletrabalho é um fenómeno recente em Portugal e, portanto, nem as empresas, nem as pessoas estavam preparadas para este tipo de mudança cultural, pelo que uma gestão assente nos objetivos e a respetiva maximização dos resultados, parece ser a melhor estratégia na transição do presencial para o remoto. Este resultado é coerente com o estudo de Harrington e Santiago (2006), que mostraram que o teletrabalho tenderá a ser adotado por organizações, com uma cultura mais racional (e.g. valoriza resultados e objetivos) e menos burocrática.

Além destes resultados, importa salientar que o teletrabalho apresenta uma relação significativa e positiva com a felicidade. Este resultado é coerente com a literatura. Por exemplo, Uresha (2020) mostrou uma relação positiva e significativa entre o teletrabalho e a felicidade. Também, Anderson, Kaplan e Vega (2015) demonstraram que o teletrabalho pode reduzir a experiência de emoções negativas, tais como o stress e a ansiedade. Além disso, este resultado é coerente com o estudo inicial de Grant et al. (2018), que providenciaram um instrumento para medir a qualidade de vida em teletrabalho e, demonstraram que quanto mais os indivíduos consideram que o teletrabalho fomenta a sua produtividade, proporciona um nível adequado de flexibilidade

e autonomia, e é conduzido com base no suporte e na confiança organizacional, melhor é a percepção do seu bem-estar. Assim, pode-se concluir que o teletrabalho pode ser um facilitador da qualidade de vida dos teletrabalhadores.

Em suma, o teletrabalho veio revelar que a possibilidade de exercer as atividades laborais à distância, não é uma realidade tão complexa e inalcançável no futuro. Pelo contrário, demonstrou ter uma relação significativa com a felicidade, sendo percebido como uma oportunidade em termos de qualidade de vida. Além disso, permite ganhos, não só ao nível individual, como organizacional. Aliado a isto, a cultura organizacional, revelou ser um fator importante na felicidade. Este resultado vai de encontro ao estudo desenvolvido por Lok e Crawford (2003), que mostraram que a cultura organizacional constitui um antecedente importante da felicidade dos indivíduos, no trabalho. Apesar de apenas uma hipótese ter sido confirmada, denota-se que os fatores culturais exercem alguma influência na manutenção das práticas de teletrabalho e, por sua vez, na felicidade dos teletrabalhadores.

4.1. Limitações e sugestões para estudos futuros

No que concerne às limitações do presente estudo, estas prendem-se com uma amostra de pequena dimensão ($N = 265$) e, maioritariamente, feminina (71.3%), o que limita a generalização dos resultados, considerando que uma dimensão maior de participantes beneficiaria este estudo.

Outra circunstância que pode estar na origem destes resultados incide no facto de o estudo ter sido realizado numa situação social específica, mais concretamente, o confinamento obrigatório que conduziu à adoção do teletrabalho forçado por parte das empresas, sem qualquer preparação prévia. Além disso, atendeu a um contexto onde a fragilidade emocional e social era maior.

Por outro lado, o facto de se terem recolhido dados através de medidas de auto-reporte (*self-reported measures*), pode ter limitado a generalização dos dados. O facto de se ter optado por uma metodologia predominantemente quantitativa pode não ter sido suficiente, uma vez que as medidas utilizadas abarcam possíveis enviesamentos, derivados de respostas aleatórias, do estilo de resposta e, ainda, de respostas conforme o que é “socialmente desejável”. Futuramente, as pesquisas deverão investir em metodologias de recolhas de dados e de análise de dados mais complexas, que permitam aprofundar o conhecimento sobre estas temáticas, como por exemplo, métodos qualitativos (e.g., entrevista) ou estudos longitudinais.

Estudos futuros deverão aprofundar a caracterização da cultura organizacional e da felicidade, em contexto de teletrabalho, num período menos turbulento. Tal como

mencionado anteriormente, o estudo foi aplicado numa situação, em que o teletrabalho foi imposto de forma repentina e obrigatória, o que nos leva a crer que muitas organizações não estavam preparadas para esta mudança organizacional. Desta forma, será importante que, futuramente, se explorem estas questões com base numa comparação entre o contexto atual de pandemia e pós-pandemia. Assim, será possível analisar a transição dos padrões de cultura organizacional, as implicações em termos de felicidade e bem-estar para os indivíduos e, ainda, a evolução no que diz respeito às particularidades relacionadas com este regime de trabalho, transpondo e utilizando estas mesmas informações como uma espécie de “guia” para a implementação bem-sucedida do teletrabalho nas organizações.

No que se refere ao estudo da relação da cultura organizacional com o teletrabalho, fará sentido explorar a questão da liderança, nomeadamente, o comportamento dos líderes neste contexto. Isto porque, o teletrabalho obriga a uma mudança organizacional, pelo que é fulcral a formação das lideranças para se transformar a cultura organizacional, de forma a ser significativa em situação de trabalho remoto. Esta adaptação do teletrabalho ao negócio e à cultura da empresa, faz-se através dos líderes e gestores. Assim, torna-se relevante explorar este fator, pois, o comportamento do líder e o tipo de liderança exercida, pode ter um impacto positivo na adoção deste regime.

Estudos futuros deverão investir no estudo das variáveis mediadoras na relação entre o teletrabalho, a cultura e a felicidade, como por exemplo, o ajustamento indivíduo-função. Com base na literatura (e.g., Barroso, 2005; Harrington e Ruppel, 1995; Tavares, 2017) e nos resultados, salienta-se as competências individuais, como um fator significativo para as práticas de teletrabalho, pelo que faz sentido analisar as mesmas. Além disso, a questão da função é igualmente relevante, pois tal como observado na literatura (e.g., O’Neill et al., 2009), pode influenciar a própria adesão ao teletrabalho. Logo, um estudo que tenha em consideração o ajustamento indivíduo-função ou o papel das competências seria pertinente, de modo a desenvolver estratégias e ferramentas que auxiliem os trabalhadores em contexto de trabalho remoto.

