



Universidade de Aveiro

Ano 2022

RAQUEL ARÊDE TRABALHO À DISTÂNCIA E SATISFAÇÃO
RODRIGUES CALISTO PROFISSIONAL: ESTUDO DE CASO



Universidade de Aveiro
Ano 2022

RAQUEL ARÊDE TRABALHO À DISTÂNCIA E SATISFAÇÃO
RODRIGUES CALISTO PROFISSIONAL: ESTUDO DE CASO

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizada sob a orientação científica da Doutora Conceição Maria Oliveira da Cunha, Professora Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro

o júri

presidente

Prof. Doutor Jorge Humberto Fernandes Mota
professor auxiliar da Universidade de Aveiro

vogais

Prof. Doutora Maria José Rodrigues Felício de Moura e Castro
professora adjunta da Universidade de Aveiro

Prof. Doutora Conceição Maria Oliveira da Cunha
professora auxiliar da Universidade de Aveiro

agradecimentos

Esta dissertação significa o fim de uma etapa na minha vida, realizada com muito esforço e persistência. Em primeiro lugar, agradeço aos meus pais pelo apoio incondicional, por sempre terem acreditado em mim e por me darem os meios para poder ter acesso a uma educação superior, algo que nenhum deles teve.

Em segundo lugar, agradeço ao meu irmão, que me confortou sempre que precisei com os seus abraços apertados, e à minha Éris, companheira de todas as horas.

Aos meus avós, que apesar de muitas vezes não compreenderem as minhas lutas, me encorajaram a não desistir.

À minha amiga Margarida, que sempre esteve presente para ouvir sem julgamento as minhas dúvidas irracionais e me puxar para cima sempre que as dificuldades me puxavam para baixo.

Agradeço também à professora Conceição, não só pela sua contribuição para esta dissertação, mas também pela sua disponibilidade, compreensão e apoio.

Por último, obrigada a todas as pessoas que aceitaram ser entrevistadas. Sem elas esta investigação não seria possível.

palavras-chave

Trabalho à distância, satisfação profissional, flexibilidade no trabalho, produtividade.

resumo

Com a pandemia COVID-19, assistiu-se a um aumento substancial da quantidade de pessoas a trabalhar à distância. O objetivo principal desta investigação consistiu em perceber a natureza da relação entre o trabalho à distância e a satisfação no trabalho. Para além disso, também se analisaram as diferentes experiências dos indivíduos que trabalham à distância em Portugal no que diz respeito à flexibilidade no trabalho, às vantagens e desvantagens do trabalho à distância, à relação entre o trabalho à distância e a produtividade e a satisfação profissional, e às tendências para o futuro. Foram realizadas 15 entrevistas a profissionais de diversas áreas, que permitiram concluir que o trabalho à distância tem um impacto positivo na satisfação com o trabalho dos colaboradores. A maioria dos trabalhadores aprecia os benefícios do trabalho à distância e identifica alterações positivas no seu estado afetivo relativamente à forma como percebem o seu trabalho, valorizando mais os benefícios do que os desafios associados a esta modalidade de trabalho. Conclui-se também que existem algumas falhas de comunicação entre os colaboradores e gestores, sendo que estes últimos não reconhecem ainda, na totalidade, a vontade da sua equipa em trabalhar remotamente.

keywords

Remote work, job satisfaction, work flexibility, productivity.

abstract

In the context of COVID-19 pandemic, the amount of people working remotely increased substantially. The main goal of this research was to understand the nature of the relationship between remote work and job satisfaction. We analyzed the different experiences of individuals working remotely in Portugal regarding work flexibility, advantages and disadvantages of remote work, the relationship between remote work, productivity and job satisfaction, and future trends. We conducted 15 interviews with employees from various fields, which led to the conclusion that remote work has a positive impact on employees' job satisfaction. Most employees appreciate the benefits of remote work and identify positive changes in their affective state regarding the way they perceive their work, valuing more the benefits than the challenges. We also concluded that there are communication gaps between employees and managers, with the latter not yet fully recognizing the desire of their team to work remotely.

Índice geral

Capítulo 1 - Introdução	1
1.1. Enquadramento do tema e justificação da escolha do tema da dissertação	1
1.2. Objetivos da investigação.....	1
1.3. Estrutura da dissertação.....	2
Capítulo 2 – Satisfação no trabalho	4
2.1. Satisfação: conceito	4
2.2. A satisfação e a motivação.....	5
2.3. Modelos de investigação da satisfação	6
2.4. Antecedentes da satisfação.....	9
2.5. Consequências da satisfação e insatisfação	10
2.6. Avaliação da satisfação	11
Capítulo 3 – Trabalho à distância	13
3.1. Trabalho à distância: conceito	13
3.2. A evolução do trabalho à distância	14
3.3. Vantagens e desafios do trabalho à distância.....	17
3.4. Trabalho à distância e satisfação no trabalho.....	19
3.5. O caso português	20
Capítulo 4 – Metodologia de Investigação	22
4.1. Abordagem metodológica e questões de investigação	22
4.2. Estudo de caso.....	23
4.3. Fonte de dados e métodos de recolha e análise de dados	24
Capítulo 5 – Análise e discussão dos resultados	26
5.1. Flexibilidade no trabalho.....	28
5.2. Vantagens do trabalho à distância.....	30
5.3. Desvantagens do trabalho à distância	31
5.4. Relação entre o trabalho à distância e produtividade	33
5.5. Relação entre o trabalho à distância e satisfação.....	35

5.6. Tendências para o futuro.....	37
5.7. Resposta às questões de investigação.....	39
Capítulo 6 – Conclusão	41
6.1. Conclusões do estudo	41
6.2. Limitações do estudo e recomendações para investigação futura	42
Capítulo 7 - Referências bibliográficas	44
Anexos.....	53
Anexo 1 - Guião da entrevista	53

Índice de figuras

Figura 1 – Diferentes combinações de satisfação e motivação.....	5
Figura 2 – Distribuição dos entrevistados por áreas profissionais.....	28

Índice de tabelas

Tabela 1 – Antecedentes da satisfação: pessoais e organizacionais.....	9
Tabela 2 – Respostas individuais à insatisfação.....	11
Tabela 3 – Benefícios/problemas do trabalho à distância para indivíduos/organizações .	18
Tabela 4 – Distribuição das questões da entrevista pelas categorias identificadas.....	26

Capítulo 1 - Introdução

Este capítulo está organizado em 3 partes, onde se começa por apresentar um enquadramento do tema e a justificação da escolha do tema da dissertação, os objetivos da investigação e a estrutura da dissertação.

1.1. Enquadramento do tema e justificação da escolha do tema da dissertação

Com a pandemia COVID-19, assistiu-se a um aumento substancial da quantidade de pessoas a trabalhar à distância. No estudo realizado por Ozimek (2020), este identificou os maiores benefícios percebidos pelos colaboradores relativamente ao trabalho remoto, que incluem a não existência das deslocações entre casa-trabalho e vice-versa, a diminuição de reuniões desnecessárias, assim como de distrações no escritório. Estes benefícios são pontos favoráveis não só para os colaboradores, cuja satisfação pode aumentar, mas também para as empresas, que aumentam cada vez mais as suas intenções de estabelecer contratos remotos no futuro, resultando numa aceleração na tendência do trabalho à distância (Ozimek, 2020). Para além destas conclusões, o mesmo autor constatou ainda que um terço dos gestores inquiridos afirmou que a produtividade dos seus colaboradores aumentou como resultado do trabalho remoto.

Neste contexto, torna-se relevante investigar qual a natureza da relação entre esta flexibilidade no local de trabalho e a satisfação dos colaboradores, uma vez que se trata de um tema de grande atualidade e relevância. Acresce que existem poucos estudos sobre a temática, pelo que esta investigação trará um contributo para um melhor entendimento do fenómeno.

Assim, esta dissertação visa investigar a relação entre o trabalho à distância e satisfação no trabalho no contexto português, tendo como principal fonte de informação colaboradores de diversas áreas profissionais com diferentes funções e posições na hierarquia das organizações.

1.2. Objetivos da investigação

O objetivo principal desta investigação consiste em perceber a natureza da relação entre o trabalho à distância e a satisfação no trabalho. Para além disso, será também relevante analisar as diferentes experiências dos indivíduos que trabalham à distância em Portugal

e a sua perspetiva relativamente ao impacto desta modalidade de trabalho nas diversas áreas da sua vida. Outro objetivo consiste em comparar a perspetiva dos gestores e dos colaboradores relativamente às vantagens do trabalho à distância e aos desafios que este impõe, assim como a sua influência na satisfação no trabalho. É também importante perceber se as empresas tencionam continuar a implementar este modelo de trabalho no futuro, e de que maneira pensam fazê-lo.

Com esta investigação, será possível contribuir para o conhecimento existente acerca da relação entre trabalho à distância e a satisfação no trabalho. Espera-se também que seja possível identificar quais as principais vantagens e desvantagens da adoção do trabalho à distância do ponto de vista dos colaboradores, analisando em detalhe os seus testemunhos. Esta investigação terá implicações práticas para a gestão, sendo que as organizações poderão implementar estratégias mais eficazes na gestão de pessoas, se compreenderem melhor as tendências futuras associadas ao trabalho remoto e à flexibilização do trabalho. Em suma, espera-se contribuir para a discussão do tema do trabalho à distância, auxiliando as empresas a identificar as vantagens e desvantagens da adoção desta nova forma de trabalho, assim como a compreenderem melhor os fatores que influenciam a satisfação dos seus colaboradores.

1.3. Estrutura da dissertação

A presente dissertação encontra-se dividida em 6 capítulos. O primeiro capítulo consiste numa introdução, que inclui o enquadramento do tema e a justificação da escolha do tema da dissertação, os objetivos da investigação e a estrutura da dissertação.

O segundo capítulo é dedicado a uma revisão de literatura acerca da satisfação no trabalho, incluindo a definição deste conceito, a ligação entre satisfação e motivação, a análise dos três modelos principais de investigação da satisfação, os antecedentes da satisfação e as consequências da satisfação e da insatisfação, e métodos de avaliação da satisfação.

O terceiro capítulo diz respeito ao trabalho à distância, sendo também realizada uma revisão de literatura acerca deste tema. Nela são explorados temas como o conceito e evolução do trabalho à distância, as principais vantagens e desafios associados a esta modalidade de trabalho, a relação entre trabalho à distância e satisfação no trabalho e a análise do caso português.

No quarto capítulo é explorada a metodologia adotada nesta investigação, incluindo a explicitação da abordagem metodológica utilizada e das questões de investigação. É também abordado o estudo de caso enquanto método de investigação e a fonte de dados e métodos escolhidos para recolha e análise de dados.

O quinto capítulo é dedicado à análise e discussão dos resultados obtidos relativamente à flexibilidade no trabalho, às vantagens e desvantagens do trabalho à distância, à relação entre o trabalho à distância e a produtividade e a satisfação com o trabalho e às tendências futuras. Este capítulo contém ainda as respostas às questões de investigação.

O sexto capítulo diz respeito à conclusão, onde se podem encontrar as conclusões do estudo, assim como as limitações do mesmo e algumas recomendações para investigação futura. O sétimo e último capítulo contém as referências bibliográficas consultadas nesta dissertação.

Capítulo 2 – Satisfação no trabalho

Este capítulo é dedicado a uma revisão de literatura acerca da satisfação no trabalho. Está organizado em 6 partes, incluindo a definição do conceito de satisfação, a ligação entre satisfação e motivação, a análise dos três modelos principais de investigação da satisfação, os antecedentes da satisfação e as consequências da satisfação e da insatisfação, e os métodos de avaliação da satisfação.

2.1. Satisfação: conceito

A definição de satisfação mais conhecida é a de Locke (1976, p.10), que a caracteriza como “um estado emocional positivo ou de prazer resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho”, ou seja, uma resposta afetiva dos indivíduos relativamente à forma como percebem o seu trabalho. Mais recentemente, a Eurofound (2006, p.4) - Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho – constatou que a satisfação com a função é “o modo como as pessoas se sentem acerca das suas funções e dos diferentes aspetos das suas funções (...) o grau em que as pessoas gostam (satisfação) ou não gostam (insatisfação) das suas funções”.

George & Jones (1999, p.74) definem satisfação como “o conjunto de sentimentos e crenças das pessoas sobre o seu atual trabalho”, sendo de notar que os indivíduos podem ter diferentes atitudes relativamente a vários aspetos do seu trabalho, incluindo o pagamento, o tipo de trabalho, os seus supervisores e os seus colegas.

Embora a maioria dos gestores associe altos níveis de satisfação a bons resultados na produtividade dos seus colaboradores, esta relação não é assim tão clara. Cunha et al. (2016) associam a satisfação sobretudo aos estados afetivos dos indivíduos, e nem tanto à sua produtividade. Defendem ainda que indivíduos com alta satisfação, mas baixa motivação, têm tendência a tornarem-se acomodados. Não obstante, várias empresas apostam na criação de condições de trabalho excecionais com vista a aumentarem a satisfação dos seus colaboradores, e de potenciar a sua retenção na empresa (Chiavenato, 2009). O ranking anual das empresas com colaboradores mais felizes dos Estados Unidos, realizado pela Comparably (2021), elegeu a Adobe como vencedora do primeiro lugar. Nesta empresa destacam-se aspetos como a cultura gratificante e a construção de uma comunidade, destacando-se também a flexibilidade de local e horário de trabalho (Liu, 2021).

2.2. A satisfação e a motivação

Silva (1998) refere que a satisfação profissional resulta da avaliação que as pessoas fazem não só do seu trabalho, mas também da sua vida em geral. A satisfação consiste numa atitude face ao trabalho, nomeadamente a determinadas condições e resultados, enquanto a motivação consiste no desenvolvimento de comportamentos que têm como objetivo alcançar certas condições e resultados. Neste sentido, Greenberg & Baron (2003, p. 1909) definem motivação como “o conjunto de processos que iniciam, dirigem e mantêm o comportamento humano focado no alcance de algum objetivo”, e George & Jones (1999, p.183) referem ainda que corresponde às “forças psicológicas internas de um indivíduo que determinam a direção do seu comportamento, o seu nível de esforço e a sua persistência face aos obstáculos”

No entanto, o grau de influência da satisfação no desempenho produtivo não é tão relevante quando este é comparado com a influência da motivação. Embora se possa pensar que a satisfação e a motivação sejam, geralmente, conceitos semelhantes que andem “de mãos dadas”, tal pode não ser o caso. Existem diferentes combinações de satisfação e motivação, sendo que Silva (1998) propõe quatro, que resultam em colaboradores “entusiastas”, “acomodados”, “descontentes” e “resignados”. Na figura 1 é possível analisar as diferentes combinações e alguns aspetos associados a cada uma. Os colaboradores “entusiastas” são aqueles cuja satisfação e motivação é elevada; quando têm alta satisfação e baixa motivação, são considerados “acomodados”. Os colaboradores insatisfeitos, mas motivados, são considerados “descontentes”, e, por último, indivíduos desmotivados e insatisfeitos são “resignados”.

