

Inês Alexandra Barroso de Azevedo

**TRABALHO REMOTO: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE OS
IMPACTOS NO CAPITAL HUMANO, ENGAGEMENT E COMMITMENT**

Dissertação de Mestrado para obtenção do grau de mestrado em
Gestão de Empresas

Orientador: Professora Doutora Elvira Pacheco Vieira

Instituto Superior de Administração e Gestão

PORTO, FEVEREIRO DE 2024

DECLARAÇÃO DE HONRA

Eu, Inês Alexandra Barroso de Azevedo, abaixo assinado(a), estudante do mestrado em Gestão de Empresas do Instituto Superior de Administração e Gestão, com o n.º 221260008, declaro por minha honra que o presente trabalho académico foi elaborado exclusivamente por mim, e respeita os direitos de autor e não contém qualquer plágio.

Por ser verdade e me ter sido solicitada apresento esta declaração que vai assinada por mim.

Porto, 29/02/2024

Inês Azevedo

AGRADECIMENTOS

A conclusão desta dissertação representa um marco significativo na minha jornada, e aproveito este momento para expressar a minha gratidão a todas as pessoas que me apoiaram durante este período desafiante.

Quero expressar o meu reconhecimento especial à Professora Elvira Pacheco Vieira, minha orientadora, pela sua constante orientação positiva. Agradeço também a toda a comunidade do ISAG, desde os professores até aos meus colegas, cujas diversas contribuições moldaram positivamente o meu percurso académico.

Por último, não menos importante, quero estender meu sincero agradecimento aos meus Pais, Irmão e Avós e também aos meus amigos Andreia, Ticiane e Nuno e em especial à Bárbara Sousa, cujo apoio inabalável e encorajamento foram fundamentais para que eu nunca desistisse deste objetivo na minha vida.

RESUMO

Atualmente, as organizações estão inseridas em ambientes muito voláteis e incertos, no qual as transformações globais acontecem a um ritmo muito acelerado, em consequência dos avanços tecnológicos. Estes avanços possibilitaram uma maior flexibilidade do trabalho, em termos da distribuição da carga horária e da localização geográfica, pelo que, o trabalho remoto tem ganho terreno e ocupa um lugar de destaque nas organizações.

Neste contexto, deve-se ter em conta a percepção dos trabalhadores relativamente ao impacto que este modelo de trabalho terá na sua relação com o próprio trabalho, com a organização e até com os colegas.

Desta forma, o objetivo desta investigação é compreender o impacto do trabalho remoto nas dimensões do Engagement e do Commitment e no Capital Humano. Para atingir este objetivo, adotou-se uma abordagem metodológica quantitativa, através da aplicação de um questionário online, a uma amostra de 211 participantes.

Os resultados obtidos indicam que, na perspetiva dos colaboradores, o trabalho remoto contribuiu para uma melhoria na relação com as organizações devido aos benefícios percebidos a nível do envolvimento com as tarefas. Quanto à relação com os colegas, as opiniões apresentam-se mais diversificadas, embora se tenha verificado um impacto positivo nas dimensões de Engagement e Commitment analisadas.

Este estudo pode apoiar a tomada de decisões estratégicas relacionadas com o regime de trabalho futuro, oferecendo uma compreensão aprofundada sobre a percepção dos colaboradores em relação ao trabalho remoto, especialmente no que diz respeito ao envolvimento e comprometimento com a organização.

Palavras-chave: Trabalho Híbrido, Trabalho Remoto, Engagement, Commitment

ABSTRACT

Today, organizations are inserted in very volatile and uncertain environments, in which global transformations are taking place at a very fast pace as a result of technological advances. These advances have made it possible to work more flexibly, in terms of the distribution of working hours and geographical location, so remote working is gaining ground and occupying a prominent place in organizations.

In this context, workers' perceptions of the impact this working model will have on their relationship with their work, the organization and even their colleagues must be taken into account.

The aim of this research is to understand the impact of remote working on the dimensions of Engagement and Commitment and on Human Capital. To achieve this goal, a quantitative methodological approach was adopted by applying an online questionnaire to a sample of 211 participants.

The results obtained indicate that, from the employees' perspective, remote working has contributed to an improvement in their relationship with the organizations due to the perceived benefits in terms of involvement with the tasks. As for the relationship with colleagues, opinions were more diverse, although there was a positive impact on the Engagement and Commitment dimensions analyzed.

This study can support strategic decision-making related to future working arrangements by offering an in-depth understanding of employees' perceptions of remote working, especially with regard to involvement and commitment to the organization.

Keywords: Hybrid Work, Remote Work, Engagement, Commitment

ÍNDICE

DECLARAÇÃO DE HONRA	i
AGRADECIMENTOS	ii
RESUMO.....	iii
ABSTRACT	iv
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	vi
LISTA DE TABELAS	vi
LISTA DE APÊNDICES	vii
LISTA DE ANEXOS	vii
1. INTRODUÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA DA INVESTIGAÇÃO	1
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	3
2.1 Trabalho Remoto vs. Trabalho Híbrido	3
2.2 Vantagens e Desvantagens do trabalho remoto.....	7
2.3 Engagement.....	13
2.3.1 Efeitos do trabalho remoto no Engagement.....	15
2.4 Comprometimento	17
2.1.4 Efeitos do trabalho remoto no Commitment.....	20
3. METODOLOGIA	23
3.1. Técnica de recolha de dados	23
3.2 Hipóteses de investigação.....	27
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	28
4.1 Caracterização da amostra	28
4.2 Preferência pelo trabalho remoto	31
4.3 Relação com os colegas.....	33
4.4. Engagement.....	35
4.5 Commitment.....	42
4.5 Discussão de resultados.....	51
5. CONCLUSÃO	57
6. LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES.....	59
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	61
WEBGRAFIA.....	69
APÊNDICES	71

ANEXOS	95
--------------	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação
COO - Chief Operations Officer (Chefe Executivo de Operações)
UWES - Escala de Envolvimento no Trabalho de Utrecht
MTC - Modelo de Três Componentes
ACS - Affective Commitment Scale (Escala de Comprometimento Afetivo)
NCS - Normative Commitment Scale (Escala de Comprometimento Normativo)
CCS - Continuance Commitment Scale (Escala de Comprometimento instrumental)
INE – Instituto Nacional de Estatística
KMO - Kaiser-Meyer-Olkin

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	28
Tabela 2	29
Tabela 3	29
Tabela 4	30
Tabela 5	30
Tabela 6	31
Tabela 7	31
Tabela 8	33
Tabela 9	34
Tabela 10	37
Tabela 11	37
Tabela 12	39
Tabela 13	44
Tabela 14	45
Tabela 15	46
Tabela 16	47

LISTA DE APÊNDICES

Apêndice 1- Questionário	71
Apêndice 2 - <i>Tabulação cruzada Idade*Preferência método de trabalho</i>	82
Apêndice 3 - Análise Fatorial Engagement.....	83
Apêndice 4 - Tabulação cruzada Influência Trabalho Remoto no Engagement*Gênero ..	86
Apêndice 5 - Kruskal-Wallis Engagement.....	87
Apêndice 6 - Teste à Normalidade.....	88
Apêndice 7- Teste Análise fatorial Commitment (1)	89
Apêndice 8 - Teste Análise fatorial Commitment (2)	91
Apêndice 9 - Tabulação cruzada “Do you feel that working remotely has a influence on Commitment?” * Gender	93
Apêndice 10 - Kruskal-Wallis Commitment.....	94

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1 - População empregada segundo trabalho em casa na semana de referência e nas três semanas anteriores – 2º trimestre de 2023	95
---	----

1. INTRODUÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA DA INVESTIGAÇÃO

Desde sempre que o trabalho fez parte da experiência humana, adaptando-se ao longo do tempo às necessidades e oportunidades que surgem. Atualmente, encontramos-nos numa era onde as tecnologias atingiram um patamar de desenvolvimento sem precedentes. Neste contexto, testemunhamos uma aliança crucial entre as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) e o mercado de trabalho. Esta união levou a uma profunda transformação na natureza do trabalho, dando origem a novas formas laborais. No epicentro destas mudanças emergem o trabalho híbrido e o remoto. A implementação destes regimes de trabalho tem assumido especial destaque, com inúmeras empresas a adotar tais práticas de trabalho. O trabalho remoto tem ganhado popularidade nas empresas, sendo adotado como estratégia para atrair e manter talentos (Cristina, 2021). Com base em Lippe & Lippényi (2019), o trabalho remoto é uma realidade inerente à vida profissional atual.

A ascensão destas duas formas de trabalho, remoto e híbrido, tem modificado profundamente a dinâmica organizacional. Este contexto inovador não apenas reformula a maneira como as organizações operam, mas também impacta diretamente dimensões críticas como Engagement e Commitment, determinando os novos contornos para a interação entre os colaboradores e as suas organizações (Schaufeli et al., 2001, citado por Schaufeli & Bakker, 2004). Neste cenário dinâmico, o presente projeto de investigação procura explorar e compreender as complexas interconexões entre as modalidades emergentes de trabalho e os efeitos resultantes no Engagement (envolvimento) e no Commitment (comprometimento).

Desta forma, o objetivo geral desta investigação é analisar o trabalho remoto, ao nível da caracterização do capital humano e das dimensões relacionadas com o trabalhador (nomeadamente, Engagement e Commitment).

Esta dissertação divide-se em seis capítulos. O capítulo 1, inicia-se com a introdução sobre o estudo proposto onde são abordados o tema, a problemática e objetivos da investigação. O capítulo 2 é dedicado ao enquadramento teórico, onde se apresenta uma revisão bibliográfica sobre o tema, nomeadamente: diferenciação entre trabalho remoto e trabalho híbrido, vantagens e desvantagens da modalidade remota, conceitos de Engagement e Commitment, bem como o impacto do trabalho remoto nestes dois últimos construtos. No capítulo 3, é apresentada a metodologia de investigação, onde se explicam as questões específicas de investigação, os instrumentos de recolha e análise de dados. De seguida,

no capítulo 4, é realizada a análise e discussão de resultados com base na literatura apresentada anteriormente. Finalmente, apresenta-se a conclusão (capítulo 5), bem como as principais limitações do estudo e as futuras linhas de investigação (capítulo 6).

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Trabalho Remoto vs. Trabalho Híbrido

A volatilidade crescente no mercado de trabalho tem levado a uma adaptação significativa por parte das organizações, onde muitas têm aderido integralmente ao trabalho remoto, enquanto outras têm preferido adotar o modelo de trabalho híbrido.

O trabalho híbrido surge como a conjugação de trabalho remoto com o trabalho convencional, isto é, quando é realizado nas instalações da organização. O trabalho remoto pode ser aplicado pelas empresas a tempo total ou parcial (Carrasco-Garrido et al., 2023). Sendo a tempo parcial, ou seja, regime híbrido, significa que o colaborador pode optar por trabalhar no domicílio alguns dias da semana e noutros estar fisicamente na empresa como um trabalhador móvel (Silva, 2021). O modelo de trabalho híbrido representa uma abordagem inovadora que procura integrar o melhor dos ambientes de escritório e do trabalho remoto. Este modelo visa otimizar a semana de trabalho dos colaboradores, distinguindo atividades mais propícias ao ambiente presencial, como reuniões e formações, a serem realizadas nos dias de escritório, e tarefas mais individuais, como leitura e programação, nos dias em que trabalham remotamente (Bloom et al., 2022). Num período em que a transformação digital se torna um foco primordial para as organizações, a adoção de um modelo de trabalho híbrido emerge como uma solução viável que concilia o desejo dos indivíduos de continuar com o regime de trabalho à distância, garantindo que não existe prejuízo financeiro para a organização ou impactos negativos na produtividade e motivação da sua força de trabalho (Grzegorzczak et al., 2021).

Blomm et al. (2022) considera que o modelo híbrido, envolve 2 a 3 dias por semana de trabalho remoto e os restantes no escritório. Os profissionais em regime de trabalho híbrido demonstraram uma propensão maior para realizar as suas atividades remotamente no início ou no final da semana laboral. Conforme apontado pela pesquisa conduzida por Kranc (2023) observou-se uma tendência predominante para a escolha das sextas-feiras como o dia preferido para o trabalho remoto, seguido pelas segundas-feiras, indicando uma preferência por iniciar e encerrar a semana laboral a partir de casa.

Por outro lado, o conceito de trabalho remoto, engloba a realização de atividades organizacionais para além dos limites convencionais de espaço e tempo estabelecidos pela entidade. O termo teletrabalho refere-se à substituição da necessidade de deslocamento a um local central de trabalho pelas novas ferramentas de comunicação (Olson, 1983). A

evolução da tecnologia proporciona a potencialidade de transformar muitos profissionais de escritório em teletrabalhadores, uma vez que as suas tarefas podem ser executadas remotamente, com o suporte de recursos tecnológicos e de comunicação (Olson, 1983). O trabalho remoto, também frequentemente designado por “teletrabalho”, pode ser definido como um *“regime de trabalho em que os colaboradores realizam o seu trabalho regular num local que não seja o local de trabalho convencional, apoiados por conexões tecnológicas”* (Fitzer, 1997). Para Aguilera et al. (2016), o trabalho remoto é visto como o trabalho que é realizado a partir de um local diferente das instalações físicas da organização e simultaneamente o colaborador encontra-se conectado aos sistemas de computador da empresa através das tecnologias da informação e das telecomunicações modernas. Mais recentemente, Park & Cho (2020) entenderam que o teletrabalho é um regime de trabalho flexível que possibilita aos trabalhadores, através da utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), trabalhar num local alternativo ao tradicional escritório. Tavares et al. (2020) vem reforçar a ideia anterior afirmando que o teletrabalho possibilita uma maior flexibilidade das práticas de trabalho, permitindo a execução das tarefas em qualquer localidade. Wontorczyk & Rożnowski (2022), defendem que, neste modelo, os profissionais dedicam uma parte significativa do seu tempo de trabalho fora das instalações do empregador, utilizando as TIC, nomeadamente a Internet, apresentando resultados eficazes. Para estes dois autores, o trabalho remoto geralmente ocorre em *home office*, isto é, em casa, e creem que esta será a nova realidade do mundo do trabalho, uma vez que com a evolução e desenvolvimento das TIC irá ser uma tendência no futuro.

De acordo com a legislação, os termos teletrabalho e trabalho remoto possuem o mesmo significado – no Artigo 165º do Código do Trabalho pode ler-se:

“considera -se teletrabalho a prestação de trabalho em regime de subordinação jurídica do trabalhador a um empregador, em local não determinado por este, através do recurso a tecnologias de informação e comunicação.” (*Código Do Trabalho*, 2023).

De acordo com Mantovani (2011) o avanço das TIC tem sido o principal impulsionador do desenvolvimento do trabalho remoto. (Tavares et al., 2020) complementam a ideia ao enfatizarem que a essência do teletrabalho reside na disponibilidade de tecnologias que oferecem liberdade na escolha do local de trabalho, destacando, essencialmente, o acesso à Internet, que possibilita trabalhar de qualquer parte do mundo.

É amplamente reconhecido que as TIC desempenham um papel fundamental na simplificação da comunicação entre equipas remotas. O uso de uma variedade de

ferramentas tecnológicas, como e-mails, videochamadas e aplicações como Outlook, Skype e Zoom, é essencial para manter a comunicação e colaboração eficazes num ambiente de trabalho remoto (Gosnell, 2020). Sahut & Lissillour (2023), reforçam que o acesso às TIC é crucial pois possibilitam o trabalho remoto, e a sua crescente disponibilidade tem um papel significativo no desenvolvimento dessa modalidade de trabalho. As TIC fornecem aos colaboradores os meios essenciais para a comunicação em tempo real e para manter a sua presença à distância. Além disso, a adequação do ambiente doméstico para o trabalho é uma condição imprescindível, pois a inadequação do local de trabalho pode prejudicar a eficácia dos colaboradores (Sahut & Lissillour, 2023).

Assim, a evolução do teletrabalho está intrinsecamente ligada às transformações no ambiente laboral, impulsionada pelo avanço das TIC. Essa prática emergente destaca-se como uma resposta inovadora às exigências de mercado atuais (Garavand et al., 2022).

As percepções em relação ao trabalho remoto variam significativamente com base na sua modalidade de implementação. Segundo Wontorczyk & Rożnowski (2022), observa-se que o impacto positivo do trabalho remoto é mais pronunciado entre os colaboradores que desempenham as suas funções integralmente à distância. Este efeito diminui progressivamente no modelo de trabalho híbrido e é ainda menos perceptível no modelo totalmente presencial. Aqueles que exercem as suas atividades em regime totalmente remoto tendem a perceber os benefícios desta modalidade numa escala maior quando comparados com quem se encontra em regime híbrido (Wontorczyk & Rożnowski, 2022)).

Segundo Zhang et al. (2020), os indivíduos desempenham múltiplos papéis na sua vida diária, diferentes papéis exigem diferentes compromissos de tempo e energia. Essas responsabilidades de papel em múltiplos domínios de vida frequentemente são incompatíveis, o que pode levar ao conflito entre papéis. No entanto, esses diferentes papéis muitas vezes exigem compromissos de tempo e energia que podem ser incompatíveis entre si. Por exemplo, as responsabilidades de trabalho podem entrar em conflito com as obrigações familiares, criando o que é conhecido como conflito entre trabalho e vida pessoal. Nesse contexto, o teletrabalho surge como uma maneira de tentar conciliar os múltiplos papéis incompatíveis. Embora o teletrabalho possa ajudar a mitigar alguns tipos de conflito, como o conflito baseado no tempo ao eliminar a necessidade de deslocamento, pode aumentar outros tipos de conflito, como o conflito baseado na tensão, devido ao equilíbrio entre trabalho e família. Portanto, o teletrabalho é visto como uma

estratégia de compromisso para lidar com as complexidades dos papéis múltiplos na vida das pessoas (Zhang et al., 2020).

De acordo com o Instituto Nacional de Estatística (INE), no segundo trimestre de 2023, Portugal registou um marco significativo no âmbito do teletrabalho. Cerca de 960 mil pessoas adotaram esta modalidade de trabalho, evidenciando a crescente importância das TIC na vida profissional. A distribuição por género nesta modalidade de trabalho revelou uma ligeira predominância feminina, com 51% do total de teletrabalhadores, em contraste com 49% do sexo masculino, refletindo uma distribuição, de certa forma, equitativa e destacando a universalidade do teletrabalho entre os géneros.

No entanto, através de outro autor (Pass & Ridgway, 2022), o trabalho remoto tem ampliado as disparidades de género, com as mulheres a enfrentar desafios mais significativos em comparação com os homens. Isso frequentemente decorre de uma distribuição desigual das responsabilidades domésticas e dos cuidados com os filhos. Consequentemente, as mulheres dispõem de menos tempo e energia para se dedicarem ao trabalho profissional, o que resulta num menor envolvimento no mesmo. Para lidar com essa realidade, muitas mulheres têm de ajustar os seus horários e adotar uma abordagem flexível, muitas vezes para compensar o horário de trabalho para cumprir as tarefas designadas (Pass & Ridgway, 2022). Sahut e Lissillour (2023) vem reforçar a ideia anterior pois indica que os homens tendem a valorizar menos essa modalidade do que as mulheres. De facto, o trabalho remoto oferece aos trabalhadores uma flexibilidade para lidar com questões familiares, algo mais valorizado pelas mulheres do que pelos homens. A maior flexibilidade e autonomia proporcionadas pelo trabalho remoto possibilitam às mulheres equilibrar e otimizar o tempo dedicado ao trabalho e à família. Estudos anteriores destacam que o trabalho remoto pode melhorar as perspetivas de carreira para as mães, permitindo-lhes conciliar o trabalho com a licença-maternidade (Sahut & Lissillour, 2023). Relativamente à idade os mesmos autores referem que os funcionários mais jovens tendem a valorizar mais o trabalho remoto do que as gerações mais velhas, pois associam a liberdade e autonomia.

A distribuição etária dos indivíduos em trabalho remoto, de acordo com os dados do INE, revela que, a maior parte desta força de trabalho é composta por indivíduos com 45 anos ou mais, representando mais da metade (52%). Este dados sugerem que os trabalhadores mais velhos, possivelmente com maior experiência, são os que mais provavelmente se encontram- em posições que lhes permitem adotar o modelo de trabalho remoto. Por outro lado, observa-se uma participação bastante reduzida de jovens adultos e adolescentes (16

a 24 anos) no trabalho remoto, constituindo apenas 4% dos trabalhadores nesta modalidade. Tal indica uma tendência de menos oportunidades para o trabalho remoto, possivelmente devido à necessidade de formação, acompanhamento e supervisão mais diretos, que são mais facilmente realizados presencialmente. Além disso, as faixas etárias de 25 a 34 anos e de 35 a 44 anos, que representam 19% e 25% respetivamente, destacam-se como uma parcela significativa dos trabalhadores remotos. Analisando por área de atividade, é revelada uma concentração significativa do teletrabalho nos setores dependentes das TIC, nomeadamente os serviços a representarem uma esmagadora maioria de 86%. Dentro deste amplo setor, a Educação lidera com 184,9 mil indivíduos (22%), seguida pelas Atividades de informação e de comunicação com 137,1 mil (17%) e as Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares com 117,9 mil (14%), evidenciando a adaptabilidade e a aplicabilidade do teletrabalho em áreas críticas para o desenvolvimento e inovação.