Será também importante alargar o estudo da felicidade no trabalho às diferentes esferas da vida do indivíduo (e.g. dinâmica familiar, saúde, etc.). A questão da felicidade revela-se um fator primordial, que as organizações devem ter em consideração, pois é um fator lucrativo, na medida em que pessoas mais felizes tendem a ter um comportamento pró-ativo, são mais eficientes, motivadas e produtivas e, por isso, geram mais resultados para as empresas. Assim, por esta razão, estudos futuros deverão aprofundar mais esta temática, nomeadamente, no que diz respeito ao estudo de outras práticas organizacionais que visem promover o bem-estar e a felicidade, orientadas para criar experiências positivas no trabalho, especialmente em situação de trabalho remoto. Por outro lado, poderão ser aprofundados estudos no domínio do isolamento social, proporcionado por

este regime de trabalho, mais concretamente, na relação que este fator poderá ter na felicidade dos teletrabalhadores, assim como estratégias e iniciativas para o evitar.

4.2. Implicações práticas

O presente estudo e as respetivas conclusões elucidam a importância da necessidade de se compreender a experiência do teletrabalho, quais os fatores que influenciam o bem-estar dos teletrabalhadores, e quais os fatores organizacionais que promovem uma gestão eficaz deste regime.

Em primeiro lugar, os resultados demonstram que as organizações, que pretendem adotar o trabalho remoto, necessitam de reunir um conjunto de condições que visam auxiliar os teletrabalhadores na transição do trabalho presencial para o remoto, tais como: (a) fornecer todos os equipamentos necessários para a realização do trabalho à distância, assim como outras condições de trabalho que auxiliam na criação de um escritório virtual; (b) atender às competências individuais necessárias em teletrabalho; (c) garantir a formação dos colaboradores, não só para o uso dos equipamentos tecnológicos, como também, para técnicas e habilidades que visem uma gestão eficaz do trabalho à distância. Além disso, os gestores devem fomentar uma relação positiva e uma comunicação aberta com os teletrabalhadores, no sentido de atenuar a sensação de isolamento social, de exclusão e de distanciamento face à organização. De uma forma geral, as perceções individuais dos teletrabalhadores devem ser tidas em conta por qualquer organização, pois podem contribuir para a perceção do grau de favorabilidade e aceitação do trabalho remoto. Numa ótica de gestão da mudança, as empresas que optem pela modalidade de teletrabalho, deverão fazer esta transição de forma prudente, nomeadamente começar com um diagnóstico para identificar quais os indivíduos com motivação para o teletrabalho, e aqueles que não são favoráveis ao mesmo. Posteriormente, deverão começar a implementar este regime de trabalho, com a adoção do modelo híbrido (presencial e teletrabalho), de forma a conciliar as preferências de todos os indivíduos.

Em segundo lugar, os resultados mostram que o equilíbrio entre a vida profissional, pessoal e familiar, o aumento de produtividade, desempenho e satisfação constituem pontos positivos, não só para o indivíduo, como para a organização. Além disso, verifica-se que o teletrabalho é uma forma de sustentar o bem-estar dos teletrabalhadores. Neste sentido, o teletrabalho parece ser relevante para as organizações, podendo constituir uma vantagem competitiva para as empresas que praticam este regime. Assim, em termos práticos, as organizações beneficiam desta relação positiva, pois, colaboradores saudáveis e felizes são a chave para o êxito de uma empresa (Wright, & Staw, 1999). Para tal, é fulcral que as organizações equacionem o teletrabalho como um ponto positivo e, ao mesmo tempo, analisem e avaliem as suas políticas e estratégias, tendo em conta o

conjunto de fatores que este regime obriga, para uma implementação de sucesso e respetiva maximização do bem-estar dos seus colaboradores. Neste sentido, o teletrabalho pode mudar o papel que o trabalho ocupa na vida quotidiana, aumentando, simultaneamente, a produtividade e a competitividade das empresas.

A relação positiva entre o teletrabalho, a cultura de objetivos e o bem-estar dos trabalhadores demonstra que, através de uma gestão por objetivos e resultados, os indivíduos apresentam um melhor desempenho, uma melhor gestão pessoal das suas tarefas e objetivos, e um maior nível de bem-estar. Em termos práticos, parecer ser pertinente que, na adoção do teletrabalho, as organizações enfatizem esta estratégia. Um ambiente estimulante que valorize os resultados, o planeamento e o alcance dos objetivos, é um ambiente que os colaboradores tendem a sentir-se mais felizes, e a retribuir à organização, com resultados, produtividade e eficiência, contribuindo para o alcance do sucesso organizacional, a longo prazo.

Segundo o presente estudo é também possível concluir que a cultura de apoio prediz o bem-estar. Neste sentido, parece ser pertinente investir na criação de um contexto organizacional propício a relações de confiança e apoio entre os trabalhadores e os seus gestores, por exemplo, através de práticas organizacionais que fomentem a comunicação aberta e bidirecional, a inclusão de reuniões semanais/quinzenais acerca do trabalho, outputs e soluções para potenciais problemas, e a criação de momentos informais propícios para a partilha de experiências entre colaboradores. Apesar de ter sido um tipo de cultura que não modera a relação entre o teletrabalho e o bem-estar, importa fomentar um ambiente que valorize o apoio, a confiança, a participação e a motivação em qualquer regime de trabalho, pois, apresenta um impacto positivo no bem-estar e, portanto, parece ser relevante para as organizações que pretendam assegurar uma vantagem competitiva sustentável.