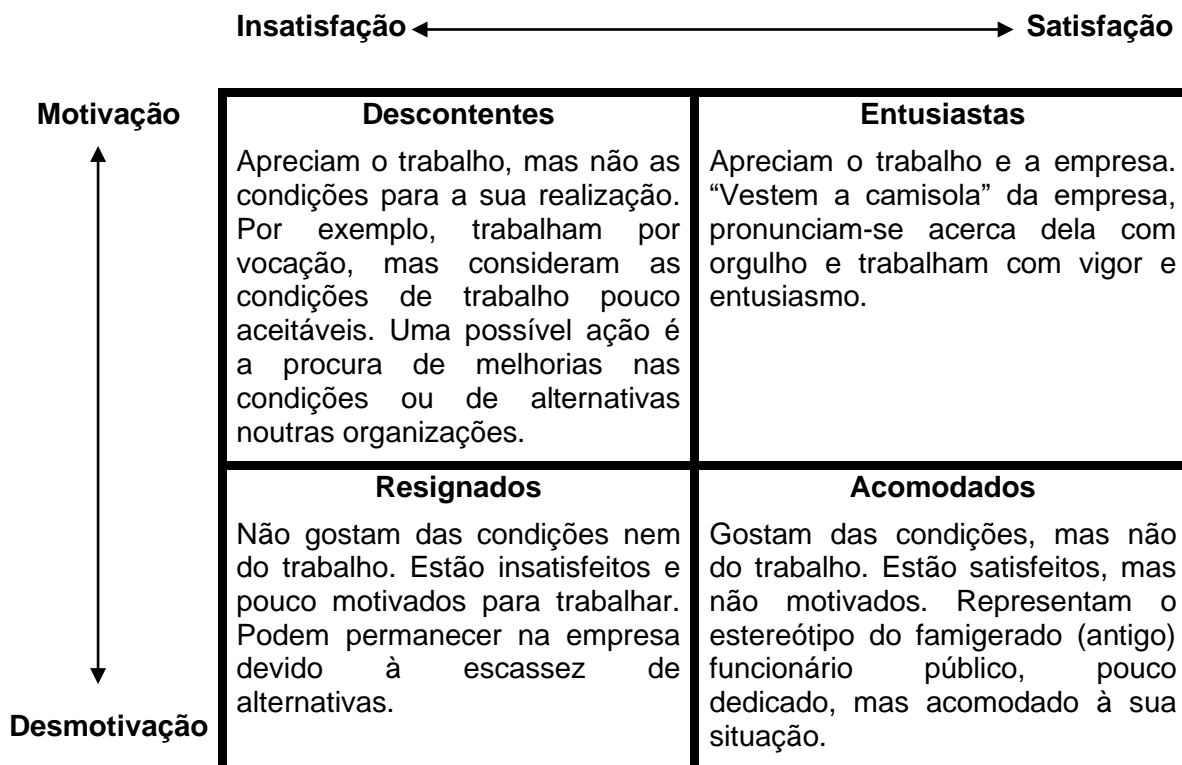


Figura 1 - Diferentes combinações de satisfação e motivação (Silva, 1998)

2.3. Modelos de investigação da satisfação

De forma a analisar as causas da satisfação com o trabalho, é importante considerar três fatores: o indivíduo, o trabalho e a interação entre ambos. Furnham (1992) desenvolveu uma equação que permitiu concluir que existem determinadas características individuais que resultam num maior nível de satisfação, assim como existem determinados tipos de trabalho que têm o mesmo efeito, sendo que a principal fonte de satisfação resulta da medida em que as características do indivíduo e do trabalho se ajustam. Assim sendo, emergem três modelos principais de investigação da satisfação: os modelos centrados no indivíduo, os centrados nas situações e aqueles centrados nas interações.

Modelos centrados no indivíduo

Os modelos centrados no indivíduo analisam a influência das características individuais na satisfação, ou seja, se existem determinados traços que fazem com que existam pessoas naturalmente mais satisfeitas ou insatisfeitas. Arvey et al. (1991) propõem uma divisão deste tipo de modelos em dois: modelo dos efeitos pessoais específicos e modelo dos efeitos pessoais inespecíficos. O primeiro, tal como o nome indica, inclui investigações cujo objetivo consiste em analisar a relação entre variáveis pessoais específicas e a

satisfação com trabalho, através de relações de correlação. As variáveis pessoais podem ser diferenças individuais, como o *locus* de controle, ou variáveis demográficas, que incluem a idade, o gênero, entre outras.

Embora existam diversos estudos que confirmam a existência de uma relação entre as características individuais e o grau de satisfação dos indivíduos, estes resultados são por vezes objeto de algumas reservas por parte da comunidade científica, pois as correlações não são muito fortes e os resultados são por vezes contraditórios (Cunha et al., 2016). Os resultados também são inconsistentes no caso das variáveis demográficas, sendo que a variável que apresenta maior consistência é a idade – quanto mais velho for o indivíduo, maior será a sua predisposição à satisfação com o seu trabalho (Cacioppo et al., 2008).

De forma geral, é possível afirmar que as características individuais têm alguma influência no grau de satisfação dos indivíduos. No entanto, sendo a realidade tão complexa, é necessário conduzir investigações aprofundadas que concluam quais as características específicas que estão na origem da satisfação.

Modelos centrados nas situações

Os modelos centrados nas situações analisam a influência das características da situação/contexto no grau de satisfação dos indivíduos. São diversas as variáveis estudadas, porém, segundo Cunha et al. (2016), as três mais representativas são o clima organizacional, as características do trabalho e a informação social. Segundo Chiavenato (2006, p.50), o clima organizacional “constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização; (...) é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem o seu trabalho; (...) a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento.” As percepções dos indivíduos acerca do clima organizacional poderão influenciar a sua satisfação, sendo que se estes trabalharem em organizações com um melhor clima organizacional, serão tendencialmente mais satisfeitos (Jackofsky & Slocum, 1988; Sutrasna & Duha, 2022).

Também as características do trabalho são uma variável que influencia o nível de satisfação dos indivíduos (Steyn & Vawda, 2014). Loher et al. (1985) desenvolveram uma investigação que suporta esta afirmação, sendo que identificaram uma relação moderada entre as características do trabalho e os níveis de satisfação, sendo que esta relação se

mostrou mais forte num caso específico, o dos trabalhadores com necessidades de desenvolvimento mais elevadas. Também James & Tetrick (1986) suportaram a relação entre as características do trabalho e a influência na perceção de grupo do trabalho, o que por sua vez influencia o grau de satisfação dos trabalhadores.

Por último, a perspectiva da informação social também tem influência na satisfação dos indivíduos, partindo do princípio de que estes adaptam os seus comportamentos, atitudes e crenças ao contexto social em que estão inseridos (Salancik & Pfeffer, 1978). De acordo com esta perspectiva, a avaliação individual do trabalho não resulta exclusivamente das características individuais, mas também da comparação com outros atores organizacionais, nomeadamente os colegas de trabalho (Cunha et al., 2016).

Modelos centrados nas interações

Os modelos centrados nas interações integram elementos dos dois modelos anteriores, ou seja, o comportamento dos indivíduos não é controlado apenas por fatores internos ou fatores externos, mas é resultado da convergência entre ambos (Schneider, 1983). Estes modelos rejeitam a ideia de que é possível separar a pessoa da situação, ou seja, estudar apenas relação entre a satisfação e a personalidade ou as situações. Assim, defendem que o comportamento do indivíduo é coerente, em vez de consistente, e que esta coerência resulta da construção psicossocial das situações.

Inseridas dentro dos modelos interacionais estão duas correntes principais de investigação, a da congruência e a das interações dinâmicas (Arvey et al., 1991). A corrente da congruência defende que a satisfação do indivíduo tem origem no ajustamento entre a pessoa e a situação, e que desta forma, os indivíduos devem ter funções compatíveis com as suas necessidades. Esta corrente explica o facto de o grau de satisfação poder variar ao longo do tempo no caso de um indivíduo que desempenhe a mesma função, assim como o facto de o mesmo trabalho estar na origem de diversos graus de satisfação em diversos indivíduos (Cunha et al., 2016). A corrente das interações dinâmicas aponta que o comportamento resulta das características da pessoa e do contexto, mas também que o próprio contexto depende do indivíduo e dos seus comportamentos. Os indivíduos são, assim, cocriadores das situações de trabalho (Schneider, 1983).

2.4. Antecedentes da satisfação

De forma a ser possível melhorar o grau de satisfação dos seus colaboradores, as organizações precisam de identificar o que está na origem da mesma. Segundo Cunha et al. (2016), a satisfação com o trabalho é uma resposta a diversos fatores que os indivíduos percecionam como sendo mais ou menos adequados. Estes fatores, que constituem os antecedentes da satisfação, podem ser divididos entre antecedentes pessoais e organizacionais (tabela 1).

Tabela 1 - Antecedentes da satisfação: pessoais e organizacionais. Cunha et al. (2016)

Antecedentes pessoais	Antecedentes organizacionais
Fatores demográficos; Diferenças individuais (locus de controlo, afeto positivo, ...).	Salário; Trabalho em si mesmo; Perspetivas de carreira; Estilo de chefia; Colegas; Condições físicas.

Antecedentes pessoais

Os antecedentes pessoais dividem-se entre fatores demográficos e diferenças individuais. No que diz respeito aos fatores demográficos, aqueles que são investigados mais frequentemente são a idade e o género. A investigação de Luthans (1989) concluiu que os indivíduos mais velhos têm tendência a ter graus de satisfação maiores do que indivíduos mais novos, o que pode ser justificado pelo facto de os últimos ocuparem normalmente posições hierárquicas mais baixas e menos responsabilidades. Já no que diz respeito ao género, os resultados não são consistentes. Alguns investigadores defendem que os indivíduos do género feminino são menos satisfeitos, o que é explicável pela diferença salarial e desigualdade de oportunidades em comparação com o género masculino, enquanto outros concluem o contrário. Assim, o género não é considerado uma variável com importância significativa no grau de satisfação dos indivíduos.

Antecedentes organizacionais

Estes antecedentes dizem respeito a fatores organizacionais, que incluem o salário, o trabalho em si mesmo, as perspectivas de carreira, o estilo de chefia, os colegas e as condições físicas do local de trabalho. Começando pelo salário, a sua importância reside não só no facto evidente de suprimir as necessidades básicas do indivíduo, mas também sendo um indicador de reconhecimento social e estatuto. No entanto a relação entre salário e satisfação, conforme concluiu a investigação de Judge (2010), não é muito forte, sendo que normalmente a satisfação aumenta apenas durante um curto período após o aumento de salário. Associado a este fator estão as oportunidades de promoção, que costumam significar uma maior remuneração e estatuto. Os autores Cunha et al. (2016) recomendam que as organizações disponibilizem aos seus colaboradores informações realistas acerca das suas perspectivas de progressão na carreira, para que estes não criem expectativas irrealistas que podem causar insatisfação futura.

No que diz respeito à supervisão, Yukl (1998) indica que o estilo de liderança participativo e a orientação para as pessoas são características que potenciam maior satisfação. As características dos colegas e as condições físicas do trabalho são aspetos que fomentam a existência de um ambiente positivo e de bem-estar, que depois impactam positivamente a satisfação. Por último, tal como foi abordado num ponto anterior, também as características da função, ou seja, o trabalho em si podem impactar a satisfação.

2.5. Consequências da satisfação e insatisfação

A satisfação com o trabalho e a satisfação geral com a vida são variáveis relacionadas, pois existe uma tendência para, quando um indivíduo estiver insatisfeito com o trabalho, ter uma menor satisfação com a vida, e vice-versa. Várias investigações sugerem que a satisfação com o trabalho tem consequências organizacionais positivas, entre as quais uma maior assiduidade e pontualidade dos colaboradores, a maior adoção de comportamentos de cidadania organizacional por parte dos mesmos, e até uma menor taxa de abandono da organização e aumento do desempenho. No entanto, as relações entre a satisfação e estes aspetos comportamentais dos colaboradores não se mostraram muito fortes (Judge & Klinger, 2008).

A relação entre a satisfação e a produtividade dos colaboradores é objeto de vários estudos, porém os resultados tendem a ser contraditórios – enquanto algumas investigações obtêm relações fortes entre estas variáveis (Bowling & Hammond, 2008; Whitman et al., 2010), outras obtêm apenas uma ligação pouco significativa (Burbach & Day, 2014; Cunha et al, 2016). Estudos recentes enfatizam a importância da

consideração de outros fatores, como as variáveis individuais e as diferenças culturais, no estudo da relação entre satisfação e produtividade. Por exemplo, Ng et al. (2009) concluíram que existe uma relação mais forte entre satisfação e desempenho em países com cultura individualista, com baixa distância ao poder e características masculinas, e com baixo evitamento de incerteza.

Por outro lado, no que diz respeito às consequências da insatisfação dos colaboradores, estas podem ser muito distintas. Segundo Cunha, et al (2016), várias investigações defendem que existem quatro tipos de respostas individuais à insatisfação, representadas na tabela 2.

Tabela 2 - Respostas individuais à insatisfação. Cunha et al. (2016)

Saída	As pessoas abandonam a organização a título definitivo.
Voz	Os indivíduos permanecem, mas expressam o seu descontentamento e sugerem a introdução de mudanças.
Lealdade	A permanência na organização não implica a quebra de lealdade, mas o comportamento é fundamentalmente passivo.
Negligência	A permanência é acompanhada de desinteresse generalizado perante a organização e o trabalho.

2.6. Avaliação da satisfação

As formas mais comuns de avaliar a satisfação no trabalho incluem escalas de Likert, sendo menos frequente optar por questionários com respostas abertas e entrevistas (Martins et al., 2006). O instrumento de medida da satisfação mais antigo, e provavelmente mais utilizado é o proposto por Brayfield & Rothe (1951), unifatorial, cujo objetivo é avaliar a satisfação no trabalho através de 18 afirmações utilizando uma escala de Likert de 5 itens.