Outra informação possível de extrair destes dados do INE, é o elevado nível de qualificação dos profissionais em teletrabalho, com aproximadamente 72% dos envolvidos com acesso ao ensino superior. Este dado não só sublinha a tendência de que o teletrabalho é particularmente viável e atrativo para profissionais altamente qualificados, mas também indica que a educação superior é um fator importante para a integração nas modalidades de trabalho remoto. Este perfil demográfico destaca o papel das competências e da formação avançada para a integração bem-sucedida do mercado de trabalho atual, especialmente em contextos que exigem uma forte interação com as tecnologias digitais (tabela com os dados disponível no Anexo 1).

2.2 Vantagens e Desvantagens do trabalho remoto

O trabalho remoto, uma prática que tem se tornado cada vez mais comum, apresenta uma série de consequências que podem impactar tanto positivamente quanto negativamente o ambiente profissional.

O trabalho remoto, ao viabilizar a contratação e atuação de profissionais que, de outra forma, enfrentariam restrições para trabalhar nas instalações físicas do empregador, revela-se uma solução inclusiva e flexível. Este formato beneficia indivíduos que desempenham papéis importantes, como o cuidado de filhos com necessidades especiais ou aqueles que residem distante do local de trabalho (Wontorczyk & Rożnowski, 2022). Olson (1983) partilha da mesma opinião, afirmando que a gestão de responsabilidades relacionadas com o cuidado infantil torna-se significativamente mais fácil, sendo que, para muitas pessoas

com a principal responsabilidade neste âmbito, o teletrabalho representa a única opção de emprego viável. Além disso, o trabalho remoto oferece oportunidades de emprego inclusivas para pessoas com dificuldades motoras. O teletrabalho proporciona aos colaboradores uma notável flexibilidade em relação aos horários e ao modo de vida. Em teoria, têm a capacidade de desempenhar as suas funções quando e onde desejarem, num ambiente mais descontraído (Olson, 1983).

De acordo com o estudo de Wontorczyk & Rożnowski (2022), o trabalho remoto oferece a vantagem de uma maior proximidade com a família, contribuindo assim para um melhor equilíbrio entre as esferas profissional e pessoal. Esta modalidade de trabalho também elimina a necessidade de deslocamentos diários, o que não só poupa tempo, mas também reduz despesas financeiras. Consequentemente, o teletrabalho tem um impacto benéfico no meio ambiente, pois a diminuição das viagens quotidianas contribui para a redução da pegada ecológica. Moglia et al. (2021) vem reforçar a ideia anterior, pois defendeu que uma das vantagens do teletrabalho é a ação contra as mudanças climáticas, devido à redução dos deslocamentos, e como consequência, pode ajudar a melhorar a qualidade do ar e ainda acrescentou que com a redução de deslocamentos existiu uma diminuição de mortes associadas.

Os benefícios do trabalho remoto também se estendem às organizações, segundo Wontorczyk & Rożnowski (2022). No mesmo estudo, os autores apontam um aumento do Engagement dos colaboradores, devido à possibilidade de um ambiente mais favorável à concentração, o que se traduz numa maior eficiência e produtividade. Além disso, a ausência de contacto físico no trabalho remoto pode atenuar certos aspetos negativos comuns nas relações interpessoais, como rivalidades e conflitos. Isto resulta numa experiência de trabalho distinta para os colaboradores remotos em comparação com os seus colegas em ambiente de trabalho presencial. De facto, os trabalhadores em regimes presenciais podem estar mais sujeitos a enfrentar desentendimentos do que aqueles que operam remotamente (Wontorczyk & Rożnowski, 2022).

A flexibilidade inerente ao trabalho remoto, que permite aos trabalhadores realizarem as suas tarefas em diferentes momentos e circunstâncias, inclusive em casos de doença, é também apontada como uma vantagem (Wontorczyk & Rożnowski, 2022). Diferentemente do regime presencial, onde a ausência do local de trabalho seria a opção usual, o teletrabalho viabiliza a continuidade das atividades profissionais sem a necessidade de deslocamento ao escritório em situações adversas.

O trabalho remoto veio proporcionar a liberdade geográfica, permitindo que os colaboradores vivam em qualquer lugar do mundo e escolham locais que respondam às suas preferências pessoais. Este modelo não oferece apenas flexibilidade em termos de estilo de vida, mas também possibilita economias significativas, já que os trabalhadores podem optar por viver em áreas com custo de vida mais baixo. Além disso, o trabalho remoto é especialmente benéfico para indivíduos em situações de dupla carreira, ou seja, que possuem duas profissões, se ambos forem executados remotamente. Também oferece uma solução para trabalhadores sujeitos a restrições de imigração ou desafios relacionados à migração, permitindo que estes trabalhem para empresas e clientes noutros países enquanto residem num local à sua escolha. Para as mulheres, o trabalho remoto pode ajudar a superar barreiras culturais que limitam as oportunidades de carreira, proporcionando-lhes maior flexibilidade para gerir as responsabilidades domésticas e profissionais (Choudhury, 2020). Do ponto de vista do mesmo autor, os programas de trabalho remoto podem reduzir os custos imobiliários associados a espaços de escritório e ampliar o acesso de um grupo diversificado de talentos. Ainda se pode afirmar que o trabalho remoto pode contribuir para a redução da rotatividade de trabalhadores, pois oferece maior flexibilidade e satisfação no trabalho, fatores essenciais para o sucesso e a estabilidade de uma empresa (Choudhury, 2020).

Ademais, o trabalho remoto oferece inúmeros benefícios do ponto de vista da gestão e de recursos humanos. Um dos destaques é o aumento da produtividade dos trabalhadores quando têm permissão para trabalhar remotamente. Tal deve-se principalmente a dois fatores: em primeiro lugar, os trabalhadores podem trabalhar mais minutos por turno em média mensal, devido a menos intervalos e faltas por doença; em segundo lugar, a capacidade de trabalhar num ambiente mais silencioso e conveniente permitiu um aumento da concentração e por consequência a realização de um maior número de tarefas no mesmo período (Popovici & Popovici, 2020). Os trabalhadores remotos apresentam uma melhoria na satisfação com o trabalho, o que leva a níveis reduzidos de rotatividade. Além disso, a autonomia proporcionada aos profissionais, permite-lhes um maior controlo das suas atividades. Além disso, a flexibilidade de horários é destacada como um fator essencial para a conciliação entre vida profissional e pessoal. Com o apoio de recursos tecnológicos avançados, estes aspetos combinados têm o potencial de resultar em melhorias significativas na produtividade, desempenho e satisfação no trabalho (Srđana et al., 2023). Trabalhar remotamente apresenta uma oportunidade significativa de economia tanto para empregadores quanto para funcionários. Os funcionários, ao adotarem o modelo

de trabalho remoto, conseguem poupar consideravelmente com despesas relacionadas ao deslocamento, como combustível, estacionamento e transporte público. Do ponto de vista das organizações, existe a vantagem de diminuir a necessidade de espaços físicos para escritórios, o que se traduz numa economia com alugueres, serviços públicos e custos de manutenção. Além dos benefícios financeiros, o trabalho remoto traz consigo maior flexibilidade e autonomia, contribuindo para a diminuição da rotatividade e, consequentemente, para a redução dos custos associados à contratação de novos funcionários. O trabalho remoto abre as portas para as empresas terem acesso a um vasto leque de talentos ao redor do mundo. Esta modalidade permite que organizações contratem os profissionais mais qualificados, independentemente da sua localização geográfica, enriquecendo a empresa com maior criatividade, diversidade de pensamento e inovação. Com essa amplificação no acesso a talentos existe a possibilidade de incorporar conhecimentos e habilidades especializadas que talvez não estejam disponíveis no mercado local (Ritchie, 2023).

Por outro lado, a expansão do trabalho remoto, gerou um aumento na percepção de insegurança no âmbito profissional, trazendo desafios notáveis para os trabalhadores. Uma questão preponderante, conforme apontado por (Wontorczyk & Rożnowski, 2022), é a dificuldade de definir fronteiras entre a vida profissional e pessoal, agravada pela exposição a riscos psicossociais, como o isolamento. A falta de interação presencial com colegas e as eventuais limitações técnicas, como as conexões de internet instáveis e equipamentos menos adequados, representam obstáculos consideráveis à eficácia do teletrabalho.

Outra dificuldade, destacada por Wontorczyk & Rożnowski (2022), reside na presença de familiares no ambiente doméstico, o que pode tornar-se um fator de distração para os trabalhadores remotos. Além disso, o afastamento físico do local de trabalho convencional tende a enfraquecer os vínculos organizacionais. A interação com superiores, agora realizada maioritariamente de forma remota, substitui o contato presencial por comunicações virtuais. Este cenário pode conduzir a atrasos em diversos processos, uma vez que a comunicação só ocorre quando todos os envolvidos estiverem disponíveis para tal (Wontorczyk & Rożnowski, 2022). A comunicação também é destacada como um desafio, pode ser considerada um obstáculo, devido a instabilidades na ligação/conexão à Internet, o que pode resultar em atrasos na disseminação de decisões críticas (Prasad et al., 2020). Este aspeto enfatiza a necessidade de estratégias robustas que garantam uma comunicação eficaz, minimizando mal-entendidos e atrasos na execução de projetos.

Adicionalmente, persiste um estigma em relação ao trabalho remoto, sugerindo que os trabalhadores podem não dedicar-se integralmente às suas responsabilidades, limitando-se a completar apenas as tarefas mais críticas e desleixam-se de outras atividades. Este facto desafia os gestores a desenvolverem métodos efetivos para avaliar o desempenho de forma justa e transparente, assegurando que o trabalho remoto é sinónimo de produtividade e comprometimento (Prasad et al., 2020). Os trabalhadores que começam a carreira numa empresa já em regime de trabalho remoto, enfrentam o desafio de não terem a supervisão direta e o acompanhamento contínuo de um superior, o qual poderia oferecer suporte e assistência imediatos sempre que necessário (Barardo, 2021). Outro obstáculo ao trabalho remoto é o facto de não ser um método de trabalho capaz de ser implementado por todas as profissões e ainda determinadas tarefas/funções serem impossíveis de realizar remotamente (Carrasco-Garrido et al., 2023). Profissões desenvolvidas no âmbito da gestão, finanças, educação e todos “aqueles que trabalham com computadores” são capazes de o fazer remotamente; já os setores da construção civil, restauração, agrícola, bem como o da produção, não podem realizar o seu trabalho fora das instalações da empresa (Dingel & Neiman, 2020).

Os especialistas em gestão recursos humanos estão perante um desafio crucial de manter a ligação à empresa e a cultura organizacional intactas, especialmente em ambientes virtuais que são intrinsecamente mais suscetíveis a vulnerabilidades (Alexandria, 2022). Aqui destacam-se o aumento do sentimento de isolamento, uma diminuição percebida na colaboração e o risco de esgotamento entre os colaboradores remotos (Alexandria, 2022; Srđana et al., 2023).

Como resposta à desvantagem do isolamento provocado pelo teletrabalho, emergiram os espaços de co-working. A investigação conduzida por Alexandria (2023) aponta para uma crescente preocupação com a solidão entre trabalhadores americanos. Apesar de apreciarem a flexibilidade proporcionada pelo trabalho remoto, muitos procuram alternativas para escapar ao isolamento e à dinâmica tradicional de escritório. A solução que tem ganho destaque é a adesão a espaços de co-working, que oferecem um ambiente socialmente enriquecedor e facilitam a conexão entre profissionais, proporcionando vantagens tanto para os trabalhadores como para as organizações. Estes espaços são construídos para otimizar a eficiência e a conectividade, além de fomentar a construção de uma comunidade profissional. A implementação eficaz de estratégias de co-working pode ser decisiva para atenuar a solidão, incrementar a produtividade e a satisfação dos

colaboradores, influenciando positivamente a cultura organizacional e contribuindo para o desempenho geral da organização (Alexandria, 2023).

Um dos desafios mais proeminentes do trabalho remoto é a dificuldade enfrentada pelas organizações na criação de uma cultura organizacional que não apenas aceite, mas também apoie efetivamente o trabalho remoto (Popovici & Popovici, 2020; Srđana et al., 2023; Peters et al., 2016). Esta dificuldade pode prejudicar as iniciativas de retenção de talentos, afetando negativamente a motivação e satisfação dos colaboradores. Além disso, a gestão eficiente de equipas é outra questão crítica, pois os líderes precisam de compreender quem está realmente a trabalhar, quando e de que forma (Popovici e Popovici, 2020). Estes desafios, como a necessidade de manter a unidade e coesão das equipas dispersas e a falta de contacto físico que pode prejudicar o envolvimento e o progresso na carreira, devem ser abordados de forma proativa pelas empresas, a fim de garantir o bem-estar e a eficácia das equipas remotas.

Neste âmbito, importa ressaltar o estudo de Osoian e Petre (2022), onde os resultados revelaram aspetos cruciais sobre a aceitação e eficácia do trabalho remoto. Para 68% dos participantes, esta modalidade representa uma abordagem de trabalho adequada, no panorama profissional atual. Além disso, 43% dos entrevistados demonstraram alta produtividade, evidenciando o potencial positivo desta prática para o desempenho profissional. No entanto, 42% enfrentaram desafios na adaptação ao teletrabalho, sugerindo a necessidade de estratégias de transição mais eficazes. A maioria (52%) não sentiu inseguranças no ambiente de trabalho remoto, indicando um nível de confiança significativo nesta abordagem. Quanto à eficiência do trabalho em equipa, 38% consideraram-na satisfatória, e 64% relataram um aumento na empatia em relação aos colegas.

Efetivamente, e independentemente das suas desvantagens, existe uma crescente recomendação para que as organizações adotem modelos que fomentem a flexibilidade de horários e locais de trabalho (Romeria, 2021).

A autonomia, muitas vezes acima referida, segundo Beckel & Fisher (2022) serve como um moderador na relação entre teletrabalho, saúde e bem-estar do trabalhador. A autonomia no trabalho modera a relação entre teletrabalho e conflito trabalho-família, de forma que indivíduos com maior autonomia no trabalho vivenciam menos conflito trabalho-família no contexto geral.

No estudo realizado pela ManpowerGroup (2021), no qual foram entrevistados 185 profissionais portugueses de diversos setores e regiões do país, 64% dos trabalhadores optam pelo teletrabalho, e 79% afirmam que esta modalidade aumenta a sua produtividade. Para se posicionar como uma organização ideal para trabalhar, as empresas devem considerar a flexibilidade de horários e a oferta de opções de teletrabalho, como mencionado por 28% e 24% dos inquiridos, respetivamente. Outros fatores importantes incluem remuneração competitiva (19%), oportunidades de formação contínua (17%) e promoção da diversidade e inclusão (12%) (Romeria, 2021). As organizações devem alinhar-se com estas preferências, investindo em modelos que promovam não apenas a flexibilidade, mas também que incentivem a autonomia e a conciliação entre trabalho e vida pessoal. Estas estratégias são cruciais para desenvolver uma proposta de valor única e tornar as empresas mais competitivas num contexto de retenção de talentos (Romeria, 2021).

2.3 Engagement

O *Engagement* ou envolvimento no trabalho é definido como um “estado de espírito positivo, gratificante relacionado com o trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e absorção” (Schaufeli & Bakker, 2004).

Os trabalhadores envolvidos destacam-se por apresentar altos níveis de energia e entusiasmo nas suas atividades profissionais, e sentem-se motivados para alcançar o sucesso. Este envolvimento pessoal é acompanhado por uma energia intensa dedicada ao trabalho, onde os colaboradores não retêm esforços e aplicam toda a sua energia com entusiasmo ao longo do seu trabalho (Bakker & Leiter, 2010; Osoian & Petre, 2022). O envolvimento no trabalho vai além da resposta a situações específicas, reflete uma atenção intensa e uma absorção no trabalho. Neste estado, os colaboradores perdem a noção do tempo e reduzem a sua resposta a distrações, focando-se apenas nos detalhes importantes e na essência dos problemas desafiantes (Bakker & Leiter, 2010).

O *Engagement* não está restrito a um tipo específico de tarefa, pelo contrário, descreve a capacidade de os colaboradores aplicarem toda a sua energia para resolver problemas e desenvolver métodos/processos inovadores (Bakker & Leiter, 2010).

Ainda, o conceito de *Engagement* engloba uma série de sentimentos, como envolvimento, dedicação, paixão, entusiasmo, esforço concentrado, absorção e energia (Osoian & Petre,

2022). Estes sentimentos são evidenciados pelo entusiasmo demonstrado durante a execução das tarefas, transformando o trabalho num desafio pessoal.

As características distintivas do *Engagement* incluem não só a energia, mas também o envolvimento e a eficácia. A forma como os trabalhadores percebem que o seu trabalho é motivador e energizante é essencial para determinar o seu envolvimento (Osoian & Petre, 2022). Após um período de trabalho intenso, os trabalhadores podem sentir cansaço, mas é crucial destacar que, para os que estão efetivamente envolvidos, esse cansaço é considerado um estado agradável, está associada a conquistas positivas, pois o trabalho é algo prazeroso (Osoian & Petre, 2022).

Além disso, o *Engagement* no trabalho não se limita às responsabilidades formais de um cargo – nos ambientes de trabalho atuais, caracterizados pela complexidade e dinamismo, as entidades empregadoras procuram colaboradores que ultrapassem os limites tradicionais dos seus cargos. A atitude proativa no trabalho vai além da estrutura convencional, incorporando a procura por novos conhecimentos, a agilidade para responder a oportunidades únicas e o compromisso em apoiar a organização através do auxílio aos colegas. Segundo a teoria proposta por Bakker e Leiter (2010), as emoções positivas impulsionam perspetivas criativas, contribuindo significativamente para o valor acrescentado das organizações. O estabelecimento de ambientes de trabalho saudáveis é crucial para o sucesso, promovendo o envolvimento dos trabalhadores. Este envolvimento emerge como uma estratégia eficaz e gratificante, proporcionando satisfação tanto para o colaborador como para o empregador.

A gestão desempenha um papel crucial para que os níveis de *Engagement* dos colaboradores sejam elevados, impactando as suas respostas às políticas e práticas organizacionais. Ambientes estáveis favorecem a manutenção consistente do envolvimento, enquanto ambientes que promovem conexões fortes entre valores corporativos e individuais incentivam a lealdade e a contribuição eficaz dos trabalhadores (Bakker & Leiter, 2010).

A sua avaliação do *Engagement* é comumente realizada através da Escala de Envolvimento no Trabalho de Utrecht (UWES) (W. B. Schaufeli & Bakker, 2004) Esta escala trata-se de um questionário de autoavaliação e inclui os três aspetos constituintes do *Engagement*: vigor, dedicação e absorção.

O vigor refere-se à capacidade de possuir altos níveis de energia e resiliência e disposição para investir todos os esforços nas atividades. A dedicação é a capacidade de atribuir um

significado profundo ao trabalho realizado, sentir orgulho e inspiração, e extrair um sentido de importância, onde o trabalhador é motivado e desafiado pelo propósito e pelo impacto do seu trabalho. Já a absorção denota o estado de completa imersão e contentamento no trabalho, onde o indivíduo se encontra profundamente focado e encontra dificuldade em desconectar-se do mesmo (Schaufeli & Bakker, 2004).

2.3.1 Efeitos do trabalho remoto no Engagement

A abordagem mais popular focada no Engagement é a de Schaufelli e Bakker (Wontorczyk & Rożnowski, 2022), de acordo com a qual os trabalhadores se sentem tão energizados e orgulhosos do seu trabalho que muitas vezes não controlam o seu tempo de trabalho.

Uma distribuição desigual de informação entre trabalhadores remotos, híbridos ou presenciais, pode levar a uma redução do Engagement por parte de alguns, devido a um sentimento de falta de justiça distributiva e/ou falta de justiça informacional, que leva os trabalhadores a demonstrarem-se desmotivados e até perdidos (Wontorczyk e Rożnowski, 2022). A prática de verificar e-mails fora do horário laboral emerge como um dos fatores adversos que exerce uma influência substancial na redução do Engagement no desempenho das funções profissionais. Este fenómeno revela-se significativo em ambientes de trabalho remoto, onde é crucial estabelecer os limites entre o tempo dedicado ao trabalho e o tempo pessoal. A ausência desta distinção pode resultar na perceção de invasão do espaço pessoal, gerando um ambiente desprovido de descanso e privacidade (Wontorczyk & Rożnowski, 2022).

Consequentemente, o conflito família-trabalho e o isolamento devido ao trabalho à distância apresentaram uma relação negativa com o Engagement. O conflito família-trabalho, está relacionado com a existência, no mesmo espaço e tempo, de tarefas laborais e tarefas domésticas, onde a execução do trabalho pode ser afetada pelo envolvimento das tarefas domésticas. Por vezes, quando no espaço de trabalho existem mais pessoas (e.g., familiares e colegas de casa) cria-se um clima mais propenso a distrações, onde o colaborador, de certa forma, não tem controlo sob o seu ambiente de trabalho, o que gera insatisfação. De facto, as distrações são muito mais propícias a acontecer num ambiente remoto, quando comparado a um ambiente de escritório, impactando negativamente o Engagement (Galanti et al., 2021). Quando o trabalhador remoto não consegue alcançar a

qualidade no espaço de trabalho, entendida como a separação do espaço de trabalho do espaço de conveniência, as distrações afetarão a produtividade e o Engagement.