Com vista a contribuir para que as organizações ganhem conhecimento relativamente ao teletrabalho e todas as implicações que este fenómeno envolve, o presente estudo clarifica a importância da experiência individual e das características organizacionais, como a cultura organizacional, na adoção de práticas de teletrabalho e na maximização da felicidade dos trabalhadores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilera, A., Lethiais, V., Rallet, A., & Proulhac, L. (2016). Home-based telework in France: characteristics, barriers and perspectives. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 92, 1-11.
- Alexandre, N. C. (2017). *O impacto da Felicidade e do Capital Psicológico Positivo nas Atitudes e nos Comportamentos dos colaboradores* (Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Leiria, Portugal).
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68.
- Anderson, A. J., Kaplan, S. A., & Vega, R. P. (2015). The impact of telework on emotional experience: When, and for whom, does telework improve daily affective well-being?. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 882-897.
- Apgar, M. (1998). The alternative workplace: Changing where and how people work. *Harvard Business Review*, 121-136.
- Argyle, M. (1987). *The experience of happiness*. London: Methuen.
- Aristóteles (1993). *Ética nicomáquea = Ética eudemia*. Editorial Gredos: Madrid.
- Armenta, C., Ruberton, P., & Lyubomirsky, S. (2015). Subjective Wellbeing, Psychology of. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 23(2), 648–653.
- Aziz-Ur-Rehman, M., & Siddiqui, D. A. (2019). Relationship between Flexible Working Arrangements and Job Satisfaction Mediated by Work-Life Balance: Evidence from Public Sector Universities Employees of Pakistan. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(1), 1-38.
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behaviour*, 23, 383 – 400.

- Barros, A. M., & Silva, J. R. G. (2010). Percepção dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. *Cadernos EBAPE.BR*, 8 (1), 71-91.
- Barroso, S. G. (2005). *Qual o futuro do teletrabalho?* (Dissertação de Doutoramento, Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação da Universidade Nova de Lisboa, Portugal).
- Baruch, Y. (2000). Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New technology, work and employment*, 15(1), 34-49.
- Baruch, Y. (2001). The status of research on teleworking and an agenda for future research. *International journal of management reviews*, 3(2), 113-129.
- Basile, K. A., & Beauregard, T. A. (2016). Strategies for successful telework: How effective employees manage work/home boundaries. *Strategic HR review*, 15(3), 1-13.
- Baumeister, R. F., & Vohs, K. D. (2002). The pursuit of meaningfulness in life. *Handbook of positive psychology*, 1, 608-618.
- Beauregard, T. A. (2011). Corporate work-life balance initiatives: Use and effectiveness. In S. Kaiser, M. Ringlstetter, M. Pina e Cunha, & D. R. Eikhof, eds., *Creating Balance? International Perspectives on the Work-Life Integration of Professionals*. Berlin: Springer, pp. 193-208.
- Beauregard, T. A., Basile, K. A., & Canónico, E. (2019). Telework: Outcomes and facilitators for employees. In R. N. Landers (Ed.), *The Cambridge handbook of technology and employee behavior* (pp. 511-543). Cambridge: Cambridge University Press.
- Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. *Sustainability*, 12(9), 3662.
- Bendassolli, P. F. (2007). Felicidade e trabalho. *GV executivo*, 6(4), 57-61.
- Bjarnason, T. (2014). The effects of road infrastructure improvement on work travel in Northern Iceland. *Journal of Transport Geography*, 41, 229-238.
- Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture. Based on the competing values framework*. Massachusetts: Addison Wesley Longman, Inc.

- Cascio, W. F. (2000). Managing a virtual workplace. *Academy of Management Perspectives*, 14(3), 81-90.
- Cavalcante, J., Neto, J., & Ferreira, F. (2019). A tecnológica, o teletrabalho e a reforma trabalhista. *Revista eletrônica [do] Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região*, 8, 112-124.
- Cohen, K., & Cairns, D. (2012). Is searching for meaning in life associated with reduced subjective well-being? Confirmation and possible moderators. *Journal of Happiness Studies*, 13(2), 313-331.
- 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.
- Cramer, D. (2003). *Advanced quantitative data analysis*. McGraw-Hill Education (UK).
- Daniels, K., Lamond, D., & Standen, P. (2001). Teleworking: frameworks for organizational research. *Journal of management studies*, 38(8), 1151-1185.
- Davenport, T.H. & Pearlson, K (1998). Two cheers for the virtual office. *Sloan Management Review*, 39(4), 51-65.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542-575.
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American psychologist*, 55(1), 34.
- Diener, E., & Larsen, R. J. (1993). The experience of emotional well-being. In M. Lewis & J. M. Haviland (Eds.), *Handbook of emotions* (pp. 405-415). New York: Guilford.
- Diener, E., Sandvik, E., & Pavot, W. (2009). Happiness is the frequency, not the intensity, of positive versus negative affect. *In Assessing well-being* (pp. 213-231). Springer, Dordrecht.
- Dóra, K., Péter, R., Péter, S. Z., & Andrea, C. (2019). The Effect of Organizational Culture on Employee Well-Being: Work-Related Stress, Employee Identification, Turnover Intention. *Journal of International Cooperation and Development*, 2(2), 19-19.

