



Campus da Quinta do Bom Nome . Estrada Correia 53, 1500-210 Lisboa | Portugal
Telf: (+351) 21 030 9900 | mestrados@universidadeeuropeia.pt

2022

MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS



 **Universidade
Europeia**

Eduardo Sacadura Ferreiro

O Impacto do *Employee Value Proposition* no
Compromisso Afetivo: Análise do Contexto Pandémico

Orientador(es): Doutora Carla F. Gomes da Costa

O Impacto do Employee Value Proposition no Eduardo Saccadura Ferreira

2022

Compromisso Afetivo: Análise do Contexto Pandémico

2022

**Eduardo Sacadura
Ferreiro**

**O Impacto do *Employee Value Proposition* no
Compromisso Afetivo: Análise do Contexto
Pandémico**

**Eduardo Sacadura
Ferreiro**

**O Impacto do Employee Value Proposition no
Compromisso Afetivo: Análise do Contexto
Pandémico**

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências Sociais e Tecnologia da Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos realizada sob a orientação científica da Doutora Carla F. Gomes da Costa da Faculdade de Ciências Sociais e Tecnologia

Dedicatória

Dedico esta dissertação, a toda a minha família, especialmente aos meus pais e à minha tia, que de tudo fizeram para que concluísse esta etapa, por todo o apoio, compreensão e incentivo.

Aos meus amigos, que sempre se disponibilizaram para me ouvir e aconselhar em momentos de desabafo.

E à Mariana, por tudo, mas principalmente pela paciência, carinho e nunca me ter deixado desistir.

Agradecimentos

Gostaria de começar por agradecer à Professora Doutora Carla F. Gomes da Costa por toda a ajuda e preocupação que teve comigo durante a elaboração desta dissertação. Agradeço acima de tudo a exigência que teve e o conhecimento que me passou para que fizesse sempre o melhor trabalho possível.

À Universidade Europeia, a todos os seus docentes e restantes funcionários que sempre me ajudaram ao longo destes dois anos.

Por último, agradeço também a todos que de alguma forma auxiliaram na conceção desta tese.

palavras-chave: *Employee Value Proposition*; *Engagement*; Compromisso Afetivo; Teletrabalho; Conflito Trabalho/Família

Resumo: A pandemia Covid-19 teve um grande impacto na realidade organizacional a nível global. Organizações e colaboradores viram-se forçados a reagir e adaptar-se a uma situação adversa e imprevisível sem pontos de referência anteriores. Este estudo pretende analisar uma relação previamente estudada na literatura de Gestão de Recursos Humanos à luz das possíveis alterações vividas na adaptação dos colaboradores ao teletrabalho. O principal objetivo deste estudo é compreender o papel do *Employee Value Proposition* no Compromisso Afetivo dos colaboradores em trabalho remoto obrigatório, através do papel mediador do *Engagement*. Foi também estudado se variáveis descritas como consequências do teletrabalho obrigatório, como maior conflito entre a vida profissional e pessoal do colaborador e o seu isolamento social na organização afetavam esta relação. O estudo realizado tem um carácter quantitativo e transversal, sendo a amostra do mesmo 110 participantes. Os resultados obtidos apontam para um impacto positivo do *Employee Value Proposition* no Compromisso Afetivo dos colaboradores em teletrabalho obrigatório durante a pandemia. Foram observadas também o efeito de mediação parcial do *Engagement* e de uma moderação do Conflito Trabalho/Família na relação.

Keywords: Employee Value Proposition; Engagement; Affective Commitment; Remote Work; Work/Family Conflict

Abstract: The Covid-19 pandemic had a major impact on organizational reality at a global level. Organizations and employees were forced to react and adapt to an adverse and unpredictable situation without previous reference points. This study aims to analyze a relationship previously studied in the Human Resources Management literature in the light of possible changes experienced in the adaptation of employees to telework. Its main objective is to understand the role of Employee Value Proposition in the affective commitment of employees in mandatory remote work, through the mediating role of Engagement. It was also studied variables described as consequences of obligatory teleworking, such as greater conflict between the employee's professional and personal life and their social isolation in the organization. The study carried out has a quantitative and transversal character, with a sample of 110 participants. The results obtained point to a positive impact of the Employee Value Proposition on the Affective Commitment of employees in mandatory telework during the pandemic. The effect of partial mediation of Engagement and a moderation of Work/Family Conflict in the relationship were also observed.

Índice

Introdução.....	1
Objetivo do estudo	4
Estrutura da dissertação.....	5
1. Revisão da Literatura.....	6
1.1. A construção de uma <i>Employer Brand</i>	6
1.1.1.O colaborador enquanto cliente: A importância do <i>Employee Value Proposition</i> na implementação de um <i>Employer Branding</i> Interno	8
1.2. <i>Engagement</i> do colaborador.....	9
1.2.1. Evolução do conceito	9
1.2.2. A importância do <i>Engagement</i> no trabalho à luz da teoria <i>Job Demands-Resources</i>	10
1.3. Compromisso do colaborador	13
1.3.1. Um construto unidimensional ou multidimensional?	13
1.3.2. O Compromisso Afetivo enquanto componente nuclear e a importância da Identificação Organizacional	14
1.4. O impacto da Covid-19 na realidade organizacional	15
1.4.1. O teletrabalho: solução inovadora ou contenção de risco?	16
1.4.2. Consequências da adaptação ao teletrabalho: o Conflito Trabalho/Família e o Isolamento Social	19
2. Metodologia	22
2.1. Modelo Conceptual e Hipóteses do estudo	22
2.2. Delineamento	23
2.3. Participantes	23
2.4. Instrumentos	26
2.5. Procedimento.....	28
3. Resultados da análise	30
3.1. Validade do construto – Fiabilidade.....	30

3.2. Relação entre as variáveis em estudo	32
3.3. Teste de Hipóteses.....	37
4. Discussão de resultados e conclusão	40
5. Referências Bibliográficas.....	45
6. Anexos.....	57

Índice de tabelas

Tabela 1- Dados sociodemográficos.....	25
Tabela 2 – Níveis de consistência interna do Alfa de <i>Cronbach</i>	30
Tabela 3 - Nível de intensidade das correlações.....	33
Tabela 4 - Coeficiente de correlação de <i>Pearson</i>	33

Índice de Figuras

Figura 1- Modelo Conceptual.....	22
Figura 2 – Diagrama Conceptual do modelo 5.....	38

Introdução

Em dezembro de 2019, um conjunto de casos que previamente pensou tratar-se de pneumonia assolaram a cidade de Wuhan, na China, originando um surto que rapidamente se espalhou não só pela nação asiática, mas por todo o mundo. No começo de 2020, cientistas foram capazes de isolar e identificar aquele que seria o motor da mais recente pandemia mundial, o coronavírus (SARS-CoV-2) (Wang, Horby, Hayden & Gao, 2020). O período pandémico, e os seus consequentes *lockdowns*, causaram mudanças drásticas nas mais diversas esferas económicas e sociais (Verma & Prakash, 2020). Assim sendo, as organizações viram-se forçadas a criar estratégias de negócio inovadoras que combatessem os efeitos nefastos da pandemia. Contudo, esta transição estratégica e abrupta teve também de ser assimilada pelos colaboradores das respetivas organizações. Para além de consequências ao nível económico e de progressão de carreira, têm sido documentados diversos casos de indivíduos que, devido à pandemia, e ao consequente momento de adaptação organizacional experienciaram cortes nos salários e despedimentos (Carnevale & Hatak, 2020; De-la-Calle-Durán & Sánchez, 2021). Foram também identificadas um conjunto de questões psicológicas e problemáticas associadas à saúde mental dos mesmos, verificando-se em estudos recentes não só o aumento da gravidade de problemas psicológicos existentes, mas também o aparecimento de complicações totalmente novas em indivíduos sem qualquer histórico com doenças psicológicas (Cullen, Gulati & Kelly, 2020; Papandrea & Azzi, 2020). Para além destes impactos, que rapidamente são sentidos na adaptação ao teletrabalho, também é possível verificar que os mesmos geram um enfraquecimento dos laços sociais entre os indivíduos, uma diminuição na confiança dos colaboradores a nível pessoal e institucional, um sentimento de insegurança no trabalho e a perda do sentimento de pertença à organização (Rožman, Zabukovšek, Bobek & Tominc, 2021).

Posto isto, é seguro assumir que a Covid-19 criou desafios particulares não só às organizações, mas também aos seus colaboradores. A transição de um modo de trabalho totalmente presencial, confinado aos limites físicos da organização, deixa de ser a norma devido às restrições impostas pelos Estados, para dar lugar a uma realidade onde o trabalho remoto surge como prática sonante e ilustrativa destas novas políticas de adaptação. A 20 de março de 2020, o Estado português decreta, em resposta à instauração do estado de emergência no país, o 5º artigo do Decreto n.º 2-A, onde o teletrabalho passa a ser obrigatório

a todas as funções que o possibilitem (DRE, 2020). Este tipo de modelo de trabalho pode ser caracterizado por um entendimento entre o empregador e o colaborador, onde o último realiza as funções do seu trabalho fora da organização através de um conjunto de tecnologias ao seu dispor. Em circunstâncias normais, apresenta-se como uma alternativa viável para a continuação da realização das funções laborais, permitindo uma maior flexibilidade de horários bem como uma possibilidade de trabalhar em locais à escolha do colaborador, aumentando a sua produtividade e silenciando as distrações existentes no local de trabalho tradicional (ILO, 2020). Contudo, pelo cariz mutável da realidade pandémica que hoje atravessamos não é prudente assumir que esta relação se verifica da mesma forma pois, apesar de atualmente ter-se vindo a realizar uma vasta pesquisa ao novo coronavírus, a literatura organizacional carece de estudos que tenham o intuito de compreender as mudanças existentes a nível meso e micro, ou seja, ao nível das próprias organizações e dos seus colaboradores (Raghavan, Demircioglu & Orazgaliyev, 2021). Os autores indicam ainda que para se realizar uma boa adaptação ao teletrabalho por parte dos colaboradores é necessário que exista um planeamento de medidas e apoio ao nível organizacional.

Neste cenário atípico, até os colaboradores orientados para um modelo de trabalho remoto enfrentam obstáculos à boa realização do mesmo, como incapacidade de encontrar espaços de trabalhos, isolamento, aumento da carga de trabalho, perda de interação social com os restantes colaboradores e conseqüentemente uma maior dificuldade em equilibrar de forma eficiente a sua vida profissional e pessoal (Carnevale & Hatak, 2020; Papandrea & Azzi, 2020). Enquanto área fulcral nas organizações, os departamentos de Recursos Humanos (RH) devem também debruçar-se perante a problemática da manutenção dos níveis de compromisso entre os colaboradores que, mesmo antes da pandemia, se verificavam estar a decrescer devido à globalização e conseqüente aumento de competição no mercado (Berthon et al, 2005). Ao analisarmos a realidade imprevisível na qual a pandemia coloca as instituições, é seguro assumir o impacto que esta terá no compromisso organizacional atual dos colaboradores colocando em risco a permanência na organização de uma força de trabalho que já se encontra em tensão (Chauhan, Howe & Nachmias, 2022).

De-la-Calle-Durán e Sánchez (2021), revelam que na literatura são inúmeras as estratégias colocadas em prática pela gestão de topo em situações de crise como por exemplo, o desenvolvimento de canais de comunicação efetivos, a promoção tanto de uma liderança clara e assertiva bem como do desenvolvimento do trabalho em equipa e o garante do teletrabalho através da disponibilização de dispositivos tecnológicos. Os autores

acrescentam ainda que estas práticas são maioritariamente aplicadas com o intuito de promover o bem-estar psicológico dos colaboradores e a sua produtividade, otimizando também o *Engagement* dos mesmos. Este último construto revela-se ainda como um indicador valioso na identificação de níveis de bem-estar organizacionais (Poon, 2013). Organizações capazes de apoiar eficazmente e que demonstrem preocupação pelo bem-estar dos seus colaboradores tem, à partida, maiores níveis de satisfação, lealdade e compromisso entre a sua força de trabalho (Erickson & Roloff, 2007). É sabido que existe uma correlação entre o *Engagement* no trabalho e o compromisso dos colaboradores, contudo ainda é incerto qual dos construtos precede o outro pois existem estudos que tratam ambos como preditores (Kim et al, 2017).

As organizações usam o *Employer Branding* não só para atrair potenciais colaboradores, mas também para manter os seus colaboradores atuais *engaged* com a cultura e valores organizacionais aumentando assim a sua retenção (Backhaus & Tikoo, 2004). O *Employer Branding* desenvolve-se pelo esforço coletivo em interligar a Gestão de Recursos Humanos com as práticas de criação e gestão da marca ensinadas pelo *Marketing* (Backhaus & Tikoo, 2004). Trata-se então de uma abordagem às práticas de recrutamento, seleção e retenção que tendo uma visão promotora mais abrangente, publicita a nível externo e interno a cultura de determinada organização destacando o que a diferencia e a torna atrativa enquanto empregadora (Lievens, 2007). São diversos os estudos que detalham o impacto significativo das práticas de *Employer Branding* no *Engagement* dos colaboradores (Kashyap & Chaudhary, 2019; Rana & Sharma, 2019), bem como no seu compromisso (Alves et al, 2020; Botella-Carrubi et al, 2021).

Assim sendo, este estudo pretende analisar a relação entre as práticas internas de *Employer Branding*, o *Employee Value Proposition* (EVP), e o Compromisso Afetivo dos colaboradores no contexto pandémico. Esta é uma relação vastamente explorada em situações prévias ao aparecimento da Covid-19, contudo este cenário traz um conjunto de novas variáveis interessantes e destacadas na literatura atual, como o isolamento social dos colaboradores e o potencial desequilíbrio entre as esferas sociais e profissionais da sua vida, que pedem uma revisão desta relação sob as lentes de uma realidade sem precedentes.

Objetivo do estudo

Com a insurgência da situação pandémica foi imperativo um reajustamento das práticas organizacionais. A imposição de um regime laboral híbrido ou totalmente remoto durante a pandemia veio fazer com que gestores e colaboradores se tivessem de adaptar a uma realidade totalmente desconhecida e incerta.

É da responsabilidade das organizações colocarem em prática estratégias que facilitem a adaptação dos seus colaboradores a este novo contexto, permitindo mais facilmente que estes retomem as suas rotinas da forma mais orgânica possível. Será a promoção, desenvolvimento e reconhecimento destas práticas capaz de influenciar o Compromisso Afetivo dos colaboradores? E de que forma é que o seu *Engagement* no trabalho influencia esta relação?

Assim sendo, o estudo pretende responder às seguintes perguntas:

“Qual o impacto que o EVP tem no Compromisso Afetivo dos colaboradores que se encontram em trabalho remoto?”

“É a relação entre o EVP e o Compromisso Afetivo mediada pelo *Engagement*?”

“Em que medida está o *EVP* relacionado com o Compromisso Afetivo dos colaboradores em trabalho remoto e é esta relação moderada pelo Conflito Trabalho/Família dos mesmos?”

“Em que medida está o *EVP* relacionado com o Compromisso Afetivo dos colaboradores em trabalho remoto e é esta relação moderada pelo Isolamento Organizacional dos mesmos?”

Desta forma, o estudo tem como principal objetivo a análise do impacto das políticas de *EVP* no Compromisso Afetivo dos colaboradores em trabalho remoto obrigatório através do papel mediador do *Engagement* e de que forma é esta relação moderada pelo Conflito Trabalho/Família e Isolamento Organizacional.

Estrutura da dissertação

Esta dissertação organizar-se em cinco partes distintas sendo estas, a introdução do estudo, a revisão da literatura sobre o tema, a metodologia utilizada, a apresentação e interpretação de resultados e, por último, a discussão dos mesmos.

Como anteriormente referido, a primeira parte assenta na introdução à problemática, onde é realizado um enquadramento teórico do tema bem como a sinalização dos objetivos que se pretendiam alcançar na realização deste estudo.

A segunda parte engloba a definição dos principais conceitos em estudo: *O Employee Value Proposition, Engagement* do colaborador, Compromisso Afetivo, Conflito Trabalho/Família, Isolamento Organizacional e teletrabalho.

A terceira parte compreende a descrição da metodologia utilizada para a realização do estudo, o modelo conceptual concebido, o levantamento das hipóteses do estudo, os procedimentos e instrumentos utilizados e a caracterização da amostra estudada.

A quarta parte assenta no tratamento e análise de dados, onde é executada a verificação da consistência interna das escalas, as correlações entre variáveis e o teste das hipóteses.

Por último, a quinta parte engloba a discussão dos resultados, a apresentação de conclusões, as limitações encontradas na realização do estudo, as implicações teóricas para o campo da Gestão de Recursos Humanos (GRH) e as propostas para investigações futuras na literatura.

1. Revisão da Literatura

1.1. A construção de uma *Employer Brand*

As marcas apresentam-se como bens valiosos para as organizações, sendo capazes de garantir um determinado nível de qualidade do produto/serviço que providencia, diminuir os potenciais riscos para o consumidor, facilitar a escolha e gerar confiança nos seus clientes (Keller & Lehmann, 2006). Assim sendo, a gestão da marca torna-se uma atividade fulcral para as organizações. Ao longo da história muitos empregadores preocuparam-se apenas em desenvolver a sua marca em conformidade com os seus produtos e com a imagem da própria empresa, contudo, essa pode ser considerada uma visão redutora pois estratégias como estas podem vir a ser estendidas também a outros campos organizacionais, nomeadamente à Gestão de Recursos Humanos. A junção das práticas de *Marketing* e *Branding* à realidade organizacional focada na gestão dos seus recursos humanos dá origem a um novo construto, a *Employer Brand* (Backhaus & Tikoo, 2004). Para melhor compreensão da problemática é imperativo perceber que a literatura do construto carece de consenso em alguns dos conceitos associados ao mesmo que são definidos e tratados de forma inconsistente, nomeadamente na distinção entre *Employer Brand* e o seu processo de implementação/manutenção. Desta forma, torna-se pertinente identificar e distinguir os conceitos de *Employer Brand* e *Employer Branding process* (Theurer, Tumasjan, Welpé & Lievens, 2018). Na sua génese, o conceito de *Employer Brand* foi definido por Ambler e Barrow (1996, p.8) como “package of functional, economic and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company”. Os autores adiantam ainda que a existência de uma *Employer Brand* forte traz benefícios não só aos empregadores, mas também aos colaboradores, tais como, a possibilidade de desempenharem atividades úteis, obterem recompensas monetárias/materiais e desenvolverem um sentimento de pertença na organização. Apesar desta definição ter constituído a pedra basilar para a construção e desenvolvimento do conceito até à data, Backhaus (2016) atenta para o facto da mesma limitar a *Employer Brand* simplesmente à identidade da marca que caracterizava a organização. Atualmente, construto aproxima-se mais da ambição de uma organização em ser considerada um empregador de eleição pela sua população-alvo, focando-se na atração e retenção dos atuais e potenciais colaboradores da organização, na teoria de que o capital humano apresenta uma vantagem competitiva latente no mercado. Contudo, com o aprofundamento da literatura sobre o construto, vários autores complementaram esta definição inicial. Quase uma década depois, Backhaus e

Tikoo (2004) descrevem o construto como um mecanismo que permite destacar as qualidades únicas que a organização tem a oferecer enquanto empregador. Da mesma forma, Kucherov e Zavyalova (2012) acrescentam ainda que o construto se define pelas características qualitativas da organização empregadora que são atrativas para o seu público-alvo, criando tanto uma imagem positiva como um conjunto de vantagens tangíveis e intangíveis que destacam a organização no mercado de trabalho.