Os seres humanos possuem uma necessidade intrínseca de interações sociais, essenciais para o seu bem-estar físico e mental. Estudos anteriores destacaram que a falta dessas interações pode levar a um declínio na saúde tanto física quanto mental. No ambiente de trabalho convencional, as interações sociais são facilitadas por conversas presenciais, reuniões de equipe e interações interpessoais casuais, satisfazendo assim a necessidade humana de conexão. No entanto, em ambiente remoto, todas as interações entre os membros da equipa ocorrem exclusivamente por meio de tecnologias (Chiguvi & Keneilwe Bakani, 2023). Essa ausência de interações pessoais pode resultar numa diminuição da estimulação cognitiva ao longo do tempo. O que pode levar a sentimentos de isolamento, irritação e dificuldade em lidar eficazmente com desafios inesperados, podendo prejudicar o fluxo de trabalho e o progresso das tarefas. Este fenómeno pode ter um impacto significativo no Engagement dos trabalhadores remotos, já que o sentimento de pertença e conexão com a equipa pode ser comprometido pela falta de interações sociais presenciais.

Além disso, um baixo nível de Engagement pode levar a uma diminuição da motivação e da satisfação no trabalho, afetando assim o desempenho e a produtividade geral (Chiguvi & Keneilwe Bakani, 2023). O isolamento surge como uma desvantagem decorrente do trabalho remoto com impacto negativo no Engagement, pois a diminuição das interações com os colegas de trabalho pode criar sentimentos de solidão que afetam a satisfação com o trabalho e o desempenho e levar a situações de stress (Wontorczyk & Rożnowski, 2022). O uso dos meios de comunicação e das tecnologias digitais permitem atenuar parcialmente o isolamento, mas nada será igual ao contacto físico que existe no modo de trabalho presencial (Galanti et al., 2021).

Estudos sobre o trabalho remoto também destacaram efeitos positivos tais como, um maior envolvimento do funcionário no desempenho das tarefas, devido à calma e tranquilidade que encontra em casa, o que pode resultar numa maior concentração na execução das tarefas; um desempenho de funções mais rápido e de forma mais eficiente, resultado de uma maior concentração atingida num ambiente doméstico e maior eficiência e produtividade (Wontorczyk & Rożnowski, 2022).

O trabalho remoto também pode incentivar os gestores a verificar e monitorizar o trabalho da equipa mais recorrentemente, o que deixa o colaborador mais alerta, e mais propenso

a planear e controlar os resultados do seu trabalho, o que se traduz na crença de que este método de trabalho é melhor (Wontorczyk & Rożnowski, 2022).

Para Galanti et al. (2021) ter a capacidade de gerir o próprio trabalho, deter independência na execução das tarefas, estabelecer as próprias metas e avaliar o seu cumprimento, são diversas características que podem levar à execução de um trabalho remoto eficiente, promovendo o *Engagement*. Neste âmbito, salienta-se a auto-liderança como uma característica que os trabalhadores remotos também devem possuir – tal permite-lhes regular e controlar os seus comportamentos, utilizando determinadas estratégias cognitivas e comportamentais, que lhes permitem automotivar-se, e que se traduzem em impactos positivos a nível psicológico que promovem o *Engagement*.

Os trabalhadores remotos mantêm uma conexão social com o escritório central através de e-mails, chats e mensagens instantâneas, além de ocasionais chamadas telefónicas com supervisores ou colegas. Estes meios digitais são complementados por visitas ao escritório físico numa frequência predefinida, permitindo o estabelecimento e fortalecimento do envolvimento com os colegas presentes no local. O envolvimento do funcionário é construído com base na confiança e integridade, através de uma comunicação eficaz e comprometimento entre empregador e funcionários. Diversos estudos sobre *Engagement* têm demonstrado que este está diretamente ligado à conexão mental e emocional que os funcionários sentem em relação ao local de trabalho. Quando presente, esse *Engagement* resulta numa maior lealdade, satisfação e, conseqüentemente, numa contribuição altamente produtiva para o sucesso da organização. É importante ressaltar que o envolvimento do funcionário desempenha um papel vital no aumento do moral dos colaboradores, por meio de uma comunicação eficaz e apoio constante ao bem-estar tanto do funcionário quanto da organização como um todo (Anand & Acharya, 2021).

2.4 Comprometimento

O comprometimento organizacional é um elemento-chave que influencia o desempenho da organização. Envolver toda a equipa de forma a que realize determinadas atividades voluntariamente pode desempenhar um papel fundamental para que a organização alcance uma vantagem competitiva. Funcionários envolvidos são emocionalmente comprometidos, leais e produtivos (Lucjan et al., 2023).

A compreensão do comprometimento organizacional é essencial para abordar as dinâmicas complexas que permeiam as relações entre os trabalhadores e as organizações (Meyer et

al., 1993). O comprometimento organizacional pode ser definido como uma ligação psicológica entre o funcionário e a organização, que torna menos provável que o funcionário abandone a organização voluntariamente (Allen & Meyer, 1996). Com a abordagem teórica de Allen e Meyer (1996), o comprometimento organizacional é conceptualizado como um construto complexo, que engloba três componentes distintas: afetivo, instrumental e normativo. Cada uma das três dimensões abordadas por Meyer et al. (1993), sustentados nos estudos de Meyer & Allen (1991) refletem estados psicológicos únicos que moldam a decisão dos colaboradores relativamente a continuar, ou não, a sua carreira na organização.

O comprometimento afetivo é caracterizado pelo apego emocional, sentimento de pertença e envolvimento do indivíduo na organização, medido pela disposição do colaborador em permanecer na instituição. A permanência dos membros na organização está intrinsecamente ligada à antecipação de relações pessoais de trabalho alinhadas com os objetivos e valores organizacionais. Indivíduos com comprometimento afetivo demonstram um envolvimento emocional profundo e uma responsabilidade pessoal pelo sucesso da instituição, refletindo-se em elevados níveis de desempenho e atitudes de trabalho positivas, além do desejo contínuo de permanecer na organização (Yilmaz & Kiliç, 2017). Este tipo de comprometimento surge da combinação de experiências de trabalho, perceções, características pessoais e atitudes positivas desenvolvidas em relação à organização. O comprometimento afetivo representa uma orientação emocional na qual os indivíduos se identificam plenamente com a organização, sentem satisfação em serem membros e estão profundamente comprometidos. Esta dimensão do comprometimento organizacional não apenas ilustra a importância do vínculo emocional entre o indivíduo e a organização, mas também destaca a influência duradoura que a identificação e a congruência de valores exercem sobre o compromisso afetivo dos colaboradores.

O comprometimento afetivo, fundamentado na ligação emocional à organização, é evidenciado pelos colaboradores que optam por permanecer na empresa porque desejam fazê-lo. Os colaboradores cujas experiências dentro da organização são consistentes com as suas expectativas e satisfazem as suas necessidades básicas tendem a desenvolver uma ligação afetiva mais forte à organização do que aqueles cujas experiências são menos satisfatórias (Meyer et al., 1993). Sendo assim, os trabalhadores com forte compromisso permanecem na organização porque desejam fazê-lo (Allen & Meyer, 1996).

No âmbito do comprometimento instrumental, o foco reside nos investimentos acumulados pelos colaboradores na organização. A permanência é motivada pela percepção dos trabalhadores de que abandonar a organização trará mais custos associados com a perda desses investimentos, como tempo, esforço e habilidades adquiridas (Meyer et al., 1993). Os colaboradores com um forte compromisso instrumental permanecem na organização devido aos custos pessoais ou profissionais significativos associados à sua saída (Allen & Meyer, 1996).

Esta dimensão, também referenciada como comprometimento organizacional (Yilmaz & Kiliç, 2017) está intrinsecamente ligada às circunstâncias em que o custo de sair da organização é elevado ou não há alternativa viável. Nesses casos, o indivíduo percebe que investiu significativamente tempo e esforço até ao momento e considera necessário continuar a sua trajetória na organização. Esta forma de comprometimento baseia-se nos custos que o indivíduo associa à sua saída da organização. O comprometimento organizacional manifesta-se quando os indivíduos constroem a sua relação com a organização com base nas recompensas que recebem pelos seus esforços e nas perdas que sofreriam ao deixar a instituição, como remuneração e benefícios (Yilmaz & Kiliç, 2017). Os colaboradores evidenciam o seu melhor desempenho quando percebem que as suas expectativas em relação às recompensas são atingidas. Esta dimensão, destaca a importância dos aspetos tangíveis da relação entre o indivíduo e a organização na determinação do comprometimento organizacional (Yilmaz & Kiliç, 2017).

Por fim, o comprometimento normativo emerge das experiências de socialização que enfatizam a lealdade à organização. O comprometimento normativo refere-se ao compromisso baseado num sentido de obrigação para com a organização alicerçado em normas e valores pessoais. Os trabalhadores com forte compromisso normativo permanecem porque sentem que devem fazê-lo, acreditam que é uma obrigação ética ou moral (Allen & Meyer, 1996).

A dimensão do comprometimento normativo é caracterizada pelos sentimentos de obrigação que um indivíduo sente ao permanecer na sua organização (Yilmaz & Kiliç, 2017). Este tipo de comprometimento reflete a harmonia entre os valores e crenças pessoais e os valores e princípios da organização. Neste contexto, o funcionário não se sente apenas compelido a manter o seu comprometimento com a organização, como também percebe tal compromisso como um imperativo moral. A lealdade decorrente das oportunidades e benefícios proporcionados pela organização contribui para a sensação de

obrigação. O comprometimento normativo surge quando os indivíduos decidem permanecer numa organização com base nos padrões de comportamento esperados e nas normas sociais predominantes. Para estes indivíduos, a obediência, cautela e formalidade são elementos indispensáveis, evidenciando a importância dos aspetos éticos e sociais na sua decisão de permanecer na organização. Assim, o comprometimento normativo representa uma obrigação percebida e ainda uma adesão aos valores e padrões estabelecidos pela organização, reforçando a complexidade da natureza do comprometimento organizacional (Yilmaz & Kiliç, 2017).

O modelo de três componentes proposto por Meyer e Allen (1991) enfatiza a complexidade psicológica subjacente às decisões de permanência dos trabalhadores, reconhecendo que cada componente é moldada de maneira única por diferentes experiências (Meyer et al., 1993). As três componentes do *Commitment*, como supraapresentadas, têm implicações diretas sobre a decisão de permanecer ou sair de uma organização; no entanto, são distintas em termos conceituais.

Do ponto de vista de Yilmaz e Kiliç (2017) o comprometimento organizacional surge como a identificação do funcionário com os objetivos da empresa, revelando o desejo contínuo de permanecer e alcançar as metas internas. É visto também como um sistema de valores que une os indivíduos à empresa, transcendendo preocupações financeiras. Os autores abordam o comprometimento como uma condição psicológica que reflete a participação e dedicação dos colaboradores, onde destacam a sua participação nas metas e esforços da organização, muitas vezes colocando os interesses organizacionais acima dos individuais.

2.1.4 Efeitos do trabalho remoto no Commitment

No contexto atual, a modalidade de trabalho remoto ganhou destaque e levantou questões importantes sobre o impacto no comprometimento organizacional dos trabalhadores. O sucesso do trabalho remoto está intrinsecamente ligado ao compromisso dos trabalhadores em manter um alto padrão de desempenho e integrar-se na cultura organizacional, independentemente da localização física (Gosnell, 2020).

O compromisso inicial que um trabalhador estabelece com a sua organização é o de manter um nível elevado de desempenho, mesmo num ambiente remoto. Ao comprometer-se com a excelência dos seus resultados, os trabalhadores garantem que as metas e objetivos organizacionais são alcançados de forma consistente, promovendo assim a eficiência e a produtividade mesmo fora do ambiente tradicional de escritório (Gosnell, 2020). Segundo

Gosnell (2020) e Choudhury (2020), é crucial que os trabalhadores remotos se comprometam a trabalhar em colaboração com os gestores e a equipa, mantendo uma comunicação clara e regular, através de transparência e objetividade nas informações, para assim contribuir para a inovação e a melhoria contínua das práticas de trabalho, essenciais para o sucesso da empresa num ambiente remoto.

Conforme destacado por Eriksson & Santesson (2021), o impacto do trabalho remoto no comprometimento tende a ser predominantemente positivo, refletindo uma mudança na cultura organizacional em direção a uma maior transparência e colaboração. A necessidade de atualizações frequentes e uma maior transparência no contexto do trabalho remoto têm o efeito de fortalecer a partilha de informações e a colaboração entre os colegas, elementos essenciais para o comprometimento organizacional. Esta intensificação da transparência emerge como um mecanismo para assegurar que todos os membros da equipa possam demonstrar a sua contribuição para o trabalho e facilitar o apoio mútuo e o trabalho em equipa, mesmo diante da distância física.

Um dos desafios do trabalho remoto é garantir que os colaboradores remotos se sintam parte da cultura da organização. Esta integração cultural contribui para preservar a coesão e identidade da empresa, garantindo o alinhamento com as crenças e valores organizacionais, mesmo num ambiente distribuído geograficamente (Gosnell, 2020). Neste contexto, o trabalho remoto pode resultar numa diminuição do contacto direto com a organização, enfraquecendo o apoio percebido tanto dos superiores como dos colegas. Esta redução de interação presencial pode influenciar negativamente o comprometimento dos trabalhadores remotos, que dependem da interação presencial para construir relações sólidas e um sentido de pertença à organização (Choudhury, 2020). De facto, a cultura organizacional é criada e mantida através de interações contínuas e experiências partilhadas no ambiente de trabalho físico, pelo que pode ser impactada pela transição para o trabalho remoto (Carrasco-Garrido et al., 2023). A ausência de exposição direta aos símbolos organizacionais, rotinas e práticas culturais pode enfraquecer a identificação dos trabalhadores com a empresa e, por consequência, o seu comprometimento organizacional.

Segundo Wontorczyk & Rożnowsk (2022), a relação com o supervisor emerge como um elemento crítico no comprometimento, destacando-se como o fator dominante que influencia as atitudes no trabalho e, consequentemente, o compromisso com a organização. O apoio dos superiores é fundamental, não apenas para a orientação e feedback, mas também como uma fonte de motivação e comprometimento. Neste contexto, a distância

física inerente ao trabalho remoto pode resultar numa redução do contacto direto com a organização, conduzindo ao enfraquecimento do apoio percebido tanto das chefias como dos colegas, em comparação com os trabalhadores que trabalham presencialmente. Esta diminuição do contacto e do suporte pode influenciar negativamente o comprometimento dos trabalhadores remotos, já que a interação presencial tem um papel crucial na construção de relações de trabalho sólidas e no desenvolvimento de um sentido de pertença à organização.

Outras consequências negativas, incluem atrasos no trabalho, absentismo e desempenho insatisfatório, que têm sido associadas a um baixo comprometimento organizacional, incluindo o risco de turnover (Yilmaz & Kiliç, 2017).

Por outro lado, os teletrabalhadores sentem uma maior satisfação no trabalho e um maior comprometimento organizacional, sugerindo que tais benefícios derivam da flexibilidade inerente ao trabalho remoto (Srđana et al., 2023). Esta flexibilidade permite que os profissionais giram as suas responsabilidades de forma mais autónoma, contribuindo para um maior envolvimento e satisfação no contexto profissional. Os trabalhadores que revelam um elevado compromisso com a organização evidenciam uma aceitação dos valores e objetivos corporativos, e detêm também um sentimento profundo de identificação com a empresa. O envolvimento ativo e a ligação emocional com o trabalho e a empresa são pilares fundamentais do comprometimento organizacional, exercendo uma influência significativa no desempenho (Srđana et al., 2023).

Felstead & Henseke (2017) complementam esta perspetiva ao evidenciar que, do ponto de vista dos trabalhadores, a adoção do trabalho remoto contribui para um melhor equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, resultando em níveis mais elevados de satisfação no trabalho. Esta satisfação, por sua vez, influencia positivamente o comprometimento organizacional.

Num contexto económico caracterizado pela volatilidade, os trabalhadores desempenham um papel crucial para o sucesso de qualquer empresa. É imperativo promover colaboradores dedicados, que respondam às suas responsabilidades e se sintam profundamente ligados à missão e visão da organização. Esta dedicação e comprometimento tornam-se ainda mais essenciais face às rápidas transformações do mercado de trabalho. Portanto, é vital promover o comprometimento organizacional como um fator-chave para o desempenho sustentável no ambiente de trabalho dinâmico e em constante evolução (Srđana et al., 2023).

3. METODOLOGIA

A metodologia científica, conforme discutido por Almeida (2016), é uma ferramenta essencial e abrangente que desempenha um papel crucial na pesquisa científica. Ajuda a delinear os temas alvo de estudo e assegura uma abordagem sistemática para evitar a expansão desnecessária do assunto ou a omissão de aspetos importantes. Este processo envolve o estudo e a criação de métodos, técnicas e processos adequados para investigar e resolver problemas, como também promove o avanço do conhecimento científico. O mesmo autor, enfatiza que a metodologia deve ser vista como um meio para entender melhor um tema e alcançar os objetivos de pesquisa propostos, e não como um fim.

Neste estudo, adotou-se uma abordagem metodológica quantitativa. Esta metodologia baseia-se em conhecimentos teóricos previamente estabelecidos e em resultados empíricos, a partir dos quais são concebidas as questões de investigação. Pretende-se a construção de uma amostra representativa da população categorizando os fenómenos estudados segundo a sua frequência e distribuição (Duarte, 2009). Uma das principais vantagens desta abordagem é a capacidade de quantificar uma ampla gama de informações e realizar várias análises de correlação (Duarte, 2009). Através desta metodologia, foi possível mensurar e quantificar as respostas dos participantes, proporcionando dados concretos para refutar ou não as hipóteses formuladas.

3.1. Técnica de recolha de dados

A metodologia aplicada teve como método de recolha de dados o inquérito por questionário dado permitir ter um conhecimento de uma população, tal como os seus comportamentos, condições, opiniões e valores. Este inquérito foi estruturado em 3 secções, conforme detalhado no Apêndice 1, de forma a recolher as opiniões sobre o trabalho remoto e sua relação com o Engagement e Commitment.

A primeira secção do questionário foi de carácter sociodemográfico com o intuito de analisar e identificar o capital humano em trabalho remoto. É analisado o género, a idade, nível de escolaridade, a nacionalidade, sendo dada uma atenção especial à dinâmica de trabalho atual dos respondentes, seja ele remoto, presencial ou uma combinação de ambos (híbrido), e se já teve experiência a trabalhar remotamente. É estudado também a preferência dos inquiridos entre trabalho remoto e presencial, bem como suas opiniões

sobre como o trabalho remoto afeta a relação com colegas e a organização num sentido mais amplo.

Para compreensão do Engagement, na segunda secção do questionário, foi utilizada a Utrecht Work Engagement Scale (UWES – 17), na versão inglesa, sendo esta a escala original. Este instrumento de medida, contém dezassete itens de autoavaliação e aborda três dimensões: vigor, dedicação e absorção. Os itens foram pontuados numa escala de frequência de 7 pontos que varia de “nunca” (“Never”) (1) a “sempre” (“Always”) (7).

O vigor é avaliado pelos seis itens seguintes que se referem a altos níveis de energia e resiliência, disposição para investir esforços, resistência ao cansaço e persistência diante dificuldades:

- “At my work, I feel bursting with energy.”
- “At my job, I feel strong and vigorous.”
- “When I get up in the morning, I feel like going to work.”
- “I can continue working for very long periods at a time.”
- “At my job, I am very resilient, mentally.”
- “At my work I always persevere, even when things do not go well.”

Aqueles que obtêm uma pontuação elevada no “vigor” geralmente têm muita energia, entusiasmo e resistência quando trabalham, enquanto aqueles que têm uma pontuação baixa têm menos energia, entusiasmo e resistência no que diz respeito ao seu trabalho. (Schaufeli & Bakker, 2004a).

A avaliação da dedicação é feita através de cinco afirmações que envolvem um sentimento de importância do trabalho, sensação de entusiasmo, orgulho, inspiração e desafio em relação às tarefas realizadas:

- “I find the work that I do full of meaning and purpose.”
- “I am enthusiastic about my job.”
- “My job inspires me.”
- “I am proud on the work that I do.”
- “To me, my job is challenging.”

Aqueles que alcançam pontuações elevadas na “dedicação” identificam-se fortemente com o seu trabalho porque é vivenciado de forma significativa, inspiradora e desafiante. Além disso, costumam sentir entusiasmo e orgulho pelo seu trabalho. Aqueles que têm uma pontuação baixa não se identificam com o seu trabalho porque não o consideram relevante, inspirador ou desafiador; além disso, não se sentem entusiasmados nem orgulhosos do mesmo (Schaufeli & Bakker, 2004a).