A escala de satisfação no trabalho de Martins (1984), representa a amplitude conceitual do construto satisfação, incluindo quatro fatores amplos: o “trabalho em si”, que reunia carga de trabalho, responsabilidade e interesse pelo trabalho e pela empresa; “condições de trabalho”, que reuniu riscos, fadiga, aspetos físicos e relacionamento com colegas; “organização”, que agrupava estabilidade do emprego, reconhecimento pelo trabalho realizado, estabilidade da empresa, contribuição da empresa para a sociedade e utilidade

da empresa para a sociedade e para o empregado; e “benefícios do trabalhador”, que reuniu aspectos da chefia e salário” (Martins et al., 2006, p.198).

Martins et al. (2006) atualizaram a escala de satisfação no trabalho de Martins (1984), reduzindo a mesma para 45 itens agrupados em seis fatores - satisfação com o suporte organizacional, satisfação com a utilidade social da organização e do trabalho, satisfação com o relacionamento afetivo no trabalho, satisfação com o reconhecimento profissional, insatisfação com inadequação da chefia e falta de oportunidades e insatisfação com sobrecarga de trabalho.

Capítulo 3 – Trabalho à distância

Este capítulo é dedicado a uma revisão de literatura acerca do trabalho à distância. Está dividido em 5 partes. Inclui a análise do conceito e evolução do trabalho à distância, as principais vantagens e desafios associados a esta modalidade de trabalho, a relação entre trabalho à distância e satisfação no trabalho e a análise do caso português.

3.1. Trabalho à distância: conceito

A organização do trabalho está subjacente ao desenvolvimento económico e empresarial, tendo consequências importantes para a produtividade, inovação e condições de trabalho. Uma investigação da Eurofound (2022) constatou que alguns tipos de organização do trabalho estão associados a uma melhor qualidade do trabalho e de emprego. Assim sendo, a aposta na introdução de diferentes formas de organização neste âmbito é de particular interesse para as organizações devido às consequências positivas esperadas na sua produtividade, eficiência e competitividade, e também nas condições de trabalho dos colaboradores.

A flexibilidade no local de trabalho diz respeito a uma negociação entre o líder e os colaboradores acerca da maneira como determinadas funções são realizadas, constituindo uma alternativa aos modelos tradicionais de organização do trabalho, caracterizados pela sua rigidez. Esta flexibilidade pode dizer respeito a diversos aspetos, sendo os quatro principais o tempo de trabalho, o local de trabalho, o contrato de trabalho, e as funções desempenhadas (Davidescu et al., 2020). Um exemplo relevante de flexibilidade no local de trabalho é o trabalho à distância, que, segundo Allen et al. (2015), é uma prática na qual os membros de uma organização substituem uma parte do seu horário habitual de trabalho passado nas instalações da empresa – desde algumas horas até ao tempo completo – para trabalhar a partir de outro local, normalmente a partir de casa, usando tecnologia para completar as suas tarefas e comunicar com elementos da empresa. O trabalho à distância costuma envolver alguma flexibilidade de horários, existindo uma maior autonomia por parte do trabalhador para organizar o seu dia de trabalho – assim sendo, as tarefas não são obrigatoriamente realizadas durante um horário de trabalho previamente estabelecido (Allen et al., 2015).

Todas as definições de trabalho à distância encontradas na literatura têm em comum dois aspetos: 1) é uma prática que envolve trabalhar numa localização remota, longe das

infraestruturas principais da empresa; 2) e envolve também o uso de tecnologia para realizar as tarefas necessárias para completar o trabalho. Na literatura analisada, existem diversos termos, entre os quais “flexible work arrangements”, “remote work”, “telecommuting” e “telework”, cujos significados são diferentes, sendo o aspeto diferenciador principal a quantidade de tempo que o colaborador trabalha a partir de casa. Na língua portuguesa, não existem todos estes termos, sendo utilizadas apenas as expressões “trabalho remoto”, “trabalho à distância” ou “teletrabalho”, todas com significados semelhantes. Assim sendo, tanto o colaborador que trabalha apenas algumas horas por semana longe do local de trabalho como aquele que trabalha exclusivamente a partir de casa pode ser enquadrado em qualquer destes conceitos.

Dependendo das perspetivas, os trabalhadores nómadas, que não têm local de trabalho fixo, podem ou não ser considerados trabalhadores à distância, assim como os indivíduos que trabalham em telecentros – edifícios públicos com computadores, internet, entre outros recursos, que as pessoas podem usar como escritório em vez de percorrerem uma distância grande para o trabalho (Cambridge Dictionary, 2022).

3.2. A evolução do trabalho à distância

Já em 1984, DeSanctis (1984) concluiu que os gestores que tinham interesse em melhorar a produtividade e satisfação dos seus colaboradores começavam a considerar diferentes formas de trabalhar, como o trabalho à distância – o que na altura só era possível devido à diminuição dos custos das telecomunicações e à crescente utilização de materiais informáticos por parte das empresas e da população em geral. A autora identificou ainda a existência de dificuldades por parte das organizações em implementar programas de trabalho remoto, pois existiam ainda poucos materiais que guiassem as organizações. Nesta época, já se previa que a pressão para as organizações adotarem o trabalho remoto aumentasse no futuro, devido a três motivos principais (DeSanctis, 1984): 1) a diminuição progressiva dos custos das telecomunicações e o aumento dos custos de energia, o que faz com que “mover” informação seja mais económico do que mover pessoas e outros recursos; 2) o número crescente de famílias com adultos com diversas carreiras, que partilham responsabilidades domésticas e relativas às crianças; 3) ao surgimento de equipamentos de telecomunicações e computadores portáteis *low-cost*, que possibilitaram a comunicação viável entre os indivíduos e o seu local de trabalho.

As organizações estão em constante evolução, e devido à globalização, é inevitável que a distribuição geográfica das equipas seja cada vez mais vasta (Ehsan et al., 2008). Para

além disso, as empresas de maior dimensão têm alguma dificuldade em encontrar espaços de trabalho para as suas equipas (Thompson, 2019). Para combater estes desafios, atualmente as organizações têm apostado em novas formas de trabalhar, mais flexíveis e rentáveis do ponto de vista financeiro (Kelliher & Anderson, 2009; Koehne et al., 2012; Yang & Tomek, 2000). A tecnologia é um fator fundamental que facilita a colaboração virtual dos colaboradores, que está na origem de vantagens competitivas (Wiggins, 2010). O trabalho remoto surge como consequência desta procura de novas soluções, permitindo às empresas ser “livres” geograficamente (Vartiainen, 2012). Segundo Ferreira et al. (2021), alguns fatores que estimularam a adoção do trabalho à distância nos últimos anos incluem a globalização (Ehsan et al., 2008), a informatização das indústrias (Wiggins, 2010) e o apoio governamental (Felstead & Henseke, 2017). No entanto, existe alguma controvérsia em relação à adoção do teletrabalho – o que não é surpreendente, uma vez que representa uma mudança fundamental na forma de trabalhar e tem implicações em diversas áreas (equilíbrio entre a vida profissional e familiar, emissões de gases com efeitos de estufa, expansão de oportunidades de trabalho, entre muitas outras) (Gajendran & Harrison, 2007; Kitou & Horvath, 2006; West & Anderson, 2005).

Em 2014, 59% dos empregadores nos EUA permitiam a realização do trabalho à distância (Allen et al., 2015). Em 2011, segundo o estudo de mercado da Ipsos (2012), focado na análise do trabalho à distância em 24 países, 1 em cada 5 empregados inquiridos referiu trabalhar à distância de forma frequente, e 10% dos inquiridos referiu fazê-lo todos os dias. Este estudo mostrou que o trabalho à distância é especialmente comum na Índia, Indonésia e México. Em 2019, o LinkedIn realizou um inquérito sobre esta temática, que colocou em evidência que o trabalho remoto é um conceito atrativo não só para os colaboradores, mas também para as empresas, significando um melhor equilíbrio entre o trabalho e a vida privada, maior produtividade e menores custos de manutenção de edifícios e infraestruturas (LinkedIn, 2019).

Um aspeto que veio alterar a forma como a sociedade e as organizações organizam o trabalho foi a pandemia COVID-19. Em praticamente todo o mundo, de forma minimizar a exposição ao vírus e o contágio, as empresas foram obrigadas a trabalhar à distância sempre que fosse possível, com o trabalho remoto a tornar-se o novo normal (Buheji & Ahmed, 2020). Ozimek (2020) investigou o impacto do trabalho à distância nas organizações norte americanas em contexto de COVID-19, concluindo que os maiores benefícios percebidos incluem a falta de deslocações e menos reuniões desnecessárias e distrações no escritório. Por outro lado, o maior inconveniente diz respeito às questões

tecnológicas, isto porque a mudança para trabalho remoto foi rápida e não muito bem planeada. Um terço dos gestores inquiridos constatou que a produtividade tinha aumentado no período de trabalho à distância, e mais de metade afirma que a sua força de trabalho será mais remota no futuro.

Assim, torna-se relevante redefinir a forma como as pessoas vão trabalhar depois da pandemia. Vários autores que têm investigado esta questão concluem que o trabalho à distância veio para ficar, sendo uma tendência futura de trabalho (Gifford, 2022; Robinson, 2022; Yang et al., 2022). O trabalho flexível será o novo normal, sendo que Turner & Baker (2022) concluíram que 48% dos colaboradores provavelmente decidirão trabalhar remotamente, mesmo que apenas parcialmente. Estas conclusões têm impacto também nos processos de recrutamento das empresas, que agora têm de estar preparados para oferecer este benefício aos seus colaboradores, visto que estes assim o exigem. A flexibilidade da organização nestas questões pode determinar não só a motivação e a produtividade dos colaboradores, mas também a sua longevidade na organização, traduzindo-se num benefício para ambas as partes (Davidescu et al., 2020).

Numa investigação recente, conduzida pela Society for Human Resource Management (2022), foi possível observar que quase metade dos trabalhadores dos Estados Unidos (48%) têm expectativas sólidas de trabalhar remotamente no futuro. Relativamente à relação entre o regime de trabalho (à distância ou nas instalações da empresa) e a produtividade e horas trabalhadas, as perspetivas dos inquiridos diferem de acordo com o regime de trabalho adotado – por exemplo, dos indivíduos que trabalham à distância, 43% considera que são mais produtivos neste regime do que trabalhando nas instalações da empresa, e 40% acredita que trabalha mais horas em regime à distância; por outro lado, 35% dos indivíduos que trabalham nas instalações físicas da empresa consideram que os trabalhadores remotos são menos produtivos, e 44% considera que estes últimos trabalham menos horas. Ou seja, os colaboradores em regime de trabalho presencial são 5 a 7 vezes mais propensos a acreditar que os colaboradores em regime de trabalho à distância produzem menos, e 4 vezes mais propensos considerar que os trabalhadores à distância são menos empenhados para com a organização. No entanto, colaboradores que trabalham em ambos os regimes acreditam que os trabalhadores à distância são menos propensos a criar relações de trabalho fortes. Relativamente ao regresso ao trabalho em regime presencial pós-Covid-19, a maioria dos inquiridos (63%) considera que não faz sentido obrigar os colaboradores a regressarem ao escritório se o seu trabalho pode ser feito remotamente – assim, as empresas precisam de apresentar razões claras para exigir que os seus empregados regressem ao trabalho presencial.

Apesar de existir a convicção de que os trabalhadores em regime remoto perdem aspetos chave da experiência de trabalho, os resultados desta pesquisa mostram que tal não se verifica, pois os trabalhadores em regime presencial têm visões mais negativas da sua situação laboral do que os trabalhadores remotos – os primeiros sentem maior injustiça relativamente às oportunidades de promoção, sentem-se mais excluídos de oportunidades de trabalho, compreendem menos a cultura da organização e são menos empenhados. Relativamente à capacidade de formar boas relações de trabalho, ambos os grupos reportaram dificuldades semelhantes.

Esta investigação também se focou na atratividade dos trabalhos à distância, e concluiu que os fatores com maior peso na decisão de escolha entre oportunidade de emprego são a localização da empresa (existindo preferência por trabalhos remotos), a duração do percurso casa-trabalho e a compensação financeira – por outro lado, fatores com menos peso na decisão são o tipo de posição, os benefícios relacionados com saúde e aposentação, potencial de crescimento profissional e a reputação da empresa. Ainda relativamente a este tema, concluiu-se que a compensação financeira deve ser 20% maior num trabalho em regime presencial que exija 30 minutos de viagem no percurso casa-trabalho para ser tão atrativo como um trabalho em regime remoto, 15% maior nos casos que exigem viagens de 15 minutos e 10% nos casos de regime híbrido que exijam viagens de 30 minutos.

No entanto, estudos recentes estudos recentes mostraram que o trabalho à distância durante o período de pandemia COVID-19 teve consequências negativas no bem-estar dos colaboradores, não só porque o seu trabalho se torna mais exigente e mais técnico (Ghislieri et al., 2022; Molino et al., 2020; Tarafdar et al., 2007), mas também no que diz respeito ao aumento do stress, ansiedade e menor qualidade de sono (Afonso et al., 2021). Assim, torna-se necessário que os colaboradores e gestores tenham em consideração estes aspetos aquando da decisão optar pelo trabalho à distância.

3.3. Vantagens e desafios do trabalho à distância

Compreender as consequências associadas ao teletrabalho pode ser desafiante, uma vez que a investigação pode ser feita em múltiplas áreas – psicologia, gestão, transportes, sistemas de informação e comunicação – e é comum existirem conflitos nos resultados (Allen et al., 2013; Bélanger et al., 2013; Fay & Kline, 2012; Golden & Veiga, 2005). DeSanctis (1984) procurou identificar os principais benefícios e problemas do trabalho à distância para os indivíduos e para as organizações (tabela 3).

Tabela 3 - Benefícios e problemas do trabalho à distância para indivíduos e organizações.
DeSanctis (1984)

	Para o indivíduo	Para a organização
Benefícios	<ul style="list-style-type: none"> • Menos tempo em viagens; • Flexibilidade de horários; • Ambiente de trabalho mais casual; • Maior oportunidade para se envolver em atividades comunitárias; • Menores custos com roupa; • Melhor moral: o indivíduo sente-se tratado como um profissional; • Constitui uma oportunidade de trabalho para aqueles que, caso contrário, não seriam capazes de trabalhar (idosos, pessoas com limitações físicas, pais com crianças pequenas) 	<ul style="list-style-type: none"> • Redução de custos nas instalações principais da empresa; • Menor <i>turnover</i>; • Maior utilização dos recursos informáticos fora de horas, o que leva à menor sobrecarga da rede informática; • Recrutamento de pessoal com mais qualidade; • Aumento da produtividade associado a menor stress e horário flexível.
Problemas	<ul style="list-style-type: none"> • Menor estimulação social; • Supervisão menos personalizada; • A falta de visibilidade pode impactar negativamente oportunidades de promoção e avanço na carreira; • Família e vizinhos podem ter a percepção que o trabalho da pessoa é menos respeitável; • Colegas que não estão em teletrabalho podem ficar ressentidos; • A participação em reuniões pode ser difícil de agendar devido ao tempo reduzido passado no local de trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> • Investimento inicial elevado; • Difícil supervisão e avaliação de desempenho; • O isolamento social pode ter como consequência maior incompetência dos trabalhadores; • A gerência pode não aceitar o conceito do trabalho remoto; • Relações públicas: os clientes e a comunidade podem mostrar-se céticos se os trabalhadores estão efetivamente a trabalhar.