Em contrapartida, o conceito de *Employer Branding* descreve o processo de construção desta marca organizacional, facilmente identificável e distinta da restante competição, bem como a sua consequente promoção por parte do empregador. É, portanto, o processo pelo qual as organizações criam a sua *Employer Brand* (Backhaus & Tikoo, 2004). Segundo Edwards (2010), este processo consiste na identificação de componentes únicas da organização, sejam estes valores orientadores ou princípios que guiam o coletivo organizacional. O autor acrescenta que, devido à individualidade de cada um, é imperativo compreender que as experiências laborais, interações sociais ou simplesmente os seus níveis de prazer enquanto trabalham na organização diferem de colaborador para colaborador, contudo, a ideia por detrás deste construto é a possibilidade de construir uma experiência laboral e social coletiva comum e partilhada por todos. Organizações que despendem um esforço maior para desenvolver práticas fortes de *Employer Branding* são maioritariamente, bem geridas e apresentam mais colaboradores com elevados níveis de motivação, crescimento e aprendizagem (Biswas & Suar, 2016). Em suma, o *Employer Branding* “establishes the identity of the firm as an employer. It encompasses the firm’s values, systems, policies, and behaviors toward the objectives of attracting, motivating, and retaining the firm’s current and potential employees” (Dell & Ainspan, 2001, p.10).

O processo de *Employer Branding* obriga a organização a pensar e organizar as suas estratégias de promoção tanto a nível interno quanto a nível externo (Cable & Turban, 2003). A *Employer Brand* externa pode ser considerada como a imagem de empregador de uma determinada organização enquanto o construto a nível interno está associado à identidade organizacional (Lievens & Slaughter, 2016). Por imagem do empregador entende-se uma aglutinação de representações mentais de determinados aspetos da organização, tidas por elementos exteriores à mesma (Highhouse et al, 2009). Em contraste, à identidade da marca compete as características nucleares e distintivas percebidas pelos elementos internos que dela fazem parte (Highhouse et al, 2009; Lievens & Slaughter, 2016). Por fim, enquanto a promoção externa da organização tem como objetivo a atração de

potenciais colaboradores, o *marketing* interno por sua vez foca-se em fazer cumprir as promessas feitas pela organização integrando-as e conseqüentemente, enriquecendo a sua cultura (Backhaus & Tikoo, 2004).

1.1.1. O colaborador enquanto cliente: A importância do Employee Value Proposition na implementação de um Employer Branding Interno

Berthon, Ewing e Han (2005) afirmam que apenas recentemente se começou a elaborar sobre quem poderia ser considerado um cliente na esfera organizacional, debruçando-se até então sempre sobre indivíduos externos que consumiam os produtos/serviços oferecidos pela organização. Contudo, o *marketing* interno veio olhar para esta noção e transformá-la, acrescentando que os colaboradores das organizações são também, na sua essência, clientes internos das mesmas e os seus trabalhos considerados produtos. Desta forma, é seguro assumir que os empregadores se devem preocupar não só em atrair colaboradores, mas também em desenvolvê-los e motivá-los, para que as necessidades dos mesmos sejam colmatadas enquanto trabalham para atingir os objetivos da organização (Berry & Parasuraman 1991). A implementação de uma robusta e consolidada *Employer Brand* interna promove o aumento dos níveis de *Engagement*, compromisso e retenção entre colaboradores, algo indispensável para o cumprimento dos objetivos organizacionais suprarreferidos (Barrow & Mosley, 2011; Theurer et al, 2018).

Segundo Backhaus e Tikoo (2004), é possível encontrar na literatura três etapas distintas durante o processo de *Employer Branding*. A primeira destas etapas compreende a elaboração da *value proposition*. Este *Employee Value Proposition* (EVP) pode ser descrito como os benefícios que as organizações oferecem aos seus colaboradores em troca das suas competências, habilitações e valor que estes trazem para a empresa (Minchington, 2006).

Reforçando, Love e Singh (2011) traduzem o construto como a experiência de trabalho numa determinada organização e aquilo que a mesma defende. Após a definição do EVP, a segunda etapa deste processo deve passar pela sua promoção e comunicação a nível externo, atraindo assim o público-alvo esperado e, por último, a terceira etapa, tem como objetivo garantir que a nível interno a organização cumpre os benefícios acordados, inserindo-os na sua cultura. (Backhaus & Tikoo, 2004; Lievens, 2007; Pattnaik & Misra, 2016). Deste modo, podemos considerar a *value proposition* da organização como uma componente nuclear às práticas de *Employer Branding* (Eisenberg et al, 2001).

Ao observarmos a problemática do EVP à luz da *Social Exchange Theory* (SET), conseguimos traçar um paralelo que facilite a compreensão do construto. Da mesma forma que o principal pressuposto na SET é de que o comportamento social pode ser explicado por sucessivas trocas, onde os indivíduos têm como objetivo maximizar os benefícios obtidos em troca do menor custo possível ao realizar determinada ação, tendo em consideração aquilo que acham justo merecer e o que podem receber (Stafford, 2014), também os empregadores, através do EVP, apresentam a sua oferta aos colaboradores em troca dos seus serviços e permanência na organização, assegurando que as suas expectativas vão sendo cumpridas e consequentemente promovendo lealdade, compromisso e *Engagement* contínuo (Arasanmi & Khrisna, 2019). Mais recentemente, autores como Alves et al (2020) suportam esta tese ao verificarem que os benefícios oferecidos por um EVP consolidado contribuem para o Compromisso Afetivo dos seus colaboradores. Desta forma, é possível levantar a primeira hipótese do estudo, sendo esta:

H1 - *O EVP tem um impacto positivo no Compromisso Afetivo.*

1.2. *Engagement* do colaborador

1.2.1. Evolução do conceito

O *Engagement* é um construto originalmente definido por Kahn (1990) que, na sua primeira obra sobre a temática, o apelidou preliminarmente de *Engagement* pessoal. Segundo o autor, a criação deste conceito advém da necessidade de conceber um construto que, influenciado por conceções teóricas anteriores sobre o *self*, ou seja, de si próprio, no campo das relações interpessoais, se separasse destas e se focasse na realidade organizacional. Segundo o autor, o *Engagement* pessoal divide-se em três componentes distintas compreendidas pelo envolvimento físico, cognitivo e emocional que um indivíduo apresenta ao elaborar as suas funções no trabalho.

Na sequência desta perspetiva inicial, o conceito de *Engagement* por parte do colaborador tem vindo a ser desenvolvido por diversos autores. Maslach e Leiter (2001) consideraram o *Engagement* como a antítese do *Burnout*, ou seja, o primeiro existe na ausência do último. Desta forma, os autores rotulam o *Engagement* como oposição das três dimensões constituintes do *Burnout*, sendo este é compreendido pela energia, envolvimento e eficácia dos colaboradores. A oposição direta destes conceitos é evidenciada nas dicotomias existentes na perceção da realização das funções laborais, assim “important,

meaningful, and challenging work becomes unpleasant, unfulfilling, and meaningless. Energy turns into exhaustion, involvement turns into cynicism, and efficacy turns into ineffectiveness” (Maslach et al 2001, p.416). Contudo, esta visão que defende ser possível medir o *Engagement* através da observação de resultados negativos em escalas focadas no *Burnout*, é considerada insuficiente pois o primeiro é, por si só, um conceito independente relacionando-se de forma negativa com o último, necessitando ambos de instrumentos de medição distintos (Schaufeli et al, 2002).

A perspectiva demarcada por Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Romá e Bakker (2002) veio, a par da perspectiva de Kahn (1990), consolidar-se como uma das teorias mais influentes do construto até à data (Kuok & Taormina, 2017). Os autores definem *Engagement* como “positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption.” (Schaufeli et al, 2002., p.74). Desta forma, é depreendido que o construto é de natureza multidimensional, compreendendo o vigor, a dedicação e a absorção como componentes indissociáveis do *Engagement*. Os autores caracterizam o vigor como a apresentação de um conjunto de competências como a persistência, o esforço no desempenho de funções e a manutenção de altos níveis de energia e resiliência no trabalho. A dedicação compreende componentes como o entusiasmo, inspiração pelo trabalho, bem como orgulho ao desempenhá-lo. Por último, a absorção é descrita como um estado de alta concentração e foco no trabalho onde o colaborador, sente um elevado grau de satisfação ao desempenhar as suas funções. Numa ótica de comparação entre as perspectivas mais proeminentes é possível concluir que Schaufeli e Bakker (2002) partilham uma preocupação semelhante a Kahn (1990) relativamente às componentes do construto pois é possível estabelecer uma ligação entre as dimensões cognitiva-absorção; emocional-dedicação e física-vigor, demonstrando que apesar das diversas perspectivas existentes sobre o construto é possível assinalar uma concordância nas suas componentes basilares (Schaufeli, 2017).

1.2.2. A importância do *Engagement* no trabalho à luz da teoria *Job Demands-Resources*

A manutenção e promoção do *Engagement* no trabalho é considerada um fator estratégico para o sucesso das organizações (Sharma & Kumra, 2020). Desta forma, como é possível aos gestores de (RH) potencializarem o *Engagement* dos seus colaboradores?

O modelo *Job Demands-Resources* (JD-R) concebido por Demerouti, Bakker, Nachreiner e Schaufeli (2001) é considerado na literatura como um dos principais modelos teóricos explicativos do bem-estar no trabalho. Este modelo defende que para um colaborador atingir elevados níveis de bem-estar é imperativo que exista um equilíbrio saudável entre as características positivas do trabalho, apelidados de recursos, e as características negativas, apelidadas de exigências. O modelo tornou-se popular entre investigadores pela sua flexibilidade e abrangência pois engloba qualquer tipo de recursos e exigências que possam existir no trabalho, ampliando a sua possibilidade de utilização em diversos contextos laborais (Schaufeli & Taris, 2014). Como já referido, Demerouti et al (2001) dividem as condições de trabalho em *job resources* (recursos do trabalho) e *job demands* (exigências do trabalho). Segundo os autores, os recursos do trabalho são caracterizados pelos “physical, psychological, social, or organizational aspects of the job that may do any of the following: (a) be functional in achieving work goals; (b) reduce job demands at the associated physiological and psychological costs; (c) stimulate personal growth and development” (Demerouti et al., 2001, p. 501). Exemplos destes recursos podem ser o *feedback* dado ao colaborador, o controlo que este tem sobre o seu trabalho e o apoio social prestado (Schaufeli & Taris, 2014). Por outro lado, as exigências do trabalho são caracterizadas pelos “physical, social, or organizational aspects of the job that require sustained physical or mental effort and are therefore associated with certain physiological and psychological costs” (Demerouti et al., 2001, p. 501). Alguns exemplos de exigências são a sobrecarga de horários, o conflito interpessoal e insegurança no trabalho (Schaufeli & Taris, 2014). Nesta fase inicial do modelo JD-R, os autores defendiam que o desenvolvimento do *Burnout* era explicado em dois processos distintos. O primeiro compreendia aspetos mais exigentes do trabalho que levavam a um esforço extremo e consequentemente à exaustão do colaborador e o segundo explicava que, existindo falta de recursos era difícil dar resposta às exigências laborais o que leva o colaborador a desmotivar-se com o trabalho. Desta forma, os autores teorizam que poucos recursos e elevadas exigências laborais promovem o *Burnout* do colaborador (Demerouti et al., 2001)

Na sua revisão ao modelo teórico *Job Demands-Resources*, Schaufeli e Bakker (2004), acrescentam ao modelo, a par do *Burnout*, o *Engagement* enquanto mediador das relações presentes no modelo dividindo-as em dois processos distintos: energético e motivacional. O desenvolvimento deste modelo consiste na incorporação do *Engagement* enquanto mediador na relação entre os recursos do trabalho e *outcomes* organizacionais. Nesta versão

do modelo, o *Burnout* caracteriza-se como mediador na relação entre as exigências laborais e os problemas de saúde. Esta última relação é apelidada de processo energético devido ao foco nas estratégias usadas pelo colaborador para conseguir gerir as exigências do trabalho e manter a sua *performance* habitual. Quando as exigências são demasiado elevadas existe tensão tanto a nível físico como psicológico, muitas vezes ilustrado através de fadiga mental, irritabilidade e em casos extremos, desinteresse completo pelo trabalho a desempenhar (Schaufeli & Bakker, 2004).

Em contraposição, o processo motivacional refere que os recursos podem ter impactos positivos a nível intrínseco, permitindo o desenvolvimento do colaborador e potenciando a sua motivação no trabalho, e a nível extrínseco, dando-lhe oportunidade através de benefícios para atingir os objetivos laborais. Nesta linha de pensamento é também importante mencionar a *Effort-recovery Theory* (teoria do Esforço-Recuperação) de Meijman e Mulder (2013), que defende que são os locais de trabalho que oferecem um conjunto de recursos diversos que promovem a vontade do colaborador em despender esforço para completar as tarefas que lhe são atribuídas. Ou seja, sendo de forma intrínseca ou extrínseca, se o colaborador sentir que lhe são dados os recursos necessários para desempenhar com sucesso e de forma saudável as suas funções este estará motivado e *engaged* a desempenhá-las, potencializando diversos *outcomes* organizacionais positivos como a *Performance* e o Compromisso Organizacional (Schaufeli & Tauris, 2014).

Tendo em consideração, o modelo da teoria JD-R proposto por Schaufeli e Bakker (2004) que destacam o *Engagement* como mediador na relação entre os recursos do trabalho e *outcomes* como o Compromisso Organizacional, coloca-se a questão se este não será um possível mediador entre o EVP e o Compromisso Afetivo. Para além do estudo realizado por Yousf e Khurshid (2021), que verifica o efeito de mediação entre o *Engagement* na relação entre o *Employer Branding* no Compromisso Organizacional, esta hipótese assenta também nas semelhanças conceptuais entre os recursos do trabalho e o EVP, visto que o último se caracteriza como um abrangente pacote de benefícios, estando entre eles a promoção de um bom ambiente organizacional e oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento profissional/pessoal (Pattnaik & Misra, 2016). Assim sendo, foi elaborada a segunda hipótese do estudo:

H2 - *A relação entre o EVP e o Compromisso Afetivo é mediada pelo Engagement.*

1.3. Compromisso do colaborador

1.3.1. Um construto unidimensional ou multidimensional?

Fernandez-Lores, Gavillan, Avello e Blasco (2016), referem que o compromisso é a base para todos os tipos de relações, sejam estas amorosas, profissionais ou ocupacionais. Segundo os autores, esta amplitude disciplinar permitiu um vasto desenvolvimento conceptual incidindo em diversas literaturas, sendo uma delas a área da gestão. Desta forma, o Compromisso Organizacional é definido por um estado psicológico capaz de ligar o colaborador à organização e explicar a relação entre os mesmos (Botella-Carrubi et al, 2021). Na sua génese, o construto foi considerado estritamente unidimensional pelos seus principais teóricos (WeiBo et al, 2010). Um destes teóricos é Becker (1960), que ao desenvolver o conceito de *side-bets* (Becker, 1960, p.36), ou investimentos adicionais do indivíduo, argumenta que é o acumular destes investimentos que vão gerando a consistência no comportamento do mesmo. Muitas vezes, estes investimentos agem como instrumentos coercivos que mantêm o indivíduo na sua situação atual por receio de poder perder aquilo que tem investido. Segundo o autor, este pensamento pode ser traduzido para o contexto organizacional, exemplificando que medo de perder as conexões sociais associadas ao seu trabalho o podem influenciar a permanecer no mesmo em vez de procurar por um novo (Becker, 1960).

Em contrapartida, Mowday, Steers e Porter (1979) apresentam uma visão diferente perante a problemática. Os autores argumentam que, até à data, grande parte dos estudos sobre a temática assentavam em duas teses: a primeira foca-se na demonstração do compromisso pelas ações observáveis enquanto a segunda, defendida pelos autores, advém da definição do construto pela identificação. Esta definição é rotulada como *attitudinal commitment*, sendo especificamente caracterizado como um “state in which an individual identifies with a particular organization and its goals and wishes to maintain membership in order to facilitate those goals” (Mowday, Steers & Porter, 1979, p.3). Segundo os autores podemos definir este construto como a aceitação e crença nos valores da organização onde se trabalha, uma vontade de despende esforço em prol da organização e uma forte vontade de permanecer na mesma. Com o desenvolvimento da literatura o conceito foi tomando diferentes formas, evoluindo para um período onde prevaleceram as teorias multidimensionais encabeçadas pelo modelo de Allen e Meyer (1990). O seu modelo tridimensional foi considerado a principal abordagem para o estudo do compromisso organizacional (WeiBo et al, 2010). Os autores afirmam que o construto é concebido através de três componentes distintas, sendo estes o compromisso afetivo, compromisso normativo e compromisso de continuidade. Desta forma, os autores defendem

que o compromisso afetivo é caracterizado pela identificação e envolvimento emocional com a organização, o compromisso normativo compreende um sentimento de obrigação do colaborador perante a organização e o compromisso de continuidade assenta na ponderação entre os custo/benefício para o colaborador permanecer na organização (Solinger et al, 2008). Ao conceber a sua teoria, Allen e Meyer (1990) propõem que os três componentes constituintes do compromisso representam a motivação do colaborador para permanecer na organização, que poderão estar presentes de forma simultânea no colaborador, assim sendo: “Employees with strong affective commitment remain because they want to, those with strong continuance commitment because they need to, and those with strong normative commitment because they feel they ought to do so” (Allen & Meyer, 1990, p.3).

Segundo Fernandez-Lores, Gavilan e Blasco (2016) destas três componentes do construto, aquela que tem apresentado resultados mais benéficos para a organização e que está mais fortemente associada a comportamentos laborais desejáveis é o compromisso afetivo.