A avaliação da absorção é realizada através de seis afirmações que indicam a completa imersão e satisfação no trabalho, manifestação de dificuldade em desconectar-se do trabalho, o que leva a uma percepção de passagem rápida do tempo e eventual esquecimento de tudo ao seu redor:

- “Time flies when I'm working.”
- “When I am working, I forget everything else around me.”
- “I feel happy when I am working intensely.”
- “I am immersed in my work.”
- “I get carried away when I'm working.”
- “It is difficult to detach myself from my job.”

Os colaboradores que atingem altas pontuações na “absorção” sentem que estão alegremente envolvidos no seu trabalho, sentem-se imersos e têm dificuldade em desconectar-se. Como consequência, tudo ao seu redor é esquecido e o tempo parece voar. Já os que obtêm baixa pontuação na absorção não se sentem absorvidos no trabalho, não têm dificuldade em desligar-se dele e, eventualmente, possuem diversas distrações e o tempo demora a passar (Schaufeli & Bakker, 2004a).

Relativamente à avaliação do Commitment, a terceira parte do questionário, foi considerado o Modelo de Três Componentes (MTC) de comprometimento, proposto por Meyer e Allen (1991). Conforme já apresentado, este modelo estrutura o comprometimento organizacional em três dimensões distintas: o comprometimento afetivo, o comprometimento normativo e o comprometimento instrumental (Meyer & Allen, 2004). Para avaliar estas dimensões do Commitment, foram aplicadas três escalas validadas: a Escala de Comprometimento Afetivo (Affective Commitment Scale - ACS), a Escala de Comprometimento Normativo (Normative Commitment Scale - NCS) e a Escala de Comprometimento Instrumental (Continuance Commitment Scale - CCS). Os itens de cada

escala foram pontuadas numa escala de frequência de 7 pontos que varia de “Discordo totalmente” (“Strongly Disagree”) (1) a “Concordo totalmente” (“Strongly Agree”) (7).

Primeiramente, o comprometimento afetivo que reflete o desejo do trabalhador de permanecer na empresa, é medido pelos seguintes itens:

- “I would be very happy to spend the rest of my career with this organization.”
- “I really feel as if this organization's problems are my own.”
- “I do not feel a strong sense of "belonging" to my organization.”
- “I do not feel "emotionally attached" to this organization.”
- “I do not feel like "part of the family" at my organization.”
- “This organization has a great deal of personal meaning for me.”

Altas pontuações na ACS indicam uma forte conexão emocional e um desejo genuíno de fazer parte da organização (Meyer & Allen, 2004).

Por outro lado, o comprometimento instrumental, surge quando o trabalhador permanece na organização devido à percepção de custos associados à saída, como a perda de benefícios ou antiguidade (Meyer & Allen, 2004), sendo mensurado pelos seguintes itens:

- “Right now, staying with my organization is a matter of necessity as much as desire.”
- “It would be very hard for me to leave my organization right now, even if I wanted to.”
- “Too much of my life would be disrupted if I decided I wanted to leave my organization now.”
- “I feel that I have too few options to consider leaving this organization.”
- “If I had not already put so much of myself into this organization, I might consider working elsewhere.”
- “One of the few negative consequences of leaving this organization would be the scarcity of available alternatives.”

Se os indivíduos pontuam alto na CCS, permanecem na organização pois precisam de fazê-lo.

Finalmente, o comprometimento normativo, que expressa a permanência baseada na percepção de obrigações morais ou éticas, é a pelos seguintes itens:

- “I do not feel any obligation to remain with my current employer.”
- “Even if it were to my advantage, I do not feel it would be right to leave my organization now.”
- “I would feel guilty if I left my organization now.”
- “This organization deserves my loyalty.”
- “I would not leave my organization right now because I have a sense of obligation to the people in it.”
- “I owe a great deal to my organization.”

Trabalhadores com altas pontuações na NCS tendem a permanecer na organização porque sentem que deveriam.

A recolha de dados foi efetuada online, através de um link da plataforma do Google Forms, disponibilizado entre Dezembro de 2023 e Janeiro de 2024, sendo assegurada a confidencialidade e o anonimato dos dados, a todos os participantes. Estes dados foram posteriormente compilados e submetidos a uma análise estatística.

3.2 Hipóteses de investigação

Após a revisão da literatura previamente apresentada, e considerando as evidentes oportunidades associadas ao tópico e às questões pertinentes identificadas, emerge uma questão fundamental para orientar a investigação: como é que os profissionais que desempenham as suas atividades remotamente percebem o Engagement e o Commitment no trabalho?

Posto isto, derivam as seguintes quatro hipóteses de investigação:

H1: A preferência por trabalho remoto prevalece sobre o trabalho presencial.

H2: O trabalho remoto afetou positivamente a relação com os colegas.

H3: O trabalho remoto tem um impacto positivo no Engagement.

H4: O trabalho remoto tem um impacto positivo no Commitment.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Caracterização da amostra

Foram consideradas 211 respostas ao questionário, divididas entre 120 indivíduos do género feminino e 91 do género masculino. Esta distribuição revela uma predominância feminina, correspondendo a 56,9% do total de participantes, em contraste com os 43,1% representados pelos participantes masculinos. A proporção de género evidencia uma inclinação significativa para a participação feminina no estudo.

Tabela 1
Género da Amostra

Género	Frequência	%
Female	120	56.9
Male	91	43.1
Total	211	100.0

Fonte: Elaboração própria

A distribuição etária dos inquiridos revela uma maior concentração de respostas na faixa etária de 25 a 35 anos, representando 38,4% do total de participantes, seguida pela faixa etária inferior a 25 anos, com uma representatividade de 32,2%. Estas categorias agrupadas compreendem 70,6% do total de inquiridos, destacando uma predominância de participantes jovens na pesquisa. A faixa de 36 a 45 anos apresenta uma participação de 21,3%, enquanto a de 46 a 55 anos e a acima de 55 anos representam, juntamente, 8,1% do total, evidenciando uma diminuição progressiva na participação à medida que a idade avança.

Tabela 2
Idade da Amostra

Faixas estárias	Frequência	%
<25	68	32.2
25-35	81	38.4
36-45	45	21.3
46-55	16	7.6
>55	1	0.5
Total	211	100.0

Fonte: Elaboração própria

Quanto ao nível de escolaridade existe uma predominância significativa de indivíduos com acesso ao Ensino Superior. Dos 211 participantes, a maioria possui uma Licenciatura (47,9%), seguindo-se o grau de Mestre (37,9%), e finalmente, o grau de Doutor (9,0%). Em contraste, a educação não superior, é representada em menor escala, com o Ensino Secundário fixado em 4,7% e o Ensino Básico com apenas 0,5% do total de respostas. Esta distribuição reforça a hipótese que os teletrabalhadores apresentam elevados níveis de qualificação académica.

Tabela 3
Nível de escolaridade da Amostra

Escolaridade	Frequência	%
Básico	1	0.5
Secundário	10	4.7
Licenciatura	101	47.9
Mestrado	80	37.9
Doutoramento	19	9.0
Total	211	100.0

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à nacionalidade, a esmagadora maioria são participantes portugueses (80,6%). Isto indica que a maioria dos participantes é composta por indivíduos do próprio país onde o estudo foi realizado. A presença de outras nacionalidades, como alemães, brasileiros, espanhóis, franceses e ingleses, é relativamente menor em comparação com os participantes portugueses, que representam, respetivamente, 0,5%, 3,8%, 3,3%, 3,8% e 8,1% do total da amostra. Esta diversidade de nacionalidades reflete uma amostra internacional, embora em menor escala em comparação com os participantes portugueses.

Tabela 4
Nacionalidade da Amostra

Nacionalidade	Frequência	%
Portuguesa	170	80.6
Alemã	1	0.5
Brasileira	8	3.8
Espanhola	7	3.3
Francesa	8	3.8
Inglesa	17	8.1
Total	211	100.0

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito ao Método de trabalho atual, verifica-se que cerca de 63% dos inquiridos trabalha remotamente no momento da realização do questionário, e 18,5% adotam o modelo de trabalho híbrido e o trabalho presencial. Tendo o presente estudo como principal objetivo a análise dos impactos do trabalho remoto no Engagement e no Commitment era expectável que a maioria dos inquiridos fosse teletrabalhador.

Tabela 5
Método de trabalho atual da Amostra

Modo atual de trabalho	Frequência	%
Presencial	39	18.5
Híbrido	39	18.5
Remoto	133	63.0
Total	211	100.0

Fonte: Elaboração própria

Ao nível da experiência com trabalho remoto, a análise dos dados revela que a grande maioria dos participantes, cerca de 93.3%, têm experiência com trabalho remoto. Isto sugere uma ampla familiaridade e adoção desta modalidade de trabalho entre os inquiridos, onde apenas 6.7% dos participantes afirmaram não ter experiência com trabalho remoto.

Tabela 6
Experiência com trabalho remoto da Amostra

Já teve alguma experiência com trabalho remoto?	Frequência	%
Sim	197	93.3
Não	14	6.7
Total	211	100.0

Fonte: Elaboração própria

4.2 Preferência pelo trabalho remoto

Segue-se a validação da Hipótese 1 (H1), que sugere que a preferência pelo trabalho remoto supera a do trabalho presencial. Este segmento visa avaliar a inclinação dos colaboradores pelo modelo de trabalho remoto em detrimento do convencional presencial.

Tabela 7
Preferência pelo trabalho remoto

Prefere trabalho remoto ou presencial?	Frequência	Valid %
Trabalho remoto	159	80.7
Trabalho presencial	38	19.3
Total	197	100.0

Fonte: Elaboração própria

A partir da análise da tabela referente à preferência do método de trabalho, verifica-se que a maioria dos participantes (80,7%), expressou preferência pelo modelo de trabalho remoto. Isto indica uma clara inclinação dos inquiridos em favor do trabalho à distância, possivelmente impulsionada pelos benefícios percebidos por estes. Por outro lado, cerca de 19,3% dos participantes indicaram preferência pelo modelo de trabalho presencial. Estes resultados sugerem uma variedade de preferências individuais em relação ao

ambiente de trabalho, destacando a importância de oferecer opções flexíveis para responder às necessidades e preferências dos colaboradores.

Com base nos dados extraídos, é possível relacionar confirmar a Hipótese 1 - "A preferência por trabalho remoto prevalece sobre o trabalho presencial", visto que uma maioria significativa dos participantes expressou preferência pelo modelo de trabalho remoto, em contraste os participantes que indicaram preferência pelo modelo de trabalho presencial.

Para complementar estes resultados, foi realizada uma análise de modo a perceber como a idade influencia a preferência pelo modelo de trabalho. No apêndice 2, apresentam-se os resultados obtidos, onde se compara a preferência entre trabalhar remotamente ou presencialmente entre as diferentes faixas etárias da amostra.

A tendência já identificada relativamente à preferência pelo trabalho remoto, é particularmente pronunciada entre as faixas etárias mais jovens, sugerindo uma mudança paradigmática nas expectativas e desejos dos trabalhadores em relação ao ambiente de trabalho tradicional.

Os participantes com menos de 25 anos demonstraram uma maior propensão para o trabalho remoto (87,1%). Esta tendência manteve-se na faixa etária seguinte, de 25 a 35 anos, onde 88,5% dos respondentes preferiram este modelo. Estes dados indicam uma clara preferência dos trabalhadores mais jovens pelo modelo de trabalho flexível, possivelmente devido à valorização da autonomia, flexibilidade e equilíbrio entre vida pessoal e profissional, algumas das vantagens apontadas na literatura. Por outro lado, à medida que se avança para as faixas etárias superiores, observa-se uma redução gradual na preferência pelo trabalho remoto. Entre os indivíduos de 36 a 45 anos, a preferência pelo trabalho remoto cai para 67,4%, e essa diminuição acentua na faixa de 46 a 55 anos, com apenas 53,8% manifestando a mesma preferência. Na faixa etária acima dos 55 anos, observou-se uma preferência unânime pelo trabalho presencial, embora baseada numa amostra muito limitada de apenas um inquirido - uma amostra pequena para conclusões definitivas. Estes padrões sugerem que a preferência pelo trabalho remoto diminui com a idade, indicando uma possível apreciação maior pela interação presencial, a colaboração direta e os elementos tradicionais da cultura organizacional entre os trabalhadores mais velhos.

Comparando os dados obtidos com a literatura, existem contrastes significativos quanto à participação dos trabalhadores mais jovens e mais velhos no trabalho remoto. Enquanto a análise quantitativa revela uma expressiva preferência pelo trabalho remoto entre os

participantes com menos de 25 anos, os dados do INE, expostos na secção 2, apontam para uma participação bastante reduzida de jovens adultos e adolescentes (16 a 24 anos) neste modelo de trabalho. Além disso, a análise do INE revela que 52% dos trabalhadores remotos têm mais de 45 anos, enquanto na amostra apenas 6.9% dos inquiridos estavam nessa faixa etária. No entanto, há uma leve concordância entre as faixas etárias de 25 a 45 anos. O relatório do INE destaca a representação significativa das faixas etárias de 25 a 34 anos (19%) e de 35 a 44 anos (25%) como uma parcela significativa dos trabalhadores remotos, o que está em linha com os resultados da análise quantitativa. Na amostra, a faixa etária dos 25 aos 35 anos representa 39.6%, enquanto a faixa entre 36 e 45 anos representa 31.8%.

4.3 Relação com os colegas

Neste ponto, é testada a Hipótese 2: O trabalho remoto afetou positivamente a relação com os colegas. Pretende-se explorar a profundidade e a qualidade das interações entre colegas em ambientes de trabalho não tradicionais, contribuindo para uma compreensão mais abrangente das consequências do trabalho remoto nas relações interpessoais no ambiente de trabalho.

Tabela 8

Trabalho remoto e relação com colegas

O trabalho remoto afetou a relação com os colegas?	Frequência	%
Sim, positivamente	79	40.1
Sim, negativamente	63	32.0
Não	55	27.9
Total	197	100.0

Fonte: Elaboração própria

Através da Tabela 8, verifica-se que o trabalho remoto teve um impacto significativo nas relações entre os colegas. Cerca de 40.1% dos participantes relataram que o trabalho remoto teve uma influência positiva nas relações com os colegas de trabalho, enquanto 32.0% observaram um impacto negativo. Estes resultados sugerem uma divisão de opiniões quanto aos efeitos do trabalho remoto nas interações sociais e profissionais entre

os colegas. Aqueles que vivenciaram um impacto positivo, eventualmente podem ter experienciado melhorias na comunicação virtual, aumento da colaboração ou um ambiente de trabalho mais flexível. De outra perspectiva, os participantes que relataram um impacto negativo podem ter enfrentado desafios relacionados com a falta de interação presencial, dificuldades de comunicação ou sentimentos de isolamento (Alexandria, 2022; Popovici & Popovici, 2020). Além disso, 27.9% dos participantes afirmaram que o trabalho remoto não teve impacto significativo nas relações com os colegas. Esta variedade de respostas destaca a complexidade das experiências individuais com o trabalho remoto e ressalta a importância de adotar estratégias que promovam a colaboração e o envolvimento entre os colegas, independentemente do local de trabalho.

Com base na análise dos dados, a H2 parece ser parcialmente confirmada, pois existe uma ligeira divisão de opiniões entre os participantes, onde, de facto, uma parcela significativa dos respondentes sentiu uma melhoria nas relações com os colegas o que sugere que o trabalho remoto teve, em geral, um efeito positivo. Além disso, é importante notar que 27.9% dos participantes afirmaram que o trabalho remoto não teve impacto significativo nas relações com os colegas, levando a concluir que, para uma parte considerável dos respondentes, o trabalho remoto não teve efeitos negativos nas relações sociais.

Para aprofundar esta análise, avaliou-se ainda o impacto do trabalho remoto na relação com a organização (análise ainda aprofundada posteriormente na avaliação do Commitment). Observando os dados, é possível verificar que para a maioria dos participantes, ou seja, 71,6%, o trabalho remoto teve um impacto positivo na sua relação com a organização. Em contrapartida, 11,7% dos participantes apontaram que o trabalho remoto teve um impacto negativo. Por outro lado, 16,8% dos inquiridos expressaram que as suas perceções em relação à organização permaneceram inalteradas, independentemente do local de trabalho.

Tabela 9
Trabalho remoto e relação com organização

O trabalho remoto afetou a	Frequência	Valid %
----------------------------	------------	---------

relação com a organização?		
Sim, positivamente	141	71.6
Sim, negativamente	23	11.7
Não	33	16.8
Total	197	100.0

Fonte: Elaboração própria

4.4. Engagement

A avaliação do Engagement iniciou-se com a validação da escala original para determinar a sua aplicabilidade ou necessidade de ajustes conforme as percepções da nossa amostra, procedendo-se, para tal, à realização de uma Análise Fatorial.

Analisou-se primeiramente o valor de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin), que se fixou nos 0.966 – este valor é excecionalmente alto, o que significa que os dados são muito adequados para uma análise fatorial. Adicionalmente, de acordo com o teste de Bartlett, observou-se um valor de significância de 0.000, o que indica que existe uma correlação suficiente entre os itens para se proceder com a análise fatorial.

Os resultados da análise fatorial revelaram a existência de um único fator que explica 83.45% da variância total da escala. Este resultado sugere que os 17 itens do questionário avaliam predominantemente uma única dimensão ou constructo subjacente, que pode ser interpretado como o "Engagement Geral" no trabalho, em vez de identificar separadamente as dimensões de vigor, dedicação e absorção como proposto teoricamente. Todos os itens têm cargas fatoriais muito altas no único componente extraído (todos acima de 0.85), fortalecendo a ideia de que estão altamente correlacionados e possivelmente medem o mesmo constructo geral de Engagement no trabalho. Estes resultados indicam que existe um contraste relativamente à teoria subjacente à UWES-17, que engloba três dimensões distintas de engagement (vigor, dedicação e absorção) – para esta amostra específica, os 17 itens não se distinguem claramente nessas três dimensões, pelo contrário, apenas refletem um único fator de Engagement.

Antes de se prosseguir para as análises posteriores que permitem aprofundar estes resultados, foi testado a normalidade da amostra. O teste de Kolmogorov-Smirnov indicou que para todas as variáveis analisadas, o valor da significância estatística é igual a 0.000

(<0.05) pelo que as variáveis não seguem uma distribuição normal. Deste modo, foram utilizadas premissas não paramétricas para as próximas análises estatísticas.

Assim, foi realizado o teste de Kruskal-Wallis para compreender se o modo atual de trabalho dos inquiridos tinha impacto no Engagement. O teste indicou diferenças significativas no nível de Engagement entre os trabalhadores que trabalham de maneira Presencial, Híbrida e Remota. Para um nível de significância de 5% e com p-value = 0.000 concluiu-se que o Engagement difere entre os diferentes métodos de trabalho atuais dos inquiridos.

Posto isto, foi explorada a Hipótese 3, onde se pressupõe que o trabalho remoto exerce uma influência positiva sobre o Engagement dos colaboradores. O objetivo é investigar de forma clara e precisa o impacto do trabalho remoto na dinâmica de envolvimento dos trabalhadores com a sua organização.

No questionário foi abordada a seguinte questão “Do/Did you feel that working remotely has an influence on your Engagement?” e a atenção foi dada principalmente aos “Valid Percent”, que representam as percentagens ajustadas para excluir respostas ausentes ou inválidas, proporcionando uma análise mais precisa do sentimento dos participantes. Através da resposta a esta questão foi possível verificar que a maioria dos respondentes expressou uma visão positiva em relação ao trabalho remoto (70,6%), o que indica que muitos indivíduos encontraram benefícios no trabalho remoto. No entanto, cerca de 14,2% dos participantes relataram uma percepção negativa e aproximadamente 15,2% dos participantes apontaram que o trabalho remoto não teve influência no seu Engagement. No geral, pode-se concluir que o impacto positivo é destacado com maior relevância.

Tabela 10
Preferência pelo trabalho remoto

Sente/Sentiu que trabalhar remotamente teve influência no Engagement?	Frequência	Valid %
Sim, positivamente	139	70.6
Sim, negativamente	28	14.2
Não	30	15.2
Total	197	100.0

Fonte: Elaboração própria

De seguida, para aprofundar a pesquisa, foi ainda relacionada esta questão com o Género. Foi utilizado o Teste de Mann-Whitney para perceber se existem diferenças significativas ao nível do impacto do trabalho remoto no Engagement entre homens e mulheres.

Com o apoio da Tabela 11 é possível verificar que para um nível de significância de 5%, e com P-value igual a 0.026 existe uma diferença estatisticamente significativa na perceção do *Engagement* entre homens e mulheres em relação à influência do trabalho remoto.

Tabela 11
Teste Mann-Whitney

Sente/Sentiu que trabalhar remotamente teve impacto no Engagement?	
Mann-Whitney U	3994.500
Wilcoxon W	10780.500
Z	-2.229
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.026

Fonte: Elaboração própria

Para compreender melhor o impacto e fazer a distinção por género foi construída uma tabulação cruzada onde é explorada a relação entre o género e a perceção do impacto do trabalho remoto no *Engagement*, dividindo-se as respostas em três categorias: impacto positivo, impacto negativo e sem impacto.