- Eddleston, K. A., & Mulki, J. (2017). Toward understanding remote workers' management of work–family boundaries: *The complexity of workplace embeddedness*. *Group & Organization Management*, 42(3), 346-387.
- Espinoza, R., & Reznikova, L. (2020). Who can log in? The importance of skills for the feasibility of teleworking arrangements across OECD countries. *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, 242, 1-26.
- Eurofound (2020). *Living, working and COVID-19, COVID-19 series*. Luxemburgo: Publications Office of the European Union.
- Eurofound (2020b). *Living, working and COVID-19: First findings*. Dublin: Publications Office of the European Union.
- Eurofound, & ILO. (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work* | Eurofound. Disponível em: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2017/working-anytime-anywherethe-effects-on-the-world-of-work>
- Eurostat. (2018). Working from home in the EU. Disponível em: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20180620-1>
- Ficarra, L., Rubino, M. J., & Morote, E. S. (2020). Does Organizational Culture Affect Employee Happiness?. *Journal for Leadership and Instruction*, 19(2), 38-47.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International journal of management reviews*, 12(4), 384-412.
- Gavin, J. H., & Mason, R. O. (2004). The Virtuous Organization: The Value of Happiness in the Workplace. *Organizational dynamics*, 33(4), 379-392.
- Gonçalves, S., & Neves, J. (2011). *Bem-estar no trabalho em contexto policial: O contributo dos valores e das práticas organizacionais*. ISCTE- IUL. Escola de Ciências Sociais e Humanas.
- Goodman, E.A., Zammuto, R.F., & Gifford, B.D. (2001). The competing values framework: Understanding the impact of organizational culture on the quality of work life. *Organizational Development Journal*, 19(3), 58-68.
- Goulart, J. (2009). *Teletrabalho: Alternativa de trabalho flexível*. Brasília: Editora Senac.
- Grant, C. A., Wallace, L. M., & Spurgeon, P. C. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations*, 35(5), 527-46.

- Grant, C. A., Wallace, L. M., Spurgeon, P. C., Tramontano, C., & Charalampous, M. (2018). Construction and initial validation of the E-Work Life Scale to measure remote e-working. *Employee Relations*, 41(1), 16-33.
- Guerra, A. (2013). *O regime especial do teletrabalho: as implicações nas relações laborais*. (Dissertação de mestrado, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, Portugal).
- Hamilton, E. (2002). *Bringing Work Home: Advantages and Challenges of Telecommuting*. Center for Work & Family. Chestnut Hill, MA.
- Harrington, S. J., & Ruppel, C. P. (1999). Telecommuting: a test of trust, competing values, and relative advantage. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 42, 223- 239.
- Harrington, S. J., & Santiago, J. (2006). Organizational culture and telecommuters' quality of work life and professional isolation. *Communications of the IIMA*, 6(3), 1.
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: a meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of applied psychology*, 96(4), 677.
- Have, S., Have, W., Stevens, F., Elst, M., & Pol-Coyne, F. (2003). *Key management models: The management tools and practices that will improve your business*. London: Financial Times Prentice Hall.
- Hayes, A. F. (2018). Partial, conditional, and moderated moderated mediation: Quantification, inference, and interpretation. *Communication Monographs*, 85(1), 4-40.
- Hellriegel, D., & Slocum Jr, J. W. (1974). Organizational climate: Measures, research and contingencies. *Academy of management Journal*, 17(2), 255-280.
- Hernandez, M. R. P. (2003). *Novas perspectivas das relações de trabalho: o teletrabalho*. (Dissertação de mestrado, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Brasil).
- Hill, E. J., Miller, B. C., Weiner, S. P., & Colihan, J. (1998). Influences of the virtual office on aspects of work and work/life balance. *Personnel Psychology*, 51, 667-83.
- Hofstede, G. (1994). The business of international business is culture. *International business review*, 3(1), 1-14.

- Hofstede, G. (2011). *National cultures, organizational cultures, and the role of management. Values and Ethics for the 21st Century*. Madrid: BBVA, 459-81.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2005). *Cultures and organizations: Software of the mind* (Vol. 2). New York: Mcgraw-hill.
- Huffington, A. (2014). *Thrive*. United Kingdom: W. H. Allen.
- Igbaria, M., & Guimares, T. (1999). Exploring differences in employee turnover intentions and its determinants among telecommuters and non telecommuters. *Journal of Management Information Systems*, 16(1), 147-64.
- Illegems, V., & Verbeke, A. (2004). Telework: what does it mean for management?. *Long Range Planning*, 37(4), 319-334.
- Ilozor, D.B., Ilozor, B.D., & Carr, J. (2001). Management communication strategies determine job satisfaction in telecommuting. *Journal of Management Development*, 20(5/6), 495-507.
- Januwarsono, S. (2015). Analytical of Factors Determinants of Happiness at Work Case Study on PT. PLN (Persero) Region Suluttenggo, Sulawesi, Indonesia. *European Journal of Business and Management*, 7(8), 9-17.
- Junça-Silva, A., Pombeira, C., & Caetano, A. (2021). Testing the affective events theory: the mediating role of affect and the moderating role of mindfulness. *Applied Cognitive Psychology*.
- Junior, I. F. B., & da Silva, J. M. (2015). Teletrabalho e Sociedade da informação: modalidades e jornada de trabalho. *Revista de Direitos e Garantias Fundamentais*, 16(2), 29-56.
- Kahneman, D., Diener, E., & Schwarz, N. (Eds.). (1999). *Well-being: The foundations of hedonic psychology*. Russell Sage Foundation.
- Kane-Urrabanzo, C (2006). Management's role in shaping organizational culture. *Journal of Nursing Management*, 14, 188-194.
- Kesebir, P., & Diener, E. (2008). In pursuit of happiness: Empirical answers to philosophical questions. *Perspectives on Psychological Science*, 3(2), 117–125.
- Kline, R. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (3rd ed.). New York: Guilford Publications.
- Kossek, E. E. (2016). Managing work-life boundaries in the digital age. *Organizational Dynamics*, 45(3), 258-270.