1.3.2. O Compromisso Afetivo enquanto componente nuclear e a importância da Identificação Organizacional

Solinger, Van Olffen e Roe (2008), devido às inconsistências empíricas entre os componentes constituintes do modelo Allen e Meyer (1990), argumentam que se deve retornar à visão de que o compromisso organizacional é caracterizado pela ligação afetiva do colaborador à sua organização como proposto por Mowday, Steers e Porter (1979). O seu argumento é de que, apesar de constituírem indicadores relevantes para um colaborador permanecer na organização em que se encontra, as componentes normativa e de continuidade não devem ser consideradas tipos de compromisso pois estes em vez de explicarem um grau de ligação a um objeto (organização) limitam-se a ser causadores de comportamentos associados a esse objeto, pois mesmo que um colaborador esteja comprometido ainda assim pode tomar determinadas ações que o desvinculem da organização (Solinger et al, 2008). Reforçando esta tese, também Mercurio (2015) considera o compromisso afetivo a componente nuclear do compromisso organizacional acrescentando que comparativamente aos restantes tipos é este que está mais fortemente relacionado com indicadores de comportamentos laborais como, a diminuição do *turnover* organizacional, absentismo, *stress*, maior esforço despendido pelos colaboradores e uma crença mais acentuada nos valores da empresa, ilustrando assim a importância na construção de um vínculo emocional entre o colaborador e organização. Já na perspectiva multidimensional de Meyer e Herscovitch (2001), os autores destacavam que dos

três potenciais estados mentais do colaborador quando este está comprometido, o compromisso afetivo era o estado que mais está relacionado com a identificação organizacional. Estes defendem que o desejo de se comprometer com a organização está intimamente relacionado com a identificação do colaborador com os valores da empresa em oposição à permanência na organização por avaliação de custos (compromisso de continuidade) ou por sentido de obrigação (compromisso normativo), comprometendo-se com ações específicas e não com a empresa como um todo. Segundo, Ellemers et al (2002), o compromisso afetivo é um dos três componentes que, em conjunto com a categorização pessoal e a autoestima, compreendem a identificação social de um indivíduo. Estas duas componentes podem ser caracterizadas pela consciência que um indivíduo tem em pertencer a um determinado grupo social e a percepção positiva ou negativa do mesmo sobre a sua pertença ao grupo, respetivamente.

Para entender melhor o papel que a identificação social tem no ambiente organizacional é prudente começar pela definição base do construto. Concebida por Tajfel, a *Social Identity Theory* descreve a identificação social como a percepção que um indivíduo tem sobre si por se identificar com determinados grupos sociais (Tajfel & Turner 2004). Desta forma, podemos observar o fenómeno à luz da realidade organizacional quando um colaborador sente os problemas da sua organização como seus pois considera também a mesma como parte da sua identidade (Lam & Liu, 2014). Tajfel e Turner (2004) argumentam que os indivíduos realizam avaliações constantes tanto ao seu grupo como a outros com o objetivo de atingir ou manter uma identidade social percebida como positiva. Caso esta percepção positiva não consiga ser alcançada dentro do grupo atual, é expectável que os indivíduos o abandonem ou o tentem modificar pois “it would be contradictory if someone identified with an organisation, but at the same time denied his or her membership and expressed a desire to quit” (Lam & Liu, 2014, p.323). Assim, a identificação organizacional apresenta-se como antecedente do compromisso afetivo (Fernandez-Lores et al, 2016).

1.4. O impacto da Covid-19 na realidade organizacional

O desenvolvimento da pandemia da Covid-19 veio consolidar o vírus como uma verdadeira ameaça mundial não só ao nível da saúde, mas também aos mais diversos setores das nossas sociedades. A natureza infecciosa da Covid-19 obrigou os governos ao redor do mundo a criar e implementar medidas de contingência e restrições à população, através da imposição de protocolos de isolamento e de transição para a digitalização de alguns serviços com o objetivo

de assegurar o bom funcionamento dos mesmos enquanto se combatia a propagação do vírus (Sandoval-Reyes et al, 2020; Raghavan et al, 2021).

Numa ótica organizacional, também as restrições impostas geraram um leque de novos desafios tanto a empregadores como a colaboradores (Kniffin et al, 2021). Quando nos debruçamos sobre toda realidade organizacional é comum salientarmos fenómenos como despedimentos e/ou alterações salariais como as principais consequências geradas pela pandemia nas mais variadas organizações e empresas ao redor do mundo. Contudo, fora do campo económico, é possível destacar diversas consequências do foro psicológico e/ou social como aumento do *stress*, ansiedade, quebra nas relações sociais, desconfiança tanto em outras pessoas como em instituições e perda do sentimento de pertença (Rožman et al, 2021). É, portanto, seguro assumir que a pandemia gerou um ambiente desafiante para a GRH. A incerteza da realidade atual força os gestores a reinventarem as suas práticas e, consequentemente a sua organização tendo como objetivo ajudar os colaboradores para que estes sejam capazes de lidar com as alterações bruscas na sua esfera social e profissional (Carnevale & Hatak, 2020). Tendo em atenção estas mudanças, Kniffin et al (2021) dividem-nas em dois grupos: mudanças nas práticas de trabalho e mudanças nos seus colaboradores. Segundo os autores, as mudanças nas práticas de trabalho podem ser ilustradas pela transição do trabalho presencial para o remoto e consequentes atividades laborais associadas como a adaptação do trabalho de equipa ao regime remoto. Por outro lado, é necessário ter também em atenção as mudanças que podem surgir nos colaboradores ao depararem-se com esta incerteza que, para além das consequências suprarreferidas podem estender-se também ao aumento do isolamento social, do *Burnout*, das desigualdades sociais e económicas e a diminuição das condições de trabalho e do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional do colaborador (Carnevale & Hatak, 2020; Kniffin et al, 2021).

1.4.1. O teletrabalho: solução inovadora ou contenção de risco?

Pelas suas características nucleares o teletrabalho foi visto não só como a solução necessária para contornar os obstáculos que surgiram com as restrições sociais e de serviços, mas também como a chave para a garantia do funcionamento das atividades económicas (Ancillo et al, 2020; Molino et al, 2020). Contudo, estas mudanças foram realizadas de forma abrupta e sem planeamento prévio, obrigando os colaboradores a adotarem novas formas de trabalho sem uma estratégia de adaptação bem consolidada. (Zhang et al, 2021).

Ao analisarmos a evolução da adesão das organizações e, consequentemente dos

colaboradores, ao modelo de trabalho remoto conseguimos através de dados estatísticos, perceber a evolução exponencial que se protagonizou com a chegada da Covid-19. Nos Estados Unidos, em março de 2020, foram colocadas em vigor as primeiras leis que obrigavam as organizações a transitar do modelo de trabalho presencial para o trabalho remoto e, em maio, já 65% da força de trabalho norte americana se encontrava a desempenhar algum tipo de funções a partir de casa (Zhang, et al, 2021). Durante a pandemia, o número de trabalhadores em teletrabalho aumentou em 69% em Itália (Molino et al, 2021). Em Portugal, a partir do segundo trimestre de 2020, foi também possível verificar que mais de um milhão de portugueses, cerca de 23% da população, referiu que exerceu as suas funções laborais em regime híbrido ou totalmente de forma remota (INE, 2020). Desta forma, é seguro afirmar que a pandemia acelerou o processo de transição do modelo de trabalho tradicional, ou seja, dentro do limite físico das organizações, para um modelo de trabalho remoto, de tal modo que mesmo no período pós pandémico estas podem escolher não retornar por completo a um modelo estritamente presencial (Yang, 2021).

Na sua essência, o trabalho remoto pode ser definido pelo desempenho de funções laborais em qualquer local que não seja o espaço físico da organização (Perry & Rubino, 2018). Este modelo de trabalho só é possível graças ao uso de tecnologias e sistemas de rede digitais capazes de ligar o colaborador à organização (Anka, Thacker & Penhale, 2020). Mesmo antes da pandemia, a sociedade e a própria tecnologia já vinham a desenvolver-se de tal forma que possibilitaram o crescimento e adesão a modelos de trabalho alternativos e flexíveis como o trabalho remoto (Hunter, 2018). Este modelo laboral começou a ganhar tração devido ao controlo e autonomia que os colaboradores conseguiam atingir quando trabalhavam remotamente, possibilitando uma gestão mais eficaz entre a vida pessoal e profissional do colaborador (Sandoval-Reyes, Idrovo-Carlier & Duque-Oliva, 2021). Para além desses benefícios, estudos destacam que indivíduos em trabalho remoto apresentam um maior compromisso para com a organização, um grau mais elevado de satisfação no trabalho e demonstram mais entusiasmo (Felstead & Henseke, 2017). É também indicado que o mesmo permite uma maior flexibilidade, produtividade e aumenta a moral dos colaboradores (Tavares, 2017). Contudo, a insurgência da pandemia a nível global veio obrigar os Estados a planear medidas de contenção do vírus, como *lockdowns* ou avisos para evitar aglomerados. Tudo isto obrigou as organizações a repensarem estratégias de trabalho, como o modelo remoto, para combater as rápidas alterações na vida pessoal dos colaboradores e no próprio trabalho (Sandoval-Reyes, Idrovo- Carlier & Duque-Oliva,

2021). Mesmo antes da pandemia, a literatura já apontava para alguns potenciais perigos do trabalho remoto. Di Martino e Wirth (1990) destacavam os impactos que trabalhar de forma remota poderiam ter no aumento do isolamento e marginalização resultando, conseqüentemente, num aumento dos níveis de *stress* nos colaboradores. Estudos recentes confirmam estes receios ao se observar que trabalhar remotamente pode causar a diminuição de produtividade devido ao presentismo do colaborador (Steidelmüller et al, 2020), um aumento do *turnover* organizacional, da solidão e uma diminuição no compromisso organizacional e no *Engagement* (Shamsi et al 2021). Para além disso, a distância social promovida por este modelo de trabalho tem vindo a ser associada não só com o aumento dos níveis de *stress*, mas também com uma diminuição da saúde mental e de comportamentos saudáveis (Czeisler et al, 2020).

Assim sendo, esta alteração no paradigma do modelo de trabalho remoto pede uma nova examinação dos seus efeitos para com a saúde mental dos colaboradores (Shimura et al, 2021). Shamsi et al (2021) analisou, à luz da teoria JD-R e do *technology acceptance model*, o impacto que uma organização que promovesse um ambiente de trabalho rico em recursos positivos para o colaborador tem no *Engagement* do mesmo, ainda que este se encontre em trabalho remoto. Segundo os autores, as características laborais e a aceitação da tecnologia introduzida neste contexto são de extrema importância na promoção do bem-estar dos colaboradores em situações de *lockdown*. É imperativo que os gestores de RH sejam capazes de introduzir as ferramentas tecnológicas corretas que possibilitem aos seus colaboradores uma comunicação e desempenho de tarefas eficaz. Um dos maiores desafios da GRH durante o período pandémico assentou na necessidade de se efetuarem mudanças a nível das condições de trabalho e das políticas da organização para que estas se alinhassem com o modelo de teletrabalho gerando assim o encaixe entre o colaborador e o seu ambiente organizacional (Carnevale & Hatak, 2020). Esta teoria do encaixe, conhecida como *Person-Environment Fit* defende que os indivíduos têm “an innate need to fit their environments and to seek out environments that match their own characteristics.” (Van Vianen, 2018, p.77). Desta forma, tendo em consideração que os colaboradores são atraídos por organizações onde conseguem rever um conjunto de valores e crenças semelhantes aos seus é possível questionar se, ao tornar os processos de recrutamento e seleção totalmente remotos, não poderá gerar-se um desalinhamento entre o colaborador e a organização que, por se tratarem de abordagens diferentes das tradicionais, poderão gerar uma maior dificuldade em encontrar colaboradores que se insiram na cultura organizacional,

influenciando assim o bem-estar e retenção dos mesmos (Carnevale & Hatak, 2020). Contudo é importante salientar que a literatura carece de estudos que analisem a teoria *Person-Environment Fit* utilizando o local de trabalho remoto como o ambiente organizacional do colaborador (Shirmohammadi, Au & Beigi, 2022).

1.4.2. Consequências da adaptação ao teletrabalho: o Conflito Trabalho/Família e o Isolamento Social

Como já referido nos capítulos anteriores, as condições de trabalho que este cenário específico de teletrabalho oferece diferem das que normalmente existiam quando se procede ao estudo das consequências do mesmo. É importante recordar que as diferenças de cenário não se restringiram apenas ao carácter de obrigatoriedade imposto pelos governos para a prestação de serviços, mas também às mudanças rápidas e improvisadas que visavam a contenção máxima de possíveis custos com a paragem dos mesmos, forçando milhares de colaboradores em situações de tensão psicológica e sem preparação para desempenhar funções remotamente, muitas delas inadequadas para tal modelo laboral, a adaptarem-se a esta nova realidade (Toscano & Zappalà, 2020). Segundo a *The International Labour Organisation*, das variadas consequências desta adaptação ao teletrabalho é possível destacar como predominantes o isolamento dos colaboradores, a incapacidade de delinear os limites entre a “casa” e o local de trabalho e o aumento dos conflitos no seio doméstico (ILO, 2020). Desta forma, pretendemos analisar mais extensivamente o aumento do conflito entre a vida pessoal e profissional dos colaboradores e o isolamento social organizacional sentido pelos mesmos em teletrabalho durante o período pandémico.

Primeiramente é importante assinalar que a problemática do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional do colaborador estende-se por uma realidade multidisciplinar, resultando em diversas definições do construto (Shirmohammadi, Au & Beigi, 2022) contudo, Sirgy e Lee (2018) adiantam que mesmo com este leque conceptual é possível agrupar o construto em duas dimensões: o *Engagement* que o colaborador tem ao desempenhar tanto funções laborais como atividades do foro pessoal e, ao mesmo tempo, a existência de pouco conflito entre as atividades destas duas esferas. Assim sendo, os autores propõem uma definição do construto que englobe ambas as dimensões: o equilíbrio vida pessoal/profissional pode ser definido como “high level of engagement in work life as well as non work life with minimal conflict between social roles in work and nonwork life”

(Sirgy & Lee, 2018, p.4). Ao analisarmos a literatura é possível verificar que fenómenos como o aumento de horas de trabalho e das exigências, não só da função como também na vida pessoal do colaborador promovem o desequilíbrio entre as esferas. Por outro lado, a capacidade de realizar de forma autónoma e com apoio as suas funções possui um impacto positivo no construto (Fontinha et al, 2019; Haar et al, 2019).

Quando nos debruçamos sobre a literatura existente sobre a realidade pandémica, verificamos a existência de diversas relações entre o trabalho remoto e o equilíbrio vida pessoal/profissional. Palumbo (2020), ao analisar as possíveis relações entre o trabalho remoto, o equilíbrio vida pessoal/profissional e a fadiga atenta para a relação negativa que o teletrabalho teve no equilíbrio vida pessoal/profissional. Para além disso foi também possível verificar o aumento do conflito entre estas duas esferas da vida do indivíduo, bem como a sua fadiga após o trabalho. Suportando esta tese, Allen et al (2021) baseia-se na teoria de *Boundary Management* (Gestão de Limites) para estudar a relação entre o grau de segmentação dos papéis sociais dos indivíduos e o equilíbrio vida pessoal/profissional. Os resultados do estudo apontam para um maior equilíbrio entre a vida pessoal/profissional em indivíduos com uma maior preferência para a segmentação. Para além disso, aqueles que tinham um espaço em casa dedicado ao seu trabalho mostravam também maiores níveis de equilíbrio. Este desequilíbrio também pode ser sentido de forma diferente pelos membros do agregado familiar. Del Boca, Oggero e Rossi (2020) destacam as mulheres com crianças dos 0 aos 5 anos como a população mais afetada pelo teletrabalho. Para além disso é importante definir em que medidas foi aplicado o teletrabalho visto que nem todos os colaboradores foram expostos ao mesmo tempo de trabalho remoto, sendo que colaboradores que passaram a um regime de teletrabalho exclusivamente remoto, apresentarem maiores valores de desequilíbrio do que aqueles que trabalharam em regime híbrido (Juchnowicz & Kinowska, 2021). Desta forma, é levantada a terceira hipótese do estudo:

H3 - *O Conflito Trabalho/Família modera a relação entre o EVP e o Compromisso Afetivo, enfraquecendo a mesma.*

A dificuldade em conjugar a esfera pessoal e profissional e a incapacidade dos colaboradores se deslocarem à organização e manterem as suas interações sociais com os colegas e chefia promoveram o isolamento e a sensação de solidão nos mesmos (Bland et al, 2021). Tanto o isolamento social como a solidão são conceitos utilizados simultaneamente

quando analisamos a literatura existente sobre a temática, contudo, apesar de complementares estes apresentam definições distintas. O isolamento social é considerado um construto associado ao bem-estar e à saúde mental dos indivíduos, podendo ser compreendida como a privação dos mesmos a conexões sociais (Zavaleta & Samuel, 2017), enquanto a solidão diz respeito à percepção do indivíduo perante o seu próprio isolamento (Heinberg & Steffen, 2021). Segundo a literatura, o isolamento social já tinha sido destacado como um potencial risco de se trabalhar remotamente vários anos antes da insurgência da pandemia (Mann & Holdsworth, 2003).

No início do século, Mann e Button (2000) destacavam a importância do gestor em encontrar estratégias para combater o isolamento social dos seus colaboradores nomeadamente, através de práticas que fomentem o efeito de comparação social, ou seja, o posicionamento do indivíduo sobre a sua própria *performance*, comportamento e funções, através da interação e comparação com os outros, promovendo assim o sentimento de pertença. Ayazlar e Guzel (2014) estudaram o impacto da solidão no local de trabalho no compromisso organizacional dos colaboradores indicando que a mesma tem um efeito negativo no compromisso organizacional. Assim sendo, os autores acrescentam que a solidão varia de colaborador para colaborador devido às especificidades da sua função e da estrutura da própria organização, que podem gerar dificuldades para a comunicação no ambiente organizacional. Atualmente, autores como Saltzman, Hansel e Bordnick (2020) argumentam que não foram apenas as características do trabalho remoto que promoveram o aumento na percepção de isolamento dos colaboradores e que este vai além da realidade organizacional. Os movimentos de sensibilização com o objetivo de conter a propagação do vírus, enquanto iniciativas de saúde pública, onde muitas vezes se apelava a um “distanciamento social” em contraposição a um “distanciamento físico” podem ter tido também algum impacto.

Assim sendo, tendo em consideração os estudos suprarreferidos, foi formulada a quarta hipótese:

H4 – *O Isolamento Organizacional modera a relação entre o EVP e o Compromisso Afetivo, enfraquecendo a mesma.*

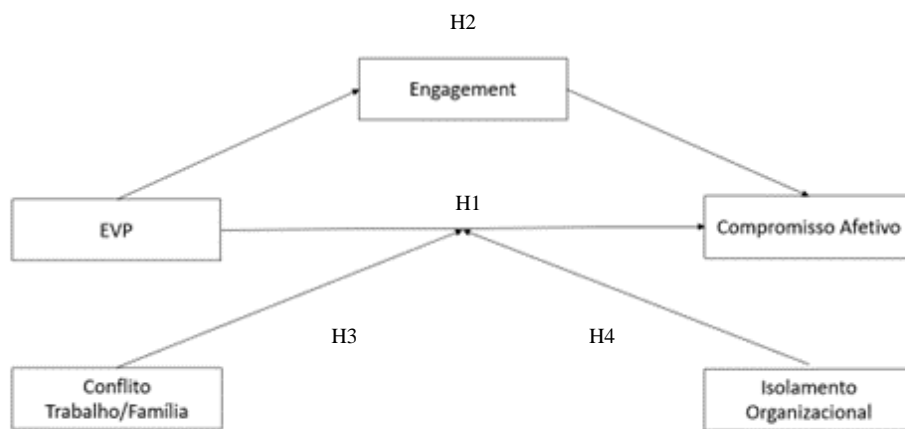
2. Metodologia

2.1. Modelo Conceptual e Hipóteses do estudo

Este estudo tem como objetivo analisar a relação entre o EVP (variável independente) e o Compromisso Afetivo (variável dependente) dos colaboradores que se encontraram em trabalho remoto obrigatório durante o período pandémico, relação esta mediada pelo *Engagement* no trabalho (variável mediadora). Para além disso, um outro objetivo do estudo é perceber de que forma é que o Conflito Trabalho/ Família e o Isolamento Organizacional (variável moderadora) afetam esta relação. Foi concebido um modelo conceptual para ilustrar esta relação onde estão inseridas as hipóteses que vão ser testadas no estudo.