Numa análise mais ampla, no total das 197 respostas, existem 116 indivíduos do género feminino e 81 do género masculino. Através da análise do Impacto Positivo do Trabalho Remoto no *Engagement*, a maioria dos participantes (70.6%) sentiu um impacto positivo. Discriminando as diferenças entre género, 89 das 116 mulheres (76.7% das mulheres, 45.2% do total) experienciaram um impacto positivo. Sob o ponto de vista do lado masculino 50 dos 81 homens (61.7% dos homens, 25.4% do total) vivenciaram um impacto positivo. Posto isto, é possível verificar que uma percentagem significativamente maior de mulheres do que de homens relataram um impacto positivo do trabalho remoto no *Engagement*, sugerindo que as mulheres podem encontrar mais benefícios ou ter uma experiência mais positiva com o trabalho remoto em termos de *Engagement* no trabalho.

Observando o Impacto Negativo do Trabalho Remoto no *Engagement*, verifica-se uma minoria dos participantes (14.2% do total dos inquiridos) percebeu esse impacto negativo. Distinguindo por género, o sexo feminino representado por 13 das 116 mulheres (11.2% das mulheres, 6.6% do total) sentiram um impacto negativo. Do lado masculino, 15 dos 81 homens (18.5% dos homens, 7.6% do total) sentiram o mesmo impacto. Deste modo, conclui-se que existe uma maior proporção de homens do que de mulheres que relatou um impacto negativo do trabalho remoto no *Engagement*, o que pode indicar que os homens enfrentam mais desafios ou têm experiências menos positivas com o trabalho remoto em relação ao seu *Engagement* no trabalho, suportando os dados anteriores.

Além disso, uma parcela dos participantes não sentiu nenhum impacto do trabalho remoto no *Engagement* (15,2%), com uma proporção ligeiramente maior de homens (19,8% dos homens; 8,1% do total de respostas) em comparação às mulheres (12,1% das mulheres; 7,1% do total de respostas).

Existem diferenças notáveis de género na percepção do impacto do trabalho remoto no *Engagement*, com as mulheres a relatarem com maior frequência um impacto positivo e os homens a relatarem ligeiramente com mais frequência impactos negativos ou nenhum impacto.

Para tornar a análise ainda mais completa, apresenta-se de seguida uma tabela ponderada dos itens do *Engagement*.

Tabela 12
Engagement - Média e Moda dos itens

Item	Média	Moda
At my work, I feel bursting with energy.	5.40	6.00
I find the work that I do full of meaning and purpose.	5.51	6.00
Time flies when I'm working.	5.47	6.00
At my job, I feel strong and vigorous.	5.45	6.00
I am enthusiastic about my job.	5.51	6.00
When I am working, I forget everything else around me.	5.38	6.00
My job inspires me.	5.52	6.00
When I get up in the morning, I feel like going to work.	5.40	6.00
I feel happy when I am working intensely.	5.33	6.00
I am proud on the work that I do.	5.66	6.00
I am immersed in my work.	5.57	6.00
I can continue working for very long periods at a time.	5.40	6.00
To me, my job is challenging.	5.59	6.00
I get carried away when I'm working.	5.50	6.00
At my job, I am very resilient, mentally.	5.65	6.00
It is difficult to detach myself from my job.	5.51	6.00
At my work I always persevere, even when things do not go well.	5.63	6.00

Fonte: Elaboração própria

Com base nos dados obtidos, pode-se inferir que o trabalho remoto teve um impacto positivo significativo no Engagement dos colaboradores.

A pontuação mais elevada obtida na afirmação "I am proud of the work that I do" (5,66) sugere que o elevado orgulho no trabalho pode ser um reflexo direto da autonomia e confiança proporcionadas pelo trabalho remoto. Segundo Galanti et al. (2021), a capacidade de gerir o próprio trabalho, estabelecer metas e avaliar o seu cumprimento são características essenciais para a eficiência do trabalho remoto. Ao permitir aos colaboradores a gestão independente das suas tarefas, o trabalho remoto oferece uma

liberdade que pode aumentar significativamente a sensação de realização pessoal e o orgulho nas contribuições individuais. Esta autonomia possibilita que os colaboradores assumam o controlo das suas responsabilidades, adaptando-se melhor às suas necessidades e métodos de trabalho. Assim, a autonomia emerge como uma qualidade fundamental no contexto do trabalho remoto, desempenhando um papel crucial na promoção do envolvimento e na obtenção de resultados eficazes.

A pontuação obtida na afirmação "At my job, I am very resilient, mentally" (5,65) sugere que os trabalhadores remotos desenvolvem e aplicam estratégias eficazes para manter a produtividade e o bem-estar mental. Bakker e Leiter (2010) argumentam que o envolvimento no trabalho transcende as atividades diárias, impactando o desempenho dos colaboradores a longo prazo. Ao dedicarem a sua energia e concentração ao trabalho, os trabalhadores desencadeiam o seu potencial máximo, evidenciando imersão e motivação. Além disso, o Engagement no trabalho vai além das responsabilidades formais, incorporando uma atitude proativa que inclui a procura por novos conhecimentos e apoio à comunidade empresarial.

A alta pontuação na afirmação "At my work I always persevere, even when things do not go well" (5,63) indica que os trabalhadores remotos se mantêm motivados e empenhados, mesmo diante de obstáculos. Esta perseverança é crucial para o envolvimento contínuo no trabalho remoto, conforme enfatizado por Bakker e Leiter (2010), que argumentam que ambientes de trabalho saudáveis promovem o Engagement dos trabalhadores, incentivando a contribuição eficaz e a lealdade.

A alta pontuação obtida na afirmação "I am immersed in my work" (5,57), reflete a capacidade dos trabalhadores remotos de se envolverem profundamente com suas responsabilidades profissionais. Estudos sobre o trabalho remoto também destacaram efeitos positivos, como um maior envolvimento dos trabalhadores no desempenho das tarefas, impulsionado pela calma e tranquilidade encontradas em casa, o que pode resultar numa maior concentração e num desempenho mais eficiente (Wontorczyk & Rożnowski, 2022).

Relativamente aos itens com pontuação mais baixa, destacam-se dois: "I feel happy when I am working intensely" (5,33) e "When I am working, I forget everything else around me" (5,38). A pontuação mais baixa no primeiro item pode indicar que, embora os trabalhadores remotos encontrem alguma satisfação no trabalho árduo, o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal ou a intensidade do trabalho sem o apoio presencial imediato pode

ser uma área menos otimista, conforme apontado por Wontorczyk e Rożnowski (2022). A falta de pausas ou intervalos com colegas, que são comuns em ambientes de trabalho tradicionais, pode estar relacionada com a menor pontuação alcançada no item afirmação "I feel happy when I am working intensely". Em muitos ambientes de trabalho, a interação social durante pausas ou intervalos contribui para um sentido de ligação e satisfação no trabalho. No entanto, no trabalho remoto, onde essas interações presenciais são limitadas ou ausentes, os trabalhadores podem sentir falta desse aspecto social, o que pode afetar a sua felicidade ao trabalhar intensamente (Wontorczyk & Rożnowski, 2022). Além disso, ausência desses momentos de socialização pode tornar o trabalho intenso mais desafiador ou menos gratificante para alguns trabalhadores, contribuindo para a pontuação mais baixa nesse item.

A pontuação não tão elevada no item "When I am working, I forget everything else around me" (5,38) pode refletir as distrações domésticas comuns no ambiente de trabalho remoto, afetando a capacidade de concentração dos trabalhadores, conforme sugerido por Galanti et al. (2021). O conflito família-trabalho, que surge quando existe sobreposição entre as tarefas profissionais e domésticas no mesmo espaço e tempo, o que pode impactar negativamente a execução do trabalho, como observado pelos autores. Em ambientes remotos, com a presença de familiares ou colegas de casa, as distrações tendem a ser mais comuns, interferindo no ambiente de trabalho e resultando em insatisfação, o que, por sua vez, afeta o envolvimento dos trabalhadores (Galanti et al., 2021).

Em suma, a análise do Engagement como um todo atinge de um modo geral pontuações elevadas. Este padrão de respostas reflete uma tendência positiva e também uma alta frequência de experiências intensas e duradouras entre os colaboradores num ambiente remoto. Os dados revelam que os colaboradores possuem altos níveis de energia e motivação e mantêm-nos consistentemente ao longo do tempo. O que indica uma resiliência notável e uma disposição para enfrentar desafios de forma persistente e entusiasmada. A escolha frequente das opções mais altas pressupõe um envolvimento sólido com o trabalho e um forte sentido de propósito e significado atribuído às tarefas realizadas remotamente, bem como, um envolvimento emocional profundo e duradouro com as responsabilidades profissionais. Tal leva a crer que estão profundamente concentrados e envolvidos ao longo do seu dia de trabalho, encontrando significado e satisfação no processo de trabalho em si. Portanto, a predominância dessas respostas nas

categorias mais elevadas no Engagement destaca não apenas a presença, mas a consistência e a intensidade das experiências positivas dos colaboradores remotos.

Perante toda a informação recolhida sobre o impacto do trabalho remoto no Engagement dos colaboradores é possível confirmar a Hipótese 3 de que “O trabalho remoto tem um impacto positivo no Engagement.”.

4.5 Commitment

A análise do Commitment teve início com a validação da escala original composta por três dimensões. No primeiro teste, a escala resultou em dois fatores, com quatro itens correlacionando-se igualmente em ambos os componentes. Contudo, os resultados obtidos não transmitiram credibilidade, levando à exclusão dos itens com cargas semelhantes nos dois fatores num segundo teste. Os itens excluídos foram "I do not feel a strong sense of 'belonging' to my organization", "I do not feel 'emotionally attached' to this organization", "I do not feel like 'part of the family' at my organization" e "I do not feel any obligation to remain with my current employer". Esta exclusão resultou num aumento do KMO e da variância explicada pelos dois componentes. Este processo visou assegurar a confiabilidade e validade da escala para análise do comprometimento organizacional.

Perante a Análise fatorial obtida, o valor de KMO é de 0,934, o que é elevado e indica que as variáveis partilham bastante comunalidades e, portanto, a análise fatorial é apropriada. O teste de Bartlett revelou um p-value significativo ($p < 0.05$), indicando que as variáveis estão correlacionadas e é adequado prosseguir com a análise. Os resultados revelam que existem duas componentes principais que explicam 85,60% da variância total. Pode-se afirmar que estas duas dimensões são capazes de capturar a maior parte da informação contida na escala original, em vez de identificar separadamente as três dimensões teoricamente propostas do Commitment (afetiva, normativa e instrumental).

A dimensão 1 pode ser designada como Comprometimento Afetivo-Normativo, pois os itens com cargas mais elevadas são nesse sentido, como por exemplo:

"I would be very happy to spend the rest of my career with this organization" (0.871), "I really feel as if this organization's problems are my own" (0.862), "This organization has a great deal of personal meaning for me" (0.858), são os itens mais relacionados com o lado afetivo;

"This organization deserves my loyalty" (0.891), "I would not leave my organization right now because I have a sense of obligation to the people in it" (0.888), e "I owe a great deal to my organization" (0.855), estão mais enquadrados nos itens do comprometimento normativo, mas ainda expressam afeto com a organização.

Os itens "It would be very hard for me to leave my organization right now, even if I wanted to" (0.894) e "Too much of my life would be disrupted if I decided I wanted to leave my organization now" (0.912), remetem para o lado sentimental e afetivo, pois pressupõem uma conexão com a empresa e a permanência na organização por vontade própria, refletindo aspetos do comprometimento afetivo e normativo.

Trabalhadores que pontuam alto neste componente tendem, sobretudo, a ter uma forte conexão emocional com a organização e acreditam que têm uma obrigação moral ou ética de permanecer. Identificam-se bastante com a organização e sentem que a empresa merece sua lealdade.

A dimensão 2, pode ser denominada como "Comprometimento Instrumental", sendo constituída pelos seguintes itens "I feel that I have too few options to consider leaving this organization" (-0.931), "If I had not already put so much of myself into this organization, I might consider working elsewhere" (-0.900) e "One of the few negative consequences of leaving this organization would be the scarcity of available alternatives" (-0.887). Os itens com cargas fatoriais negativas, podem ser interpretados da seguinte forma: o item "I feel that I have too few options to consider leaving this organization", sugere que os trabalhadores que se sentem limitados nas suas escolhas fora da organização são mais inclinados a permanecer nela. Na afirmação "If I had not already put so much of myself into this organization, I might consider working elsewhere", está implícito que os trabalhadores sentem que investiram muito de si na organização e estão menos propensos a considerar outras oportunidades de trabalho. Já no item "One of the few negative consequences of leaving this organization would be the scarcity of available alternatives", é indicado que os trabalhadores percebem a escassez de alternativas viáveis como uma consequência negativa de deixar a organização. Estes itens indicam que os trabalhadores se sentem restritos nas suas opções fora da organização, investiram significativamente na empresa e percebem a falta de alternativas como uma consequência negativa, tornando-os mais propensos a permanecer na organização, contribuindo assim para o comprometimento instrumental. Isto é, a permanência na organização não é meramente uma escolha

voluntária baseada em laços emocionais ou lealdade, mas sim influenciada por uma avaliação racional dos custos associados à saída e a falta de alternativas equivalentes.

Portanto, de acordo com a análise fatorial, os componentes identificados podem ser interpretados da seguinte forma: a dimensão 1 reflete principalmente o comprometimento afetivo-normativo, enquanto a dimensão 2 reflete principalmente o comprometimento instrumental (Tabela 13).

Tabela 13
Componentes Commitment

Comprometimento Afetivo-Normativo	I would be very happy to spend the rest of my career with this organization.
	I really feel as if this organization's problems are my own.
	This organization has a great deal of personal meaning for me.
	Right now, staying with my organization is a matter of necessity as much as desire.
	It would be very hard for me to leave my organization right now, even if I wanted to.
	Too much of my life would be disrupted if I decided I wanted to leave my organization now.
	Even if it were to my advantage, I do not feel it would be right to leave my organization now.
	I would feel guilty if I left my organization now.
	This organization deserves my loyalty.
	I would not leave my organization right now because I have a sense of obligation to the people in it.
	I owe a great deal to my organization.
Comprometimento instrumental	I feel that I have too few options to consider leaving this organization.
	If I had not already put so much of myself into this organization, I might consider working elsewhere.
	One of the few negative consequences of leaving this organization would be the scarcity of available alternatives.

Fonte: Elaboração própria

Posteriormente, para testar a Hipótese 4 (H4): "O trabalho remoto tem um impacto positivo no Comprometimento", recorreu-se ao teste de Kruskal-Wallis.

Com o teste de Kruskal-Wallis, verificou-se que existem diferenças estatísticas na avaliação das dimensões do commitment de acordo com o método de trabalho atual dos inquiridos e concluiu-se que, para ambos os fatores, há uma diferença estatisticamente significativa entre os grupos (presencial, híbrido e remoto), como indicado pelos valores de $p < 0.05$, ou seja, o modo de trabalho tem um impacto significativo nas duas dimensões de comprometimento avaliadas.

Estes resultados são confirmados no questionário pela questão “Do you feel that working remotely has a influence on Commitment?”. Dos participantes, 73.1% afirmaram que o trabalho remoto teve um impacto positivo no seu Commitment, enquanto 14.7% indicaram um impacto negativo. Por outro lado, 12.2% dos participantes relataram que o trabalho remoto não teve qualquer impacto, ou seja, a sua perceção tanto num ambiente remoto ou tradicional é a mesma. Estes resultados sugerem que a maioria da amostra percebeu um efeito positivo do trabalho remoto no seu Commitment, o que pode indicar uma adaptação favorável a este modelo de trabalho em termos de comprometimento organizacional.

Tabela 14
Impacto do trabalho remoto no Commitment

Sente que trabalhar remotamente influenciou o Commitment?	Frequência	Valid %
Sim, positivamente	144	73.1
Sim, negativamente	29	14.7
Não	24	12.2
Total	197	100.0

Fonte: Elaboração própria

Para aprofundar a análise, a questão sobre o impacto do trabalho remoto no Commitment foi correlacionada com o género. Para tal, foi utilizado o Teste de Mann-Whitney para perceber se existem diferenças significativas ao nível do impacto do trabalho remoto no Commitment entre homens e mulheres.

Com o apoio da Tabela 15 é possível verificar que para um nível de significância de 5%, e com P-value igual a 0.064 não existe uma diferença estatisticamente significativa na perceção do *Commitment* entre homens e mulheres em relação à influência do trabalho remoto.

Tabela 15

Teste de Mann-Whitney - Commitment

Mann-Whitney U	4148.000
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.064

Fonte: Elaboração própria

Contudo, para melhor compreender este resultado, foi construída uma tabulação cruzada onde é explorada a relação entre o género e a percepção do impacto do trabalho remoto no *Commitment*, dividindo-se as respostas em três categorias: impacto positivo, impacto negativo e sem impacto.

Os resultados sugerem que, embora não seja estatisticamente significativo, existe uma tendência para uma diferença nas percepções de comprometimento entre homens e mulheres.

A análise da tabela cruzada entre a percepção do impacto do trabalho remoto no comprometimento e o género revelou algumas diferenças notáveis. Entre os respondentes, 144 expressaram a opinião de que o trabalho remoto tem um impacto positivo no comprometimento, com a maioria sendo mulheres (62,5%). Por outro lado, 29 inquiridos sentem que o trabalho remoto teve um impacto negativo no comprometimento, sendo a maioria homens (55,2%). Ao analisar mais aprofundadamente por género, observa-se que uma proporção significativa de mulheres (78,3%) acredita que o trabalho remoto tem um impacto positivo, em comparação com os homens (65,9%). No entanto, entre aqueles que veem o impacto como negativo, uma percentagem maior de homens (19,5%) partilha essa visão em comparação com as mulheres (11,3%). Esta análise sugere que existe uma discrepância perceptível entre género em relação ao impacto do trabalho remoto no comprometimento, com as mulheres a ter uma percepção mais positiva em geral.

Portanto, com base nos dados e no teste estatístico realizado, podemos concluir que o trabalho remoto tem um impacto positivo percebido no comprometimento, e essa percepção varia entre género. As mulheres tendem a ter uma visão mais positiva em relação ao comprometimento induzido pelo trabalho remoto em comparação com os homens. No entanto, é importante notar que esta diferença não atingiu significância estatística, embora haja uma tendência nesta direção.

Para tornar a investigação mais completa, apresenta-se de seguida uma tabela ponderada dos itens do Commitment (Tabela 16).

Tabela 16
Média e Moda – itens Commitment

Item	Média	Moda
I would be very happy to spend the rest of my career with this organization.	5.32	6
I really feel as if this organization's problems are my own.	5.3	6
This organization has a great deal of personal meaning for me.	5.36	6
Right now, staying with my organization is a matter of necessity as much as desire.	5.37	6
It would be very hard for me to leave my organization right now, even if I wanted to.	5.27	6
Too much of my life would be disrupted if I decided I wanted to leave my organization now.	5.32	6
I feel that I have too few options to consider leaving this organization.	2.56	2
If I had not already put so much of myself into this organization, I might consider working elsewhere.	2.57	2
One of the few negative consequences of leaving this organization would be the scarcity of available alternatives.	2.53	2
Even if it were to my advantage, I do not feel it would be right to leave my organization now.	5.04	6
I would feel guilty if I left my organization now.	5.07	6
This organization deserves my loyalty.	5.49	6
I would not leave my organization right now because I have a sense of obligation to the people in it.	5.39	6
I owe a great deal to my organization.	5.46	6

Fonte: Elaboração própria

A análise das pontuações fornecidas, oferece uma visão abrangente do estado atual do comprometimento dos trabalhadores remotos com as suas organizações.

A dimensão do Comprometimento Afetivo-Normativo, pode ser justificada através de um forte afeto para com a organização, representada pelos itens "I would be very happy to

spend the rest of my career with this organization", "I really feel as if this organization's problems are my own" e "This organization has a great deal of personal meaning for me" com valores médios de 5.32, 5.3 e 5.36, respetivamente. Este itens refletem uma forte ligação emocional dos trabalhadores com a organização, indicando um desejo genuíno de permanecer na empresa e uma profunda identificação com os seus valores e desafios. Os itens que se seguem, na escala original são relativos ao comprometimento normativo, mas com base na opinião da amostra, recaem para o comprometimento afetivo-normativo.

No item "I would not leave my organization right now because I have a sense of obligation to the people in it", está refletida uma forte perceção de obrigação moral para com os colegas de trabalho. Os respondentes que expressam este sentimento tendem a sentir-se moralmente responsáveis por permanecer na empresa para apoiar e colaborar com os seus colegas. Isto demonstra um vínculo emocional e afetivo com as pessoas na organização, além de um compromisso moral com o bem-estar coletivo.

No item "This organization deserves my loyalty" é destacada a perceção de que a organização merece a sua lealdade, o que indica uma forte ligação emocional à empresa, onde os trabalhadores se sentem emocionalmente envolvidos e estão dispostos a permanecer leais mesmo diante de boas oportunidades para deixar a organização. A lealdade aqui é impulsionada por um vínculo afetivo profundo e uma conexão emocional com a empresa.