- 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.
- Kowalski, K. B., & Swanson, J. A. (2005). Critical success factors in developing teleworking programs. *Benchmarking: An International Journal*, 12(3), 236-249.
- Kurland, N. B., & Bailey, D. E. (1999). Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *IEEE Engineering Management Review*, 28(2), 49-60.
- Lapierre, L., & Allen, T. D. (2012). Control at work, control at home, and use of planning behavior: Implications for work interference with family and family interference with work. *Journal of Management*, 38, 1500–1516.
- Larsen, R. J., & Diener, E. (1985). A multitrait-multimethod examination of affect structure: Hedonic level and emotional intensity. *Personality and Individual Differences*, 6(5), 631-636.
- Lok, P., & Crawford, J. (2003). The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management Development*, 23(4), 321-338.
- Lyubomirsky, S., & Lepper, H. S. (1999). A measure of subjective happiness: Preliminary reliability and construct validation. *Social indicators research*, 46(2), 137-155.
- Lyubomirsky, S., & Tucker, K. L. (1998). Implications of individual differences in subjective happiness for perceiving, interpreting, and thinking about life events. *Motivation and emotion*, 22(2), 155-186.
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success?. *Psychological bulletin*, 131(6), 803.
- Madden, M., & Jones, S. (2008). *Networked workers*. Washington, DC: Pew/Internet & American Life Project.
- Mahler, J. (2012). The telework divide: Managerial and personnel challenges of telework. *Review of Public Personnel Administration*, 32(4), 407-418.
- Maio, T. (2016). *A felicidade no teletrabalho: O impacto na gestão das organizações*. (Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Gestão, Lisboa, Portugal).
- Martin, M. (2008). Paradoxes of happiness. *Journal of Happiness Studies*, 9, 171-184.
- Matos, F. D. (1996). *Empresa feliz*. São Paulo: Makron Book.

- McCulley, L (2020). *Lockdown: Homeworkers putting in extra hours - instant messaging up 1900%*.
- McMahan, E. A., & Renken, M. D. (2011). Eudaimonic conceptions of well-being, meaning in life, and self-reported well-being: Initial test of a mediational model. *Personality and individual differences*, 51(5), 589-594.
- Michalos, A. C. (1985). Multiple discrepancies theory (MDT). *Social indicators research*, 16(4), 347-413.
- Myers, D. G., & Diener, E. (1995). Who is happy?. *Psychological science*, 6(1), 10-19.
- Neves, J. & Lopes, A. (2000). *Cultura organizacional, satisfação e cidadania organizacional*. In Gomes, A.D., Caetano, A., Keating, J., Pina e Cunha, M. Organizações em Transição. Coimbra: Imprensa da Universidade.
- Neves, J. (1996). *Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos: Portugal no contexto de outros países*. (Tese de doutoramento, ISCTE, Lisboa, Portugal).
- Neves, J. G. (2000). *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora RH.
- Neves, J. G. (2007). *Paradoxo e complexidade na cultura e liderança: padrões configuracionais*. Lição de síntese. Provas de Agregação. ISCTE, Lisboa.
- Nilles, J. (1975). Telecommunications and Organizational Decentralization. *IEEE Transactions on Communications*, 23(10), 1142-1147.
- O'Neill, T. A., Hambley, L. A., Greidanus, N. S., MacDonnell, R., & Kline, T. J. B. (2009). Predicting teleworker success: an exploration of personality, motivational, situational, and job characteristics. *New Technology, Work and Employment*, 24(2), 144–162.
- Ollo-López, A., Goñi-Legaz, S., & Erro-Garcés, A. (2020). Home-based telework: usefulness and facilitators. *International Journal of Manpower*, 42(4), 644-660.
- Olson-Buchanan, J. B., & Boswell, W. R. (2006). Blurring boundaries: Correlates of integration and segmentation between work and nonwork. *Journal of Vocational behavior*, 68(3), 432-445.
- Olynick, J., & Li, H. Z. (2020). Organizational culture and its relationship with employee stress, enjoyment of work and productivity. *Int. J. Psychol. Stud*, 12, 14.

- Organização Internacional do Trabalho (OIT). (2020). *Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond: a practical guide*. Geneva: International Labour Office.
- Ortega-Parra, A., & Sastre-Castillo, M. Á. (2013). Impact of perceived corporate culture on organizational commitment. *Management decision*, 51(5), 1071-1083.
- Park, S., & Cho, Y. J. (2020). Does telework status affect the behavior and perception of supervisors? Examining task behavior and perception in the telework context. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–26.
- Paz, M. G., Fernandes, S. R., Carneiro, L. L., & Melo, E. A. (2020). Bem-estar pessoal nas organizações e qualidade de vida organizacional: o papel mediador da cultura organizacional. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 21(1), 1-37.
- Pearlson, K., & Saunders, C. (2001). There's no place like home: Managing telecommuting paradoxes. *Academy of Management Executive*, 15(2), 117-128.
- Pérez, M. P., Sánchez, A. M., & de Luis Carnicer, M. P. (2002). Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. *Technovation*, 22(12), 775-783.
- Pinto, P. C. A. (2009). *Bem-estar no trabalho: Um estudo com assistentes sociais*. (Dissertação de mestrado, Instituto Universitário de Lisboa, Portugal).
- Pyöriä, P. (2011). Managing telework risks, fears and rules. *Management Research Review*, 34(4), 386–399.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management science*, 29(3), 363-377.
- Quinn, R. E., Faerman, S. R., Thompson, M. P., McGrath, M. R., & Clair, L. S. S. T. (2011). *Becoming a master manager: a competing values approach*. New York: John Wiley & Sons.
- Quinn, R.E. & Rohrbaugh, J. (1981). A competing values approach to Organizational Effectiveness. *Public Productivity Review*, June, 122-140.
- Quinn, R.E. & Spreitzer, G.M. (1991). The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life. In R.W. Woodman & W.A. Pasmore (Eds.), *Research in Organizational Change and Development*, 5, 115-142.