Figura 1

Modelo conceptual do estudo



H1 - O EVP tem um impacto positivo no Compromisso Afetivo.

H2 - A relação entre o EVP e o Compromisso Afetivo é mediada pelo *Engagement*.

H3 - O Conflito Trabalho/Família modera a relação entre o EVP e o Compromisso Afetivo, enfraquecendo a mesma.

H4 - O Isolamento Organizacional modera a relação entre o EVP e o Compromisso Afetivo, enfraquecendo a mesma.

2.2. Delineamento

O estudo é de natureza transversal pois o seu objetivo é a recolha de um conjunto de informações sobre uma população num espaço temporal específico (Kesmodel, 2018) e de carácter correlacional pois procura estabelecer ou verificar relações entre duas ou mais variáveis (Tan, 2014).

2.3. Participantes

O estudo realizado contou com 110 participantes que responderam a este questionário de forma voluntária e confidencial. As suas respostas foram recolhidas via *online* e através de dois questionários na língua portuguesa e inglesa. A escolha da amostra compreende colaboradores que exerceram as suas funções laborais remotamente e em regime de obrigatoriedade durante o período da pandemia Covid-19, pelo que foi pedido em cada categoria de resposta que os participantes preenchessem o questionário tendo em conta a sua realidade organizacional durante o período pandémico.

Na junção de ambos os questionários, é possível verificar que 64,5% da população do estudo são do sexo feminino e os restantes 35,5% são do sexo masculino e que a idade média dos participantes é de 38,6 anos num intervalo de 20 a 65 anos. Os dados sociodemográficos revelam também que 50% dos indivíduos que responderam a este estudo encontravam-se solteiros, 45,5% estavam casados ou em união de facto e os restantes 4,5% encontravam-se divorciados. Foi possível verificar que, no período pandémico, a maioria (58,2%) dos participantes não tinha nenhum filho, 20,9% da amostra tinha 2 filhos, seguido de 15,5% com filho único, 3,6% com 3 filhos e 1,8% com mais de 3 filhos. Para além disso, é ainda possível observar que 30,9% dos indivíduos partilham a casa com mais uma pessoa, 25,5% dos participantes partilha a casa com mais duas pessoas, 23,6% partilha a casa com mais três pessoas, 11,8% partilha a casa com 4 ou mais pessoas e 7,3% dos participantes vivem sozinhos.

Referente ao número de membros do agregado familiar que também desempenharam funções remotamente, para além do participante, podemos observar que 43,6% dos participantes tinham mais um membro do agregado familiar a desempenhar funções remotas, 40% dos participantes eram os únicos do seu agregado familiar a desempenhar funções remotas, 10,9% tinham mais dois membros do seu agregado a desempenhar funções remotas, 4,5% tinham mais de três membros do seu agregado a desempenhar funções remotas e 0,9% dos participantes tinham quatro membros do agregado familiar na mesma situação. As habilitações

académicas dos mesmos indicam que a maioria da amostra detinha, até ao momento, o nível académico de licenciatura ou equivalente, correspondendo a 55,5% da totalidade dos participantes, sendo seguido do nível de mestrado correspondente a 29,1%, nível secundário que compreende 9,1%, pós-graduação corresponde a 3,6%, e por último, o nível de doutoramento equivale a 2,7% da população. Ao desempenhar funções, a grande maioria (87,2%) não desempenhou qualquer cargo de chefia enquanto 12,7% tinha um cargo de chefia. Para além disso, 56,4% da amostra trabalhava no setor privado enquanto os restantes 43,6% desempenharam funções no setor público. Relativamente à antiguidade na organização/empresa na qual os participantes exerciam funções verificou-se que a antiguidade varia de 0 (não completou um ano na organização) a 40 anos, sendo que a antiguidade média na organização é de aproximadamente 10 anos e o valor modal de antiguidade é de 0. É possível também observar que 75,5% dos participantes sentiram diferenças ao desempenharem as suas funções em teletrabalho sendo que 35,5% de todos os participantes destacaram melhores condições ergonómicas (local de trabalho iluminado, ventilado, confortável, etc.) e alterações no seu horário de trabalho semanal, 27,3% revelaram que sentiram alterações nas condições técnicas que dispunham (indisponibilidade de equipamentos e/ou serviços) e 35,5% dos participantes revelaram ter experienciado alterações no seu horário semanal, para além disso, 36,4% dos participantes revelam ter vivenciado uma maior carga laboral e 9,1% vivenciaram uma menor carga horária.

Concluindo, foi também possível observar que relativamente ao vínculo laboral a maioria dos participantes estava vinculado a um contrato sem termo (56,4%), termo certo (26,4%), termo incerto (8,2%), estágio/voluntariado (6,4%), e trabalhador independente (2,7%). Para mais detalhes sobre a caracterização dos participantes ver tabela 1 abaixo.

Tabela 1*Dados sociodemográficos*

		Frequência	Porcentagem	Média	Desvio-Padrão
Sexo	Masculino	39	35,5%		
	Feminino	71	64,5%		
Idade	[20-29]	49	44,5%	38,56	14,6
	[30-39]	11	10,0%		
	[40-49]	13	11,8%		
	[50-59]	29	26,4%		
	≥60	8	7,3%		
Estado Civil	Solteiro	55	50,0%		
	Casado / União de Facto	50	45,5%		
	Divorciado	5	4,5%		
Habilitações Literárias	Ensino Secundário	10	9,1%		
	Licenciatura	61	55,5%		
	Pós-graduação	4	3,6%		
	Mestrado	32	29,1%		
	Douramento	3	2,7%		
Antiguidade na Organização*	Até 1 ano	25	22,7%	10,08	12,9
	[1 a 2 anos[14	12,7%		
	[2 a 3 anos[9	8,2%		
	[3 a 4 anos[10	9,1%		
	[4 a 5 anos[4	3,6%		
	[5 a 6 anos[3	2,7%		
	[6 a 7 anos[5	4,5%		
	[7 a 8 anos[3	2,7%		
	≥ 10 anos	35	31,8%		
Setor Laboral	Público	48	43,6%		
	Privado	62	56,4%		
Cargo Chefia	Sim	14	12,7%		
	Não	96	87,3%		
Filhos	0	64	58,2%	0,85	1,54
	1	17	15,5%		
	2	23	20,9%		
	3	4	3,6%		
	7	1	0,9%		
	12	1	0,9%		
Membros do Agregado Familiar**	0	8	7,3%	2,24	2,31
	1	34	30,9%		
	2	28	25,5%		
	3	26	23,6%		
	4	9	8,2%		
	5	2	1,8%		
	8	1	0,9%		
	22	1	0,9%		
Membros da família em trabalho remoto	0	44	40,0%	0,83	0,87
	1	48	43,6%		
	2	12	10,9%		
	3	5	4,5%		
	4	1	0,9%		
Diferenças sentidas em teletrabalho	Sim	83	75,5%		
	Não	27	24,5%		
Tipos de diferenças sentidas	Condições ergonómicas	39	35,5%		
	Condições Técnicas	30	27,3%		
	Alteração do horário semanal	39	35,5%		
	Maior carga horário	40	36,4%		
	Menor carga horária	10	9,1%		
Vínculo Laboral	CTC	29	26,4%		
	CTI	9	8,2%		
	CST	62	56,4%		
	E	7	6,4%		
	TI	3	2,7%		

*missing value existente= 2 (1,8%)

**missing value existente=1 (0,9%)

Legenda:

CTC – Contrato a Termo Certo (contrato temporário com data final definida)

CTI – Contrato a Termo Incerto (contrato temporário sem data final definida)

CST – Contrato Sem Termo (sem duração definida)

E – Estágio

TI – Trabalhador Independente (recibos verdes)

2.4. Instrumentos

O questionário elaborado é composto por 79 itens distintos compreendidos em 6 escalas. Por se tratar de um estudo que procura perceber as variadas percepções dos colaboradores que se encontraram em trabalho remoto durante o período pandémico o tempo verbal dos itens do questionário foram alterados para o passado para fazer alusão ao período temporal em estudo.

Escala do *Employee Value Proposition*

Para medir a percepção do colaborador perante o seu *Employee Value Proposition* foi utilizada uma versão da escala *Employer Attractiveness* concebida e testada por Berthon et al (2005). Esta adaptação efetuada por Raj (2021) altera os itens do questionário colocando os mesmos do ponto de vista de um EVP já concebido e experienciado pelo colaborador na sua organização e não os benefícios que este valoriza num futuro empregador como na versão de Berthon et al (2005). A escala é composta por 25 itens, cada item com opções de resposta variando de 1= “Nada Importante” a 7= “Muito importante” apresentados numa escala de *Likert* de sete pontos. Um dos exemplos poderá ser o item 1 “Recebi reconhecimento/valorização do meu desempenho por parte da chefia” e o item 25 “O meu pacote geral de benefícios era atrativo”. Por não haver disponível a escala traduzida em português foi utilizado o método de tradução proposto por Hill e Hill (2012): o método de tradução/ retroversão. Este método consiste na tradução para português da escala feita por dois indivíduos onde posteriormente é retraduzida a nova versão para a língua inglesa e comparada com a original também em inglês, por não se verificarem alterações de significado nos itens da escala, foi possível ser utilizada a versão traduzida para a língua

portuguesa. Concluindo, é possível ainda verificar que o Alfa de *Cronbach* desta escala é de 0,952 (Anexo B).

Escala de *Engagement*

Para medir o *Engagement*, a escala utilizada foi a *short version* da *UWES – Utrecht Work Engagement Scale* concebida e testada por Schaeufeli, Bakker & Salanova (2006) que foi adaptada para a língua portuguesa por Martins (2013). Esta escala é composta por 9 itens, cada item com opções de resposta variando de 1= “Nunca” a 7= “Todos os dias” apresentados numa escala de *Likert* de sete pontos. O item 2 “Estava entusiasmado(a) com o meu trabalho” e o item 7 “Sentia-me feliz quando estava a trabalhar intensamente” são exemplos de itens encontrados na escala. É ainda possível verificar que a escala em questão tem um Alfa de *Cronbach* de 0,962 (Anexo C).

Escala do Compromisso Afetivo

A escala utilizada para medir o Compromisso Afetivo é a *Organizational Commitment Scale* concebida e testada por Allen e Meyer (1996) que foi adaptada para a língua portuguesa por Martins, Rebelo e Tomás (2011). A escala é multidimensional sendo composta por três componentes distintas: afetiva, normativa e de continuidade, contudo foi apenas analisada uma dimensão (afetiva) utilizando 6 itens dos 19 originais. Cada um destes itens apresentam opções de resposta que variam de 1= “Discordo fortemente” a 7= “Concordo fortemente” sendo assim apresentados numa escala de *Likert* de sete pontos. Um dos itens avaliados é o item 2 “Não tinha um grande sentimento de pertença para com esta organização/empresa” e o item 4 “Senti mesmo os problemas desta organização/empresa como meus”. É ainda possível verificar que a escala apresenta um valor de 0,782 relativamente ao seu Alfa de *Cronbach* (Anexo D).

Escalas de Conflito Trabalho/Família e Família/Trabalho

As escalas utilizadas para medir o conflito entre a vida profissional e pessoal do colaborador são as *Work-Family Conflict Scale* e *Family-Work Conflict Scale* concebidas e testadas por Netemeyer, McMurrian e Boles (1996). Por não existir uma versão das escalas traduzidas para a língua portuguesa foram submetidas ao método de tradução/retroversão. A primeira escala procura medir de que forma as exigências laborais afetam a vida familiar

do indivíduo enquanto a segunda procura medir de que forma as exigências familiares afetam a vida laboral do indivíduo. Ambas as escalas têm 5 itens, cada item com opções de resposta variando de 1= “Discordo fortemente” e 7= “Concordo fortemente” apresentados numa escala de *Likert* de sete pontos. Um dos exemplos de itens, no caso da escala Conflito Trabalho/Família, é o item 4 “O meu trabalho gerou tensão que dificultou o cumprimento dos meus deveres familiares” e o item 5 “Devido aos meus deveres laborais tive de fazer alterações nos meus planos relativos a atividades familiares”. Relativamente à escala Conflito Família/Trabalho, foram utilizados itens como o item 3 “As tarefas que eu quis fazer no trabalho não foram feitas por causa das exigências da minha família ou cônjuge/companheiro(a)” e o item 5 “A tensão gerada pela minha família interferiu na minha capacidade de desempenhar funções relacionadas ao trabalho”. Verifica-se ainda que relativamente à escala de Conflito Trabalho/Família que a mesma apresenta um Alfa de *Cronbach* de 0,953 (Anexo E) enquanto a escala de Conflito Família/Trabalho apresenta um Alfa de *Cronbach* de 0,929 (Anexo F).

Escala de Isolamento Organizacional

A escala utilizada para medir o Isolamento Social na Organização é a *Loneliness at Work Scale* concebida e testada por Wright, Burt e Strongman (2006) que não tendo uma tradução adaptada para a língua portuguesa foi também submetida ao processo de tradução/retroversão. Esta escala é composta 16 itens, cada item com opções de resposta variando entre 1= “Discordo fortemente” e 7= “Concordo fortemente” apresentados numa escala de *Likert* de sete pontos. Como exemplo disso, podemos observar o item 7 “Senti-me frequentemente isolado(a) quando estava com os meus colegas” e o item 10 “Experienciei comunhão/camaradagem no trabalho”. Concluindo, é possível verificar que esta escala possui um Alfa de *Cronbach* de 0,916 (Anexos G).

2.5. Procedimento

Para a elaboração deste questionário foi utilizada a plataforma *online Google Forms*. Posteriormente, o questionário foi divulgado pela rede de contatos do autor através das plataformas *LinkedIn, Facebook e Instagram*. Foi solicitada a participação voluntária dos indivíduos por meio de um consentimento informado no qual foi explicada a importância da sua participação bem como o garante da confidencialidade das informações obtidas.

Após a obtenção do número de respostas desejável os dados foram analisados e tratados através do *software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*. Numa primeira instância foi necessário recodificar as variáveis qualitativas para facilitar a sua mensuração. Assim sendo, foi utilizado o método das *Dummy Variables* onde variáveis independentes qualitativas são recodificadas e lhes é atribuído um valor numérico de “0” ou “1” (Garavaglia, Sharma & Hill, 1998). Desta forma, a variável “Sexo” foi transformada atribuindo ao sexo masculino o valor de “0” e ao sexo feminino o valor de “1”. De igual modo, às variáveis “Cargo de chefia” e “Setor de atividade” foram atribuídas, respetivamente, o valor “0” para as respostas “Não” e “Privado” e o valor “1” para as respostas “Sim” e “Público”. Também à variável “Sentiu diferenças ao trabalhar remotamente” se procedeu à mesma codificação pelo que o valor “0” corresponde à resposta “Não” e o valor “1” corresponde à resposta “Sim”. Relativamente à variável “habilitações literárias” procedeu-se a alterações, recodificando os graus académicos apresentados de 1 a 5. Deste modo, “Até ao 12º ano” atribuiu-se o valor “1”, para o grau “Licenciatura” foi utilizado o valor “2”, para a “Pós-graduação” o valor “3”, seguindo-se do “Mestrado” codificado com o valor “4” e, por último, o grau de “Doutoramento” correspondendo ao valor “5”.

Para além desta variável foi também necessário recodificar os itens que se encontram invertidos nas escalas. Desta forma os itens da escala Compromisso Afetivo (COM_2; COM_5 e COM_6), e os itens da escala Isolamento Organizacional (ISO_5; ISO_6; ISO_10; ISO_11; ISO_12; ISO_14; ISO_15 e ISO_16) foram devidamente revertidos para o cálculo correto do Alfa de *Cronbach* na mensuração da consistência interna de cada escala (Streiner, 2003).

3. Resultados da análise

A análise e tratamento dos dados obtidos através dos questionários focou-se em três momentos distintos, sendo o primeiro a análise das qualidades métricas das seis escalas, seguindo-se a análise do impacto das variáveis sociodemográficas sobre os construtos que estão a ser estudados e terminando com o teste das hipóteses previamente formuladas.

3.1. Validade do construto – Fiabilidade

Escala de *Employee Value Proposition*

Primeiramente é importante entender que a consistência interna de uma escala traduz-se na capacidade dos seus itens conseguirem medir o construto em teste. Para isso, é imperativo o cálculo do Alfa de *Cronbach*, um método de medição da consistência interna, para cada escala utilizada (Tavakol & Dennick, 2011). Segundo George e Mallery (2019) é possível verificar os níveis de consistência interna da seguinte forma:

Tabela 2

Níveis de consistência interna do Alfa de Cronbach

Valor de Alfa	Consistência interna
0,91 ou mais	Excelente
0,81 a 0,90	Bom
0,71 a 0,80	Aceitável
0,61 a 0,70	Questionável
0,51 a 0,60	Mau
Menor de 0,51	Inaceitável

Nota: Adaptado de George e Mallery (2019)

É possível verificar que o instrumento apresenta um valor de Alfa de *Cronbach* de 0,952 que, segundo os níveis de consistência relatados por George e Mallery (2019) é considerado um nível de consistência interna excelente. Podemos ainda observar no Anexo H que se efetuássemos a extração de qualquer um dos itens, o valor do Alfa de *Cronbach* não aumentaria. Desta forma é possível constatar que o conjunto de itens é consistente e permite a medição do construto *Employee Value Proposition*.

Escala de *Engagement*

É possível verificar que o instrumento apresenta um valor de Alfa de Cronbach de 0,962 que, segundo os níveis de consistência relatados por George e Mallery (2019) é considerado um nível de consistência interna excelente.

Podemos ainda observar no Anexo I que se efetuássemos a extração de qualquer um dos itens, o valor do Alfa de Cronbach só aumentaria ligeiramente com a extração do item ENG_8, sendo que o valor do Alfa passaria a ser 0,965. Desta forma é possível constatar que o conjunto de itens é consistente e serão utilizados todos os itens da escala para a medição do construto *Engagement*.

Escala de Compromisso Afetivo

É possível verificar que o instrumento apresenta um valor de Alfa de Cronbach de 0,782 que, segundo os níveis de consistência relatados por George e Mallery (2019) é considerado um nível de consistência interna aceitável.

Podemos ainda observar que se efetuássemos a extração de qualquer um dos itens, o valor do Alfa de Cronbach não aumentaria. Desta forma, é possível constatar que o conjunto de itens é consistente e permite a medição do construto Compromisso Afetivo (Anexo J).