Relativamente ao item "I owe a great deal to my organization" é expresso um sentimento de gratidão e reconhecimento por parte dos colaboradores em relação à organização. Reconhecem os benefícios e oportunidades proporcionados pela empresa e sentem uma dívida emocional para com a mesma. Este sentimento de gratidão pode fortalecer ainda mais o comprometimento afetivo, pois os trabalhadores sentem-se emocionalmente ligados à organização devido às experiências positivas e oportunidades proporcionadas. Portanto, os valores médios elevados destes itens (5.39, 5.49 e 5.46) indicam não apenas um forte comprometimento normativo, baseado na perceção de obrigações morais ou éticas, mas também uma conexão profunda com o lado afetivo do comprometimento, onde os trabalhadores se sentem emocionalmente ligados à organização e às pessoas dentro dela.

Em relação ao Comprometimento Instrumental, que se baseia na perceção de custos associados à saída da organização, observa-se o seguinte: o item "Right now, staying with my organization is a matter of necessity as much as desire." (5.37), sugere que os trabalhadores percebem uma necessidade significativa de permanecer na organização,

além do desejo. A alta pontuação indica que reconhecem a importância de permanecer na empresa por motivos práticos ou de necessidade, o que é consistente com o comprometimento instrumental – sentir que a sua permanência é crucial devido a fatores como benefícios financeiros ou estabilidade no emprego.

No item "Too much of my life would be disrupted if I decided I wanted to leave my organization now." (5.32), é indicado que os colaboradores acreditam que deixar a organização teria um impacto significativo e prejudicial na sua vida. Percebem a saída como uma mudança drástica que afetaria negativamente vários aspetos da sua vida, o que sugere uma forte percepção de custos associados à saída, alinhando-se com o comprometimento instrumental.

Já no item "I feel that I have too few options to consider leaving this organization." (2.56), foi conotado com uma pontuação baixa, o que sugere que os trabalhadores discordam dessa percepção, exprimindo que não se sentem limitados nas suas opções fora da organização e, portanto, não consideram a permanência como uma questão de necessidade devido à falta de alternativas viáveis. Isso não está alinhado com a perspetiva do comprometimento instrumental, onde a permanência é motivada em parte pela falta de opções alternativas, ou seja, escolhem permanecer porque estão ligados com a organização noutros sentidos, pelo lado afetivo, por exemplo.

Complementarmente, no item "If I had not already put so much of myself into this organization, I might consider working elsewhere." (2.57), a média é uma pontuação baixa, pressupondo discórdia perante a afirmação. Os inquiridos não consideram a sua contribuição passada para a organização como um fator significativo que os impediria de considerar oportunidades de emprego noutro lugar, sugerindo assim uma falta de comprometimento instrumental, onde a percepção de investimento passado pode influenciar a decisão de permanecer na organização. Eles não ficam na organização por apenas se terem entregue à organização ou por todo o seu esforço e dedicação investidos, mas sim porque querem fazê-lo e por sentirem que devem.

Assim como nos itens anteriores, o item "One of the few negative consequences of leaving this organization would be the scarcity of available alternatives." (2.53) recebeu uma pontuação baixa. Os trabalhadores não veem a falta de alternativas como um fator significativo que os impediria de deixar a organização. Isso sugere que eles não percebem a escassez de alternativas como um custo significativo associado à saída, o que contradiz a perspetiva do comprometimento instrumental. Estes permanecem não pelas poucas

alternativas, mas sim pelo significado da organização para os indivíduos. Posto isto, o comprometimento instrumental, baseado na perceção de custos associados à saída da organização, parece não ser o principal fator que influencia a decisão de permanência dos trabalhadores, conforme evidenciado pelos baixos índices em itens relacionados com essa dimensão. Em vez disso, outros aspetos, como o significado do trabalho, a ligação emocional e as relações interpessoais, podem desempenhar um papel mais significativo no comprometimento organizacional, especialmente num contexto de trabalho remoto.

Os resultados das pontuações médias indicam que os trabalhadores demonstram um forte comprometimento afetivo e normativo com a organização, com uma conexão emocional significativa e uma forte perceção de dever e obrigação para com a empresa e os seus colegas. Embora haja alguma perceção de necessidade instrumental de permanecer na organização, parece ser menos dominante do que os aspetos afetivos e normativos do comprometimento. Este comprometimento transcende a conveniência ou a necessidade, refletindo uma genuína apreciação e lealdade à organização, o que é fundamental para o sucesso organizacional num contexto económico caracterizado pela volatilidade e pela rápida transformação das condições empresariais.

Em suma, a análise quantitativa revelou que o trabalho remoto teve um impacto predominantemente positivo no comprometimento dos trabalhadores. Os participantes demonstraram um alto nível de satisfação e comprometimento com a empresa a longo prazo, indicando um vínculo emocional significativo; perceberam a permanência na organização não apenas como um desejo, mas também como uma necessidade, refletindo um alto nível de comprometimento baseado em fatores éticos e morais; e sentiram uma forte obrigação e lealdade para com a organização, bem como um forte sentido de dívida para com ela, o que contribui para a sua decisão de permanecer na empresa. Estes resultados revelam que, apesar dos desafios do trabalho remoto, como a distância física e a falta de interação presencial, muitos trabalhadores mantiveram uma forte ligação e comprometimento com a organização. Portanto, considerando as evidências recolhidas e devidamente analisadas, a Hipótese 4 "O trabalho remoto tem um impacto positivo no Commitment" pode ser confirmada, reforçando a ideia de que práticas de trabalho remoto, quando bem implementadas, podem fortalecer o comprometimento dos colaboradores com a organização.

4.5 Discussão de resultados

Ao nível do capital humano em trabalho remoto, pode-se afirmar que os dados fornecidos pelo Instituto Nacional de Estatística (INE) e os resultados obtidos revelam uma correspondência ao nível da distribuição de género e das qualificações. Relativamente à distribuição por género, a literatura indica uma ligeira predominância feminina em trabalho remoto, com as mulheres a representar 51% dos teletrabalhadores, segundo os dados estatísticos do INE. Os resultados confirmam e ampliam esta tendência, mostrando uma proporção ligeiramente maior de participação feminina (56,9%). Esta concordância sugere que a predominância feminina no teletrabalho pode ser uma tendência consolidada, possivelmente refletindo as flexibilidades do teletrabalho que podem favorecer a inclusão feminina no mercado de trabalho, especialmente em contextos que exigem uma maior conciliação entre vida profissional e pessoal/familiar. Estas conclusões confirmam que o trabalho remoto veio permitir uma maior flexibilidade na gestão das obrigações familiares e profissionais, capacitando as mulheres a equilibrar esses compromissos de forma mais eficaz, potencialmente ampliando as suas oportunidades de progressão na carreira (Choudhury, 2020).

Ao nível da qualificação, a literatura e os resultados obtidos, destacam o elevado nível de qualificação dos profissionais em teletrabalho. De acordo com o INE, aproximadamente 72% dos profissionais em teletrabalho têm graduação de nível superior. Esta tendência é reforçada pelos resultados deste estudo, onde uma expressiva maioria dos participantes possui um grau de nível superior: 47,9% com Licenciatura, 37,9% com Mestrado e 9,0% com Doutoramento, totalizando 94,8% dos participantes com formação superior. Estes dados reforçam a ideia de que o teletrabalho é particularmente prevalente entre indivíduos com níveis de educação elevados, sugerindo que as profissões executadas remotamente tendem a ser aqueles que também exigem níveis mais altos de formação académica. Segundo Dingel & Neiman (2020) a concentração de participantes com graus académicos avançados (94.8%) alinha-se diretamente com os setores identificados como mais propensos ao trabalho remoto, tais como gestão, finanças, educação, e áreas que envolvem o trabalho intensivo com computadores, que por sua vez são também os setores, apontados pelos INE onde se concentra mais população em teletrabalho, primeiramente Educação, seguido pelas Atividades de informação e de comunicação.

É evidente que a experiência do trabalho remoto varia significativamente entre indivíduos, refletindo uma gama de respostas que vão desde a perceção de melhoria nas relações

interpessoais até o sentimento de isolamento e desconexão. Estudos como os de Wontorczyk & Rożnowski (2022) sugerem que a diminuição do contato físico pode efetivamente reduzir conflitos, promovendo um ambiente de trabalho mais sereno e menos competitivo. A análise dos dados revelou que uma proporção considerável dos trabalhadores remotos percebe um impacto positivo deste modelo de trabalho nas suas relações com os colegas, com 39,5% dos participantes a afirmar que o trabalho remoto melhorou essa relação. Esta conclusão é corroborada por Osoian e Petre (2022), que apontam um aumento na empatia entre colegas, sugerindo que o trabalho remoto pode, de facto, facilitar um ambiente colaborativo e empático, apesar dos desafios inerentes. Em contrapartida, Alexandria (2022) e Popovici e Popovici (2020) alertam para o aumento do isolamento social, uma consequência preocupante da ausência do ambiente de trabalho físico partilhado, que pode levar a sentimentos de alienação e afastamento da organização. Esse isolamento não apenas afeta a saúde mental dos trabalhadores, mas também pode comprometer a coesão e a eficácia do trabalho em equipa. Os resultados deste estudo reforçam também essa preocupação. Enquanto alguns veem benefícios, uma parcela ainda considerável (32,3%) relata experiências negativas, que podem ser atribuídas a esse isolamento. A perda de interações presenciais, segundo Wontorczyk & Rożnowski (2022), pode enfraquecer os vínculos organizacionais, um aspeto que se alinha com os relatos de impacto negativo na comunicação destacados. A ausência de contacto físico e a dependência de ferramentas digitais podem proporcionar a diminuição do sentimento de pertença e de comprometimento e envolvimento com a organização.

A preferência esmagadora pelo trabalho remoto, evidenciada pelos resultados onde 80,7% dos participantes expressaram um favoritismo pelo modelo à distância, é justificada pelas vantagens apresentadas na revisão de literatura. Esta coerência valida a Hipótese 2, que sugere uma prevalência na preferência pelo trabalho remoto sobre o presencial, como também esclarece as razões subjacentes a esta tendência. A literatura destaca a flexibilidade como uma vantagem chave do teletrabalho, proporcionando aos colaboradores uma liberdade sem precedentes para organizar as suas rotinas de trabalho de maneira que melhor se alinhe com a sua vida pessoal. Olson (1983) já apontava esta tendência, enfatizando a capacidade de trabalhar quando e onde desejado como um benefício significativo. Esta flexibilidade é uma das razões fundamentais para a preferência dominante pelo trabalho remoto, sugerindo que muitos profissionais valorizam a autonomia nas suas estruturas de trabalho acima da tradicionalidade do ambiente de escritório. Outro ponto de convergência entre a preferência pelo trabalho remoto e as vantagens

identificadas na literatura é a eliminação dos deslocamentos diários. Wontorczyk & Rożnowski (2022) destacam que o trabalho remoto poupa tempo e reduz despesas financeiras associadas à deslocação até ao local de trabalho. Este benefício é especialmente relevante em contextos urbanos, onde os tempos de deslocamento podem ser significativos. A literatura também ressalta a importância da flexibilidade de horários para a conciliação entre a vida profissional e pessoal, um aspeto que é amplamente facilitado pelo teletrabalho. Com recursos tecnológicos avançados, os colaboradores podem encontrar um equilíbrio mais saudável entre as suas responsabilidades de trabalho e pessoais, o que, por sua vez, pode levar a melhorias na produtividade, desempenho e satisfação no trabalho (Srđana et al., 2023). A análise dos dados, em conjunto com a revisão de literatura, revelam uma clara correlação entre as vantagens percebidas do trabalho remoto e a preferência expressa por esta modalidade de trabalho. Esta preferência reflete uma valorização da flexibilidade, economia de tempo e recursos e um melhor equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Estes fatores não justificam apenas a prevalência da preferência pelo trabalho remoto, mas também apontam para uma mudança significativa nas expectativas e procura dos profissionais atuais em relação ao seu ambiente de trabalho.

Prosseguindo com a análise do impacto do trabalho remoto no Engagement dos colaboradores, a fim de confirmar a hipótese H3, que afirma que o trabalho remoto tem um impacto positivo no Engagement dos colaboradores, foram analisadas respostas ao questionário onde os participantes opinaram sobre sua perceção em relação ao trabalho remoto e o seu nível de Engagement. A maioria dos inquiridos expressou uma visão positiva em relação ao trabalho remoto, com 70,6% dos participantes a afirmar uma influência positiva no seu Engagement. Este dado sugere que a maioria da amostra encontrou benefícios no trabalho remoto. A análise dos itens com médias mais elevadas revelou que os teletrabalhadores demonstram um elevado orgulho no trabalho que realizam, o que sugere que a autonomia e a confiança proporcionadas pelo trabalho remoto contribuem para esse sentimento de orgulho (Galanti et al., 2021). A capacidade de gerir o próprio trabalho e estabelecer metas são características essenciais para a eficiência do trabalho remoto, permitindo aos colaboradores adaptar-se melhor às suas necessidades e métodos de trabalho. Além disso, a análise revelou que os trabalhadores remotos desenvolvem estratégias eficazes para manter a produtividade e o bem-estar mental, como indicado pela alta pontuação na afirmação "At my job, I am very resilient, mentally" (5,65). Esta resiliência

é fundamental para o envolvimento contínuo no trabalho remoto, permitindo aos colaboradores superar obstáculos e manter-se motivados (Bakker & Leiter, 2010).

Por outro lado, foram identificados itens com pontuações menos elevadas, como "I feel happy when I am working intensely" (5,33) e "When I am working, I forget everything else around me" (5,38). Estes resultados sugerem que o equilíbrio entre vida profissional e pessoal e as distrações domésticas podem afetar a felicidade e a capacidade de concentração dos trabalhadores remotos (Wontorczyk & Rożnowski, 2022). No entanto, apesar dessas limitações, a análise global das respostas revelou que os colaboradores remotos apresentam altos níveis de Engagement. A predominância de respostas nas categorias mais elevadas sugere um forte envolvimento com o trabalho e um elevado envolvimento emocional com as responsabilidades profissionais. Em suma, os resultados acabam por confirmar H3, comprovando que o trabalho remoto tem um impacto positivo no Engagement dos colaboradores. A autonomia, a resiliência e o compromisso demonstrados pelos trabalhadores remotos refletem uma tendência geral de satisfação e envolvimento com o trabalho, apesar dos desafios associados ao ambiente remoto.

Sob o ponto de vista do Commitment, os resultados apresentados podem ser justificados à luz da literatura sobre o comprometimento organizacional no contexto do trabalho remoto. A evidência sugere que apesar dos desafios inerentes ao trabalho remoto, como a potencial perda de raízes organizacionais e o enfraquecimento do apoio percebido tanto dos superiores quanto dos colegas (Carrasco-Garrido et al., 2023), existem aspetos significativos que contribuem para um forte comprometimento organizacional. As pontuações médias do comprometimento afetivo e normativo foram elevadas, demonstrando um forte comprometimento com a organização, o que vai ao encontro dos argumentos de Gosnell (2020) e Choudhury (2020), que enfatizam a importância do compromisso com a excelência, a colaboração e a comunicação contínua como fundamentos para o sucesso organizacional em ambientes remotos. Esta conexão emocional significativa e o forte sentimento de dever refletem uma internalização dos valores e objetivos da empresa pelos trabalhadores, reforçando a ideia de que a integração na cultura organizacional e a manutenção de uma comunicação clara são cruciais para preservar a coesão e a identidade da empresa.

Este compromisso pode ser elucidado pelo elevado apreço e ligação afetiva que os trabalhadores demonstram ter para com a sua organização, refletido nos itens "I would be very happy to spend the rest of my career with this organization", "I really feel as if this

organization's problems are my own" e "This organization has a great deal of personal meaning for me". Estes itens manifestam uma ligação emocional intensa com a entidade empregadora, evidenciando um desejo sincero de permanecer ligado à organização e uma identificação profunda com seus valores e desafios enfrentados. A pesquisa de Wontorczyk e Rożnowski (2022) sublinha o papel fundamental que a dinâmica da relação com supervisores e o apoio entre colegas desempenham no fomento do comprometimento organizacional, onde, mesmo diante desafios impostos pela separação física, a percepção de apoio e a capacidade de cultivar relações de trabalho robustas em ambientes virtuais são cruciais para desenvolver um sentimento de pertença à organização. Estes fatores são decisivos para o desenvolvimento de um forte sentimento de dever e lealdade, mitigando os potenciais efeitos negativos causados pela diminuição da interação face a face. Este argumento ganha relevância com a análise do item "I would not leave my organization right now because I have a sense of obligation to the people in it", que reflete uma significativa noção de obrigação moral para com os colegas. Os indivíduos que partilham deste sentimento demonstram uma tendência para assumir uma responsabilidade moral para permanecer na empresa, visando apoiar e colaborar com os seus colegas. Esta atitude evidencia um laço emocional e afetivo com a equipa, complementado por um compromisso ético com o bem-estar coletivo, sublinhando como as relações interpessoais positivas e o suporte mútuo são essenciais para a promoção do comprometimento organizacional em contextos remotos.

Por outro lado, Carrasco-Garrido et al. (2023) ressaltam a possível perda das raízes organizacionais perante o modelo de trabalho remoto. Tal deve-se ao facto da cultura organizacional se caracterizar por interações contínuas e experiências partilhadas no ambiente de trabalho físico, e, portanto, pode ficar comprometida em ambientes de trabalho remoto. A ausência de exposição direta aos símbolos organizacionais, rotinas e práticas culturais emerge como uma ameaça potencial à identificação dos trabalhadores com a empresa e, por conseguinte, ao seu comprometimento organizacional. Contrariando estas preocupações iniciais, os resultados revelaram que o impacto do trabalho remoto, na realidade, teve uma inclinação predominantemente positiva no comprometimento dos trabalhadores. Os participantes manifestaram um elevado grau de satisfação e comprometimento a longo prazo, apresentando um vínculo emocional significativo. A percepção da permanência na organização não foi apenas interpretada como um desejo, mas também como uma necessidade, sugerindo um comprometimento profundo fundamentado em princípios éticos e morais. Estes resultados indicam que, mesmo sem a

presença física no ambiente de trabalho, o comprometimento organizacional permanece robusto e é sustentado por valores éticos, laços emocionais e uma profunda ligação moral com a empresa. Assim, enquanto as preocupações inicialmente levantadas por Carrasco-Garrido et al. (2023) sobre a perda das raízes organizacionais são pertinentes, os resultados obtidos apontam para a resiliência do comprometimento organizacional em ambientes remotos, indicando a capacidade de adaptação e reforço dos laços organizacionais mesmo em contextos de trabalho não convencionais.

Os resultados refletem uma complexidade nas dinâmicas do trabalho remoto, sugerindo que, apesar dos desafios, o trabalho remoto pode efetivamente contribuir para um aumento do comprometimento organizacional. A chave para esse sucesso parece residir na implementação cuidadosa de práticas de trabalho remoto, que devem incluir comunicação eficaz, suporte contínuo da gestão e colegas, bem como estratégias para integrar os trabalhadores remotos na cultura organizacional. Assim, estes resultados não apenas confirmam a Hipótese 4 como também destacam a importância de abordagens de gestão adaptadas às especificidades do trabalho remoto para maximizar seu impacto positivo no comprometimento organizacional.

5. CONCLUSÃO

A presente dissertação investigou o impacto do trabalho remoto no Engagement e no Commitment dos colaboradores, explorando hipóteses que abordaram tanto as relações sociais no ambiente de trabalho como a preferência por modelos de trabalho remoto versus presencial. A análise dos dados e os resultados obtidos forneceram uma compreensão mais profunda dos efeitos do trabalho remoto nas atitudes e comportamentos dos colaboradores.

Verificou-se que o trabalho remoto influenciou de forma parcialmente positiva as relações com os colegas. Embora se tenha verificado uma divisão de opiniões entre os participantes, a maioria expressou uma melhoria nas relações sociais, indicando que o trabalho remoto contribuiu, em geral, para fortalecer os laços interpessoais. Foi possível verificar que a preferência pelo trabalho remoto prevalece sobre o trabalho presencial, com uma maioria significativa dos participantes a expressar essa mesma preferência, a qual pode ser explicada por diversos fatores, sendo os mais referidos, a flexibilidade tanto de tempo como de espaço permitida por esta modalidade, a redução de custos e o aumento da produtividade devido ao ambiente de concentração e foco alcançável num ambiente remoto.

No que diz respeito ao Engagement, os resultados confirmam a hipótese de que o trabalho remoto tem um impacto positivo, destacando a autonomia, a resiliência e o compromisso como elementos-chave para o envolvimento dos colaboradores. Apesar de alguns desafios, como o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, os colaboradores remotos demonstraram altos níveis de envolvimento com o trabalho. Estes resultados sugerem que os colaboradores permaneceram motivados e envolvidos, mesmo num ambiente remoto, e encontram significado e satisfação nas suas atividades profissionais.