DeSanctis (1984) concluiu que a decisão de trabalhar remotamente está muito ligada ao cargo da pessoa e às características do seu trabalho – por exemplo, os programadores e analistas, cuja profissão está muito ligada à tecnologia, imaginam-se facilmente a trabalhar remotamente; por outro lado, as pessoas com funções de supervisão são mais resistentes à ideia. Concluiu também que o sucesso da implementação do trabalho remoto vai depender da forma como é implementado, e o principal desafio para as organizações é continuar a ser tecnicamente competente e assegurar o desenvolvimento da carreira trabalhando remotamente.

Apesar de esta ser uma investigação antiga, as investigações mais recentes vêm corroborar dos resultados de DeSanctis (1984). Por exemplo, Kłopotek (2017) concluiu que as principais vantagens identificadas pelos colaboradores jovens são as horas de trabalho flexíveis e a poupança de tempo nas deslocações, e as desvantagens principais são a dificuldade em separar os assuntos pessoais dos profissionais, o isolamento social e as maiores exigências das organizações. Ferreira et al. (2021) identificaram ainda as dificuldades de comunicação como uma desvantagem.

3.4. Trabalho à distância e satisfação no trabalho

Relativamente à relação entre a organização flexível do trabalho, a satisfação dos colaboradores e o desempenho, Govender et al. (2018), concluíram que existe uma forte correlação positiva entre o desempenho e a flexibilidade de trabalho, e que a existência de modalidades de trabalho flexíveis melhora a retenção e a satisfação dos trabalhadores, aumentando assim a produtividade. Também Origo & Pagani (2006) analisaram esta relação, concluindo que a flexibilidade laboral melhora a ligação entre a vida profissional e a vida pessoal, levando a um aumento da satisfação profissional, e também apresenta benefícios para a saúde e bem-estar dos colaboradores, cujos níveis de stress passam a ser menores.

A literatura não é, contudo, consensual neste domínio – Gajendran & Harrison (2007) concluíram que, apesar de o trabalho à distância estar associado positivamente à satisfação, a magnitude desta relação é pequena, e depende bastante da quantidade de horas trabalhadas à distância – se o indivíduo trabalhar poucas horas à distância, o efeito na satisfação com o trabalho é maior do que se se trabalhar muitas horas à distância (mais de 15 por semana). Golden & Veiga (2005) e Virick et al. (2010) corroboram estes resultados, constatando também nas suas investigações que a satisfação com o trabalho é mais elevada em indivíduos que trabalham à distância uma quantidade moderada de

tempo em comparação com aqueles que trabalham à distância poucas ou muitas horas. Mais especificamente, trabalhar à distância mais horas foi associado a uma melhor relação com os superiores, pior relação com os colegas de trabalho e menor conflito entre trabalho e família, o que por sua vez influencia positivamente a satisfação no trabalho.

Os fatores que contribuem para a satisfação no trabalho dos indivíduos que trabalham à distância são semelhantes aos antecedentes gerais de satisfação. No entanto, é de ressaltar a importância do feedback e das boas relações com colegas e chefes, mas também o apoio técnico e dos recursos humanos, a confiança do supervisor no colaborador, assim como poucas distrações com a família durante o trabalho (Baker et al., 2007; Fay & Kline, 2011). A existência de um horário flexível é um fator determinante para aumentar a motivação e satisfação dos colaboradores, sendo que esta flexibilidade é mais valorizada no caso das pequenas e médias empresas (Casuneanu et al., 2019). Ainda nesta ótica, Gajendran & Harrison (2007) encontraram provas da existência de dois aspectos mediadores na relação entre trabalho à distância e satisfação com o trabalho – o conflito trabalho-família e a qualidade da relação com os colegas de trabalho.

3.5. O caso português

Em Portugal, entre 2010 e 2013, 57% das empresas com 10 ou mais trabalhadores identificaram mudanças no uso da tecnologia, 20% constataram alterações na organização do tempo de trabalho e 43% introduziram mudanças na coordenação do trabalho (Eurofound, 2022)¹.

A satisfação global dos colaboradores com a sua organização após o início da pandemia COVID-19 é bastante positiva (7,8 numa escala de 0 a 10). Os colaboradores em regime de trabalho à distância avaliam mais positivamente o conforto e bem-estar físico do seu local de trabalho, a conciliação entre a vida pessoal e profissional, a disponibilidade de equipamentos necessários para realizar as suas funções e a sua produtividade (Organização Nacional de Recursos Humanos [ONRH], 2020)².

¹ Inquérito Europeu sobre as Condições de Trabalho / Inquérito Europeu às Empresas - <https://www.eurofound.europa.eu/country/portugal#work-organisation>

² Estudo de Avaliação da Resposta das Organizações em Portugal na Adaptação dos Sistemas de Recursos Humanos à Situação Decorrente da Pandemia de COVID-19 - <https://www.onrh.org/barometro.php>

No que diz respeito ao impacto do COVID-19 na vida profissional dos indivíduos que exercem a sua atividade profissional em Portugal, 89% dos profissionais estão satisfeitos com a situação atual de teletrabalho e 44% consideram que a sua produtividade aumentou a trabalhar a partir de casa, sendo que 5 em cada 10 consideram ter mais autonomia a trabalhar a partir de casa (Robert Walters, 2020)³.

Os fatores que contribuíram para o aumento da produtividade dos colaboradores em regime de trabalho à distância foram, segundo Robert Walters (2020), a maior flexibilidade nos horários, a maior autonomia, o ambiente mais relaxado e confortável, a redução de distrações no escritório e, conseqüentemente, maior capacidade de concentração, a redução do tempo perdido nas viagens para o escritório e a diminuição de reuniões. Estes pontos positivos refletem-se na saúde mental dos profissionais portugueses, que agora têm mais tempo para fazer exercício físico, dormir mais, realizar tarefas domésticas e passar mais tempo com a família. Relativamente às dificuldades relacionadas com o trabalho a partir de casa, no caso dos colaboradores portugueses as principais são as distrações em casa, a comunicação menos frequente com colegas de trabalho e a falta de condições para trabalhar em casa e reuniões mais frequentes com os chefes de equipa.

No que diz respeito às perspetivas futuras, 96% dos profissionais portugueses desejam continuar a ter a opção de trabalhar à distância após o COVID-19, sendo que apenas 4% quer voltar a trabalhar em regime *full-time* nas instalações físicas da empresa (Robert Walters, 2020). 52% dos profissionais gostaria de ter a opção de poder trabalhar remotamente pelo menos uma vez por semana, e 20% no mínimo 2 vezes por mês.

³ 44% dos profissionais em Portugal consideram que a sua produtividade aumentou com o teletrabalho - <https://www.robertwalters.pt/hiring/hiring-advice/produtividade-portugueses-aumenta-com-teletrabalho.html>

Capítulo 4 – Metodologia de Investigação

Este capítulo é dedicado à metodologia de investigação. Nele é explorada a metodologia adotada nesta investigação, incluindo a explicitação da abordagem metodológica utilizada e das questões de investigação. É também abordado o estudo de caso enquanto método de investigação e a fonte de dados e métodos escolhidos para recolha e análise de dados.

4.1. Abordagem metodológica e questões de investigação

A abordagem metodológica escolhida para esta investigação é essencialmente de natureza qualitativa. Os métodos de investigação qualitativa "exploram, descrevem, ou geram teoria, especialmente para conceitos incertos e imaturos; conceitos sensíveis e socialmente dependentes; e intenções e motivações humanas complexas" (Maudsley, 2011, p. e95). Os estudos qualitativos diferem entre si quanto aos objetivos, à forma e ao método (Neves, 1996), mas são caracterizados pelo seu carácter descritivo e indutivo e pela preocupação do investigador em estudar o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida, sendo o ambiente natural a fonte direta dos dados e o investigador um elemento fundamental no estudo (Godoy, 1995). Faz parte da pesquisa qualitativa a recolha de dados descritivos através do contacto interativo do investigador com o objeto de estudo, sendo frequente que este tente entender os fenómenos do ponto de vista dos participantes no estudo (Neves, 1996). Segundo Manning (1979), a descrição é um elemento fundamental neste tipo de estudo, pois é a partir dela que os dados são recolhidos.

Tipicamente, os resultados da investigação qualitativa são apenas aplicados aos pequenos grupos estudados, de tal forma que não se espera a generalização dos resultados a outras populações (Sullivan & Sargeant, 2011). No entanto, o método indutivo, assente na generalização de propriedades comuns a acontecimentos que poderão ser verificados no futuro, tem como objetivo investigar a relação entre fenómenos com o objetivo de se generalizar o resultado (Prodanov & Freitas, 2013), sendo um método bastante utilizado nas ciências naturais e sociais.

As seguintes questões de investigação foram consideradas, tendo em conta os objetivos desta investigação:

1. Qual a relação entre o trabalho à distância e a satisfação profissional dos colaboradores?
2. Do ponto de vista dos colaboradores, quais as principais vantagens e desafios da adoção do trabalho à distância?
3. Qual a perspectiva dos gestores relativamente à adoção do trabalho à distância e à influência desta na satisfação dos seus colaboradores?
4. Tencionam as organizações implementar modelos de trabalho mais flexíveis?

4.2. Estudo de caso

A estratégia de investigação escolhida foi o estudo de caso, de uma PME do distrito de Aveiro. Segundo Crowe et al. (2011), esta abordagem é particularmente útil nas situações em que é necessário obter uma compreensão profunda acerca de um assunto ou fenómeno no seu contexto natural. Tal como o nome refere, permite estudar um objeto no seu contexto real. No que diz respeito à natureza da investigação dos estudos de caso, apesar de este estar normalmente associado a uma investigação qualitativa, podem existir também estudos de caso com perspetivas mais quantitativas. É utilizado quando o contexto de investigação é complexo, atual e engloba diversas variáveis igualmente complexas. Nos estudos de caso, a subjetividade do investigador é incorporada na investigação, sendo que o conhecimento é construído.

O estudo de caso qualitativo, embora bastante utilizado na área de gestão, é frequentemente alvo de críticas relativamente à ausência de um padrão e de métricas, assim como de critérios de avaliação de resultados. No entanto, Yin (2010) defende a existência de quatro critérios de avaliação da qualidade de um estudo de caso:

- 1) a validade do construto, que consiste em estabelecer medidas operacionais corretas para os conceitos em estudo;
- 2) a validade externa, que consiste na possibilidade de generalizar os resultados da investigação;
- 3) a validade interna, que consiste em estabelecer uma ligação causal entre as variáveis e os resultados;
- 4) a confiabilidade, que consiste em provar que se a investigação for novamente realizada, serão obtidos os mesmos resultados.

Neste estudo, optou-se por esta abordagem por se considerar existir uma lacuna de estudos qualitativos na investigação dos temas da satisfação com o trabalho e do trabalho à distância. Para além disso, considerou-se fundamental compreender as perspetivas, intenções e motivações humanas associadas a estes temas, caracterizados pela sua complexidade e diversidade de experiências.

4.3. Fonte de dados e métodos de recolha e análise de dados

Segundo Vásquez & Angulo (2003), nos estudos de caso é possível obter a informação necessária à realização da investigação através de diversas fontes de dados, sendo importante que o investigador defina qual o formato em que vai recolher os mesmos, assim como os meios tecnológicos que tenciona utilizar.

Optou-se pela realização de entrevistas, uma vez que Yin (2005) afirmou que esta era uma fonte de informação essencial e com grande importância neste tipo de estudos, sendo um instrumento que permite recolher diversas interpretações que as pessoas têm sobre a realidade. Meirinhos & Osório (2010, p.62) definem a entrevista como “uma interação verbal entre, pelo menos, duas pessoas: o entrevistado, que fornece respostas, e o entrevistador, que solicita informação para, a partir de uma sistematização e interpretação adequada, extrair conclusões sobre o estudo em causa.”

O tipo de entrevista escolhido é a semiestruturada, que combina perguntas abertas e fechadas sob a forma de uma conversa informal. Nas entrevistas semiestruturadas, existem questões base definidas previamente, mas o entrevistador pode improvisar e adicionar questões de interesse para a investigação. Neste tipo de entrevistas os candidatos costumam sentir-se mais à vontade do que nas entrevistas estruturadas, o que pode traduzir-se em respostas mais espontâneas (Reis, 2017).

Assim, foi elaborado um guião com 20 questões base para ser utilizado nas entrevistas, sendo que cada questão está relacionada com pelo menos um dos objetivos da investigação, e existem 3 questões que serão apenas colocadas aos gestores. As questões foram elaboradas tendo em conta a análise da literatura existente realizada no capítulo anterior, que permitiu identificar as seguintes categorias: flexibilidade no trabalho, vantagens do trabalho à distância, desvantagens do trabalho à distância, relação entre o trabalho à distância e a produtividade, relação entre o trabalho à distância e a satisfação com o trabalho e tendências para o futuro.

Nesta investigação, os participantes foram selecionados seguindo uma abordagem de amostragem proposital (*purposive sample*, em inglês), sendo esta muito utilizada em estudos qualitativos, pois permite identificar e selecionar casos de interesse para o estudo (Palinkas et al., 2015). A estratégia mais utilizada na amostragem proposital é a utilização de critérios para selecionar os participantes de acordo com os objetivos da investigação. Neste caso, os critérios escolhidos foram os seguintes:

- Trabalhar ou já ter trabalhado à distância em algum momento da vida;
- Ter disponibilidade para participar no estudo;
- Exercer a sua atividade profissional em Portugal.

Para além destes critérios, é também de salientar o interesse de recolher informação de indivíduos de diversas áreas profissionais, com diferentes posições na hierarquia das empresas e com idades variadas. Assim, foi possível realizar 15 entrevistas, com indivíduos de *backgrounds* diferentes, de forma a conseguir recolher perspetivas diversas acerca do tema em estudo. Os entrevistados foram escolhidos por conveniência, sendo que a maioria pertence à mesma organização, uma PME situada no distrito de Aveiro. Apenas um dos entrevistados exerce a sua profissão numa empresa diferente, sendo que foi escolhido pelo facto de trabalhar 100% à distância.