Escala Isolamento Organizacional

É possível verificar que o instrumento apresenta um valor de Alfa de Cronbach de 0,916 que, segundo os níveis de consistência relatados por George e Mallery (2019) é considerado um nível de consistência interna excelente.

Podemos ainda observar no Anexo K que se efetuássemos a extração de qualquer um dos itens, o valor do Alfa de Cronbach só aumentaria com a extração do item ISO_14 que aumentaria o Alfa para 0,917. Desta forma é possível constatar que o conjunto de itens é consistente e iremos utilizar todos os itens para a medição do construto Isolamento Organizacional.

Escala de Conflito Trabalho/Família

É possível verificar que o instrumento apresenta um valor de Alfa de *Cronbach* de 0,953 que, segundo os níveis de consistência relatados por George e Mallery (2019) é considerado um nível de consistência interna excelente.

Podemos ainda observar no Anexo L que se efetuássemos a extração de qualquer um dos itens, o valor do Alfa de *Cronbach* não aumentaria. Desta forma é possível constatar que o conjunto de itens é consistente e permite a medição do construto Conflito Trabalho/Família.

Escala de Conflito Família/Trabalho

É possível verificar que o instrumento apresenta um valor de Alfa de *Cronbach* de 0,929 que, segundo os níveis de consistência relatados por George e Mallery (2019) é considerado um nível de consistência interna excelente.

Podemos ainda observar que se efetuássemos a extração de qualquer um dos itens, o valor do Alfa de *Cronbach* não aumentaria. Desta forma é possível constatar que o conjunto de itens é consistente e permite a medição do construto Conflito Família/Trabalho (Anexo M).

3.2. Relação entre as variáveis em estudo

Para melhor compreensão da relação entre as diversas variáveis do estudo, recorreu-se a uma análise do coeficiente de correlação de *Pearson*. Este coeficiente de correlação pode variar entre -1 e 1. Deste modo, $r=1$ indica-nos uma correlação positiva onde ambas as variáveis aumentam o seu valor ao se relacionarem e $r= -1$ indica-nos uma relação negativa entre as variáveis onde, se o valor de uma aumenta o valor da outra tem necessariamente de diminuir (Bryman & Cramer, 2003). Podemos ainda dizer que não existe correlação se $r=0$ (Marôco, 2011).

É importante lembrar que correlações variam em intensidade. Abaixo podemos observar na tabela 3, segundo Marôco (2011), os valores pelos quais podemos identificar a intensidade das correlações.

Tabela 3*Intensidade das correlações*

Valor absoluto de r	Intensidade da correlação
$ r < 0,25$	Fraca
$0,25 \leq r < 0,50$	Moderada
$0,50 \leq r < 0,75$	Forte
$ r \geq 0,75$	Muito Forte

Nota: Adaptado de Marôco (2011)

Assim sendo, passamos primeiramente para a análise da tabela 4 referente ao coeficiente de correlação de *Pearson* das variáveis testadas nas hipóteses e as variáveis sociodemográficas.

Tabela 4*Coefficiente de correlação de Pearson*

	EVP	ENG	COM	CONF A	CONF B	ISO	Ant	Id	Hab
EVP	1								
ENG	0,767**	1							
COM	0,512**	0,605**	1						
CONF A	-0,287**	-0,242*	-0,071	1					
CONF B	0,105	0,088	-0,006	0,415**	1				
ISO	-0,551**	-0,526**	-0,521**	0,391**	0,290**	1			
Ant	0,123	0,347**	0,404**	0,110	0,049	-0,175	1		
Id	-0,006	0,271**	0,381**	0,095	0,019	-0,155	0,831**	1	
Hab	-0,047	-0,058	-0,207**	0,111	0,118	0,209*	-0,262**	-0,284**	1

**A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

*A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Legenda:

EVP – *Employee Value Proposition*

ENG – *Engagement*

COM – Compromisso Afetivo

CONF A – Conflito Trabalho/Família

CONF B – Conflito Família/Trabalho

ISO – Isolamento Organizacional

Ant – Antiguidade na Organização

Id – Idade

Hab – Habilitações Literárias

Ao analisar a tabela podemos verificar que existem diversos valores que identificam correlações entre variáveis, contudo, para que estas sejam estatisticamente significativas é necessário que o *p-value* seja $\leq 0,05$ (Field, 2018). Deste modo, é possível identificar 20 correlações estatisticamente significativas sendo elas:

- A correlação entre EVP e *Engagement*, indicando uma correlação positiva e muito forte ($r=0,767$; $p<0,001$), que pode ser interpretada da seguinte forma: quanto mais elevada a percepção dos colaboradores perante o seu EVP organizacional maior será o seu *Engagement*;

- A correlação entre EVP e Compromisso Afetivo, indicando uma correlação positiva e forte ($r=0,512$; $p<0,001$), que pode ser interpretada da seguinte forma: quanto mais elevada a percepção dos colaboradores perante o seu EVP organizacional maior será o seu Compromisso Afetivo;

- A correlação entre EVP e Conflito Trabalho/Família, indicando uma relação negativa e moderada ($r=-0,287$; $p=0,002$) que pode ser interpretada da seguinte forma: quanto mais elevada a percepção dos colaboradores perante o seu EVP organizacional menor será a interferência que o trabalho tem na vida pessoal dos mesmos;

- A correlação entre EVP e Isolamento Organizacional, indicando uma relação negativa e forte ($r=-0,551$; $p<0,001$) que pode ser interpretada da seguinte forma: quanto mais elevada a percepção dos colaboradores perante o seu EVP organizacional menor será o seu isolamento social dentro da organização;

- A correlação entre *Engagement* e Compromisso Afetivo, indicando uma relação positiva e forte ($r=0,605$; $p<0,001$) que pode ser interpretada da seguinte forma: quanto mais elevado o *Engagement* dos colaboradores maior será o seu Compromisso Afetivo para com a organização;

- A correlação entre *Engagement* e Conflito Trabalho/Família, indicando uma relação negativa e moderada ($r=-0,242$; $p=0,011$) que pode ser interpretada da seguinte forma; quanto mais elevado o *Engagement* dos colaboradores menor será o seu Conflito Trabalho/Família;

- A correlação entre *Engagement* e Isolamento Organizacional, indicando uma relação negativa e forte ($r=-0,526$; $p<0,001$) que pode ser interpretada da seguinte forma: quanto mais elevado o *Engagement* dos colaboradores menor será o seu isolamento social dentro da organização;

-A correlação entre *Engagement* e Antiguidade na organização, indicando uma relação positiva e moderada ($r=0,347$; $p<0,001$); que pode ser interpretada da seguinte forma: quanto mais elevado o *Engagement* dos colaboradores maior o seu número de anos na organização;

-A correlação entre *Engagement* e Idade, indicando uma relação positiva e moderada ($r=0,271$; $p=0,004$) que pode ser interpretada da seguinte forma: quanto mais elevado será o *Engagement* dos colaboradores mais elevada será a sua Idade;

-A correlação entre Compromisso Afetivo e Isolamento Organizacional, indicando uma relação negativa e forte ($r=-0,521$; $p<0,001$) que pode ser interpretada da seguinte forma quanto mais elevado o Compromisso Afetivo dos colaboradores menor será o seu isolamento social dentro da organização;

- A correlação entre Compromisso Afetivo e Antiguidade, indicando uma relação positiva e moderada ($r=0,404$; $p<0,001$) que pode ser interpretada da seguinte forma: quanto mais elevado o Compromisso Afetivo dos colaboradores maior será o seu número de anos na organização;

- A correlação entre Compromisso Afetivo e Idade, indicando uma relação positiva e moderada ($r=0,381$; $p<0,001$) que pode ser interpretada da seguinte forma: quanto mais elevado o compromisso afetivo dos colaboradores mais elevada será a sua Idade;

-A correlação entre Compromisso Afetivo e Habilidades Literárias, indicando uma relação negativa e fraca ($r=-0,207$; $p=0,030$) que pode ser interpretada da seguinte forma: quanto mais elevado o Compromisso Afetivo dos colaboradores menor serão as suas Habilidades Literárias;

- A correlação entre Conflito Trabalho/Família e Conflito Família/Trabalho, indicando uma relação positiva e moderada ($r=0,415$; $p<0,001$) que pode ser interpretada da seguinte forma: quanto mais elevada a interferência do trabalho na vida pessoal do colaborador maior será a interferência da vida pessoal do colaborador na sua vida profissional;

- A correlação entre Conflito Trabalho/Família e Isolamento Organizacional, indicando uma relação positiva e moderada ($r= 0,391$; $p<0,001$) que pode ser interpretada da seguinte forma: quanto mais elevada a interferência do trabalho na vida pessoal do colaborador maior será o seu isolamento social na organização;

- A correlação entre Conflito Família/Trabalho e Isolamento Organizacional, indicando uma relação positiva e moderada ($r=0,290$; $p=0,002$) que pode ser interpretada da seguinte forma: quanto mais elevada a interferência da vida pessoal no trabalho do colaborador maior será o seu isolamento social na organização;

- A correlação entre o Isolamento Organizacional e Habilidades Literárias, indicando uma relação positiva e fraca ($r=0,209$; $p=0,029$) que pode ser interpretada da seguinte forma: quanto mais elevado for o isolamento social na organização do colaborador maior será o seu grau de instrução;

-A correlação entre Antiguidade e Idade, indicando uma relação positiva e muito forte ($r=0,831$; $p<0,001$) que pode ser interpretada da seguinte forma: quanto mais elevado o número de anos do colaborador na organização maior será a sua idade;

-A correlação entre Antiguidade e Habilidades Literárias, indicando uma relação negativa e moderada ($r=-0,262$; $p=0,006$) que pode ser interpretada da seguinte forma: quanto mais elevado for o número de anos na organização menor será o seu nível de instrução

- A correlação entre Habilidades Literárias e Idade, indicando uma relação positiva e moderada ($r=0,284$; $p=0,003$) que pode ser interpretado da seguinte forma: quanto mais elevado for o nível de instrução dos colaboradores maior será a sua idade.

É importante denotar que foram correlacionadas também as variáveis sociodemográficas “Número de filhos”, “Número de membros do agregado familiar”, “Número de membros do agregado familiar em teletrabalho” e “Vínculo laboral” não apresentaram correlações significativas para a análise e, por isso excluídos da tabela 4. Para além disso, sublinha-se que, inicialmente, as escalas Conflito Trabalho/Família e Conflito Família/Trabalho seriam utilizadas em conjunto para medir o construto apresentado na literatura porém, ao analisar a informação obtida na tabela 4, verificou-se que ao correlacionar as mesmas enquanto variáveis independentes, o Conflito Trabalho/Família (CONF A) apresenta valores estatísticos mais relevantes e de acordo com o que fora descrito na revisão de literatura, correlacionando-se significativamente com o EVP, *Engagement* e Isolamento Organizacional. Por sua vez, tanto o Conflito Família/Trabalho (CONF B) como a junção de ambas as escalas apenas apresentam

uma correlação estatisticamente significativa com o Isolamento Organizacional. Desta forma, a fim de manter a coerência do modelo conceptual proposto, a variável Conflito Trabalho/Família (CONF A) será a única a medir o conflito entre as esferas da vida profissional e pessoal do colaborador no modelo conceptual em estudo e o Conflito Família/Trabalho será analisado posteriormente em conjunto com o Isolamento Organizacional através de uma regressão linear simples como informação complementar ao estudo (Anexo N)

Com o intuito de medir os efeitos das variáveis *Dummy* nas variáveis do estudo foi realizado um *Rho* de *Spearman* devido ao carácter dicotómico das mesmas (0;1) (Genest et al, 2013). Contudo após se proceder à análise das possíveis correlações verificou-se que apenas uma relação se demonstrava estatisticamente significativa e por isso pertinente para o estudo. Esta relação compreende a correlação entre “Setor de atividade” e “Diferenças sentidas em teletrabalho”. Para a primeira variável o valor “0” corresponde ao “Setor Privado” e o valor “1” corresponde ao “Setor Público” enquanto para a segunda variável o valor “0” corresponde a “Não” e o valor “1” a “Sim”. É, portanto, possível observar que sendo o coeficiente de correlação positivo, os valores correlacionados são ambos o valor “1” de cada variável. Desta forma, levando em consideração que ($r=0,289$; $p=0,002$) é seguro assumir que os colaboradores que trabalhavam no setor público durante a pandemia foram aqueles que sentiram mais diferenças ao transitarem para teletrabalho (Anexo O).

3.3. Teste de Hipóteses

Numa primeira instância foi realizada uma regressão linear simples para verificar se a influência da variável independente do estudo (EVP) na variável dependente (Compromisso Afetivo). De seguida foi realizado o teste de Hayes para se verificar se existe relação de mediação entre a variável mediadora (*Engagement*) e a relação principal do estudo. Da mesma forma será utilizado o mesmo procedimento para se verificar se existe uma relação de moderação entre as variáveis moderadoras do estudo (Conflito Trabalho/Família e Isolamento Organizacional). Foi então realizada uma regressão linear simples para se verificar H1.

Hipótese 1- *O Employee Value Proposition tem um impacto positivo no Compromisso Afetivo*

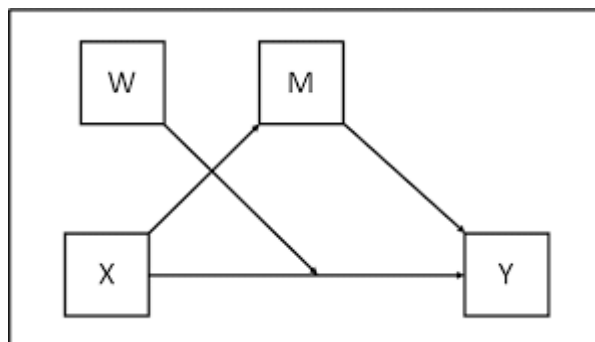
A regressão linear é um procedimento estatístico utilizado para medir a associação entre duas variáveis, sendo possível prever a variável critério a partir de uma variável preditora

(Bryman & Cramer, 2003). Analisando a tabela podemos verificar que o EVP é responsável por 26,3% da variabilidade total da variável Compromisso Afetivo pois $R^2=0,263$ (Anexo P) e que é possível dizer-se que este tem como variável preditiva o EVP pois ($B= 2,465$; $t=6,202$; $p<0,001$). É ainda possível observar que este é um modelo significativo pois ($F=38,461$; $p<0,001$). Finalmente, comparando o valor de B ($B=2,465$) com o valor de β ($\beta=0,512$) pode observar-se que ambos os valores são positivos o que indica que ambas as variáveis variam no mesmo sentido, ou seja, podemos dizer que o EVP tem um impacto positivo e estatisticamente significativo no Compromisso Afetivo. Desta forma, confirmou-se a Hipótese 1 (Anexos Q e R).

De seguida foi realizado o teste de Hayes na extensão *Process* do SPSS para efetuar o teste de mediação e moderação. O modelo de análise utilizado foi o modelo 5 (modelo de mediação e moderação na relação entre variável independente e dependente) tendo em consideração o modelo conceptual proposto no estudo com base na revisão de literatura. Contudo este modelo permite apenas a análise de um moderador na relação principal, sendo necessário a realização do teste de moderação por duas vezes, analisando separadamente o Isolamento Organizacional e o Conflito Trabalho/ Família em relação às restantes variáveis.

Figura 2

Diagrama Conceptual do modelo 5



Nota: Retirado de Hayes (2018)

Desta forma, ao proceder-se ao teste de Hayes verificou-se que apesar de ambos os modelos serem estatisticamente significativos ($p\leq 0,05$) apenas a variável Conflito Trabalho/ Família (variável moderadora) tem uma relação estatisticamente significativa com o Compromisso Afetivo (variável dependente), uma vez que $p=0,0059$, enquanto a variável Isolamento Organizacional apresenta um $p=0,3281$, demonstrando que mesmo que exista um

impacto negativo na relação principal ($B=-0,7501$) este não é estatisticamente significativo logo pode afirmar-se que o Isolamento Organizacional não modera a relação entre o EVP e o Compromisso Afetivo (Anexos S e T).

Desta forma, iremos excluir a variável Isolamento Organizacional e analisar o modelo apenas com a variável Conflito Trabalho/Família.

É imperativo referir que para analisar o modelo é necessário verificar se este é estatisticamente significativo nos dois *outcomes* que gera. Ao analisar os modelos é possível verificar que o modelo referente ao *outcome Engagement* é estatisticamente significativo pois segundo o anexo R, ($R^2=0,5877$; $F=153,9212$; $p=0,0000$). O mesmo acontece com o modelo referente ao *outcome Compromisso Afetivo* pois ($R^2=0,4170$; $F=18,7754$; $p=0,0000$). Desta forma é possível continuar a análise de resultados e testar as restantes hipóteses do estudo.

Hipótese 2 – *A relação entre o EVP e o Compromisso Afetivo é mediada pelo Engagement*

Numa primeira instância, o teste revela que o EVP tem um impacto positivo e significativo no *Engagement* ($B=2,7083$; $t=12,4065$; $p=0,000$) da mesma forma que o *Engagement* tem um impacto positivo no Compromisso Afetivo ($B=0,8100$; $t=4,9672$; $p=0,000$). Assim sendo, foi possível calcular o efeito total desta relação: $ET = c' + a*b = 2,4752 + 2,7083*0,8100 = 4,6689$. Os resultados obtidos indicam ainda o efeito indireto do *Engagement* na relação entre a variável independente e a variável dependente, ou seja, o *Engagement* medeia significativamente a relação entre o EVP e o Compromisso Afetivo ($B=2,1937$; $IC = [1,3446; 3,0425]$). Apesar disso, é possível observar o efeito direto do EVP no Compromisso Afetivo. Desta forma, para além da mediação realizada pelo *Engagement*, o EVP ainda tem um impacto positivo no Compromisso Afetivo ($B=2,4752$; $t=2,7669$ $p<0,0067$), revelando que esta é uma mediação parcial e confirmando assim a Hipótese 2 (Anexo S).

Hipótese 3- *O Conflito Trabalho/Família modera a relação entre o EVP e o Compromisso Afetivo, enfraquecendo a mesma.*

Ao analisar a interação/efeito de moderação (EVP * Conflito Trabalho/Família) é possível verificar uma moderação negativa estatisticamente significativa na relação entre o EVP e o Compromisso Afetivo ($B=-2,2969$; $t=-2,5872$; $p=0,0110$). Desta forma, é possível observar que o Conflito Trabalho/Família enfraquece o impacto do EVP no Compromisso Afetivo.

É ainda possível verificar que a interação/efeito de moderação (EVP * Conflito Trabalho/Família) representa, num intervalo de confiança de 95%, 3,7% da variabilidade total do Compromisso Afetivo pois ($R^2=0,037$; $F= 6,6936$; $p=0,0110$). Desta forma, pode-se afirmar que o efeito de moderação representa 3,7% do *outcome*. Assim sendo, é possível confirmar a Hipótese 3 (Anexo S).