- Richardson, J. (2010). Managing flexworkers: Holding on and letting go. *Journal of Management Development*, 29(2), 137-147.
- Robertson, M. M., & Mosier, K. (2020). Work from home: Human factors/ ergonomics considerations for teleworking. *Genf: International Labour Organization*.
- Rosenbluth, H. F. e Peters, D. M. (1992). *Customer comes second and other secrets of exceptional service*. New York: Quill Willian Morrow.
- Rosenfield, C. L., & Alves, D. A. D. (2011). Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. *Dados*, 54(1), 207-233.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. 2001. On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52 (1): 141-166.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of personality and social psychology*, 57(6), 1069-1081.
- Ryff, C. D., & Singer, B. (1998). The contours of positive human health. *Psychological inquiry*, 9(1), 1-28.
- Ryff, C., & Keyes, C. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of personality and Social Psychology*, 69(4), 719-721.
- Saenghiran, N. (2013). Towards enhancing happiness at work: A case study. *Social Research Reports*, 5(25), 21-33.
- Sánchez, A. M, Pérez, M. P., de Luis Carnicer, P., & Vela-Jiménez, M. J. (2007). Telework, human resource flexibility and firm performance. *New Technology, Work and Employment*, 22(3), 208-223.
- Sanchez, R. (1995). Strategic Flexibility in Product Competition. *Strategic Management Journal*, 16(1), 135–159.
- Santos, J., Gonçalves, G., & Gomes, A. (2013). Organizational culture and subjective and work well-being. The case of employees of Portuguese universities. *Journal of Spatial and Organizational Dynamics*, 1(3), 153-161.
- Sardeshmukh, S. R., Sharma, D., & Golden, T. D. (2012). Impact of telework on exhaustion and job engagement: A job demands and job resources model. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 193-207.

- Sarmiento, M.J. (1994). *A vez e a voz dos professores: Contributo para o estudo da cultura organizacional da escola primária*. Porto: Porto Editora.
- Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109–119.
- Serra, P. (1995). O Teletrabalho-conceito e implicações. *João Carlos Correia, António Fidalgo, Paulo Serra (Orgs.), Informação e Comunicação Online, Volume III–Mundo Online da Vida e Cidadania, Covilhã, Universidade da Beira Interior, 2003, 163-187*.
- Siqueira, M. M. M., & Padovam, V. A. R. (2008). Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 24, 201-209.
- Solís, M. (2017). Moderators of telework effects on the work-family conflict and on worker performance. *European Journal of Management and Business Economics*, 26(1), 21–34.
- Sousa, D. A. (2016). O enquadramento legal do teletrabalho em Portugal. *Revista Derecho Social y Empresa*.
- Standen, P (2000). Organizational culture and telework. In Daniels, K., Lamond, D., Standen, P. (Eds.), *Managing telework: perspectives from human resource management and work psychology*. London: Thomson Learning. Standen, P. (2000). Organizational culture and telework. *Managing telework. Perspectives from Human Resource Management and Work Psychology*, 31-42.
- Staples, D. S. (2001). A study of remote workers and their differences from nonremote workers. *Journal of End User Computing*, 13(2), 3-14.
- Steger, M. F., Frazier, P., Oishi, S., & Kaler, M. (2006). The meaning in life questionnaire: assessing the presence of and search for meaning in life. *Journal of counseling psychology*, 53(1), 80-93.
- Steil, A. V., & Barcia, R. M. (2001). Um modelo para análise da prontidão organizacional para implantar o teletrabalho. *Revista de Administração, São Paulo*, 36(1).
- Taskin, L., & Bridoux, F. (2010). Telework: a challenge to knowledge transfer in organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (13), 2503-2520.

- Tavares, A. I. (2017). Telework and health effects review. *International Journal of Healthcare*, 3(2), 30.
- Tomer, J. F. (2011). Enduring happiness: Integrating the hedonic and eudaimonic approaches. *The Journal of Socio-Economics*, 40(5), 530-537.
- Uresha, I. (2020). Influence of Telecommuting on Work-life Balance and Employee Happiness: An Empirical Study of Sri Lankan Employees. *International Journal of Management Excellence*, 15, 234 - 2243.
- Van der Meulen, N. (2017). Does remote working really work?. *RSM Discovery-Management Knowledge*, 29(1), 20-22.
- Van Muijen, J. J. (1999). Organizational culture: The focus questionnaire. *European Journal of work and organizational psychology*, 8(4), 551-568.
- Vanderberghe, C. & Peiró, J.M. (1999). Organizational and individual values: Their main and combined effects on work attitudes and perceptions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(4), 569-581.
- Vega, G. (2003). *Managing teleworkers and telecommuting strategies*. Westport: Greenwood Publishing Group.
- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of occupational Psychology*, 63(3), 193-210.
- Waterman, A. S. (1993). Two conceptions of happiness: Contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(4), 678.
- Waterman, A. S., Schwartz, S. J., & Conti, R. (2008). The implications of two conceptions of happiness (hedonic enjoyment and eudaimonia) for the understanding of intrinsic motivation. *Journal of happiness studies*, 9(1), 41-79.
- Waterman, R. H., & Peters, T. J. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row.
- Wright, T. A. (2005). The role of “happiness” in organizational research: Past, present and future directions. In *Exploring interpersonal dynamics*. Emerald Group Publishing Limited.
- Wright, T. A., & Staw, B. M. (1999). Affect and favorable work outcomes: Two longitudinal tests of the happy-productive worker thesis. *Journal of*

Organizational Behavior: *The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 20(1), 1-23.