No que diz respeito à recolha dos dados, as entrevistas foram realizadas num ambiente calmo e privado, sendo que 14 aconteceram presencialmente e 1 por videochamada. Todas as entrevistas foram gravadas, com o consentimento dos participantes. A participação no estudo foi anónima, não sendo feitas quaisquer referências à identificação do indivíduo ou da empresa onde o mesmo exerce a sua atividade laboral. Não obstante, foram feitas algumas questões no âmbito da caracterização do indivíduo relativas à sua idade, género, área profissional e fase da carreira.

As entrevistas aconteceram no período temporal de 13 a 27 de setembro de 2022. No que diz respeito à sua duração, a mais demorada foi a entrevista 14, que teve uma duração de 26 minutos, e a mais curta foi a entrevista 11, com uma duração de 9 minutos. A duração média das entrevistas foi de 15 minutos.

Depois da realização de cada entrevista, foram feitas transcrições das gravações, que serviram de base para a análise de resultados.

Capítulo 5 – Análise e discussão dos resultados

Este capítulo é dedicado à análise e discussão de resultados. Está dividido por temas, entre os quais a flexibilidade no trabalho, as vantagens e desvantagens do trabalho à distância, a relação entre o trabalho à distância e a produtividade e a satisfação com o trabalho, as tendências futuras e as respostas às questões de investigação.

De modo a facilitar a análise de resultados, as perguntas realizadas nas entrevistas foram associadas às categorias criadas com base na revisão da literatura (tabela 4). As perguntas respondidas apenas pelos gestores estão assinadas a negrito.

Tabela 4 - Distribuição das questões da entrevista pelas categorias identificadas. Fonte: Elaboração própria

Flexibilidade no trabalho	Fale-me um pouco da sua experiência de trabalho à distância: porque começou, durante quanto tempo trabalhou, se ainda trabalha atualmente e com que frequência...
	Considera que existe flexibilidade no seu trabalho? Seja no tempo de trabalho, no local, nas funções?
	Sente que trabalhar à distância trouxe mais flexibilidade ao seu trabalho no geral, não só no local de trabalho? E o que acha sobre isso (gosta, é indiferente - porquê)?
	Quando trabalha à distância, costuma trabalhar apenas a partir de casa ou de outros locais?
	A adoção do trabalho à distância foi antes ou depois do COVID-19? Como correu? Quais foram os principais desafios?
Vantagens do trabalho à distância	Na sua perspetiva, quais as maiores vantagens do trabalho à distância? E porquê?
Desvantagens do trabalho à distância	E quais os maiores desafios ou desvantagens do trabalho à distância? Porquê?
	Em algum momento se sentiu prejudicado por trabalhar à distância?
Relação entre o trabalho à distância e a produtividade	Considera que o trabalho à distância tem impacto na sua produtividade? Porquê?
	Sente que há mais distrações no escritório ou em casa?
	Sente que existem diferenças na autonomia quando trabalha à distância ou no escritório? Quais?
Relação entre o trabalho à distância e a satisfação com o trabalho	E no que diz respeito às relações com os colegas de trabalho, sofrem alterações? De que tipo?
	E relativamente a outras questões como as deslocações? O que pensa disso?

	Relativamente ao stress, como se sente com o trabalho à distância? Há alterações face ao que sentia antes? De que natureza?
	E no que diz respeito ao isolamento, como se sente com o trabalho à distância?
	Pensa que a sua motivação se altera quando trabalha à distância ou no escritório? De que maneira?
	Pensa que a sua satisfação com o trabalho se altera quando trabalha a partir de casa? De que forma/Porquê?
	Que impacto considera que o trabalho à distância tem na satisfação dos colaboradores?
Tendências para o futuro	Caso tivesse de mudar de trabalho, a possibilidade de trabalhar à distância seria um fator importante a ter em consideração nessa mudança? Por que razão?
	Atualmente, há muitas pessoas na sua empresa que querem ter a opção de trabalhar à distância? Se sim, qual o papel do gestor ao aperceber-se desta tendência? Ou seja, de que forma tencionam adaptar-se a esta tendência enquanto organização?

Dos 15 entrevistados, 14 trabalham na mesma organização, e apenas 1 trabalha em regime de trabalho 100% remoto. Quatro deles são gestores, ou seja, exercem posições de chefia e têm equipas pelas quais são responsáveis. No que diz respeito à faixa etária, a pessoa mais nova a ser entrevistada tem 24 anos, e a mais velha tem 54, sendo a idade média dos entrevistados de 35 anos. Apenas 1/3 dos entrevistados são do género masculino (5 indivíduos), sendo os restantes do género feminino. As suas áreas profissionais também são distintas, como se pode ser na figura 2.

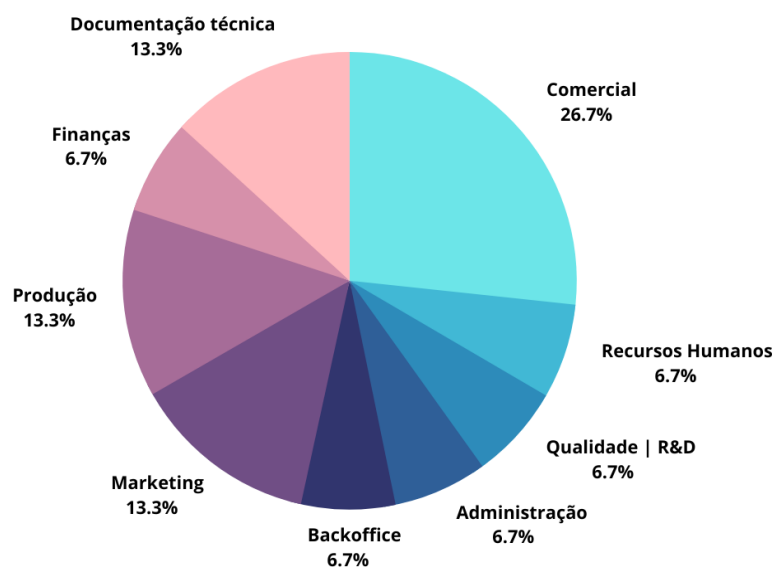


Figura 2 - Distribuição dos entrevistados por áreas profissionais. Fonte: Elaboração própria

5.1. Flexibilidade no trabalho

No que diz respeito à flexibilidade no trabalho, todos os entrevistados afirmaram que o seu trabalho era flexível. Quando questionados acerca desta flexibilidade, ou seja, se era no local, no tempo de trabalho ou nas funções, as respostas foram um pouco heterogêneas. No caso dos gestores, estes afirmaram ter muita flexibilidade em todos os aspectos. Um deles referiu:

“No meu caso, existe total flexibilidade. Portanto, a empresa nunca me deu uma rigidez de atuação, nem nas decisões nem na forma de eu trabalhar. Nem no horário sequer. Portanto eu tenho total liberdade de fazer o horário que eu entender, o que interessa são os objetivos. Os objetivos têm de ser alcançados, eu posso gerir o meu tempo da maneira que entender.” (Entrevista 1)

No caso dos restantes entrevistados que não exercem cargos de chefia, a flexibilidade parece ser mais limitada, havendo várias pessoas a afirmar que depende de posição para posição. A maior parte dos indivíduos afirmou, porém, sentir que existe muita flexibilidade no horário, sendo que muitos associaram a existência de flexibilidade ao facto de trabalharem horas extra em casa. Muitos dizem que a empresa facilita bastante a possibilidade de trabalhar em casa quando têm algum compromisso pessoal, mas nem

tanto numa situação regular. Na empresa onde a maioria dos entrevistados trabalha, o trabalho à distância foi apenas implementado quando, devido à situação pandémica, o governo declarou essa obrigatoriedade. Atualmente, os dias de trabalho à distância estão limitados a 1 ou 2 dias por semana, dependendo da função.

A maioria dos gestores não se mostraram adeptos de implementar o trabalho à distância de forma regular. Um deles referiu estar de acordo com a abolição do *home office* na empresa, e, caso o regime híbrido atual fosse para manter, limitar a um dia por semana. As razões que justificam esta posição estão sobretudo relacionadas com a dificuldade em gerir a sua equipa quando esta está fora da empresa. A opinião dos colaboradores que não exercem cargos de chefia tende a ser oposta. A maioria deseja manter o regime híbrido, ou até gostaria de aumentar a frequência de dias à distância.

Verifica-se também aparentemente algum desconhecimento por parte dos gestores relativamente às preferências dos colaboradores nesta matéria. Quando questionados acerca do interesse dos seus subordinados em ter a opção de trabalhar à distância, mesmo apenas num regime híbrido, a maioria dos gestores inquiridos afirmou não identificar essa necessidade, ou identificá-la apenas nos colaboradores mais jovens. No entanto, todos os entrevistados que não exercem funções de chefia revelaram que gostam de trabalhar num regime híbrido, ou que gostariam de ter essa opção (no caso daqueles que ainda não têm).

No que diz respeito ao local de trabalho quando estão a trabalhar à distância, todos os entrevistados afirmaram que a regra é trabalhar a partir de casa. Alguns referem que trabalham a partir de outros locais em situações esporádicas, enquanto estão à espera de uma consulta ou quando não têm outra opção. Outros referem também que gostariam de ter um espaço exterior calmo, em sua casa, para esse efeito, e apenas um dos entrevistados usa esporadicamente um espaço de *co-working*, quando está a trabalhar no estrangeiro. As justificações dadas pelos entrevistados para preferirem trabalhar em casa em vez de a partir de outros locais são a dificuldade de concentração em espaços públicos, comparando-os a trabalhar na empresa, visto que quase todos trabalham num escritório *open space*, e também o conforto de estar em casa, não tendo de vestir roupas formais e estar arranjados para conviver com outras pessoas.

5.2. Vantagens do trabalho à distância

Beño (2021) referiu que uma das maiores atrações do trabalho à distância é a perspetiva da melhoria do equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, assim como o sentimento de produtividade. Os resultados obtidos vão ao encontro desta afirmação. No entanto, no que diz respeito às vantagens do trabalho à distância, a mais referida pelos inquiridos neste estudo, a concentração, não é muito referida na literatura. Todos os entrevistados sem exceção disseram concentrar-se melhor trabalhando fora do escritório, sendo esta para muitos a primeira das vantagens referidas. Para todos, trabalhar em casa significa silêncio e ausência de distrações. Vários entrevistados associaram também este aspeto a uma maior produtividade, sentindo que conseguem realizar mais tarefas quando estão em casa. Há uma sensação generalizada de que, trabalhando fora do escritório, é-se menos interrompido pelos colegas. As interrupções são maioritariamente vistas com algo negativo, que quebra o ritmo de trabalho e estão associadas a desconcentração, mas também são vistas por alguns dos entrevistados como algo por vezes positivo, um “escape”, uma pausa saudável no trabalho.

“Acho que em termos de concentração, para mim, seja um foco maior. Consigo-me concentrar melhor do que a trabalhar num open space, onde há mais distrações, no meu caso. Pessoas a falar ao telefone muito perto de ti, pessoas a entrar e a sair, movimentações para ir buscar folhas à impressora... Portanto, em termos de concentração, eu consigo-me focar mais. Sinto também que consigo ser mais produtivo, o meu rendimento claramente aumentou quando estou a trabalhar a partir de casa, de alguma forma associado também a uma maior concentração.” (Entrevista 4)

Um aspeto também bastante mencionado, que vai ao encontro do referido por Beño (2021) é a melhoria na gestão da vida pessoal e familiar. Desde a não existência do planeamento das refeições a serem feitas no escritório, até ao tempo extra que advém da ausência de deslocações e conseqüente diminuição de gastos com combustível, vantagem mencionada por praticamente todos os entrevistados. Outra vantagem referida por um entrevistado foram as questões ambientais associadas à ausência de deslocações, ou seja, a diminuição da poluição associada à não utilização do automóvel. Também relacionado com a ausência de deslocações, alguns entrevistados mencionaram que conseguiam dormir mais. No caso dos entrevistados com filhos em idade escolar, também foi identificada a vantagem de se poder estar mais envolvido na

vida escolar dos filhos, facilitando as deslocações dos mesmos até atividades extracurriculares, entre outros aspetos vantajosos a este nível.

No caso dos entrevistados que têm poucas oportunidades de trabalhar à distância, estes referem também uma sensação de liberdade, associada a uma maior autonomia e confiança dos seus superiores no seu trabalho. Uma vantagem referida por entrevistados que trabalham na área do marketing e R&D é o aumento de criatividade quando estão a trabalhar fora do escritório. Por exemplo, um dos entrevistados da área de marketing tem mais facilidade em encontrar elementos decorativos para incorporar em fotografias quando está em casa, outro na área de R&D considera que os dias fora do escritório são muito importantes para ter ideias novas.

5.3. Desvantagens do trabalho à distância

A desvantagem mais referida pelos entrevistados é a existência de dificuldades de comunicação, o que não se verifica na literatura, de um modo geral. Contudo, o estudo de Ferreira et al. (2021), também realizado em Portugal, aponta para a mesma conclusão. Os indivíduos referem que quando existe alguém a trabalhar fora do escritório, a comunicação tem de ser feita obrigatoriamente através do telefone ou de reuniões online, tornando-se menos fluída. Consequentemente, torna-se difícil para muitos indivíduos discutirem pormenores técnicos através destes meios. Noutros casos, as pessoas não fazem o esforço de informar os colegas relativamente a aspetos que parecem, à partida, insignificantes, mas que depois acabam por fazer com que nem todos tenham acesso à mesma informação. Vários entrevistados acreditam também que demoram mais tempo a obter respostas de colegas quando a comunicação não acontece presencialmente, e consequentemente sentem mais dificuldade em trabalhar em equipa. Segundo Ferreira et al. (2021) isto pode acontecer por várias razões, incluindo a falta de experiência com as ferramentas digitais, problemas de rede e conectividade e a existência de falhas de áudio que podem levar a mal-entendidos ou à desistência de comunicar.

Outro aspeto, também muito referido, é a falta do contacto com os colegas, diminuindo a frequência do convívio e socialização, o que prejudica um pouco a relação entre colegas de trabalho e está na origem de sentimentos de isolamento. Várias pessoas referiram que estar a trabalhar em casa é, muitas vezes, monótono, sentindo falta do “ritmo” do escritório e de não ter uma razão para sair de casa. Entre os participantes deste estudo, houve quem referisse ter-se sentido depressivo quando, em contexto de pandemia, não

podia sair de casa depois de acabar o dia de trabalho, ideia também suportada pela investigação de Sakpere et al. (2020). Nesta investigação os autores defendem que esta circunstância pode ter uma influência negativa nos colaboradores e na sua produtividade.