Hipótese 4- *Isolamento Organizacional modera a relação entre o EVP e o Compromisso Afetivo, enfraquecendo a mesma.*

Como já foi referido, após análise do teste de Hayes foi possível verificar que tanto a relação de regressão linear existente entre o Isolamento Organizacional com o Compromisso Afetivo ($B=-0,7501$; $p=0,3281$) como a interação/efeito de moderação (EVP* Isolamento Organizacional) ($B=-0,1477$; $p=0,9701$) que, apesar de ter a direção prevista, não são estatisticamente significativos e por isso não é possível verificar moderação. Assim sendo, não se confirmou a Hipótese 4 (Anexo T).

Complementando a análise das variáveis usadas no modelo conceptual foi verificada uma correlação pertinente ao estudo entre o Conflito Família/Trabalho e o Isolamento Organizacional. Desta forma, foi realizada uma regressão linear simples, observando-se que o Conflito Família/Trabalho é responsável por 8,4% da variabilidade total do Isolamento Organizacional, caracterizando-se como preditiva da mesma pois $R^2=0,084$ (Anexo U). É ainda possível observar que este é um modelo significativo pois ($F=9,891$; $p=0,002$) e que o Conflito Família/Trabalho tem um impacto estatisticamente significativo e positivo no Isolamento Organizacional pois ($B=0,076$; $t=3,145$; $p=0,002$). Finalmente, comparando o valor de B ($B=0,076$) com o valor de β ($\beta=0,290$) pode-se observar que ambos os valores são positivos o que indica que ambas as variáveis variam no mesmo sentido, ou seja, podemos dizer que a interferência da família no trabalho tem um impacto positivo e estatisticamente significativo no Isolamento Organizacional (Anexos V e X).

4. Discussão de resultados e conclusão

Este estudo teve como principal objetivo analisar o impacto do *Employee Value Proposition*, a componente interna do *Employer Branding*, no Compromisso Afetivo dos colaboradores em trabalho remoto obrigatório durante o período pandémico. Complementando a relação principal do estudo, procurou-se também perceber se existia uma mediação por parte

do *Engagement* nesta relação e se, consequências apontadas na literatura como características negativas de uma adaptação despreparada ao teletrabalho, o Conflito Trabalho/Família e o Isolamento Organizacional moderavam a relação.

A recolha de dados sociodemográficos teve como objetivo caracterizar a amostra de 110 participantes tendo em atenção a inclusão de questões diretamente relacionadas com a experiência de teletrabalho como o número de membros do agregado familiar em teletrabalho e diferenças sentidas enquanto se trabalha remotamente, permitindo aprofundar e traçar um perfil tipo do participante do questionário. Desta forma, é possível verificar que o participante tipo é do sexo feminino, tem entre 20 e 29 anos, é solteiro, licenciado, trabalha no setor privado, não detém cargo de chefia e não tem filhos. Para além disso, tem pelo menos 1 membro do agregado familiar também em teletrabalho e sentiu diferenças significativas ao trabalhar remotamente, nomeadamente um aumento de carga horária, diminuição nas condições técnicas e melhores condições ergonómicas.

Ao se verificar as correlações entre as variáveis contínuas, através do teste de *Pearson*, é possível verificar que as variáveis incluídas no modelo se correlacionaram como previsto possibilitando o teste de hipóteses, excluindo a variável Conflito Família/Trabalho que apenas apresentou uma relação com a variável Conflito Trabalho/Família e Isolamento Organizacional pelo que foi analisada com uma regressão linear simples separadamente do modelo conceptual. Através do teste de *Spearman* foi possível identificar uma correlação estatisticamente significativa entre o setor de atividade dos colaboradores e as diferenças sentidas ao transitar para teletrabalho, indicando que quem sentiu mais diferenças com a transição foram os colaboradores do setor público, o que pode indicar diferenças nas condições laborais oferecidas entre setores.

Relativamente ao teste de hipóteses, numa primeira instância foi realizada uma regressão linear simples entre o EVP e o Compromisso Afetivo com o intuito de verificar se o EVP apresenta uma relação preditiva estatisticamente significativa em relação ao Compromisso Afetivo dos colaboradores em teletrabalho, sem influência dos potenciais mediador e moderadores. Desta forma, foi verificada a relação e com isso confirmada Hipótese 1: “O EVP impacta positivamente o Compromisso Afetivo”. Ao debruçarmo-nos sobre a literatura da temática percebemos que este é o resultado expectável pois são diversos os autores que demonstraram a relação entre a *Employer Brand* e Compromisso. Autores como Barrow e Mosley (2011) e Botella-Carrubi et al (2021) defendem a importância que uma *Employer Brand* consolidada tem no Compromisso Organizacional dos colaboradores. Este processo, ao ser

realizado a nível interno potencializa a identificação com a organização (Lievens & Slaughter, 2016), e demonstra ser um preditor do Compromisso Afetivo (Fernandez-Lores et al 2016). Esta tese é comprovada no estudo de Alves et al (2020) onde é indicado que o EVP tem um impacto positivo no Compromisso Afetivo dos colaboradores.

De seguida foi efetuado o teste de Hayes para verificar o efeito de ambas as moderações e mediação na relação entre a variável independente (EVP) e dependente (Compromisso Afetivo). Contudo, um dos moderadores (Isolamento Organizacional) não se mostrou relacionar de forma estatisticamente significativa com o Compromisso Afetivo e apresentou um efeito de moderação também ele sem significância estatística pelo que foi retirado do modelo. Todas as restantes variáveis mostraram-se estatisticamente significativas pelo que se deu continuação ao teste das hipóteses.

A Hipótese 2: “A relação entre o EVP e o Compromisso Afetivo é mediada pelo *Engagement*” foi também verificada demonstrando um efeito de mediação parcial do *Engagement* perante a relação do EVP com o Compromisso Afetivo. Esta hipótese é suportada na literatura no estudo de Yousf e Khurshid (2021) onde os autores comprovaram o efeito de mediação do *Engagement* na relação entre os construtos. Apoiado pelo estudo de Arasanmi e Khrisna (2019), os autores referem ainda a importância do EVP tanto para a promoção do *Engagement* como para o Compromisso Organizacional através do cumprimento de expectativas associadas ao pacote de benefícios atribuído.

Da mesma forma, foi possível comprovar a Hipótese 3: “O Conflito Trabalho/Família modera a relação entre o EVP e o Compromisso Afetivo, enfraquecendo a mesma”. Os resultados obtidos vão de encontro com a literatura pois apesar de ser um evento recente é possível destacar diversos estudos que indiquem o conflito entre a esfera profissional e pessoal como consequência de uma adaptação despreparada ao modelo de teletrabalho (Carnevale & Hatak, 2020; Papandrea & Azzi, 2020). Autores como Allen et al (2021) vão mais além relatando que colaboradores com um espaço em casa dedicado ao seu trabalho e uma preferência por segmentação entre as esferas são capazes de gerir melhor o equilíbrio entre as mesmas.

Por último, não foi possível comprovar a Hipótese 4: “Isolamento Organizacional modera a relação entre o EVP e o Compromisso Afetivo, enfraquecendo a mesma”. Este resultado não foi ao encontro dos estudos analisados na literatura visto que a *The International Labour Organisation* (2020) destacou tanto o Isolamento Social como o desequilíbrio entre as esferas profissionais e pessoais do colaborador como as principais consequências da adaptação

ao teletrabalho. A hipótese baseou-se nos resultados dos estudos obtidos por Ayazlar e Guzel (2013) e Bland et al (2021), onde o primeiro observou que o Isolamento Organizacional afeta negativamente o Compromisso Organizacional dos colaboradores e o segundo observou que a incapacidade dos mesmos se deslocarem ao local de trabalho promoveu tanto o isolamento como a sensação de solidão. Posto isto, é possível extrapolar algumas hipóteses para o ocorrido. A primeira hipótese assenta no tamanho da amostra recolhida, a sua pequena dimensão pode ter influenciado a não obtenção de um valor estatisticamente significativo no efeito de moderação efetuado pela variável Isolamento Organizacional. A segunda hipótese assenta na colocação temporal do questionário. Como o questionário foi efetuado fora de ambos os períodos de confinamento, foi pedido para os participantes responderem tendo em consideração esse período temporal o que pode ter contribuído para um enviesamento de respostas.

Para além das hipóteses principais do estudo é também importante reportar a informação complementar obtida durante o mesmo. Tendo em consideração a regressão linear simples realizada no fim do teste de hipóteses é possível observar um efeito preditivo e positivo do Conflito Família/Trabalho no Isolamento Organizacional dos colaboradores. Assim sendo, é possível afirmar que o aumento da interferência da vida familiar no trabalho do colaborador impacta o aumento do seu Isolamento Organizacional, ou seja, do seu isolamento social na organização. Esta relação não foi analisada na revisão de literatura tendo sido identificada no processo de tratamento de dados pelo que não existe no estudo suporte teórico para a mesma.

Limitações do estudo

De um ponto de vista, metodológico a amostra utilizada (110 participantes) é de pequena dimensão pelo que em estudos futuros a amostra deverá conter mais participantes para que seja mais representativa da população geral. Para além disso, apesar desta amostra não se cingir à população portuguesa, esta tem apenas uma pequena percentagem de participantes estrangeiros (14,5%) pelo que se apela a estudos de grande dimensão capazes de medir a um nível macro se estas relações se verificam da mesma forma em situações culturais e económicas diferentes. É também importante referir que existe uma escassez na literatura relativamente a escalas verificadas que meçam o construto EVP pelo que, para contornar esta questão, foi necessária a utilização de uma versão adaptada de um construto semelhante, a *Employee Attractiveness Scale* de Berthon et al (2005). Para além disto, este estudo não aferiu o grau de teletrabalho

obrigatório experienciado pelos participantes, ou seja, se os mesmos realizaram as suas funções laborais neste período temporal estritamente a tempo integral ou se, devido às especificações do seu cargo tiveram a oportunidade de as realizar em formato híbrido, pelo que seria interessante em estudos futuros sobre o tema que se verifique o grau de teletrabalho a fim de verificar se o mesmo influencia os construtos. Por último, o estudo foi efetuado num período pós confinamento apelando à memória dos seus participantes para obtenção de respostas ao questionário pelo que pode existir um enviesamento nas respostas obtidas.

A nível teórico, este estudo tinha como um dos seus objetivos complementares desenvolver a teoria JD-R no contexto pandémico, contudo, a escassez de estudos que utilizassem a teoria em questão durante a pandemia, possibilitando a verificação de novos recursos e exigências aplicadas ao contexto pandémico, fizeram com que os dados recolhidos relativamente às diferenças sentidas fossem tratados apenas a nível descritivo, pelo se sublinha a necessidade e importância da aplicação da teoria neste contexto.

Implicações do estudo

O presente estudo complementa a literatura de comportamento organizacional verificando o impacto positivo do EVP no Compromisso Afetivo e expande-a comprovando a mesma num contexto pouco estudado até à data, verificando a relação dos construtos suprarreferidos em colaboradores que se encontravam em teletrabalho obrigatório durante o período pandémico. Desta forma, é demonstrado que mesmo em situações desviantes, as organizações devem preocupar-se em continuar a garantir recursos adequados e vantajosos aos seus colaboradores de modo a promover o seu *Engagement* e consequentemente, o seu Compromisso Afetivo para com a organização para que esta permaneça atrativa para os mesmos num mercado cada vez mais competitivo.

Para além disso, o estudo verificou que potenciais perigos de uma má adaptação ao teletrabalho como o conflito entre a esfera profissional e pessoal têm um impacto negativo nesta relação pelo que pode ser importante para a GRH criar estratégias de adaptação eficazes e graduais para o colaborador para que este seja capaz de melhor segmentar os diferentes ambientes que compõe a sua vida.

Concluindo, ao não ser comprovado o efeito de moderação do Isolamento Organizacional, verifica-se uma necessidade de desenvolvimento da literatura do comportamento organizacional em situação pandémica pelo que em estudos futuros na temática se poderá ter um maior foco nestas questões.

5. Referências Bibliográficas

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Allen, T. D., Merlo, K., Lawrence, R. C., Slutsky, J., & Gray, C. E. (2021). Boundary management and work-nonwork balance while working from home. *Applied Psychology*, 70(1), 60-84. <https://doi.org/10.1111/apps.12300>
- Alves, P., Santos, V., Reis, I., Martinho, F., Martinho, D., Correia Sampaio, M., ... & Au-Yong-Oliveira, M. (2020). Strategic talent management: The impact of employer branding on the affective commitment of employees. *Sustainability*, 12(23), 9993. <https://doi.org/10.3390/su12239993>
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of brand management*, 4(3), 185-206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Ancillo, A., del Val Núñez, M. T., & Gavrilas, S. G. (2021). Workplace change within the COVID-19 context: a grounded theory approach. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 34(1), 2297-2316. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1862689>
- Anka, A., Thacker, H., & Penhale, B. (2020). Safeguarding adults practice and remote working in the COVID-19 era: Challenges and opportunities. *Journal of Adult Protection*, 22(6), 415-427. <https://doi.org/10.1108/JAP-08-2020-0040>
- Arasanmi, C.N. & Krishna, A. (2019), "Linking the employee value proposition (EVP) to employee behavioural outcomes", *Industrial and Commercial Training*, 51 (7/8),. 387-395. <https://doi.org/10.1108/ICT-05-2019-0043>
- Ayazlar, G., & Güzel, B. (2014). The effect of loneliness in the workplace on organizational commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 131, 319-325. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.124>

- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, 9 (5), 501- 517.
<https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Backhaus, K. (2016). Employer branding revisited. *Organization Management Journal*,13(4), 193-201. <https://doi.org/10.1080/15416518.2016.1245128>
- Bland, A. R., Roiser, J. P., Mehta, M. A., Sahakian, B. J., Robbins, T. W., & Elliott, R. (2021). The impact of COVID-19 social isolation on aspects of emotional and social cognition. *Cognition and Emotion*, 36(1), 49-58.
<https://doi.org/10.1080/02699931.2021.1892593>
- Barrow, S., & Mosley, R. (2011). *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work*. John Wiley & Sons.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Berthon, P., Ewing, M. and Hah, L.L. (2005), “Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding”, *International Journal of Advertising*, 24 (2), 151-172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Berry, L.L. & Parasuraman, A. (1991) *Marketing Services. Competing Through Quality*. New York: The Free Press.
- Biswas, M. K., & Suar, D. (2016). Antecedents and consequences of employer branding. *Journal of Business Ethics*, 136(1), 57-72.
<https://doi.org/10.1007/s10551-014-2502-3>
- Botella-Carrubi, D., Gil-Gomez, H., Oltra-Badenes, R., & Jabaloyes-Vivas, J. M. (2021). Employer branding factors as promoters of the dimensions of employee organizational commitment. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 34(1), 1836-1849. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1851280>
- Bryman, A., & Cramer, D. (2003). Quantitative data analysis with minitab: a guide for social scientists. Routledge.
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2003). The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand-equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology*,33(11), 2244–2266. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2003.tb01883.x>

- Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183-187. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>
- Chauhan, R. S., Howe, D. C., & Nachmias, S. (2022). Organizational commitment: an ever-shifting concept forever changed by COVID-19. *Human Resource Development International*, 1-8. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2047150>
- Cullen, W., Gulati, G. Kelly, B.D. Mental health in the COVID-19 pandemic. (2020) *QJM: An International Journal of Medicine*, 113(5), 2020, 311–312, <https://doi.org/10.1093/qjmed/hcaa110>.
- Czeisler, M. É., Lane, R. I., Petrosky, E., Wiley, J. F., Christensen, A., Njai, R., ... & Rajaratnam, S. M. (2020). Mental health, substance use, and suicidal ideation during the COVID-19 pandemic—United States, June 24–30, 2020. *Morbidity and Mortality Weekly Report*, 69(32), 1049–1057. <https://doi.org/10.15585/mmwr.mm6932a1>
- Dell, D., Ainspan, N. (2001), *Engaging Employees through Your Brand*, Conference Board.
- De-la-Calle-Durán, M. C., & Rodríguez-Sánchez, J. L. (2021). Employee Engagement and Wellbeing in Times of COVID-19: A Proposal of the 5Cs Model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(10), 54-70. <https://doi.org/10.3390/ijerph18105470>.
- Del Boca, D., Oggero, N., Profeta, P., & Rossi, M. (2020). Women's and men's work, housework and childcare, before and during COVID-19. *Review of Economics of the Household*, 18(4), 1001-1017. <https://doi.org/10.1007/s11150-020-09502-1>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499-512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Di Martino, V., and Wirth, L. (1990). Telework: a new way of working and living. *International Labour Review*, 129(5), 529–554.
- Decreto n.º 2-A/2020. Diário da República Eletrónico. nº57. Série I de 2020-03-20 <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto/2-a-2020-130473161>

- Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel review*, 39 (1), 5-23. <https://doi.org/10.1108/00483481011012809>
- Eisenberg, B., Kilduff, C., Burleigh, S., & Wilson, K. (2001). *The role of the Value proposition and Employment Branding in Retaining Top Talent*. Society for Human Resource Management, Alexandria, VA
- Ellemers, N., Spears, R., & Doosje, B. (2002). Self and social identity. *Annual review of psychology*, 53(1), 161-186. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.53.100901.135228>
- Erickson, R. A., & Roloff, M. E. (2007). Reducing attrition after downsizing: Analyzing the effects of organizational support, supervisor support, and gender on organizational commitment. *International Journal of Organizational Analysis*, 15(1), 35-55. <https://doi.org/10.1108/19348830710860147>
- 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>
- Fernandez-Lores, S., Gavilan, D., Avello, M., & Blasco, F. (2016). Affective commitment to the employer brand: Development and validation of a scale. *BRQ Business Research Quarterly*, 19(1), 40-54. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2015.06.001>
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. London: SAGE.
- Fontinha, R., Easton, S., & Van Laar, D. (2019). Overtime and quality of working life in academics and nonacademics: The role of perceived work-life balance. *International Journal of Stress Management*, 26(2), 173-183. <https://doi.org/10.1037/str0000067>
- Genest, C., Nešlehová, J. G., & Rémillard, B. (2013). On the estimation of Spearman's rho and related tests of independence for possibly discontinuous multivariate data. *Journal of Multivariate Analysis*, 117, 214-228. <https://doi.org/10.1016/j.jmva.2013.02.007>
- George, D., & Mallery, P. (2019). *IBM SPSS statistics 26 step by step: A simple guide and reference*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429056765>

- Garavaglia, S., & Sharma, A. (1998). A smart guide to dummy variables: Four applications and a macro. In *Proceedings of the northeast SAS users group conference*, 43.
- Haar, J. M., Sune, A., Russo, M., & Ollier-Malaterre, A. (2019). A cross-national study on the antecedents of work–life balance from the fit and balance perspective. *Social Indicators Research*, 142(1), 261-282. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-1875-6>
- Hair, J. F. (2009) *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*. 7th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall.Print.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach (Methodology in the Social Sciences)*.2nd ed. New York, NY: The Guilford Press.
- Highhouse, S., Brooks, M. E., & Gregarus, G. (2009). An Organizational Impression Management Perspective on the Formation of Corporate Reputations. *Journal of Management*, 35(6), 1481–1493. <https://doi.org/10.1177/0149206309348788>
- Heinberg, L. J., & Steffen, K. (2021). Social isolation and loneliness during the COVID-19 pandemic: impact on weight. *Current Obesity Reports*, 10(3), 365-370. <https://doi.org/10.1007/s13679-021-00447-9>
- Hill, M. M. & Hill, A. (2012). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo
- Hunter, P. (2019). Remote working in research: An increasing usage of flexible work arrangements can improve productivity and creativity. *EMBO reports*, 20(1), e47435.<https://doi.org/10.15252/embr.201847435>
- International Labour Organization. (2020). Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond: A Practical Guide. <http://hdl.voced.edu.au/10707/546361>
- Instituto Nacional de Estatística. (n.d.). Trabalho a partir de casa devido à pandemia abrangeu um milhão de pessoas - 2.º Trimestre de 2020. *Instituto Nacional de Estatística*. https://ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=4_45841978&DESTAQUESmodo=2