ANEXOS

Anexo A - Estatísticas descritivas para averiguar a normalidade das variáveis do estudo

	N Statistics	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness	
						Statistic	Std. Error
Teletrabalho	265	1.00	5.00	3.4863	.51818	-.668	.150
Felicidade	265	1.25	5.00	3.7189	.74093	-.548	.150
Cultura de apoio	265	1.00	5.00	3.9009	.86375	-.714	.150
Cultura de regras	265	1.00	5.00	3.7085	.81689	-.829	.150
Cultura de objetivos	265	1.00	5.00	3.8925	.68586	-.995	.150
Cultura de inovação	265	1.00	5.00	3.5255	.73086	-.327	.150

	Kurtosis	
	Statistic	Std. Error
Teletrabalho	2.593	.298
Felicidade	.246	.298
Cultura de apoio	.128	.298
Cultura de regras	.951	.298
Cultura de objetivos	1.692	.298
Cultura de inovação	.124	.298

Anexo B - Questionário

1. Considerando a sua experiência enquanto colaborador em regime de teletrabalho, indique, em que medida, concorda ou discorda com cada uma das afirmações, tendo em conta que **1** corresponde a “**discordo totalmente**” e **5** a “**concordo totalmente**”.

	(1) Discordo totalmente	(2) Discordo em parte	(3) Não concordo, nem discordo	(4) Concordo em parte	(5) Concordo totalmente
1. A minha empresa dá-me formação para desenvolver competências e comportamentos em teletrabalho.					
2. O teletrabalho consome tempo que gostaria de gastar com a minha família/amigos ou em atividades extratrabalho.					
3. Quando estou em teletrabalho, penso regularmente em problemas relacionados com o trabalho, fora do meu horário normal de trabalho.					
4. Eu estou satisfeito/a com o equilíbrio entre a minha vida trabalho e extratrabalho quando estou em teletrabalho.					
5. Estar constantemente disponível através do teletrabalho é extremamente cansativo.					

6. Quando trabalho a partir de casa, consigo concentrar-me mais nas minhas tarefas do trabalho.					
7. Quando estou em teletrabalho, o meu supervisor/chefe direto dá-me total autonomia para que eu possa decidir como e quando termino o meu trabalho.					
8. A minha empresa confia no meu bom desempenho quando estou a trabalhar a partir de casa.					
9. A minha empresa dá-me todas as condições e recursos para que eu possa trabalhar a partir de casa, de forma eficaz.					
10. Quando estou em teletrabalho, consigo ser mais eficaz para atingir os meus objetivos e resultados.					
11. Quando estou em teletrabalho, mesmo que seja interrompido por responsabilidades familiares ou outras, ainda continuo a corresponder às expectativas de qualidade do meu trabalho por parte do meu superior hierárquico.					
12. Quando estou a trabalhar remotamente a					

partir de casa, sei quando devo desligar-me do trabalho para poder descansar.					
13. Quando estou em teletrabalho, o meu trabalho é tão flexível que eu consigo facilmente tirar uma folga, se e quando eu quiser.					
14. O meu superior hierárquico permite que eu ajuste o meu horário de teletrabalho às minhas necessidades, desde que o trabalho seja feito.					
15. Eu sinto que as exigências do trabalho são muito maiores quando estou em teletrabalho.					
16. O meu desempenho no trabalho melhorou através das minhas competências para trabalhar remotamente a partir de casa.					
17. A minha vida social é mais pobre quando estou em teletrabalho.					

2. Se tivesse de fazer um balanço geral da sua vida, diga em que medida cada uma das afirmações seguintes são adequadas para o descrever. Por favor, assinale na escala entre **1 a 5**, a que parece que melhor o/a descreve:

1. Em geral considera-se uma pessoa:

1 – Não muito feliz ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 – Muito feliz ()
----------------------------	----------	----------	----------	------------------------

2. Em comparação com a maioria das pessoas que conhece considera-se:

1 – Menos feliz ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 – Mais feliz ()
------------------------	----------	----------	----------	-----------------------

3. Algumas pessoas são geralmente muito felizes. Gozam a vida independente do que aconteça tirando o máximo de tudo. Em que medida esta caracterização o/a descreve?

1 – De modo nenhum ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 – Inteiramente ()
---------------------------	----------	----------	----------	-------------------------

4. Algumas pessoas são geral pouco felizes. Embora não estejam deprimidas nunca parecem tão felizes como poderiam ser. Em que medida esta caracterização o/a descreve?

1 – De modo nenhum ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 – Inteiramente ()
---------------------------	----------	----------	----------	-------------------------

3. Pensando na organização onde trabalha, indique a frequência com que cada uma das situações apresentadas é valorizada, tendo em conta que **1** corresponde a “nunca” e **5** a “sempre”.