“Quando estava sempre em home office na altura da pandemia, eu trabalhava sempre todos os dias no escritório e de repente passei a estar todos os dias em casa. Tinha aulas à distância, tinha trabalho à distância, era tudo à distância. Senti que isso me afetou muito psicologicamente porque não havia ninguém, mas acho que nessa altura fui eu e toda a gente, e era principalmente pela pandemia, porque toda a nossa vida estava condicionada. Agora não me sinto tanto isso porque fico a trabalhar em casa e o resto da minha vida posso fazê-la fora de casa.” (Entrevista 3)

Existe também receio por parte dos indivíduos em serem mal avaliados, por não terem ninguém a vê-los a trabalhar. Com base neste receio, os entrevistados admitem trabalhar mais horas para compensar uma eventual avaliação negativa por parte dos seus superiores. De facto, percebe-se que existe um sentimento generalizado por parte dos entrevistados de que trabalham mais horas quando estão fora do escritório, diminuindo a frequência e a duração das pausas, assim como uma maior dificuldade em dar por terminado o dia de trabalho. Virtanen (2021) alerta para este facto, afirmando que os indivíduos devem tomar cuidado para que o local de trabalho não “invada” a vida familiar. Alguns dos entrevistados, incluindo aquele que trabalha 100% à distância, sentem também dificuldade em diferenciar o tempo de trabalho do tempo de descanso. Esta situação torna-se mais evidente quando o indivíduo não tem um espaço dedicado apenas ao trabalho, como um escritório, acabando por estar sempre no mesmo espaço e, conseqüentemente, sente que nas pausas não consegue efetivamente “desligar” e descansar. O facto de as pausas serem menos frequentes leva à identificação de outra desvantagem, esta relacionada com a saúde dos colaboradores, nomeadamente queixas ao nível musculoesquelético:

“Por vezes acabas por trabalhar mais, ou seja, aquilo que eu sentia era mais até ao nível musculoesquelético, porque passava uma tarde inteira sentada, nem me lembrava de parar para beber água, tomar um café, para ir à casa de banho, quando aqui se calhar fazes isso. E ao fim do dia pensas “É pá, estou cansada, dói-me o corpo”, estiveste sempre na mesma posição. Ao passo que aqui tens a vantagem de te levatares, ou mandas imprimir qualquer coisa e vais buscar...” (Entrevista 6)

Quando os indivíduos não são capazes de realizar todas as tarefas inerentes à sua função à distância, identificam outra desvantagem, que se refere ao facto de se verem obrigados a sobrecarregar outros colegas com essas mesmas tarefas e estarem sempre dependentes de outras pessoas. Outros, principalmente os gestores, revelaram sentirem-se ansiosos e stressados por não saberem o que está a acontecer no local de trabalho, ou por haver a possibilidade de acontecer uma situação urgente e não estarem presentes para resolver. Alguns dos gestores que participaram neste estudo acreditam que o facto de os colaboradores não estarem na empresa pode fazer com que estes se “desliguem”, se afastem da mesma, havendo uma diminuição do sentimento de pertença à organização.

Os entrevistados foram questionados se em alguma situação se sentiram prejudicados por trabalhar à distância. As respostas iniciais de todos foram negativas, no entanto alguns acrescentaram que as únicas situações em que se tinham sentido algo prejudicados foram relacionadas com a dificuldade de comunicação entre a equipa.

5.4. Relação entre o trabalho à distância e a produtividade

Como foi já referido no capítulo 2, não existe um consenso na literatura acerca da relação entre o trabalho à distância e a produtividade. Existem autores, como Shafizadeh et al. (2007) que defendem que a produtividade aumenta, enquanto outros, como Monteiro et al. (2019) afirmam o oposto. Os resultados obtidos nesta investigação contrariam esta última posição, sendo que de uma forma geral a maioria dos entrevistados afirma que a sua produtividade aumenta quando trabalham à distância, mesmo antes de serem questionados diretamente sobre o assunto. Alguns afirmam mesmo que esta duplica. As razões que apresentam para justificar esse facto são que têm menos distrações, ouvem menos barulho, são menos interrompidos, e alguns até se sentem mais motivados quando têm a possibilidade de trabalhar em casa. Alguns reconhecem que a supervisão é um fator importante, que tem influência na sua produtividade. Mas também se verificam algumas exceções, pessoas que se sentem mais produtivas no escritório porque sentem urgência da parte de outros para resolver assuntos, e conseguem também transmitir melhor a sua urgência a outros quando precisam de algo resolvido:

“Eu sinto que para muitas pessoas, trabalhar em casa permite-lhes focarem-se mais, para mim eu sinto que me desfoco mais em casa. Parece que não sinto a mesma pressão que sinto no trabalho. No trabalho está aqui toda a gente, não posso estar ali a

olhar para o ar. Às vezes sinto que em casa me desfoco um bocadinho, se tiver dormido mal tenho mais tendência a demorar a fazer as coisas. Coisas que fazia em 5 minutos, parece que demoro meia hora a fazer.” Entrevista 3

Alguns dos entrevistados defenderam a ideia de que a sua produtividade está mais ligada às interrupções e que, muitas vezes, estar fora da empresa não é sinónimo de não ser interrompido por telefone. Também houve várias pessoas a defender que a sua produtividade dependia, por exemplo, da carga de trabalho – se não tiverem muitas coisas para fazer, acabam por ser um pouco mais lentos e não ser tão produtivos.

Todos os entrevistados foram questionados se sentiam que existiam mais distrações no escritório ou em casa, e a sua opinião foi quase unânime – o escritório foi eleito como o local onde há mais distrações – seja pelas conversas com os colegas, as interrupções constantes. Não obstante, todos reconhecem o potencial de distração que existe em casa, normalmente associado aos familiares, à televisão e a assuntos não relacionados com o trabalho. Apenas um dos entrevistados, gestor, considerou ter mais distrações em casa:

“Isso é uma pergunta muito boa. No escritório, é óbvio que os nossos colegas nos distraem. Mas essas distrações são, normalmente, mas nem sempre, relacionadas com o trabalho. Se a pessoa está a trabalhar e é distraída por um colega, é, ou devia ser, relacionado com o trabalho, certo? Enquanto em casa as distrações não têm nada a ver com o trabalho.” (Entrevista 12)

Relativamente à autonomia, a opinião dos gestores entrevistados foi unânime – não sentem alterações neste âmbito quer estejam no escritório ou a trabalhar à distância. Isto porque, provavelmente, dependem de muito poucas pessoas para realizar o seu trabalho e a sua função já exige bastante autonomia por si só. No caso dos restantes entrevistados, segue um pouco este raciocínio – aqueles que não dependem de outras pessoas para completar as suas tarefas não sentem alterações na sua autonomia. Os restantes, sentem que são mais autónomos trabalhando à distância. Isto porque no escritório não hesitam em perguntar algo aos seus superiores ou em pedir algo a outra pessoa, enquanto quando estão à distância tentam incomodar os colegas o menos possível, acabando por resolver sozinhos os problemas que surgem.

5.5. Relação entre o trabalho à distância e a satisfação

Nesta categoria, os entrevistados foram questionados acerca de diversos aspetos, entre os quais as relações com os colegas de trabalho, as deslocações entre casa e o trabalho, o stress, o isolamento, a motivação, e finalmente a sua satisfação com o trabalho.

Quando questionados acerca de possíveis alterações nas relações com colegas de trabalho, as opiniões dividem-se. Vários indivíduos, que até ao momento só experienciaram um modelo híbrido, não notam quaisquer alterações estando à distância ou no escritório. Outros pensam que a relação acaba inevitavelmente por sofrer quando as pessoas passam menos tempo no escritório – o contacto passa a ser quase exclusivamente acerca do trabalho, enquanto quando todos estão no mesmo local, acabam por conversar nas horas de almoço acerca de assuntos que não têm a ver com o trabalho. Há ainda quem considere que as relações com alguns colegas melhoram quando a convivência é mais limitada, no caso de pessoas que não têm uma boa relação, existindo um mau ambiente associado à sua convivência, ideia também suportada por Virtanen (2021).

No que diz respeito às opiniões relativas às deslocações entre casa e o trabalho, todos os entrevistados reconheceram que uma das grandes vantagens do trabalho à distância era a poupança de combustível associada à não utilização do automóvel. Outros referiram também a poupança de tempo, as vantagens ambientais e o menor desgaste da viatura. No entanto, alguns dos entrevistados partilharam que lhes agrada fazer estas viagens todos os dias, e que sentem falta destes momentos quando trabalham à distância. Para eles, estes são momentos de desconexão com o trabalho e descontração, quando conduzem e ouvem música, algo que gostam de fazer.

Relativamente à gestão do stress, quando os indivíduos trabalham à distância ou no escritório, os entrevistados têm opiniões diferentes. A maioria diz estar menos stressado em casa, e a razão que apresentam é a menor quantidade de interrupções e, conseqüentemente, a sensação de maior produtividade. Dizem que no escritório, ao serem constantemente interrompidos, não conseguem realizar as suas tarefas de forma célere, o que lhes provoca stress. No entanto, há opiniões distintas: outros referem sentir-se mais stressados quando estão longe do escritório por não conseguirem resolver problemas tão facilmente como o fazem presencialmente. No caso dos gestores, alguns consideram que existe uma diminuição do controlo sobre a sua equipa quando esta não está presencialmente no escritório, o que lhes provoca mais stress. Há ainda entrevistados que não notam quaisquer alterações.

Aos entrevistados foi também pedido que se pronunciassem sobre o sentimento de isolamento, se sentiam alterações de acordo com a modalidade de trabalho. A grande maioria referiu sentir-se mais isolado em casa, utilizando mesmo uma expressão usada por Ford & Butts (1991): “quem não é visto, não é lembrado”

“(...) costuma-se dizer “quem não é visto, não é lembrado”. Não diria que és colocada parte, mas sinto que não fazes parte das rotinas, quando há temas de conversas que são discutidos na tua ausência, tu não sabes do que é que estão a falar... se os teus colegas forem amáveis o suficiente vão-te explicar a situação e integrar-te, em muitos casos isso possivelmente não vai acontecer. Há eventos que tu falhas também, porque não estavas cá, não foi combinado contigo.” Entrevista 4

Muitos disseram não ser adeptos de um modelo 100% remoto por este motivo, pois num regime híbrido, na sua perspetiva, esse sentimento de isolamento é mitigado. Os que disseram não sentir alterações neste campo justificaram-no pelo facto de terem ficado poucos dias seguidos em home office.

No que diz respeito à motivação, as respostas também não foram unânimes. Apenas dois dos entrevistados disseram sentir-se mais motivados no escritório, um devido à importância que dá à parte social e outro porque se sente mais focado nas suas tarefas. Seis dos entrevistados disseram não notar alterações na motivação, sendo que alguns referiram que a sua motivação seria menor no escritório caso o regime híbrido atual terminasse e passassem a ver obrigados a estar todos os dias no escritório. Houve ainda quem não tivesse a certeza da resposta:

“Às vezes quando estou em casa sinto-me mais motivada porque não tenho sempre alguém ali a pedir coisas ou a aparecer, a perturbar o meu ambiente. Mas depois noutra parte, também sinto que às vezes quando tenho aqui a equipa e há certas coisas que tenho de fazer com outras pessoas, quando estamos juntos que trabalhamos melhor e estamos mais motivados a fazer as coisas do que se estiver eu aqui e a outra pessoa em casa. Por isso acho que a motivação é um fator muito volátil.” Entrevista 3

No entanto, sete entrevistados disseram sentir-se mais motivado em casa. Foram apontadas diversas razões: o facto de conseguirem atingir os seus objetivos mais facilmente, de terem uma rotina mais flexível, com mais tempo livre, e também sentirem-se com mais liberdade. Estes resultados são suportados por Virtanen (2021),

considerando que o impacto mais positivo do trabalho à distância se verifica na motivação dos colaboradores.

Finalmente, no que diz respeito à relação entre a satisfação com o trabalho e a modalidade de trabalho, mais de metade dos entrevistados disse sentir-se mais satisfeito com o seu trabalho quando está em *home office*. As razões são muito variadas – desde a sensação de maior produtividade à melhor gestão do tempo de trabalho. Vários indivíduos afirmam estar mais felizes e mais contentes em casa, e existe ainda a questão monetária para quem está num regime 100% remoto. O entrevistado que está neste regime trabalha numa empresa em Lisboa, e diz receber um salário mais elevado do que o que seria possível na sua área de residência. Refere ainda que consegue poupar muito mais estando sempre a trabalhar a partir de casa, já que todas as deslocações ao escritório são pagas pela empresa e tem, no geral, menos despesas.

“Eu sei que para o trabalho que eu estou a desenvolver, a nível monetário, como disse, aqui é melhor, mas em Lisboa não é nada comparado a outras pessoas que fazem o mesmo que eu em agências com clientes da nossa dimensão. Eu tenho a perfeita noção que não estou a receber assim muito. Mas o facto de eu ter essas vantagens todas, eu acabo por me sentir muito mais motivada, porque eu sei que tenho regalias, não monetárias, que não teria se trabalhasse noutros sítios, e isso é mais motivante do que qualquer outra coisa.” (Entrevista 14)

Cinco entrevistados disseram que a sua satisfação não se alterava estando na empresa ou a trabalhar à distância, mas alguns destes fizeram a ressalva de que, caso fossem impedidos de trabalhar a partir de casa, iriam sentir-se mais descontentes a trabalhar a partir da empresa. Apenas um dos indivíduos disse sentir-se mais satisfeito com o seu trabalho quando estava a trabalhar na empresa, e justificou-o pelo facto de ser uma pessoa ansiosa e sentir que não controla os acontecimentos estando a trabalhar a partir de casa.