Quanto ao Commitment, os resultados apontam para uma resiliência surpreendente, onde os trabalhadores remotos mantêm um forte vínculo emocional e moral com a organização. Ainda que enfrentem possíveis desafios, como o isolamento social e a perda das raízes organizacionais, os colaboradores demonstraram um compromisso profundo com os valores e objetivos da empresa, evidenciando a importância da comunicação eficaz, do suporte da gestão e dos colegas, bem como da integração na cultura organizacional para sustentar esse comprometimento.

Em suma, os resultados desta investigação sugerem que o trabalho remoto emergiu como uma prática eficaz e vantajosa, capaz de promover relações sociais positivas, aumentar o

envolvimento dos colaboradores e fortalecer o comprometimento organizacional. No entanto, é crucial reconhecer que o sucesso do trabalho remoto depende de uma implementação cuidadosa e de políticas de suporte adequadas. Portanto, as organizações devem continuar a investir em estratégias e recursos que facilitem um ambiente de trabalho remoto eficiente e gratificante, garantindo assim o bem-estar e a produtividade dos colaboradores num cenário cada vez mais digital, dinâmico e evoluído.

6. LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

No que diz respeito às limitações do estudo, destaca-se a dimensão da amostra. Com apenas 211 participantes, dos quais 56.9% são do sexo feminino, a capacidade de generalizar os resultados fica comprometida. Uma amostra mais ampla e diversificada poderia oferecer uma visão mais abrangente e representativa da população em estudo. Adicionalmente, a partilha do questionário limitou-se a certos perfis e redes de contactos, o que pode ter restringido a variedade e o volume de respostas obtidas. Este aspeto sublinha a importância de estratégias mais amplas e inclusivas de distribuição de questionários em futuras investigações.

O design do questionário também apresentou desafios, particularmente devido à sua extensão e à natureza opcional de algumas questões. Isto pode ter levado a lacunas nos dados recolhidos, onde alguns participantes optaram por não responder a todas as afirmações. Ainda no questionário utilizado, em alguns casos, algumas respostas basearam-se na recolha de evidências com base na memória dos participantes o que acarreta sempre riscos de enviesamento, nomeadamente daqueles que de momento estão em regime híbrido ou presencial, mas em tempos já desempenharam funções remotas, o que pode ser difícil de responder e recordar. Tal pode afetar a precisão das respostas e, consequentemente, dos resultados do estudo.

Em investigações futuras, é crucial considerar o setor de atuação/área profissional dos participantes. Uma análise focada em setores de atividade específicos ou até mesmo a comparação entre diferentes setores ou países poderia oferecer uma análise mais profunda e específica sobre o impacto das condições do trabalho remoto.

A escolha de apenas uma metodologia, quantitativa, revelou-se insuficiente para abranger toda a complexidade do tema estudado, dada a predisposição para enviesamento nas respostas, quer sejam por aleatoriedade, tendência na forma de responder ou pela inclinação dos participantes em fornecer respostas que consideram mais aceitáveis socialmente. Para enriquecer estudos futuras neste domínio, é fundamental a adoção de estratégias mais sofisticadas na recolha e análise de dados, incluindo a exploração de métodos qualitativos, como a realização de entrevistas, que oferecem uma perspetiva mais detalhada e profunda das questões em análise.

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. <https://doi.org/10.1016/J.TRA.2016.06.021>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal Of Vocational Behavior*, 252–276. <https://sci-hub.se/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Almeida, N. G. (2016). A importância da metodologia científica através do projeto de pesquisa para a construção da monografia. *Revista de Biblioteconomia e Ciência Da Informação*, 57–66. <https://periodicos.ufca.edu.br/ojs/index.php/folhaderosto/article/view/92/67>
- Anand, A. A., & Acharya, S. N. (2021). Employee Engagement in A Remote Working Scenario. *International Research Journal of Business Studies*, 14(2). <https://pdfs.semanticscholar.org/3845/990aadc017a468cfbd7838000f9dd5468cd0.pdf>
- Artigo 165º, de 28 de abril de 2023. *Código do Trabalho*. Autoridade para as condições do Trabalho.
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. Psychology Press.
- Barardo, R. de O. (2021). *A afirmação do Teletrabalho no setor terciário: Desafios e Oportunidades* [Master Dissertation, ISCAL - Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa]. <https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/15238/1/Tese%20Ricardo%20Barardo%20-%20Imprimir.pdf>
- Beckel, J. L. O., & Fisher, G. G. (2022). Telework and Worker Health and Well-Being: A Review and Recommendations for Research and Practice. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(7), 3879. <https://doi.org/10.3390/IJERPH19073879>
- Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2022). *How Hybrid Working From Home Works Out*.
- Carrasco-Garrido, C., De-Pablos-Heredero, C., & Rodríguez-Sánchez, J.-L. (2023). Exploring hybrid telework: A bibliometric analysis. *Heliyon*, 9(12), 1–15. <https://doi.org/10.1016/J.HELİYON.2023.E22472>
- Chiguvi, D., & Keneilwe Bakani. (2023). Exploring the effects of remote work on employee productivity in Botswana amidst the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 12(6), 101–117. <https://doi.org/10.20525/IJRBS.V12I6.2505>

- Choudhury, P. (2020, November). Our Work-from-Anywhere Future. *Harvard Business Review*, 23(SPEC. ISS.). <https://doi.org/10.1002/JOB.145>
- Cristina, A. C. (2021). *Bem Estar E Satisfação No Trabalho Remoto: Comparação Entre Trabalhadores Independentes E Trabalhadores Dependentes* [Master Dissertation, ISPA - Instituto Universitário Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida]. <https://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/8017/1/22463.pdf>
- Dingel, J. I., & Neiman, B. (2020). How many jobs can be done at home? *Journal of Public Economics*, 189, 104235. <https://doi.org/10.1016/J.JPUBECO.2020.104235>
- Duarte, T. (2009). *A possibilidade da investigação a 3: reflexões sobre triangulação (metodológica)* (e-WORKING PAPER N.º 60/2009).
- Eriksson, L., & Santesson, H. (2021). *Organizational Culture in a Remote Setting - A Qualitative Study on Organizational Culture and the Effects of Remote Work* [Master Dissertation, Uppsala University]. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1579041/FULLTEXT01.pdf>
- Felstead, A., & Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, 32(3), 195–212. <https://doi.org/10.1111/NTWE.12097>
- Fitzer, M. M. (1997). Managing from afar: Performance and rewards in a telecommuting environment. *Compensation & benefits review*, 29(1), 65-73. <https://www.proquest.com/docview/213677152/fulltextPDF/D46E45301DD84791PQ/1?accountid=177838&sourcetype=Trade%20Journals>
- Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., & Toscano, F. (2021). Work From Home During the COVID-19 Outbreak: The Impact on Employees' Remote Work Productivity, Engagement, and Stress. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 63(7), e426. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002236>
- Garavand, A., Jalali, S., Talebi, A. H., & Sabahi, A. (2022). Advantages and disadvantages of teleworking in healthcare institutions during COVID-19: A systematic review. *Informatics in Medicine Unlocked*, 34, 101119. <https://doi.org/10.1016/j.imu.2022.101119>
- Gosnell, K. (2020, July 17). Commitments Good Employees Make While Working Remotely. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2020/07/17/commitments-good-employees-make-while-working-remotely/?sh=3c3e08873c51>
- Grzegorzczuk, M. ; Mariniello, M. ; Nurski, L. ; & Schraepen, T. (2021). *Blending the physical and virtual: A hybrid model for the future of work*. <http://hdl.handle.net/10419/251067>

- Kranc, J. (2023, July 20). Hybrid work models continue to grow, study finds. *Benefits PRO*.
<https://www.proquest.com/abicomplete/docview/2840035890/AFE0D5984D9C4A69PQ/3?accountid=177838&sourcetype=Trade%20Journals#center>
- Lippe, T. van der, & Lippényi, Z. (2019). Co-workers working from home and individual and team performance. *New Technology, Work and Employment*, 35(1), 60–79.
<https://doi.org/10.1111/NTWE.12153>
- Lucjan, K., Szostek, D., Balcerzak, A. P., & Rogalska, E. (2023). Relationships Between Leadership Style And Organizational Commitment: The Moderating Role Of The System Of Work. *Economics and Sociology*, 16(4), 11–39.
<https://doi.org/10.14254/2071-789X.2023/16-4/1>
- Mantovani, C. M. C. A. (2011). *Narrativas Da Mobilidade: Comunicação, Cultura E Produção Em Espaços Informacionais* [Doctoral Dissertation]. Universidade Federal de Minas Gerais .
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2004). *TCM Employee Commitment Survey Academic Users Guide 2004*. The University of Western Ontario.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Moglia, M., Hopkins, J., & Bardoel, A. (2021). Telework, Hybrid Work and the United Nation's Sustainable Development Goals: Towards Policy Coherence. *Sustainability 2021, Vol. 13, Page 9222*, 13(16), 9222. <https://doi.org/10.3390/SU13169222>
- Olson, M. H. (1983). *Remote Office Work: Changing Work Patterns In Space And Time*. 26(3), 182–187.
- Osoian, C., & Petre, A. (2022). Employee Engagement and Job Burnout in the Context of Teleworking. *Studia Universitatis Babes-Bolyai Oeconomica*, 67(3), 14–26.
<https://doi.org/10.2478/SUBBOEC-2022-0012>
- 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*. <https://sci-hub.se/10.1080/09585192.2020.1777183>
- Pass, S., & Ridgway, M. (2022). An informed discussion on the impact of COVID-19 and 'enforced' remote working on employee engagement. *Human Resource Development International*, 25(2), 254–270. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2048605>
- Peters, P., Ligthart, P. E. M., Bardoel, A., & Poutsma, E. (2016). 'Fit' for telework'? Cross-cultural variance and task-control explanations in organizations' formal telework practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2582–2603. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1232294>

- Popovici, V., & Popovici, A.-L. (2020). Remote Work Revolution: Current Opportunities and Challenges for Organizations. *“Ovidius” University Annals, Economic Sciences Series*, XX(1/2020).
- Prasad, K., Rao Mangipudi, M., Muralidhar, B., & Vaidya, R. W. (2020). Organizational Climate, Opportunities, Challenges And Psychological Wellbeing Of The Remote Working Employees During Covid-19 Pandemic: A General Linear Model Approach With Reference To Information Technology Industry In Hyderabad. *International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology (IJARET)*, 11(4), 372–389.
<http://www.iaeme.com/IJARET/index.asp372>Availableonlineat<http://www.iaeme.com/IJARET/issues.asp?JType=IJARET&VType=11&IType=4><http://www.iaeme.com/IJARET/index.asp373><http://www.iaeme.com/IJARET/issues.asp?JType=IJARET&VType=11&IType=4>
- Ritchie, D. (2023, July 11). *Pros and Cons of Remote Work: Embracing a Flexible Future*. <https://www.calendar.com/blog/pros-and-cons-of-remote-work-embracing-a-flexible-future/>
- Romeria, A. (2021). 79% dos profissionais afirma que o teletrabalho melhora a sua produtividade. *O Jornal Económico*. <https://jornaleconomico.pt/noticias/79-dos-profissionais-afirma-que-o-teletrabalho-melhora-a-sua-produtividade-792574/>
- Sahut, J. M., & Lissillour, R. (2023). The adoption of remote work platforms after the Covid-19 lockdown: New approach, new evidence. *Journal of Business Research*, 154, 113345. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2022.113345>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav*, 25, 293–315.
<https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). *UWES Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual*. Occupational Health Psychology Unit Utrecht University.
- Silva, B. R. R. (2021). *Implicações do trabalho remoto na função de RH: um estudo exploratório em empresas portuguesas* [Master Dissertation]. Instituto Superior de Contabilidade e Administração.
- Srđana, T., Jasmina, P., Stojanović Edit, T., Avdija Jelena, R., Nemanja, B., & Milan, N. (2023). The Influence of Cultural and Personal Properties on Job Performances and Organizational Commitment in Teleworkers. *South East European Journal of Economics and Business*, 18(2), 2023. <https://doi.org/10.2478/jeb-2023-0015>
- Tavares, F., Santos, E., Diogo, A., & Ratten, V. (2020). Teleworking in Portuguese communities during the COVID-19 pandemic. *Journal of Enterprising Communities:*

- People and Places in the Global Economy*. <https://sci-hub.se/10.1108/jec-06-2020-0113>
- Wontorczyk, A., & Rożnowski, B. (2022). Remote, Hybrid, and On-Site Work during the SARS-CoV-2 Pandemic and the Consequences for Stress and Work Engagement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(4). <https://doi.org/10.3390/IJERPH19042400>
- Yilmaz, E., & Kiliç, Y. (2017). The impact of organizational commitment on trainee teachers' job satisfaction. *International Journal of Contemporary :Educational Research*, 4(1), 1–11. www.ijcer.net
- Zhang, S., Moeckel, R., Moreno, A. T., Shuai, B., & Gao, J. (2020). A work-life conflict perspective on telework. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 141, 51–68. <https://doi.org/10.1016/J.TRA.2020.09.007>
- 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. <https://doi.org/10.1016/J.TRA.2016.06.021>
- Alexandria. (2022, December 27). *Remote Work Is Here for Good*. HRNews. <https://www.proquest.com/abicomplete/docview/2758589240/E33E90B228874210PQ/1?accountid=177838&sourcetype=Trade%20Journals#center>
- Alexandria. (2023, September 14). *Coworking Spaces Can Help Prevent Employee Loneliness, Isolation*. HRNews. <https://www.proquest.com/abicomplete/docview/2864920195/945F018B129C4C98PQ/2?accountid=177838&sourcetype=Trade%20Journals>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal Of Vocational Behavior*, 252–276. <https://sci-hub.se/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Almeida, N. G. (2016). A importância da metodologia científica através do projeto de pesquisa para a construção da monografia. *Folha de Rosto Revista de Biblioteconomia e Ciência Da Informação*, 57–66. <https://periodicos.ufca.edu.br/ojs/index.php/folhaderosto/article/view/92/67>
- Anand, A. A., & Acharya, S. N. (2021). Employee Engagement in A Remote Working Scenario. *International Research Journal of Business Studies*, 14(2). <https://pdfs.semanticscholar.org/3845/990aadc017a468cfbd7838000f9dd5468cd0.pdf>
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. Psychology Press. [https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=IZJ5AgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Bakker,+A.,+B.,+Leiter,+M.,+P.+\(2010\)&ots=N1LC3MjdaO&sig=Fxtv1yiycPWq2RZHNHTeNpOAm8g&redir_esc=y#v=o](https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=IZJ5AgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Bakker,+A.,+B.,+Leiter,+M.,+P.+(2010)&ots=N1LC3MjdaO&sig=Fxtv1yiycPWq2RZHNHTeNpOAm8g&redir_esc=y#v=o)

nepage&q=Bakker%2C%20A.%2C%20B.%2C%20Leiter%2C%20M.%2C%20P.%20(2010)&f=false

- Barardo, R. de O. (2021). *A afirmação do Teletrabalho no setor terciário: Desafios e Oportunidades* [Master Dissertation, ISCAL - Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa].
<https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/15238/1/Tese%20Ricardo%20Barardo%20-%20Imprimir.pdf>
- Beckel, J. L. O., & Fisher, G. G. (2022). Telework and Worker Health and Well-Being: A Review and Recommendations for Research and Practice. *International Journal of Environmental Research and Public Health* , 19(7), 3879.
<https://doi.org/10.3390/IJERPH19073879>
- Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2022). *How Hybrid Working From Home Works Out*.
- Carrasco-Garrido, C., De-Pablos-Heredero, C., & Rodríguez-Sánchez, J.-L. (2023). Exploring hybrid telework: A bibliometric analysis. *Heliyon*, 9(12), 1–15.
<https://doi.org/10.1016/J.HELIYON.2023.E22472>
- Chiguvu, D., & Keneilwe Bakani. (2023). Exploring the effects of remote work on employee productivity in Botswana amidst the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 12(6), 101–117.
<https://doi.org/10.20525/IJRBS.V12I6.2505>
- Choudhury, P. (2020, November). Our Work-from-Anywhere Future. *Harvard Business Review* , 23(SPEC. ISS.). <https://doi.org/10.1002/JOB.145>
- Código do Trabalho*. (2023).
- Cristina, A. C. (2021). *Bem Estar E Satisfação No Trabalho Remoto: Comparação Entre Trabalhadores Independentes E Trabalhadores Dependentes* [Master Dissertation, ISPA - Instituto Universitário Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida].
<https://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/8017/1/22463.pdf>
- Dingel, J. I., & Neiman, B. (2020). How many jobs can be done at home? *Journal of Public Economics*, 189, 104235. <https://doi.org/10.1016/J.JPUBECO.2020.104235>
- Duarte, T. (2009). *A possibilidade da investigação a 3: reflexões sobre triangulação (metodológica)* (e-WORKING PAPER N.º 60/2009).
- Eriksson, L., & Santesson, H. (2021). *Organizational Culture in a Remote Setting - A Qualitative Study on Organizational Culture and the Effects of Remote Work* [Master Dissertation, Uppsala University]. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1579041/FULLTEXT01.pdf>

- Felstead, A., & Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, 32(3), 195–212. <https://doi.org/10.1111/NTWE.12097>
- Fitzer, M. M. (1997). *Managing from afar: Performance and rewards in a telecommuting environment* - ProQuest. 65–73.
<https://www.proquest.com/docview/213677152/fulltextPDF/D46E45301DD84791PQ/1?accountid=177838&sourcetype=Trade%20Journals>
- Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., & Toscano, F. (2021). Work From Home During the COVID-19 Outbreak: The Impact on Employees' Remote Work Productivity, Engagement, and Stress. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 63(7), e426. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002236>
- Garavand, A., Jalali, S., Talebi, A. H., & Sabahi, A. (2022). Advantages and disadvantages of teleworking in healthcare institutions during COVID-19: A systematic review. *Informatics in Medicine Unlocked*, 34, 101119.
<https://doi.org/10.1016/j.imu.2022.101119>
- Gosnell, K. (2020, July 17). Commitments Good Employees Make While Working Remotely. *Forbes*.
<https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2020/07/17/commitments-good-employees-make-while-working-remotely/?sh=3c3e08873c51>
- Grzegorzczuk, M. ;, Mariniello, M. ;, Nurski, L. ;, & Schraepen, T. (2021). *Blending the physical and virtual: A hybrid model for the future of work*.
<http://hdl.handle.net/10419/251067>
- Lippe, T. van der, & Lippényi, Z. (2019). Co-workers working from home and individual and team performance. *New Technology, Work and Employment*, 35(1), 60–79.
<https://doi.org/10.1111/NTWE.12153>
- Lucjan, K., Szostek, D., Balcerzak, A. P., & Rogalska, E. (2023). Relationships Between Leadership Style And Organizational Commitment: The Moderating Role Of The System Of Work. *Economics and Sociology*, 16(4), 11–39.
<https://doi.org/10.14254/2071-789X.2023/16-4/1>
- Mantovani, C. M. C. A. (2011). *Narrativas Da Mobilidade: Comunicação, Cultura E Produção Em Espaços Informacionais* [Doctoral Dissertation]. Universidade Federal de Minas Gerais .
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2004). *TCM Employee Commitment Survey Academic Users Guide 2004*. The University of Western Ontario.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>

- Moglia, M., Hopkins, J., & Bardoel, A. (2021). Telework, Hybrid Work and the United Nation's Sustainable Development Goals: Towards Policy Coherence. *Sustainability* 2021, Vol. 13, Page 9222, 13(16), 9222. <https://doi.org/10.3390/SU13169222>
- Olson, M. H. (1983). *Remote Office Work: Changing Work Patterns In Space And Time*. 26(3), 182–187.
- Osoian, C., & Petre, A. (2022). Employee Engagement and Job Burnout in the Context of Teleworking. *Studia Universitatis Babes-Bolyai Oeconomica*, 67(3), 14–26. <https://doi.org/10.2478/SUBBOEC-2022-0012>
- 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*. <https://sci-hub.se/10.1080/09585192.2020.1777183>
- Pass, S., & Ridgway, M. (2022). An informed discussion on the impact of COVID-19 and 'enforced' remote working on employee engagement. *Human Resource Development International*, 25(2), 254–270. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2048605>
- Peters, P., Ligthart, P. E. M., Bardoel, A., & Poutsma, E. (2016). 'Fit' for telework'? Cross-cultural variance and task-control explanations in organizations' formal telework practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2582–2603. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1232294>
- Popovici, V., & Popovici, A.-L. (2020). Remote Work Revolution: Current Opportunities and Challenges for Organizations. *"Ovidius" University Annals, Economic Sciences Series*, XX(1/2020).
- Prasad, K., Rao Mangipudi, M., Muralidhar, B., & Vaidya, R. W. (2020). Organizational Climate, Opportunities, Challenges And Psychological Wellbeing Of The Remote Working Employees During Covid-19 Pandemic: A General Linear Model Approach With Reference To Information Technology Industry In Hyderabad. *International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology (IJARET)*, 11(4), 372–389. <http://www.iaeme.com/IJARET/index.asp372> Available online at <http://www.iaeme.com/IJARET/issues.asp?JType=IJARET&VType=11&IType=4> <http://www.iaeme.com/IJARET/index.asp373> <http://www.iaeme.com/IJARET/issues.asp?JType=IJARET&VType=11&IType=4>
- Romeria, A. (2021). 79% dos profissionais afirma que o teletrabalho melhora a sua produtividade. *O Jornal Económico*. <https://jornaleconomico.pt/noticias/79-dos-profissionais-afirma-que-o-teletrabalho-melhora-a-sua-produtividade-792574/>
- Sahut, J. M., & Lissillour, R. (2023). The adoption of remote work platforms after the Covid-19 lockdown: New approach, new evidence. *Journal of Business Research*, 154, 113345. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2022.113345>

- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav*, 25, 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). *UWES Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual*. Occupational Health Psychology Unit Utrecht University.
- Silva, B. R. R. (2021). *Implicações do trabalho remoto na função de RH: um estudo exploratório em empresas portuguesas* [Master Dissertation]. Instituto Superior de Contabilidade e Administração.
- Srđana, T., Jasmina, P., Stojanović Edit, T., Avdija Jelena, R., Nemanja, B., & Milan, N. (2023). The Influence of Cultural and Personal Properties on Job Performances and Organizational Commitment in Teleworkers. *South East European Journal of Economics and Business*, 18(2), 2023. <https://doi.org/10.2478/jeb-2023-0015>
- Tavares, F., Santos, E., Diogo, A., & Ratten, V. (2020). Teleworking in Portuguese communities during the COVID-19 pandemic. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*. <https://sci-hub.se/10.1108/jec-06-2020-0113>
- Wontorczyk, A., & Rożnowski, B. (2022). Remote, Hybrid, and On-Site Work during the SARS-CoV-2 Pandemic and the Consequences for Stress and Work Engagement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(4). <https://doi.org/10.3390/IJERPH19042400>
- Yilmaz, E., & Kiliç, Y. (2017). The impact of organizational commitment on trainee teachers' job satisfaction. *International Journal of Contemporary :Educational Research*, 4(1), 1–11. www.ijcer.net
- Zhang, S., Moeckel, R., Moreno, A. T., Shuai, B., & Gao, J. (2020). A work-life conflict perspective on telework. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 141, 51–68. <https://doi.org/10.1016/J.TRA.2020.09.007>

WEBGRAFIA

- Alexandria. (2022, December 27). *Remote Work Is Here for Good*. HRNews. <https://www.proquest.com/abicomplete/docview/2758589240/E33E90B228874210PQ/1?accountid=177838&sourcetype=Trade%20Journals#center>
- Alexandria. (2023, September 14). *Coworking Spaces Can Help Prevent Employee Loneliness, Isolation*. HRNews.