	(1) Nunca	(2) Raramente	(3) Às vezes	(4) Muitas vezes	(5) Sempre
2. Compreensão mútua (entendimento entre as pessoas)					
3. Objetivos claros (conhecer concretamente as metas atingir)					
4. Ênfase na realização da tarefa					

(preocupação com o atingir resultados)					
5. Abertura à crítica (aceitação de outras opiniões, ainda que diferentes)					
6. Padrões elevados de desempenho (fazer muito e bem)					
7. Cumprimento de regras (as pessoas são estimuladas a cumprir regras)					
8. Procedimentos estabelecidos (regras e instruções formais e escritas)					
9. Flexibilidade (adaptação às circunstâncias)					
10. Formalização (tudo passado a escrito)					
11. Apoio aos colegas (preocupação com os colegas de trabalho)					
12. Confiança mútua (as pessoas confiam umas nas outras)					
13. Eficiência (fazer o mais possível com os menores recursos)					
14. Apoio na resolução dos problemas de trabalho (entreaajuda)					
15. Pioneirismo (procurar ser o primeiro e o melhor)					
16. Respeito pela autoridade (respeitar/valorizar as chefias)					

4. Por favor indique alguns dados pessoais que serão apenas utilizados para fins estatísticos.

Idade: ____

Sexo:

1. Feminino
2. Masculino

Habilitações literárias:

1. Ensino Básico
2. Ensino Secundário
3. Licenciatura
4. Mestrado
5. Doutoramento

Há quanto tempo trabalha nesta organização? _____

Tem filhos?

1. Sim
2. Não

Qual é o seu estado civil?

1. Solteiro
2. Casado/União de facto
3. Divorciado/Separação de facto
4. Viúvo

Qual é a sua situação contratual?

1. Trabalhador efetivo
2. Trabalhador com contrato a termo
3. Trabalhador independente (profissional liberal; prestador de serviços)
4. Outra.

Atualmente tem cargo de chefia?

1. Sim
2. Não

Qual é o seu tipo de Horário de Trabalho?

1. Normal Fixo
2. Normal Flexível
3. Por Turnos
4. Tempo parcial
5. Isenção de Horário de trabalho
6. Outra:

Qual é o seu Regime de Trabalho?

1. Tempo Completo (Full-time)
2. Tempo Parcial (Part-time)

Em média, quantas horas trabalha por semana?

1. Menos de 10 horas
2. Entre 10 e 19 horas
3. Entre 20 e 29 horas
4. Entre 30 e 39 horas
5. Entre 40 e 49 horas
6. 50 horas ou mais

Atualmente está em situação de isolamento social?

1. Sim
2. Não

Estabelece um horário de trabalho, em situação de teletrabalho?

1. Sim
2. Não

Nas últimas quatro semanas esteve em situação de teletrabalho?

1. Sim
2. Não

Em que regime esteve a trabalhar?

1. 100% teletrabalho

2. Teletrabalho intercalado com trabalho presencial

Está satisfeito com a situação de teletrabalho?

1. Nada satisfeito
2. Pouco satisfeito
3. Nem satisfeito, nem insatisfeito
4. Satisfeito
5. Muito satisfeito

Se pudesse optar, preferia estar sempre em regime de teletrabalho?

1. Sim
2. Não

Realizar trabalho remoto....	(1) Discordo totalmente	(2) Discordo em parte	(3) Não concordo, nem discordo	(4) Concordo em parte	(5) Concordo totalmente
1. Pode levar a um número excessivo de horas de trabalho.					
2. Contribui para níveis elevados de cansaço.					
3. Aumenta os níveis de stress					
4. Influencia negativamente a postura					
5. Contribui para um maior isolamento pessoal em relação aos outros					
6. Promove conflitos na relação família-trabalho					

Em situação de trabalho remoto, que estratégia usa para separar a vida familiar e as atividades de trabalho	(1) Nunca	(2) Raramente	(3) Às vezes	(4) Frequentemente	(5) Sempre
1. Pode levar a um número excessivo de horas de trabalho.					
2. Contribui para níveis elevados de cansaço.					
3. Aumenta os níveis de stress					
4. Influencia negativamente a postura					
5. Contribui para um maior isolamento pessoal em relação aos outros					
6. Promove conflitos na relação família-trabalho					

Em situação de teletrabalho, sente que...	(1) Muito menos	(2) Menos	(3) Igual	(4) Muito	(5) Muito mais
1. Trabalha...					
2. A sua produtividade é...					
3. A sua ligação/proximidade com a empresa é...					

De que modo considera importantes as seguintes características pessoais para o teletrabalho?	(1) Nada importante	(2) Pouco importante	(3) Moderadamente importante	(4) Importante	(5) Muito importante
1. Planeamento					
2. Iniciativa					
3. Disciplina					
4. Responsabilidade					
5. Honestidade					
6. Autonomia					
7. Capacidade de organização					
8. Competência profissional					

Relativamente às condições de teletrabalho...	(1) Discordo totalmente	(2) Discordo em parte	(3) Não concordo, nem discordo	(4) Concordo em parte	(5) Concordo totalmente
1. A empresa proporcionou todos os equipamentos para teletrabalhar?					
2. A empresa assegurou a preparação do seu local de teletrabalho?					
3. Existe um espaço próprio para teletrabalhar (ex: em casa, um escritório)?					

Desde que começou a teletrabalhar...	(1) Muito pior	(2) Um pouco pior	(3) Manteve-se na mesma	(4) Um pouco melhor	(5) Muito melhor
1. A sua noção de isolamento no trabalho é...					
2. A relação com os seus colegas é...					
3. A comunicação com os seus colegas é...					
4. A relação com a sua chefia direta é...					
5. A comunicação com a sua chefia direta é...					
6. (A responder exclusivamente se tiver cargo de chefia) A relação com os seus subordinados é...					
7. (A responder exclusivamente se tiver cargo de chefia) A comunicação com os seus subordinados é...					
8. O acesso a oportunidades de formação na empresa é...					
9. Aprender no e com o trabalho é...					
10. O seu desempenho é...					

11. A sua orientação para os resultados é...					
12. O cumprimento dos seus objetivos de trabalho é...					
13. A imagem que os meus colegas têm de mim é...					
14. (A responder exclusivamente se tiver cargo de chefia) A imagem que os meus dependentes hierárquicos têm de mim é...					
15. A imagem que os meus superiores hierárquicos têm de mim é...					