5.6. Tendências para o futuro

Com o objetivo de perceber a importância do trabalho à distância para os entrevistados, perguntou-se se, caso estes tivessem de mudar de trabalho, a possibilidade de trabalhar à distância seria determinante na sua escolha, ou se seria algo secundário. As respostas foram algo díspares. Os colaboradores mais velhos, incluindo os gestores, não

consideram que este seja um fator essencial por si só, e escolheriam facilmente um trabalho que não lhes oferecesse essa flexibilidade, caso tivesse outras condições. Pelo contrário, os indivíduos mais jovens consideram que este é um fator bastante importante na sua decisão de aceitar um novo trabalho, apesar de terem noção de que nem todas as empresas estão preparadas para oferecer essa possibilidade:

“(...) custa-me que as empresas hoje em dia tenham essa mentalidade fechada de não dar oportunidade aos funcionários de fazer home office, não testarem como aqueles se sentem mais confortáveis, se é a trabalhar a partir de casa se é trabalhar a partir do escritório. Creio que há uma suspeita, uma desconfiança da entidade patronal de que estando em casa, que o teu rendimento não é mesmo, que estás a fazer outras coisas, a ver televisão, passar a ferro ou o que tu queiras fazer...portanto, acho que existe essa desconfiança ainda. Mas acho que o futuro passa muito por aí e creio que mais cedo ou mais tarde a maior parte das pessoas terá possibilidade de trabalhar remotamente não só a partir de casa como a partir de outro país. Acho que já funciona muito bem em países com mentalidade mais aberta e empresas maiores.” (Entrevista 4)

Os gestores foram questionados acerca da satisfação com o trabalho dos seus colaboradores, se consideravam que esta se alterava quando trabalham à distância. Dos quatro gestores inquiridos, três deles consideram que o trabalho à distância tem um impacto positivo na satisfação dos seus colaboradores, uma vez que pensam que demonstra maturidade por parte da empresa e confiança nos seus trabalhadores. O outro gestor tem dúvidas acerca da influência deste fator na satisfação dos colaboradores, tendo tendência a ter uma opinião ligeiramente oposta à dos restantes gestores:

“Eu gostava de dizer que eles ficam mais satisfeitos, porque podem ficar em casa e agora está na moda, principalmente entre os mais jovens. Mas honestamente, não tenho a certeza. Não tenho a certeza se essas pessoas mais jovens, ao ficarem a trabalhar em casa, não se estão a distanciar da empresa, da família que é a empresa. Talvez eles se estejam a isolar e se encontrem de repente sozinhos não só com as suas tarefas, mas também com os seus problemas. Se eles estiverem no escritório, estão no centro dos acontecimentos. As pessoas falam, resolvem problemas, riem-se, almoçam juntas. Acho que isso pode até ajudar a resolver problemas pessoais.” Entrevista 12

Relativamente às expectativas para o futuro, percebe-se algum desalinhamento entre gestores e os restantes membros da organização, que participaram neste estudo. Estes últimos dizem-se mais satisfeitos, mais motivados, e até mais produtivos quando trabalham a partir de casa. No entanto, os gestores ainda não reconhecem inteiramente o impacto que a flexibilidade do local de trabalho pode ter no rendimento dos seus colaboradores, e em alguns casos, falham em identificar as necessidades das suas equipas.

5.7. Resposta às questões de investigação

A primeira questão de investigação dizia respeito à relação entre o trabalho à distância e a satisfação profissional dos trabalhadores. De acordo com os resultados obtidos, pode-se concluir que, regra geral, os colaboradores entrevistados neste estudo apresentam uma maior satisfação com o trabalho caso tenham a possibilidade de trabalhar à distância. A maioria deles não tenciona trabalhar à distância em longos períodos, no entanto, ficam mais satisfeitos se a empresa onde trabalham lhes der a flexibilidade de poder trabalhar a partir de casa, ocasionalmente. Pode-se concluir que os colaboradores são adeptos do regime híbrido, apesar de existirem exceções à regra: pessoas que preferem estar todos os dias no escritório, e pessoas que preferem estar todos os dias em casa.

Do ponto de vista dos colaboradores, a principal vantagem do trabalho à distância é, sem dúvida, a maior concentração. Outras vantagens também mencionadas são o conforto, a melhoria na gestão da vida pessoal e familiar, a maior produtividade, a ausência de deslocações e o aumento de criatividade. O maior desafio do trabalho à distância, mencionado por todos os entrevistados, está relacionado com a comunicação, que passa a ser mais difícil, menos fluída. Outros desafios incluem a falta de contacto com os colegas, o aumento das horas de trabalho e a dificuldade em diferenciar o tempo de trabalho do tempo de descanso.

A maioria dos gestores, quando questionados acerca da adoção do trabalho à distância e da influência desta na satisfação dos seus colaboradores, considerou que existe um impacto positivo. No entanto, existem ainda dúvidas e incertezas acerca deste aspeto. Na perspetiva dos gestores, o aumento da satisfação dos colaboradores quando têm a possibilidade de trabalhar à distância deve-se maioritariamente ao facto de a sua produtividade aumentar. Na realidade, existem muitos outros fatores para além do

aumento da produtividade que contribuem para o aumento da satisfação, como foi possível comprovar com base na literatura e nos resultados obtidos nesta investigação.

A última questão de investigação procurava compreender quais os planos das organizações para o futuro nesta matéria, se tencionam ou não implementar modelos de trabalho mais flexíveis, com recurso ao trabalho remoto. No caso da organização estudada, apesar de já existir alguma flexibilidade no tempo e no local de trabalho, não foram identificados planos futuros para aumentar a mesma. De facto, no que diz respeito ao trabalho à distância, nem todos os colaboradores têm a oportunidade de trabalhar a partir de casa, e alguns gestores consideram mesmo limitar ainda mais a quantidade de dias de *home office* permitidos. No entanto, no caso do indivíduo que trabalha num regime 100% remoto, foi possível perceber que este não é o caso de todas as organizações. A empresa onde esse entrevistado trabalha, na área do marketing, é adepta do trabalho à distância e implementa várias estratégias para mitigar as possíveis desvantagens do *home office*.

Capítulo 6 – Conclusão

Este capítulo é dedicado à conclusão, e está dividido em duas partes: as conclusões do estudo, e as limitações do mesmo, juntamente com algumas recomendações para investigação futura.

6.1. Conclusões do estudo

A presente dissertação teve como objetivo principal perceber a natureza da relação entre o trabalho à distância e a satisfação no trabalho e analisar as diferentes experiências dos indivíduos que trabalham à distância, assim como a sua perspetiva relativamente ao impacto desta modalidade de trabalho nas diversas áreas da sua vida. Almejava ainda comparar a perspetiva dos gestores e dos colaboradores relativamente às vantagens e aos desafios do trabalho à distância, assim como a sua influência na satisfação no trabalho, e perceber se as empresas tencionam continuar a implementar este modelo de trabalho no futuro.

Ao longo dos capítulos anteriores foi possível aprofundar o conhecimento acerca dos temas em estudo, nomeadamente a satisfação com o trabalho e o trabalho à distância. Foi também possível responder às questões de investigação que serviram de base a este estudo e refletir acerca da forma como o trabalho à distância é visto no caso específico de uma organização portuguesa. A principal conclusão a retirar dos resultados apresentados é que, de uma forma geral, o trabalho à distância tem um impacto positivo na satisfação com o trabalho dos colaboradores. Ou seja, a maioria dos trabalhadores aprecia os benefícios do trabalho à distância e identifica alterações positivas no seu estado afetivo relativamente à forma como percebem o seu trabalho, sendo que estes benefícios são mais importantes do que os desafios associados a esta modalidade de trabalho. Conclui-se também que existem algumas falhas de comunicação entre os colaboradores e gestores, sendo que estes últimos não reconhecem ainda, e na totalidade, a vontade da sua equipa em trabalhar remotamente.

A contribuição desta dissertação veio, em grande medida, validar os resultados encontrados na literatura existente relativa aos temas em questão, aplicados ao contexto português. Veio também contribuir para a gestão dos modelos de trabalho a adotar, clarificando alguns aspetos pertinentes, como a sua influência na satisfação dos colaboradores. Estes resultados podem ser úteis para empresas e gestores que estejam

a considerar rever a sua política de flexibilidade no trabalho ou implementar o trabalho à distância na sua organização. A maior desvantagem desta modalidade de trabalho sentida pelos participantes deste estudo é a dificuldade de comunicação, pelo que deve ser um aspeto a que a gestão deve estar particularmente atenta no sentido de adotar estratégias que ajudem a mitigar as dificuldades que possam surgir a este nível.

No geral, o regime híbrido é muito apreciado e apoiado pelos colaboradores, patente nas respostas dos entrevistados, indo ao encontro dos resultados de Yang et al. (2022), que afirmam ser provável que as organizações adotem um modelo de trabalho híbrido, no qual os colaboradores dividem o seu tempo entre o escritório e o trabalho remoto, ou então um modelo misto, no qual a força de trabalho está dividida entre pessoas que trabalham 100% à distância e pessoas que estão 100% no escritório. Por último, conclui-se ainda que o regime a adotar deve ser adaptado de acordo com o perfil de cada colaborador, bem como da sua função. Como fica evidenciado nos resultados, nem todos os colaboradores se sentem mais satisfeitos a trabalhar à distância, e existem mesmo algumas funções em que certas tarefas não podem ser concluídas longe do escritório.

Ainda que tenha sido possível responder às questões de investigação propostas, esta investigação tem algumas limitações. Estas serão identificadas de seguida, assim como algumas sugestões para investigação futura.

6.2. Limitações do estudo e recomendações para investigação futura

O principal limite desta investigação prende-se com a dimensão reduzida da amostra, o que inviabiliza a generalização dos resultados. Acredita-se também que os resultados poderiam ser mais significantes se os indivíduos entrevistados trabalhassem em empresas diferentes. Neste caso, aprofundou-se apenas o conhecimento acerca de uma pequena/média empresa portuguesa. O facto de todos os entrevistados, exceto um, trabalharem com a autora desta investigação pode também ter sido um fator inibidor para expressarem a sua opinião honesta. A maioria das entrevistas foi realizada nas instalações da empresa, o que também pode ter contribuído para essa inibição. Importa ainda acrescentar que este estudo conta apenas com uma fonte de dados (entrevista) o que constitui também uma limitação.

Sendo esta uma temática de grande relevância para as organizações da atualidade, e os estudos na área ainda bastante limitados, sugere-se como recomendação para investigação futura, estudar com maior profundidade os aspetos tratados neste trabalho,

as relações propostas entre os principais construtos. Igualmente de utilidade, entende-se que seria aplicar o estudo a organizações de diferentes dimensões e com diferentes atividades económicas, no contexto português, contribuindo dessa forma para uma compreensão melhorada desta realidade no nosso país.

Capítulo 7 - Referências bibliográficas

- Afonso, P., Fonseca, M., & Teodoro, T. (2021). Evaluation of anxiety, depression and sleep quality in full-time teleworkers. *Journal of Public Health*. doi:10.1093/pubmed/fdab164
- Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K., & Shockley, K. M. (2013). Work-family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel Psychology*, 66, 345-376.
- Allen, T., Golden, T., & Shockley, K. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68.
- Arvey, R. D., Carter, G. W., & Buerkley, D. K. (1991). Job satisfaction: Dispositional and situational influences. Em C. L. Cooper, & I. T. Robertson (Edits.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 6, pp. 359-383). New York: Wiley.
- Baker, E., Avery, G. C., & Crawford, J. (2007). Satisfaction and perceived productivity when professionals work from home. *Research and Practice in Human Resource Management*, 15(1), 37-62.
- Bélanger, F., Watson-Manheim, M. B., & Swan, B. R. (2013). A multi-level socio-technical systems telecommuting framework. *Behaviour & Information Technology*, 32, 1257-1279.
- Beño, M. (19 de Abril de 2021). The Advantages and Disadvantages of E-working: An Examination using an ALDINE Analysis. *Emerging Science Journal*, 5, 11-20. doi:https://doi.org/10.28991/esj-2021-sper-02
- Bowling, N. A., & Hammond, G. D. (2008). A meta-analytic examination of the construct validity of the Michigan Organizational Assessment Questionnaire Job Satisfaction subscale. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 63-77.
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35, 307-311.
- Buheji, M., & Ahmed, D. (2020). Planning for the "The New Normal": Foresight and Management of the Possibilities of Socio-economic Spillovers due to COVID-19 Pandemic. *Business Management and Strategy*, 11(1), 160. doi:10.5296/bms.v11i1.17044
- Burbach, M., & Day, F. (2014). Does Organization Sector Matter in Leading Teleworker Teams? *International Journal of Business Research and Development*, 3(4), 8-21. doi:10.24102/ijbrd.v3i4.547

Cacioppo, J. T., Hawkey, L. C., Kalil, A., Hughes, M. E., Waite, L., & Thisted, R. A. (2008). Happiness and the invisible threads of social connection. Em M. Eid, & R. J. Larsen (Edits.), *The science of subjective well-being* (pp. 195-219). New York: The Guilford Press.

Cambridge Dictionary. (s.d.). *Telecentre*. Obtido em 30 de junho de 2022, de Cambridge Dictionary: <https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/telecentre>

Casuneanu, I., Lefter, V., & Davidescu, A. A. (2019). Does Company Size Matter? An Impirical Investigation on Job Satisfaction and Work Flexibility based on Romanian Employees' Opinions. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(5), 362-382. doi:/10.6007/IJARBSS/v9-i5/5877

Chiavenato, & I. (2009). *Recursos Humanos- O capital humano das organizações* (9º ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Chiavenato, I. (2006). *Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos* (5 ed.). São Paulo: Atlas.

Comparably. (4 de outubro de 2021). *Happiest Employees 2021*. Obtido de Comparably: <https://www.comparably.com/news/happiest-employees-2021/>

Crowe, S., Cresswell, K., Robertson, A., Huby, G., Avery, A., & Sheikh, A. (2011). The case study approach. *BMC medical research methodology*, 11(100). doi:<https://doi.org/10.1186/1471-2288-11-100>

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral Cardoso, C., & Neves, P. (2016). *Manual do Comportamento Organizacional e Gestão*. (8ª ed.) Lisboa: RH editora.

Davidescu, A., Apostu, S., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among romanian employees - Implications for sustainable human resource management. *Sustainability (Switzerland)*, 12(15). doi:/10.3390/su12156086

DeSanctis, G. (6 de 1984). Attitudes toward telecommuting: Implications for work-at-home programs. *Information & Management*, 7(3), 133-139.

Ehsan, N., Mirza, E., & Ahmad, M. (2008). Impact of computer-mediated communication on virtual teams' performance: An empirical study. *International Symposium on Information Technology*, (pp. 26-28). Kuala Lumpur.

Eurofound. (2006). *Measuring job satisfaction in surveys - Comparative analytical report*. Eurofound.

Eurofound. (19 de Maio de 2022). *Living and working in Portugal*. Obtido em 11 de Agosto de 2022, de Eurofound: <https://www.eurofound.europa.eu/country/portugal#work-organisation>

Fay, M. J., & Kline, S. L. (2011). Coworker relationships and informal communication in high-intensity telecommuting. *Journal of Applied Communication Research*, 39, 144-163.