- Juchnowicz, M., & Kinowska, H. (2021). Employee well-being and digital work during the COVID-19 pandemic. *Information*, 12(8), 293. <https://doi.org/10.3390/info12080293>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement atwork. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
<https://doi.org/10.5465/256287>
- Kashyap, V., & Chaudhary, R. (2019). Linking employer brand image and work engagement:modelling organizational identification and trust in organization as mediators. *South AsianJournal of Human Resources Management*, 6(2), 177-201.
<https://doi.org/10.1177/2322093719844644>
- Keller,K. L. Lehmann, D. R. (2006) Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities. *Marketing Science* 25(6):740-759.
<https://doi.org/10.1287/mksc.1050.0153>
- Kesmodel, U. S. (2018). Cross-sectional studies–what are they good for?. *Acta obstetricia et gynecologica Scandinavica*, 97(4), 388-393.
<https://doi.org/10.1111/aogs.13331>
- Kim, W., Kim, J., Woo, H., Park, J., Jo, J., Park, S. H., & Lim, S. Y. (2017). The relationship between work engagement and organizational commitment: Proposing research agendas through a review of empirical literature. *Human Resource Development Review*, 16(4), 350-376. <https://doi.org/10.1177/1534484317725967>
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., ... & Vugt, M. V. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63-77.
<https://doi.org/10.1037/amp0000716>
- Kucherov, D., & Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of training and Development*. 36(1), 86-104. <https://doi.org/10.1108/03090591211192647>
- Kuok, A.C., & Taormina, R.J. (2017). *Work Engagement: Evolution of the Concept and a New Inventory*. *Psychological Thought*, 10, 262-287.
<https://doi.org/10.5964/PSYCT.V10I2.236>

- Lam, L. W., & Liu, Y. (2014). The identity-based explanation of affective commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 29(3), 321-340. <https://doi.org/10.1108/JMP-02-2012-0036>
- Lievens, F. (2007). Employer branding in the Belgian Army: the importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees. *Human Resource Management*, 46(1), 51–69. <https://doi.org/10.1002/hrm.20145>
- Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 407-440. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501>
- Love, L.F., & Singh, P. (2011), “Workplace branding: leveraging human resources management practices for competitive advantage through ‘best employer’ surveys”, *Journal of Business and Psychology*, 26 (2), 175-181, <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9226-5>
- Mann, S., Varey, R., & Button, W. (2000). An exploration of the emotional impact of teleworking via computer-mediated communication. *Journal of Managerial Psychology*, 15(7), 668-690. <https://doi.org/10.1108/02683940010378054>
- Mann, S., & Holdsworth, L. (2003). The psychological impact of teleworking: stress, emotions and health. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 196-211. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00121>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001) Job Burnout. *Annual Review of Psychology*. 52. 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Martins, H., Rebelo, T., & Tomás, I. (2011). Escala de compromisso organizacional-afectivo, normativo e de continuidade (ECO-ANC). *Instrumentos e contextos de avaliação psicológica*, 1, 125-143. <http://hdl.handle.net/10400.22/7425>
- Martins, J., & Correia, N. (2013). Validação da versão portuguesa do questionário Utrecht Work Engagement para medir o engagement no trabalho nos profissionais dos cuidados de saúde primários. Lisboa: *Instituto Universitário de Lisboa*.
- Marôco, J. (2011). *Análise Estatística com o SPSS statistics*. 5ª Edição. Pêro Pinheiro: ReportNumber, Lda
- Meijman, T. F., & Mulder, G. (2013). Psychological aspects of workload. In *A handbook of work and organizational psychology*, 15-44. Psychology Press.

- Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389-414. <https://doi.org/10.1177/1534484315603612>
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, 11(3), 299-326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Minchington, B. (2006). *Your Employer Brand: Attract, Engage, Retain*. Collective Learning Australia
- Molino, M., Ingusci, E., Signore, F., Manuti, A., Giancaspro, M. L., Russo, V., ... & Cortese, C. G. (2020). Wellbeing costs of technology use during Covid-19 remote working: An investigation using the Italian translation of the technostress creators scale. *Sustainability*, 12(15), 5911. <https://doi.org/10.3390/su12155911>
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., & McMurrian, R. (1996). Development and validation of work–family conflict and family–work conflict scales. *Journal of applied psychology*, 81(4), 400–410. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.4.400>
- Palumbo, R. (2020), "Let me go to the office! An investigation into the side effects of working from home on work-life balance", *International Journal of Public Sector Management*, 33(6). 771-790. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-06-2020-0150>
- Papandrea, D., & Azzi, M. (2020). Managing work-related psychosocial risks during the COVID-19 pandemic. *International Labour Organization*. <http://hdl.voced.edu.au/10707/592025>.
- Pattnaik, S. K., & Misra, R. K. (2016). Employer value proposition: a conceptual framework and scale development for Indian information technology professionals. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals (IJHCITP)*, 7(4), 15-32. <https://doi.org/10.4018/IJHCITP.2016100102>
- Perry, S. J., Rubino, C., & Hunter, E. M. (2018). Stress in remote work: two studies testing the Demand-Control-Person model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 577-593. <https://doi:10.1080/1359432x.2018.1487402>

- Poon, J. M. (2013). Relationships among perceived career support, affective commitment, and work engagement. *International Journal of Psychology, 48*(6), 1148-1155.
<https://doi.org/10.1080/00207594.2013.768768>
- Raghavan, A.; Demircioglu, M.A.; Orazgaliyev, (2021). S. COVID-19 and the New Normal of Organizations and Employees: An Overview. *Sustainability, 13*, 11942.
<https://doi.org/10.3390/su132111942>.
- Raj, A.B. (2021), Impact of employee value proposition on employees' intention to stay: moderating role of psychological contract and social identity, *South Asian Journal of Business Studies, 10*(2), 203-226. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-10-2019-0183>
- Rana, G., & Sharma, R. (2019). Assessing impact of employer branding on job engagement: A study of banking sector. *Emerging Economy Studies, 5*(1), 7-21.
<https://doi.org/10.1177/2394901519825543>
- Rožman, M., Sternad Zabukovšek, S., Bobek, S., & Tominc, P. (2021). Gender Differences in Work Satisfaction, Work Engagement and Work Efficiency of Employees during the COVID-19 Pandemic: The Case in Slovenia. *Sustainability, 13*(16), 87-91.
<https://doi.org/10.3390/su13168791>.
- Saltzman, L. Y., Hansel, T. C., & Bordnick, P. S. (2020). Loneliness, isolation, and social support factors in post-COVID-19 mental health. *Psychological Trauma: Theory, Research, Practice, and Policy, 12*(1), 55-57. <https://doi.org/10.1037/tra0000703>
- Sandoval-Reyes, J., Idrovo-Carlier, S., & Duque-Oliva, E. J. (2021). Remote Work, Work Stress, and Work–Life during Pandemic Times: A Latin America Situation. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 18*(13), 7069.
<https://doi.org/10.3390/ijerph18137069>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies, 3*, 71-92.
<https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>

- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
<https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716.
<https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. *Bridging occupational, organizational and public health*, 43-68. https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4
- Schaufeli, W. B. (2017) General Engagement: Conceptualization and Measurement with the Utrecht General Engagement Scale (UGES). *Journal of Well-Being Assessment*, 1, 9-24. <https://doi.org/10.1007/s41543-017-0001-x>
- Sirgy, M. J., & Lee, D. J. (2018). Work-life balance: An integrative review. *Applied Research in Quality of Life*, 13(1), 229-254. <https://doi.org/10.1007/s11482-017-9509-8>
- Shamsi, M., Iakovleva, T., Olsen, E., & Bagozzi, R. P. (2021). Employees' work-related well-being during COVID-19 pandemic: An integrated perspective of technology acceptance model and JD-R theory. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(22), 11888. <https://doi.org/10.3390/ijerph182211888>
- Sharma, P. K., & Kumra, R. (2020). Examining the mediating role of work engagement on the relationship between workplace mindfulness and organizational justice and its association with well-being. *South Asian Journal of Business Studies*, 11. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-10-2019-0184>
- Shimura A, Yokoi K, Ishibashi Y, Akatsuka Y and Inoue T (2021) Remote Work Decreases Psychological and Physical Stress Responses, but Full-Remote Work Increases Presenteeism. *Front. Psychol.* 12.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.730969>

- Shirmohammadi, M., Au, W. C., & Beigi, M. (2022). Remote work and work-life balance: Lessons learned from the covid-19 pandemic and suggestions for HRD practitioners. *Human Resource Development International*, 25(2), 163-181.
<https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2047380>
- Solinger, O. N., Van Olffen, W., & Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of applied psychology*, 93(1), 70.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.70>
- Steidelmüller, C., Meyer, S.-C., and Müller, G. (2020). Home-based telework and presenteeism across Europe. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 62(12), 998–1005.<https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001992>
- Stafford, L. (2014) Social Exchange Theories. Braithwaite, D., Baxter, L. *Engaging Theories in Interpersonal Communication: Multiples Prespectives*. 377-383. Sage Publishing
- Streiner, D (2003) Starting at the Beginning: An Introduction to Coefficient Alpha and Internal Consistency, *Journal of Personality Assessment*, 80 (1), 99-103,
https://doi.org/10.1207/S15327752JPA8001_18
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (2004). The social identity theory of intergroup behavior. *Political psychology: Key readings*. 276–293. <https://doi.org/10.4324/9780203505984-16>
- Tan, L. (2014). Correlational study. In W. F. Thompson (Ed.), *Music in the social and behavioral sciences: An encyclopedia* , 269-271. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International journal of medical education*, 2, 53-55. <https://doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd>
- Tavares, A. I. (2017). Telework and health effects review. *Int. J. Healthc*, 3(2),<https://doi.org/10.5430/ijh.v3n2p30>
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpe, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer branding: a brand equity-based literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155-179.
<https://doi.org/10.1111/ijmr.12121>

- Toscano, F., & Zappalà, S. (2020). Social isolation and stress as predictors of productivity perception and remote work satisfaction during the COVID-19 pandemic: The role of concern about the virus in a moderated double mediation. *Sustainability*, 12(23), 9804. <https://doi.org/10.3390/su12239804>
- Van Vianen, A. E. (2018). Person–environment fit: A review of its basic tenets. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 75-101. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104702>
- Verma, A., & Prakash, S. (2020). Impact of covid-19 on environment and society. *Journal of Global Biosciences*, 9(5), 7352-7363. <https://ssrn.com/abstract=3644567>
- Wang, C., Horby, P. W., Hayden, F. G., & Gao, G. F. (2020). A novel coronavirus outbreak of global health concern. *The lancet*, 395(10223), 470-473. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)30185-9](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30185-9).
- WeiBo, Z., Kaur, S., & Jun, W. (2010). New development of organizational commitment: A critical review (1960-2009). *African Journal of Business Management*, 4(1), 12-20. <https://doi.org/10.5897/AJBM.9000431>
- Wright, S. L., Burt, C. D., & Strongman, K. T. (2006). Loneliness in the workplace: Construct definition and scale development. *New Zealand Journal of Psychology*, 35(2), 59-68.
- Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S. et al. (2021). *The effects of remote work on collaboration among information workers. Nature Human Behaviour* 6,43–45 <https://doi.org/10.1038/s41562-021-01196-4>
- Yousf, A., & Khurshid, S. (2021). Impact of employer branding on employee commitment: employee engagement as a mediator. *Vision*, <https://doi.org/10.1177/09722629211013608>
- Zavaleta, D., Samuel, K., & Mills, C. T. (2017). Measures of social isolation. *Social Indicators Research*, 131(1), 367-391. <https://doi.org/10.1007/s11205-016-1252-2>
- Zhang, C., Yu, M. C., & Marin, S. (2021). Exploring public sentiment on enforced remote work during COVID-19. *Journal of Applied Psychology*, 106(6), 797-810. <https://doi.org/10.1037/apl0000933>

6. Anexos

Anexo A – Questionário

O impacto da Proposta de Valor do Colaborador no Compromisso Afetivo em teletrabalho durante a pandemia de Covid-19

Consentimento informado:

Este questionário faz parte de uma investigação académica para a obtenção do grau de mestre em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade Europeia. A participação neste estudo é exclusiva a colaboradores que vivenciaram o teletrabalho em regime de obrigatoriedade durante a pandemia de Covid-19. O objetivo do mesmo visa compreender como a perceção do colaborador perante a Proposta de Valor do Colaborador da sua organização/empresa influenciou o compromisso do mesmo enquanto esteve em teletrabalho durante o período pandémico.

Pedimos a sua ajuda no preenchimento deste questionário, pois a participação assegurará um contributo importante para o aprofundamento desta temática. Caso opte por fazer parte desta investigação, a sua participação será totalmente anónima. O questionário é de escolha múltipla e/ou resposta curta, tendo uma duração média de 10-15 minutos.

Se tiver alguma dúvida sobre o questionário ou desejar receber, posteriormente, as conclusões desta investigação por favor contacte:

O autor deste estudo: Eduardo Sacadura Ferreiro (50042914@universidadeeuropeia.pt) ou a orientadora, Professora Doutora Carla Filipa Gomes da Costa (carla.costa@universidadeeuropeia.pt).

Muito obrigado pela sua participação.

Pretende participar no estudo?

Sim

Não

Perceção da Proposta de Valor do Colaborador

Indique o grau de concordância com as seguintes afirmações, assinalando apenas a opção que melhor representou a sua experiência de teletrabalho durante a pandemia na sua organização/empresa (se trabalhou em mais que uma considerar aquela em que permaneceu mais tempo).

Durante o período em que me encontrei em teletrabalho:

1. Recebi reconhecimento/valorização do meu desempenho por parte da chefia.	1	2	3	4	5	6	7
2. Tive um ambiente organizacional agradável.	1	2	3	4	5	6	7
3. O meu emprego possibilitou futuras oportunidades de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
4. Senti-me bem por trabalhar na minha organização/empresa.	1	2	3	4	5	6	7
5. Senti-me mais autoconfiante por trabalhar na minha organização/empresa.	1	2	3	4	5	6	7
6. Adquiri experiência relevante para a minha carreira na minha organização/empresa.	1	2	3	4	5	6	7
7. Tive uma boa relação com os meus superiores.	1	2	3	4	5	6	7
8. Tive uma boa relação com os meus colegas.	1	2	3	4	5	6	7
9. Tive colegas que me apoiaram e incentivaram.	1	2	3	4	5	6	7

10. Pertenci a uma organização/empresa com um ambiente de trabalho entusiasmante.	1	2	3	4	5	6	7
11. Pertenci a uma organização/ empresa com práticas de trabalho inovadoras/pensamento inovador.	1	2	3	4	5	6	7
12. A minha organização/empresa valorizou e fez uso da minha criatividade.	1	2	3	4	5	6	7
13. A minha organização/empresa produziu produtos e/ou serviços de qualidade.	1	2	3	4	5	6	7
14. A minha organização/empresa produziu produtos e/ou serviços inovadores.	1	2	3	4	5	6	7
15. Tive boas oportunidades de promoção dentro da minha organização/empresa.	1	2	3	4	5	6	7
16. Estive numa organização/empresa humanitária que ajuda a sociedade.	1	2	3	4	5	6	7
17. Tive oportunidade de aplicar os conhecimentos que aprendi no ensino superior na minha organização/empresa.	1	2	3	4	5	6	7
18. Tive a oportunidade de ensinar aos outros aquilo que aprendi.	1	2	3	4	5	6	7
19. Tive um sentimento de aceitação e pertença no meu local de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
20. A minha organização/empresa estava orientada para servir o cliente.	1	2	3	4	5	6	7
21. A minha organização/empresa deu-me segurança relativamente à minha continuidade na mesma.	1	2	3	4	5	6	7
22. Tive uma experiência interdepartamental.	1	2	3	4	5	6	7
23. Tive um ambiente de trabalho feliz.	1	2	3	4	5	6	7
24. Tive um salário base acima da média.	1	2	3	4	5	6	7

25. O meu pacote geral de benefícios era atrativo.	1	2	3	4	5	6	7
--	---	---	---	---	---	---	---

Fatores psicológicos no trabalho

Indique o grau de concordância com as seguintes afirmações, assinalando apenas a opção que melhor representou a sua experiência de teletrabalho durante a pandemia na sua organização/empresa (se trabalhou em mais que uma considerar aquela em que permaneceu mais tempo).

Durante o período em que me encontrei em teletrabalho:

1. No meu trabalho senti-me cheio(a) de energia.	1	2	3	4	5	6	7
2. Estava entusiasmado(a) com o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
3. Quando me levantava de manhã apetecia-me ir trabalhar.	1	2	3	4	5	6	7
4. O meu trabalho inspirava-me.	1	2	3	4	5	6	7
5. Estava orgulhoso(a) do que fazia neste trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
6. No meu trabalho senti-me com força e energia.	1	2	3	4	5	6	7
7. Sentia-me feliz quando estava a trabalhar intensamente.	1	2	3	4	5	6	7
8. Estava imerso(a) no meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
9. "Deixava-me ir" (estado de concentração prolongado) quando estava a trabalhar.	1	2	3	4	5	6	7

Identificação organizacional

Indique o grau de concordância com as seguintes afirmações, assinalando apenas a opção que melhor representou a sua experiência de teletrabalho durante a pandemia na sua organização/empresa (se trabalhou em mais que uma considerar aquela em que permaneceu mais tempo).

Durante o período em que me encontrei em teletrabalho:

1. Esta organização/empresa teve muito significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5	6	7
2. Não tinha um grande sentimento de pertença para com esta organização/empresa.	1	2	3	4	5	6	7
3. Gostava muito de desenvolver o resto da minha carreira nesta organização/empresa.	1	2	3	4	5	6	7
4. Senti mesmo os problemas desta organização/empresa como meus.	1	2	3	4	5	6	7
5. Não me senti ligado(a) a esta organização/empresa.	1	2	3	4	5	6	7
6. Não me senti como fazendo "parte da família" nesta organização/empresa.	1	2	3	4	5	6	7

Equilíbrio Trabalho/Vida

Indique o grau de concordância com as seguintes afirmações, assinalando apenas a opção que melhor representou a sua experiência de teletrabalho durante a pandemia na sua organização/empresa (se trabalhou em mais que uma considerar aquela em que permaneceu mais tempo).