<https://www.proquest.com/abicomplete/docview/2864920195/945F018B129C4C98PQ/2?accountid=177838&sourcetype=Trade%20Journals>

INE. (2023). Estatísticas do Emprego. Consultado em 06 de Janeiro de 2024, de https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=593942616&DESTAQUESmodo=2

Ritchie, D. (2023, July 11). *Pros and Cons of Remote Work: Embracing a Flexible Future*. <https://www.calendar.com/blog/pros-and-cons-of-remote-work-embracing-a-flexible-future/>

Kranc, J. (2023, July 20). Hybrid work models continue to grow, study finds. *Benefits PRO*.
<https://www.proquest.com/abicomplete/docview/2840035890/AFE0D5984D9C4A69PQ/3?accountid=177838&sourcetype=Trade%20Journals#center>

APÊNDICES

Apêndice 1- Questionário

Remote Work: Impacts on Engagement & Commitment

The objective of this questionnaire is to collect data for the research project "Remote Work: Impacts on Engagement & Commitment", within the scope of a Master in Business Management, at ISAG - European Business School. It aims to explore the impact of remote work on workers' Engagement and Commitment, as well as collect other important data about human capital characteristics. Thank you in advance for your collaboration. All responses will be treated confidentially and exclusively for this study purposes.

Your participation is very important!



* Indica uma pergunta obrigatória

Gender *

- ☐ Female
- ☐ Male
- ☐ Other
- ☐ Prefer not to say

Age *

- ☐ <25
- ☐ 25-35
- ☐ 36-45
- ☐ 46-55
- ☐ >55
- ☐ Prefer not to say

Educational qualification (complete) *

- ☐ Elementary studies
- ☐ Secondary studies
- ☐ Bachelor's degree
- ☐ Master's degree
- ☐ PhD
- ☐ Prefer not to say

Nationality *

- ☐ Portuguese
- ☐ German
- ☐ American
- ☐ Belgian
- ☐ Brazilian
- ☐ Canadian
- ☐ Czech
- ☐ Chinese
- ☐ Danish
- ☐ Slovak
- ☐ Spanish
- ☐ Finnish

- ☐ French
- ☐ Dutch
- ☐ English
- ☐ Irish
- ☐ Italian
- ☐ Lithuanian
- ☐ Polish
- ☐ Russian
- ☐ Swedish
- ☐ Swiss
- ☐ Turkish
- ☐ Ukrainian
- ☐ Prefer not to say
- ☐ Outra: _____

What is your current work mode? *

- ☐ In-person
- ☐ Hybrid
- ☐ Remote

Have you had any experience with remote work? *

- ☐ Yes
- ☐ No

If you answered "In-person" and "No" to the two previous questions, the questionnaire ends here.

Skip to the end of the questionnaire, please.

Thank you for your collaboration!

Do you feel that remote work has affected your relationships with your colleagues?

- ☐ Yes, positively
- ☐ Yes, negatively
- ☐ No

Do you feel that remote work has affected your relationship with the organization?

- ☐ Yes, positively
- ☐ Yes, negatively
- ☐ No

Do you prefer a remote or in-person work model?

- ☐ Remote work
- ☐ In-person work

ENGAGEMENT

Taking into account your experience with a Remote Work Regime, evaluate the impact on Engagement (defined as an individual's emotional connection, enthusiasm and dedication to their work) using the Utrecht Work Engagement Scale, created by Schaufeli and Baker.

In this section, there will be feelings related with your professional activity. After reading each affirmation, reflect on the possibility of ever feeling that way regarding your work and indicate how frequently you felt that way based on the following scale:

	1. Never	2. Almost never	3. Rarely	4. Sometimes	5. Often	6. Very often	7. Always
At my work, I feel bursting with energy.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
I find the work that I do full of meaning and purpose.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Time flies when I'm working.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
At my job, I feel strong and vigorous.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
I am enthusiastic about my job.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

When I am working, I forget everything else around me.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
My job inspires me.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
When I get up in the morning, I feel like going to work.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
I feel happy when I am working intensely.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
I am proud on the work that I do.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
I am immersed in my work.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
I can continue working for very long periods at a time.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
To me, my job is challenging.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
I get carried away when I'm working.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

At my job, I
am very
resilient,
mentally.

☐☐☐☐☐☐☐

It is difficult
to detach
myself from
my job.

☐☐☐☐☐☐☐

At my work I
always
persevere,
even when
things do not
go well.

☐☐☐☐☐☐☐

Do/Did you feel that working remotely has an influence on your Engagement?

☐ Yes, positive.

☐ Yes, negative.

☐ No

Commitment

Taking into account your experience with a Remote Work Regime, evaluate the impact on Commitment (understood as an individual's dedication and loyalty to their organization, the perceived obligation to remain committed and contribute to the company's success) through the scale created by Allen & Meyer's - Organizational Commitment Scale.

The following statements describe your degree of attachment and loyalty to the company you currently work for. Please rate the degree to which each of the statements applies to you using the following scale:

	1. Strongly Disagree	2. Disagree	3. Slightly Disagree	4. Neither Agree or Disagree	5. Slightly Agree	6. Agree	7. Strongly Agree
I would be very happy to spend the rest of my career with this organization.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
I really feel as if this organization's problems are my own.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
I do not feel a strong sense of "belonging" to my organization.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
I do not feel "emotionally attached" to this organization.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

I do not feel like "part of the family" at my organization.

☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐

This organization has a great deal of personal meaning for me.

☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐

Right now, staying with my organization is a matter of necessity as much as desire.

☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐

It would be very hard for me to leave my organization right now, even if I wanted to.

☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐

Too much of my life would be disrupted if I decided I wanted to leave my organization now.

☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐

I feel that I have too few options to consider leaving this organization.

☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐

If I had not already put so much of myself into this organization, I might consider working elsewhere.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

One of the few negative consequences of leaving this organization would be the scarcity of available alternatives.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

I do not feel any obligation to remain with my current employer.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Even if it were to my advantage, I do not feel it would be right to leave my organization now.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

I would feel guilty if I left my organization now.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

This organization deserves my loyalty.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

I would not leave my organization right now because I have a sense of obligation to the people in it.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

I owe a great deal to my organization.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Do you feel that working remotely has a influence on Commitment?

☐ Yes, positive.

☐ Yes, negative.

☐ No

Apêndice 2 - Tabulação cruzada Idade*Preferência método de trabalho

			Preferência pelo método de trabalho		Total
			Trabalho remoto	Trabalho presencial	
Idade	<25	Contagem	54	8	62
		% entre a Idade	87.1%	12.9%	100.0%
		% entre a Preferência	34.0%	21.1%	31.5%
		% do Total	27.4%	4.1%	31.5%
	25-35	Contagem	69	9	78
		% entre a Idade	88.5%	11.5%	100.0%
		% entre a Preferência	43.4%	23.7%	39.6%
		% do Total	35.0%	4.6%	39.6%
	36-45	Contagem	29	14	43
		% entre a Idade	67.4%	32.6%	100.0%

		% entre a Preferência	18.2%	36.8%	21.8%
		% do Total	14.7%	7.1%	21.8%
	46-55	Contagem	7	6	13
		% entre a Idade	53.8%	46.2%	100.0%
		% entre a Preferência	4.4%	15.8%	6.6%
		% do Total	3.6%	3.0%	6.6%
	>55	Contagem	0	1	1
		% entre a Idade	0.0%	100.0%	100.0%
		% entre a Preferência	0.0%	2.6%	0.5%
		% do Total	0.0%	0.5%	0.5%
	Total	Contagem	159	38	197
		% entre a Idade	80.7%	19.3%	100.0%
		% entre a Preferência	100.0%	100.0%	100.0%
		% do Total	80.7%	19.3%	100.0%

Fonte: Elaboração própria

Apêndice 3 - Análise Fatorial Engagement

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.966
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4705.170
	df	136
	Sig.	0.000

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	14.187	83.453	83.453	14.187	83.453	83.453
2	0.462	2.716	86.169			
3	0.353	2.076	88.245			
4	0.302	1.774	90.019			
5	0.269	1.580	91.599			
6	0.215	1.266	92.865			
7	0.190	1.120	93.985			
8	0.162	0.953	94.939			
9	0.148	0.868	95.806			
10	0.139	0.815	96.621			
11	0.119	0.701	97.322			
12	0.104	0.615	97.937			
13	0.100	0.586	98.522			
14	0.078	0.457	98.979			
15	0.071	0.420	99.398			
16	0.057	0.336	99.734			
17	0.045	0.266	100.000			

Component Matrix ^a	
	Component
	1
At my work, I feel bursting with energy.	0.856
I find the work that I do full of meaning and purpose.	0.887
Time flies when I'm working.	0.918
At my job, I feel strong and vigorous.	0.885
I am enthusiastic about my job.	0.925
When I am working, I forget everything else around me.	0.915
My job inspires me.	0.935

When I get up in the morning, I feel like going to work.	0.919
I feel happy when I am working intensely.	0.925
I am proud on the work that I do.	0.904
I am immersed in my work.	0.934
I can continue working for very long periods at a time.	0.934
To me, my job is challenging.	0.914
I get carried away when I'm working.	0.940
At my job, I am very resilient, mentally.	0.908
It is difficult to detach myself from my job.	0.905
At my work I always persevere, even when things do not go well.	0.920

Apêndice 4 - Tabulação cruzada *Influência Trabalho Remoto no EngagementGênero**

			Género		Total
			Feminino	Masculino	
Sente/sentiu que o trabalho remoto tem/teve influência no seu <i>Engagement</i> ?	Sim, positivo.	Contagem	89	50	139
		% entre O trabalho remoto tem influência no <i>Engagement</i>	64.0%	36.0%	100.0%
		% entre o Género	76.7%	61.7%	70.6%
		% do Total	45.2%	25.4%	70.6%
	Sim, negativo.	Contagem	13	15	28
		% entre O trabalho remoto tem influência no <i>Engagement</i>	46.4%	53.6%	100.0%
		% entre o Género	11.2%	18.5%	14.2%
		% do Total	6.6%	7.6%	14.2%
	Não	Contagem	14	16	30
		% entre O trabalho remoto tem influência no <i>Engagement</i>	46.7%	53.3%	100.0%
		% entre o Género	12.1%	19.8%	15.2%
		% do Total	7.1%	8.1%	15.2%
Total		Contagem	116	81	197

	% entre O trabalho remoto tem influência no <i>Engagement</i>	58.9%	41.1%	100.0%
	% entre o Género	100.0%	100.0%	100.0%
	% do Total	58.9%	41.1%	100.0%

Fonte: Elaboração própria

Apêndice 5 - Kruskal-Wallis Engagement

	Engagement
Kruskal-Wallis H	29.964
df	2
Asymp. Sig.	0.000

Apêndice 6 - Teste à Normalidade

				Do/Did you feel that working remotely has an influence on your Engagement?	Do you feel that working remotely has an influence on Commitment?	What is your current work mode?
N			211	197	197	211
Normal Parameters	Mean		1.4313	1.4467	1.3909	2.4455
	Std. Deviation		0.49643	0.74468	0.69585	0.78717
Most Extreme Differences	Absolute		0.376	0.431	0.444	0.390
	Positive		0.376	0.431	0.444	0.241
	Negative		-0.305	-0.274	-0.287	-0.390
Test Statistic			0.376	0.431	0.444	0.390
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c			0.000	0.000	0.000	0.000
Monte Carlo Sig. (2-tailed) ^d	Sig.		0.000	0.000	0.000	0.000
	99% Confidence Interval	Lower Bound	0.000	0.000	0.000	0.000
		Upper Bound	0.000	0.000	0.000	0.000

Apêndice 7- Teste Análise fatorial Commitment (1)

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.928
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	5207.503
	df	153
	Sig.	0.000

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	13.074	72.635	72.635	13.074	72.635	72.635	9.463	52.572	52.572
2	1.644	9.132	81.767	1.644	9.132	81.767	5.255	29.194	81.767
3	0.820	4.558	86.325						
4	0.515	2.863	89.187						
5	0.387	2.149	91.337						
6	0.296	1.642	92.978						
7	0.263	1.460	94.438						
8	0.185	1.027	95.465						
9	0.141	0.781	96.246						
10	0.123	0.681	96.927						
11	0.111	0.616	97.543						
12	0.093	0.516	98.059						
13	0.083	0.464	98.523						
14	0.074	0.413	98.936						
15	0.064	0.355	99.291						
16	0.055	0.304	99.595						
17	0.047	0.259	99.854						
18	0.026	0.146	100.000						

Rotated Component Matrix ^a		
	Component	
	1	2
I would be very happy to spend the rest of my career with this organization.	0.858	
I really feel as if this organization's problems are my own.	0.853	

I do not feel a strong sense of "belonging" to my organization.	-0.556	0.639
I do not feel "emotionally attached" to this organization.	-0.635	0.600
I do not feel like "part of the family" at my organization.	-0.567	0.619
This organization has a great deal of personal meaning for me.	0.844	
Right now, staying with my organization is a matter of necessity as much as desire.	0.874	
It would be very hard for me to leave my organization right now, even if I wanted to.	0.879	
Too much of my life would be disrupted if I decided I wanted to leave my organization now.	0.898	
I feel that I have too few options to consider leaving this organization.		0.906
If I had not already put so much of myself into this organization, I might consider working elsewhere.		0.897
One of the few negative consequences of leaving this organization would be the scarcity of available alternatives.		0.886
I do not feel any obligation to remain with my current employer.	-0.586	0.587
Even if it were to my advantage, I do not feel it would be right to leave my organization now.	0.693	
I would feel guilty if I left my organization now.	0.791	
This organization deserves my loyalty.	0.881	
I would not leave my organization right now because I have a sense of obligation to the people in it.	0.879	
I owe a great deal to my organization.	0.833	

Apêndice 8 - Teste Análise fatorial Commitment (2)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.934
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4021.387
	df	91
	Sig.	0.000

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	10.398	74.273	74.273	10.398	74.273	74.273	8.385	59.895	59.895
2	1.586	11.327	85.600	1.586	11.327	85.600	3.599	25.705	85.600
3	0.491	3.505	89.105						
4	0.339	2.423	91.528						
5	0.263	1.878	93.406						
6	0.184	1.311	94.718						
7	0.152	1.089	95.807						
8	0.140	0.999	96.806						
9	0.100	0.714	97.520						
10	0.095	0.678	98.198						
11	0.077	0.552	98.751						
12	0.071	0.504	99.255						
13	0.062	0.442	99.697						
14	0.042	0.303	100.000						

Rotated Component Matrix ^a		
	Component 1	Component 2
I would be very happy to spend the rest of my career with this organization.	0.871	
I really feel as if this organization's problems are my own.	0.862	
This organization has a great deal of personal meaning for me.	0.858	
Right now, staying with my organization is a matter of necessity as much as desire.	0.891	
It would be very hard for me to leave my organization right now, even if I wanted to.	0.894	
Too much of my life would be disrupted if I decided I wanted to leave my organization now.	0.912	
I feel that I have too few options to consider leaving this organization.		-0.931
If I had not already put so much of myself into this organization, I might consider working elsewhere.		-0.900

One of the few negative consequences of leaving this organization would be the scarcity of available alternatives.		-0.887
Even if it were to my advantage, I do not feel it would be right to leave my organization now.	0.714	
I would feel guilty if I left my organization now.	0.796	
This organization deserves my loyalty.	0.891	
I would not leave my organization right now because I have a sense of obligation to the people in it.	0.888	
I owe a great deal to my organization.	0.855	

Apêndice 9 - Tabulação cruzada “Do you feel that working remotely has a influence on Commitment?” * Gender

			Género		Total
			Feminino	Masculino	
Sente/sentiu que o trabalho remoto tem/teve influência no seu <i>Commitment</i> ?	Sim, positivo.	Contagem	90	54	144
		% entre O trabalho remoto tem influência no <i>Commitment</i>	62.5%	37.5%	100.0%
		% entre o género	78.3%	65.9%	73.1%
		% do Total	45.7%	27.4%	73.1%
	Sim, negativo	Contagem	13	16	29
		% entre O trabalho remoto tem influência no <i>Commitment</i>	44.8%	55.2%	100.0%
		% entre o género	11.3%	19.5%	14.7%
		% do Total	6.6%	8.1%	14.7%
	Não	Contagem	12	12	24
		% entre O trabalho remoto tem influência no <i>Commitment</i>	50.0%	50.0%	100.0%
		% entre o género	10.4%	14.6%	12.2%
		% do Total	6.1%	6.1%	12.2%
Total		Contagem	115	82	197

	% entre O trabalho remoto tem influência no <i>Commitment</i>	58.4%	41.6%	100.0%
	% entre o género	100.0%	100.0%	100.0%
	% do Total	58.4%	41.6%	100.0%

Fonte: Elaboração própria

Apêndice 10 - Kruskal-Wallis Commitment

	Comprometimento Multidimensional	Comprometimento normativo
Kruskal-Wallis H	50.036	10.606
df	2	2
Asymp. Sig.	0.000	0.005

ANEXOS

ANEXO 1 - População empregada segundo trabalho em casa na semana de referência e nas três semanas anteriores – 2º trimestre de 2023

Variáveis de caracterização	Total (milhares de indivíduos)	%
Total	960.0	100%
Sexo		
Homens	470.5	49%
Mulheres	489.5	51%
Grupo etário		
16-24 anos	35.9	4%
25-34 anos	184.8	19%
35-44 anos	240.4	25%
45 e mais anos	498.9	52%
Nível de escolaridade completo		
Até ao básico - 3.º ciclo	81.3	8%
Secundário e pós-secundário	185.1	19%
Superior	693.5	72%
Atividade principal (CAE-Rev. 3)		
A: Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca	19.4	2%
B a F: Indústria, construção, energia e água	116.2	12%
C: Indústrias transformadoras	69.4	60%
D: Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio	9,7 §	8%

E: Captação, tratamento e distribuição de água, gestão de resíduos e despoluição	4,5 §	4%
F: Construção	32.0	28%
G a U: Serviços	824.4	86%
G: Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos	77.0	9%
H: Transportes e armazenagem	22.8	3%
I: Alojamento, restauração e similares	16.3	2%
J: Atividades de informação e de comunicação	137.1	17%
K: Atividades financeiras e de seguros	56.3	7%
L: Atividades imobiliárias	24.3	3%
M: Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares	117.9	14%
N: Atividades administrativas e dos serviços de apoio	45.1	5%
O: Administração pública e defesa; segurança social obrigatória	52.0	6%
P: Educação	184.9	22%
Q: Atividades de saúde humana e apoio social	50.5	6%
R: Atividades artísticas, de espetáculos, desportivas e recreativas	20.5	2%

S a U: Outros serviços	19.7	2%
------------------------	------	----

Fonte: Adaptado de INE