Fay, M. J., & Kline, S. L. (2012). The influence of informal communication on organizational identification and commitment in the context of high-intensity telecommuting. *Southern Communication Journal*, 77, 61-76. doi:10.1080/1041794x.2011.582921

Felstead, A., & Henseke, G. (4 de Outubro de 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. doi:<https://doi.org/10.1111/ntwe.12097>

Ferreira, R., Pereira, R., Bianchi, I., & da Silva, M. (2021). Decision Factors for Remote Work Adoption: Advantages, Disadvantages, Driving Forces and Challenges. *Journal of Open Innovation: Technology, Market and Complexity*, 7(1). doi:<https://doi.org/10.3390/joitmc7010070>

Ford, R. C., & Butts, M. A. (1991). Is your organization ready for telecommuting? *SAM Advanced Management Journal*, 56(4), 19.

Furnham, A. (1992). *Personality at work*. London: Routledge.

Gajendran, R., & Harrison, D. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1524-1541.

George, J. M., & Jones, G. R. (1999). *Understanding and Managing Organizational Behavior* (2^o ed.). Reading: Addison-Wesley.

Ghislieri, C., Dolce, V., Sanseverino, D., Wodociag, S., Vonthron, A., Vayre, E., Molino, M. (2022). Might insecurity and use of ICT enhance internet addiction and exhaust people? A study in two European countries during emergency remote working. *Computers in Human Behavior*, 126(107010).

Gifford, J. (2022). Remote working: unprecedented increase and a developing research agenda. *Human Resource Development International*, 25(2), 105-113. doi:10.1080/13678868.2022.2049108

- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35(2), 57-63.
- Golden, T. D., & Veiga, J. (2005). The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: Resolving inconsistent findings. *Journal of Management*, 31, 301-318.
- Govender, L., Migiro, O., & Kyule, K. A. (2018). Flexible Work Arrangements, Job Satisfaction and Performance. *Jpurnal of Economics and Behavioral Studies*, 10(3), 268-277. doi:/10.22610/jebs.v10i3.2333
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2003). *Behaviour in organizations* (8^o ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Ipsos. (23 de Janeiro de 2012). *The World od Work: Global Study of Online Employees Shows One in Five (17%) Work from Elsewhere*. Obtido em 11 de Agosto de 2022, de Ipsos: <https://www.ipsos.com/en-us/world-work-global-study-online-employees-shows-one-five-17-work-elsewhere>.
- Jackofsky, E. F., & Slocum, J. W. (1988). A longitudinal study of climates. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 319-334.
- James, L. R., & Tetrick, L. E. (1986). Confirmatory analytic tests of three causal models relating job perceptions to job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 71(1), 77-83.
- Judge, T. A., & Klinger, R. (2008). Job satisfaction: Subjective well-being at work. Em M. Eid, & R. J. Larsen (Edits.), *The science of subjective well-being* (pp. 393-413). New York: Guilford.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C., & Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 157-167.
- Kelliher, C., & Anderson, D. (2009). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63(1), 83-106. doi:10.1177/0018726709349199
- Kitou, E., & Horvath, A. (2006). Transportation choices and air pollution effects of telework. *Journal of Infrastructure Systems*, 12, 121-134.
- Kłopotek, M. (2017). The advantages and disadvantages of remote working from the perspective of young employees. *Organizacja i Zarządzanie : kwartalnik naukowy*, 4, 39-49.

Koehne, B., Shih, P., & Olson, J. (2012). Remote and alone: Coping with being the remote member on the team. *ACM Conference on Computer Supported Cooperative Work* (pp. 11-15). Seattle: CSCW.

LinkedIn. (2019). *2019 Workplace Learning Report*. Obtido em 11 de Agosto de 2022, de <https://learning.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/amp/learning-solutions/images/workplace-learning-report-2019/pdf/workplace-learning-report-2019.pdf>

Liu, J. (6 de 10 de 2021). *These 10 companies have the happiest employees—here's why*. Obtido de CNBC: <https://www.cnbc.com/2021/10/06/comparably-top-10-companies-with-the-happiest-employees-in-2021.html>

Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. Em M. Dunnette, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297-1343). Chicago: Rand McNally.

Loher, B. T., Noe, R. A., Moeller, N. L., & Fitzgerald, M. P. (1985). A meta-analysis of the relations of job characteristics to job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 70, 280-289.

Luthans, F. (1989). *Organizational Behavior* (5^o ed.). New York: McGraw-Hill.

Manning, P. K. (1979). Metaphors of the field: varieties of organizational discourse. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 660-671.

Martins, M. C. F. (1984) Satisfação no trabalho: elaboração de instrumento e variáveis que afetam a satisfação (Dissertação de Mestrado). Brasília: Universidade de Brasília - Instituto de Psicologia.

Martins, M., Martins, F., & Santos, G. (2006). Adaptação e validação de construto da Escala de Satisfação no Trabalho. *Psico-USF*, 11(2).

Maudsley, G. (2011). Mixing it but not mixed-up: Mixed methods. *Medical Teacher*, 33, e92-e104. doi:<https://doi.org/10.3109/0142159X.2011.542523>

Meirinhos, M., & Osório, A. (2010). O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. *EDUSER: revista de educação*, 2(2), 49-65.

Molino, M., Ingusci, E., Signore, F., Manuti, A., Giancaspro, M., Russo, V., Cortese, C. (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), 1-20. doi:<https://doi.org/10.3390/su12155911>

Monteiro, N. P., Straume, O. R., & Valente, M. (2019). Does Remote Work Improve or Impair Firm Labour Productivity? Longitudinal Evidence from Portugal. *CESifo Working Paper Series*, 1-52. doi:10.2139/ssrn.3507262

Neves, J. L. (1996). Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades. *Caderno de pesquisas em administração*, 1(3).

Ng, H., T. W., Sorensen, K. L., & Yim, F. H. (2009). Does the job satisfaction-job performance relationship vary across cultures? *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 40, 761-796.

ONRH. (2020). *Estudo de Avaliação da Resposta das Organizações em Portugal na Adaptação dos Sistemas de Recursos Humanos à Situação Decorrente da Pandemia de COVID-19*. Obtido em 11 de Agosto de 2022, de ONRH: <https://www.onrh.org/barometro.php>

Origo, F., & Pagani, L. (2006). Is Work Flexibility a Stairway to Heaven? The Story Told by Job Satisfaction in Europ. *Working Papers 97, University of Milano*.

Ozimek, A. (27 de Maio de 2020). The Future of Remote Work. *SSRN*, 1-7.

Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method implementation research. *Administration and Policy in Mental Health*, 42(5), 533-544.

Prodanov, C. C.; Freitas, E. C. (2016). *Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho académico*. (2ª ed.) Novo Hamburgo: Feevale

Reis, C. (24 de Julho de 2017). *Entrevista semi estruturada: características, vantagens e desvantagens*. Obtido em 28 de Agosto de 2022, de Economista: <https://www.economista.pt/entrevista-semi-estruturada/>

Robert Walters. (Maio de 2020). *44% dos profissionais em Portugal consideram que a sua produtividade aumentou com o teletrabalho*. Obtido em 11 de Agosto de 2022, de Robert Walters: <https://www.robertwalters.pt/hiring/hiring-advice/produtividade-portugueses-aumenta-com-teletrabalho.html>

Robinson, B. (1 de fevereiro de 2022). *Remote Work Is Here To Stay And Will Increase Into 2023, Experts Say*. Obtido de Forbes: <https://www.forbes.com/sites/bryanrobinson/2022/02/01/remote-work-is-here-to-stay-and-will-increase-into-2023-experts-say/?sh=10cb2dda20a6>

- Sakpere, A. B., Olanipekun, I., Sakpere, W., & Ige, I. A. (2020). Work Productivity in the Period of COVID-19 Pandemic and Lockdown: A Developing World Perspective. *Nigerian Academy of Science (Special Edition on Covid-19)*, 13. doi:10.5423/pngas.v13i1s.215
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and job design. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-253.
- Schneider, B. (1983). Interactional psychology and organizational behavior. Em B. M. Staw, & L. L. Cummings (Edits.), *Research in Organizational Behavior* (pp. 1-31). Greenwich: JAI Press.
- Shafizadeh, K., Niemeier, D., Mokhtarian, P., & Salomon, I. (2007). Costs and Benefits of Home-Based Telecommuting: A Monte Carlo Simulation Model Incorporating Telecommuter, Employer, and Public Sector Perspectives. *Journal of Infrastructure Systems*, 13(1), 12-25. doi:10.1061/(ASCE)1076-0342(2007)13:1(12)
- Silva, R. B. (1998). Para uma análise da satisfação com o trabalho. *Sociologia - Problemas e Práticas*, 26, 149-178.
- Society for Human Resource Management. (9 de Junho de 2022). *Remote Work Research Findings*. Obtido em 30 de Junho de 2022, de SRHM: <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/pages/remote-work-research-findings.aspx>
- Steyn, R., & Vawda, N. (2014). Job characteristics: their relationship to job satisfaction, stress and depression. *Journal of Psychology in Africa*, 24(3), 281-284. doi:<https://doi.org/10.1080/143302>
- Sullivan, G., & Sargeant, J. (2011). Qualities of qualitative research: part I. . *Journal of graduate medical education*, 3(4), 449-452. doi:<https://doi.org/10.4300/JGME-D-11-00221.1>
- Sutrasna, Y., & Duha, J. (2022). Organizational Climate Management, Rewards, Emotional Intelligence, Job Satisfaction and Organizational Commitment in Insurance Agent in The Jabodetabek Region. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan)*, 7(2), 694-705. doi:<http://dx.doi.org/10.31851/jmksp.v7i2.9398>
- Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, B., & Ragu-Nathan, T. (2007). The impact of technostress on role stress and productivity. *Journal of management information systems*, 24(1), 301-328. doi:<https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222240109>

- Thompson, B. (2019). The Digital Nomad Lifestyle: (Remote) Work/Leisure Balance, Privilege, and Constructed Community. *International Journal of the Sociology of Leisure*, 2(4), 1-16. doi:10.1007/s41978-018-00030-y
- Turner, J., & Baker, M. (16 de Junho de 2022). *9 Future of Work Trends Post Covid-19*. Obtido em 30 de Junho de 2022, de Gartner: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/9-future-of-work-trends-post-covid-19>
- Vartiainen, M. (2012). Facilitating Mobile and Virtual Work. Em *21st Century Management: A Reference Handbook* (Vol. II, pp. 348-360). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Vásquez, R. R., & Angulo, R. F. (2003). *Introducción a los estudios de casos. Los primeros contactos con la investigación etnográfica*. Málaga: Ediciones Aljibe.
- Virick, M., DaSilva, N., & Arrington, K. (2010). Moderators of the curvilinear relation between extent of telecommuting and job and life satisfaction: The role of performance outcome orientation and worker type. *Human Relations*, 63, 137-154.
- Virtanen, M. (12 de Novembro de 2021). The Impact of Remote Working on Employees' Work Motivation & Ability to Work. *Emerging Science Journal - Special Issue "COVID-19: Emerging Research"*, 5, 6-39.
- West, M., & Anderson, J. (2005). Telework and employees with disabilities: Accommodation and funding options. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 23, 115-122.
- Whitman, D. S., Van Rooy, D. L., & Viswesvaran, C. (2010). Satisfaction, citizenship behaviors, and performance in work units: A meta analysis of collective construct relations. *Personnel Psychology*, 63, 41-81.
- Wiggins, A. (2010). Crowdsourcing science: Organizing virtual participation in knowledge production. *16th ACM International Conference on Supporting Group Work* (pp. 337-338). Sanibel Island: GROUP'10.
- Yang, G., & Tomek, I. (2000). Team Lab: A collaborative environment for teamwork. *6th International Workshop on Groupware* (pp. 142-145). Madeira: CRIWG 2000.
- Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sinha, S., Weston, J., Teevan, J. (2022). The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature Human Behaviour*, 6, 43-54. doi:<https://doi.org/10.1038/s41562-021-01196-4>
- Yin, R. (2005). *Estudo de Caso. Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman.

Yin, R. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (4ª ed.). Porto Alegre: Bookman.

Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations* (4ª ed.). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Anexos

Anexo 1 – Guião da entrevista

Primeiro, peço consentimento para gravar o áudio da entrevista e asseguro que todas as informações são confidenciais e usadas exclusivamente no âmbito da investigação.

Entrevista nº x, dia x de setembro de 2022. O entrevistado tem x anos, é do género xxx e é (profissão).

Começo por agradecer por se ter disponibilizado para participar na minha investigação. As perguntas que vou fazer têm a ver com a sua experiência a trabalhar à distância e com a sua satisfação com o trabalho. Pedia-lhe que as suas respostas fossem o mais detalhadas possível.

1. Fale-me um pouco da sua experiência de trabalho à distância: porque começou, durante quanto tempo trabalhou, se ainda trabalha atualmente e com que frequência...
2. Na sua perspetiva, quais as maiores vantagens do trabalho à distância? E porquê?
3. E quais os maiores desafios ou desvantagens do trabalho à distância? Porquê?
4. Considera que existe flexibilidade no seu trabalho? Seja no tempo de trabalho, no local, nas funções?
5. Sente que trabalhar à distância trouxe mais flexibilidade ao seu trabalho no geral, não só no local de trabalho? E o que acha sobre isso (gosta, é indiferente - porquê)?
6. Em algum momento se sentiu prejudicado por trabalhar à distância?
7. Quando trabalha à distância, costuma trabalhar apenas a partir de casa ou de outros locais?
8. Considera que o trabalho à distância tem impacto na sua produtividade? Porquê?
9. Sente que há mais distrações no escritório ou em casa?
10. No que diz respeito às relações com os colegas de trabalho, sofrem alterações? De que tipo?
11. E relativamente a outras questões como as deslocações? O que pensa disso?
12. Relativamente ao stress, como se sente com o trabalho à distância? Há alterações face ao que sentia antes? De que natureza?

13. E no que diz respeito ao isolamento, como se sente com o trabalho à distância?
14. Sente que existem diferenças na autonomia quando trabalha à distância ou no escritório? Quais?
15. Pensa que a sua motivação se altera quando trabalha à distância ou no escritório? De que maneira?
16. Pensa que a sua satisfação com o trabalho se altera quando trabalha a partir de casa? De que forma/Porquê?
17. Caso tivesse de mudar de trabalho, a possibilidade de trabalhar à distância seria um fator importante a ter em consideração nessa mudança? Por que razão?

Para os gestores:

18. A adoção do trabalho à distância foi antes ou depois do COVID-19? Como correu? Quais foram os principais desafios?
19. Atualmente, há muitas pessoas na sua empresa que querem ter a opção de trabalhar à distância? Se sim, qual o papel do gestor, ao aperceber-se desta tendência? Ou seja, de que forma tencionam adaptar-se a esta tendência enquanto organização?
20. Que impacto considera que o trabalho à distância tem na satisfação dos colaboradores?