Durante o período em que me encontrei em teletrabalho:

1. As exigências do meu trabalho interferiram na minha vida doméstica e familiar.	1	2	3	4	5	6	7
2. A quantidade de tempo que o meu trabalho ocupou dificultou o cumprimento das minhas responsabilidades familiares.	1	2	3	4	5	6	7
3. As coisas que quis fazer em casa não foram feitas por causa das exigências que meu trabalho me impôs.	1	2	3	4	5	6	7
4. O meu trabalho gerou tensão que dificultou o cumprimento dos meus deveres familiares.	1	2	3	4	5	6	7
5. Devido aos meus deveres laborais tive que fazer alterações nos meus planos relativos a atividades familiares.	1	2	3	4	5	6	7

Equilíbrio Vida/Trabalho

Indique o grau de concordância com as seguintes afirmações, assinalando apenas a opção que melhor representou a sua experiência de teletrabalho durante a pandemia na sua organização/empresa (se trabalhou em mais que uma considerar aquela em que permaneceu mais tempo).

Durante o período em que me encontrei em teletrabalho:

1. As exigências da minha família ou cônjuge/companheiro(a) interferiram nas atividades relacionadas ao trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
2. Tive que adiar tarefas no trabalho por causa das exigências que tive em casa.	1	2	3	4	5	6	7
3. As tarefas que eu quis fazer no trabalho não foram feitas por causa das exigências da minha família ou cônjuge/companheiro(a).	1	2	3	4	5	6	7
4. A minha vida pessoal interferiu nas minhas responsabilidades no trabalho, como chegar a horas, realizar tarefas diárias e fazer horas extra.	1	2	3	4	5	6	7
5. A tensão gerada pela minha família interferiu	1	2	3	4	5	6	7

na minha capacidade de desempenhar funções relacionadas ao trabalho.							
--	--	--	--	--	--	--	--

Proximidade social na organização

Indique o grau de concordância com as seguintes afirmações, assinalando apenas a opção que melhor representou a sua experiência de teletrabalho durante a pandemia na sua organização/empresa (se trabalhou em mais que uma considerar aquela em que permaneceu mais tempo).

Durante o período em que me encontrei em teletrabalho:

1. Senti-me frequentemente abandonado(a) pelos meus colegas quando estava sob pressão no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
2. Senti-me frequentemente afastado(a) pelos meus colegas.	1	2	3	4	5	6	7
3. Senti que estava a afastar-me das pessoas com quem trabalhei.	1	2	3	4	5	6	7
4. Senti-me frequentemente distante emocionalmente das pessoas com quem trabalhei.	1	2	3	4	5	6	7
5. Senti-me satisfeito(a) com as relações que tinha no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
6. Existia um sentimento de camaradagem no meu local de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
7. Senti-me frequentemente	1	2	3	4	5	6	7

isolado(a) quando estava com os meus colegas.							
8. Senti-me frequentemente desconectado(a) dos outros no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
9. Senti-me "vazio(a)" quando estava no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
10. Experienciei comunhão/camaradagem no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
11. Senti-me incluído(a) nos aspetos sociais do trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
12. Existia alguém no trabalho com quem podia falar dos meus problemas diários na organização se precisasse.	1	2	3	4	5	6	7
13. Não existia ninguém no trabalho com quem podia partilhar opiniões pessoais se quisesse.	1	2	3	4	5	6	7
14. Tinha alguém no trabalho com quem podia passar tempo durante as pausas se quisesse.	1	2	3	4	5	6	7
15. Senti-me parte de um grupo de amigos no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
16. Havia pessoas na minha organização que se davam ao trabalho de me ouvirem.	1	2	3	4	5	6	7

Informação sociodemográfica

Nas questões referentes à organização/empresa, responda em conformidade com a organização/empresa na qual se encontrou em teletrabalho durante a pandemia (se trabalhou em mais que uma considerar aquela em que permaneceu mais tempo):

Idade.

Sexo.

- Masculino
- Feminino
- Prefiro não responder

Estado Civil.

- Solteiro
- Casado/a (ou em União de facto)
- Divorciado/a
- Viúvo/a

Número de filhos.

Membros do agregado familiar (não incluindo o próprio).

Número de membros do agregado familiar (não incluindo o próprio) que também trabalharam remotamente durante a pandemia.

Habilitações literárias.

Até ao 9ºano

Até ao 12ºano

Licenciatura

Pós-graduação

Mestrado

Doutoramento

Possuía um cargo de chefia?

Sim

Não

Sentiu diferença relativamente às suas condições de trabalho remoto em comparação ao seu ambiente de trabalho presencial?

Sim

Não

Se respondeu que sim, em que aspetos sentiu o maior contraste?

- Condições ergonómicas (local de trabalho iluminado, ventilado, confortável, etc.)
- Aumento do número de horas de trabalho semanal
- Diminuição do número de horas de trabalho semanal
- Alteração do horário de trabalho semanal
- Condições técnicas (indisponibilidade de equipamentos e/ou serviços)
- Não respondi afirmativamente à pergunta anterior

Antiguidade na organização/empresa (Indique em anos. Se na altura ainda não tinha completado um ano na organização/empresa responda com "0").

Setor de atividade.

- Público
- Privado

Vínculo laboral.

- Contrato a termo certo (contrato temporário com data final definida)
- Contrato a termo incerto (contrato temporário sem data final definida)
- Contrato sem termo (sem duração definida)
- Trabalhador independente (recibos verdes)
- Estágio
- Contrato curta duração (contrato até 35 dias)

Anexo B – Estatísticas de Confiabilidade das escalas - Escala de EVP

Estatísticas de confiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,952	,954	25

Anexo C – Estatísticas de Confiabilidade das escalas - Escala de *Engagement*

Estatísticas de confiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,962	,962	9

Anexo D – Estatísticas de Confiabilidade das escalas - Escala de Compromisso Afetivo

Estatísticas de confiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,782	,785	6

Anexo E – Estatísticas de Confiabilidade das escalas - Escala Conflito Trabalho/Família

Estatísticas de confiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,953	,953	5

Anexo F – Estatísticas de Confiabilidade das escalas - Escala de Conflito Família/Trabalho

Estatísticas de confiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,929	,931	5

Anexo G – Estatísticas de Confiabilidade das escalas - Escala de Isolamento Organizacional

Estatísticas de confiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,916	,917	16

Anexo H – Estatísticas de confiabilidade de cada item - Escala de EVP

Escala	Alfa de Cronbach inicial	Itens da escala	Alfa de Cronbach se o item for retirado
<i>Employee Value Proposition</i>	0,952	EVP_1	0,950
		EVP_2	0,948
		EVP_3	0,950
		EVP_4	0,948
		EVP_5	0,948
		EVP_6	0,950
		EVP_7	0,950
		EVP_8	0,951
		EVP_9	0,951
		EVP_10	0,948
		EVP_11	0,948
		EVP_12	0,949
		EVP_13	0,950
		EVP_14	0,949
		EVP_15	0,950
		EVP_16	0,951
		EVP_17	0,952
		EVP_18	0,952
		EVP_19	0,949
		EVP_20	0,950
		EVP_21	0,950
		EVP_22	0,950
		EVP_23	0,948
		EVP_24	0,950
		EVP_25	0,951

Anexo I – Estatísticas de confiabilidade de cada item - Escala de *Engagement*

Escala	Alfa de <i>Cronbach</i> inicial	Itens da escala	Alfa de <i>Cronbach</i> se o item for retirado
<i>Engagement</i>	0,962	ENG_1	0,955
		ENG_2	0,954
		ENG_3	0,956
		ENG_4	0,954
		ENG_5	0,960
		ENG_6	0,953
		ENG_7	0,958
		ENG_8	0,965
		ENG_9	0,959

Anexo J – Estatísticas de confiabilidade de cada item - Escala de Compromisso Afetivo

Escala	Alfa de <i>Cronbach</i> inicial	Itens da escala	Alfa de <i>Cronbach</i> se o item for retirado
Compromisso Afetivo Organizacional	0,782	COM_1	0,727
		COM_2	0,767
		COM_3	0,777
		COM_4	0,777
		COM_5	0,713
		COM_6	0,731

Anexo K – Estatísticas de confiabilidade de cada item -Escala de Isolamento Organizacional

Escala	Alfa de <i>Cronbach</i> inicial	Itens da escala	Alfa de <i>Cronbach</i> se o item for retirado
Isolamento Organizacional	0,916	ISO_1	0,910
		ISO_2	0,908
		ISO_3	0,908
		ISO_4	0,908
		ISO_5	0,911
		ISO_6	0,911
		ISO_7	0,909
		ISO_8	0,909
		ISO_9	0,912
		ISO_10	0,912
		ISO_11	0,911
		ISO_12	0,913
		ISO_13	0,915
		ISO_14	0,917
		ISO_15	0,915
		ISO_16	0,912

Anexo L – Estatísticas de confiabilidade de cada item - Escala Conflito Trabalho/Família

Escala	Alfa de <i>Cronbach</i> inicial	Itens da escala	Alfa de <i>Cronbach</i> se o item for retirado
Conflito Trabalho/Família	0,953	CONFA_1	0,945
		CONFA_2	0,934
		CONFA_3	0,938
		CONFA_4	0,942
		CONFA_5	0,952
		CONFA_6	0,945

Anexo M – Estatísticas de confiabilidade de cada item (Escala Conflito Família/Trabalho)

Escala	Alfa de <i>Cronbach</i> inicial	Itens da escala	Alfa de <i>Cronbach</i> se o item for retirado
Conflito Família/Trabalho	0,929	CONFB_1	0,929
		CONFB_2	0,903
		CONFB_3	0,899
		CONFB_4	0,923
		CONFB_5	0,907

Anexo N – Tabela de Coeficiente de Correlação de Pearson com *p-value*

		Correlações								
		EVPM	EngM	COM_M	ISO_M	CONFA_M	CONFB_M	Antiguidade na organização	Idade.	Hab_R
EVPM	Correlação de Pearson	1	,767**	,512**	-,551**	-,287**	,105	,123	-,006	-,047
	Sig. (2 extremidades)		<,001	<,001	<,001	,002	,273	,205	,951	,628
	N	110	110	110	110	110	110	108	110	110
EngM	Correlação de Pearson	,767**	1	,605**	-,526**	-,242*	,088	,347**	,271**	-,058
	Sig. (2 extremidades)	<,001		<,001	<,001	,011	,361	<,001	,004	,544
	N	110	110	110	110	110	110	108	110	110
COM_M	Correlação de Pearson	,512**	,605**	1	-,512**	-,071	-,006	,404**	,381**	-,207*
	Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001		<,001	,460	,952	<,001	<,001	,030
	N	110	110	110	110	110	110	108	110	110
ISO_M	Correlação de Pearson	-,551**	-,526**	-,512**	1	,391**	,290**	-,175	-,155	,209*
	Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001	<,001		<,001	,002	,070	,106	,029
	N	110	110	110	110	110	110	108	110	110
CONFA_M	Correlação de Pearson	-,287**	-,242*	-,071	,391**	1	,415**	,110	,095	,111
	Sig. (2 extremidades)	,002	,011	,460	<,001		<,001	,255	,326	,250
	N	110	110	110	110	110	110	108	110	110
CONFB_M	Correlação de Pearson	,105	,088	-,006	,290**	,415**	1	,049	,019	,118
	Sig. (2 extremidades)	,273	,361	,952	,002	<,001		,616	,847	,221
	N	110	110	110	110	110	110	108	110	110
Antiguidade na organização	Correlação de Pearson	,123	,347**	,404**	-,175	,110	,049	1	,831**	-,262**
	Sig. (2 extremidades)	,205	<,001	<,001	,070	,255	,616		<,001	,006
	N	108	108	108	108	108	108	108	108	108
Idade.	Correlação de Pearson	-,006	,271**	,381**	-,155	,095	,019	,831**	1	-,284**
	Sig. (2 extremidades)	,951	,004	<,001	,106	,326	,847	<,001		,003
	N	110	110	110	110	110	110	108	110	110
Hab_R	Correlação de Pearson	-,047	-,058	-,207*	,209*	,111	,118	-,262**	-,284**	1
	Sig. (2 extremidades)	,628	,544	,030	,029	,250	,221	,006	,003	
	N	110	110	110	110	110	110	108	110	110

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

* A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Anexo O – Rho de Spearman (Setor de Atividade e Diferenças sentidas)

Correlações				
			Setor_R	Dif_R
rho de Spearman	Setor_R	Coefficiente de Correlação	1,000	,289**
		Sig. (2 extremidades)	.	,002
		N	110	110
	Dif_R	Coefficiente de Correlação	,289**	1,000
		Sig. (2 extremidades)	,002	.
		N	110	110

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Anexo P – Regressão Linear Simples (EVP e Compromisso Afetivo)

Resumo do modelo				
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,512 ^a	,263	,256	,18857

a. Preditores: (Constante), EVPM

Anexo Q – ANOVA (EVP e Compromisso Afetivo)

ANOVA ^a						
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	1,368	1	1,368	38,461	<,001 ^b
	Resíduo	3,840	108	,036		
	Total	5,208	109			

a. Variável Dependente: COM_M

b. Preditores: (Constante), EVPM

Anexo R- Coeficientes (EVP e Compromisso Afetivo)

Coeficientes ^a						
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	,280	,080		3,495	<,001
	EVPM	2,465	,398	,512	6,202	<,001

a. Variável Dependente: COM_M

Anexo S – Teste de Hayes com a moderadora Conflito Trabalho/Família

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.1 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 5
Y : COM_M
X : EVPM
M : EngM
W : CONFA_M

Sample
Size: 110

OUTCOME VARIABLE:

EngM

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,7666	,5877	,0107	153,9212	1,0000	108,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-,0096	,0440	-,2190	,8270	-,0970	,0777
EVPM	2,7083	,2183	12,4065	,0000	2,2756	3,1410

OUTCOME VARIABLE:

COM_M

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,6458	,4170	,0289	18,7754	4,0000	105,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-,2018	,1866	-1,0815	,2819	-,5717	,1681
EVPM	2,4752	,8945	2,7669	,0067	,7014	4,2489
EngM	,8100	,1631	4,9672	,0000	,4867	1,1334
CONFA_M	,5137	,1827	2,8123	,0059	,1515	,8759
Int_1	-2,2969	,8878	-2,5872	,0110	-4,0573	-,5366

Product terms key:

Int_1 : EVPM x CONFA_M

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0372	6,6936	1,0000	105,0000	,0110

Focal predict: EVPM (X)
Mod var: CONFA_M (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

CONFA_M	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,3200	1,7401	,6980	2,4930	,0142	,3561	3,1242
,7000	,8673	,5703	1,5209	,1313	-,2634	1,9980
1,1600	-,1893	,6585	-,2874	,7744	-1,4949	1,1164

***** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Conditional direct effect(s) of X on Y:

CONFA_M	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,3200	1,7401	,6980	2,4930	,0142	,3561	3,1242
,7000	,8673	,5703	1,5209	,1313	-,2634	1,9980
1,1600	-,1893	,6585	-,2874	,7744	-1,4949	1,1164

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
EngM	2,1937	,4299	1,3446	3,0425

***** BOOTSTRAP RESULTS FOR REGRESSION MODEL PARAMETERS *****

OUTCOME VARIABLE:

EngM

	Coeff	BootMean	BootSE	BootLLCI	BootULCI
constant	-,0096	-,0084	,0424	-,0849	,0803
EVPM	2,7083	2,7026	,2093	2,2740	3,0876

OUTCOME VARIABLE:

COM_M

	Coeff	BootMean	BootSE	BootLLCI	BootULCI
constant	-,2018	-,1982	,2040	-,5806	,2267
EVPM	2,4752	2,4608	1,0141	,4311	4,4185
EngM	,8100	,8138	,1516	,5019	1,1034
CONFA_M	,5137	,5141	,2061	,1030	,9245
Int_1	-2,2969	-2,3138	,9998	-4,3264	-,3533

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

W values in conditional tables are the 16th, 50th, and 84th percentiles.

----- END MATRIX -----

Anexo T - Teste de Hayes com moderadora Isolamento Organizacional

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.1 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 5
Y : COM_M
X : EVPM
M : EngM
W : ISO_M

Sample
Size: 110

OUTCOME VARIABLE:
EngM

Model Summary	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,7666	,5877	,0107	153,9212	1,0000	108,0000	,0000

Model	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-,0096	,0440	-,2190	,8270	-,0970	,0777
EVPM	2,7083	,2183	12,4065	,0000	2,2756	3,1410

OUTCOME VARIABLE:
COM_M

Model Summary	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,6464	,4178	,0289	18,8412	4,0000	105,0000	,0000

Model	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,5563	,1933	2,8772	,0049	,1729	,9396
EVPM	,1440	,9800	,1470	,8834	-1,7991	2,0872
EngM	,6105	,1609	3,7941	,0002	,2914	,9295
ISO_M	-,7501	,7635	-,9824	,3281	-2,2639	,7638
Int_1	-,1477	3,9349	-,0375	,9701	-7,9500	7,6545

Product terms key:
Int_1 : EVPM x ISO_M

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0000	,0014	1,0000	105,0000	,9701

***** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Conditional direct effect(s) of X on Y:	ISO_M	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
	,1000	,1293	,7024	,1840	,8544	-1,2635	1,5220
	,1750	,1182	,5885	,2008	,8412	-1,0488	1,2851
	,2478	,1074	,6085	,1765	,8602	-1,0992	1,3140

Indirect effect(s) of X on Y:	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
-------------------------------	--------	--------	----------	----------

EngM 1,6534 ,4485 ,7630 2,5309

***** BOOTSTRAP RESULTS FOR REGRESSION MODEL PARAMETERS *****

OUTCOME VARIABLE:

EngM

	Coeff	BootMean	BootSE	BootLLCI	BootULCI
constant	-,0096	-,0069	,0426	-,0828	,0840
EVPM	2,7083	2,6957	,2106	2,2526	3,0807

OUTCOME VARIABLE:

COM_M

	Coeff	BootMean	BootSE	BootLLCI	BootULCI
constant	,5563	,5665	,2383	,1311	1,0680
EVPM	,1440	,0754	1,0884	-2,2356	2,0686
EngM	,6105	,6128	,1621	,2827	,9175
ISO_M	-,7501	-,8250	,8970	-2,7916	,7313
Int_1	-,1477	,3242	4,4334	-7,4020	10,3916

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

----- END MATRIX -----

Anexo U - Regressão Linear Simples (Conflito Família/Trabalho e Isolamento Organizacional)

Resumo do modelo				
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,290 ^a	,084	,075	,07114
a. Preditores: (Constante), CONFB_M				

Anexo V - ANOVA (Conflito Família/Trabalho e Isolamento Organizacional)

ANOVA^a						
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	,050	1	,050	9,891	,002 ^b
	Resíduo	,547	108	,005		
	Total	,597	109			
a. Variável Dependente: ISO_M						
b. Preditores: (Constante), CONFB_M						

Anexo X - Coeficientes (Conflito Família/Trabalho e Isolamento Organizacional)

Coeficientes^a						
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro	Beta		
1	(Constante)	,143	,013		10,942	<,001
	CONFB_M	,076	,024	,290	3,145	,002
a. Variável Dependente: ISO_M						