

**JÉSSICA MICAELA PEREIRA GONÇALVES**

**Competências e gestão do tempo em teletrabalho:  
Efeitos na satisfação e desempenho**



Faculdade de Ciências Humanas e Sociais  
Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo

2024

**JÉSSICA MICAELA PEREIRA GONÇALVES**

**Competências e gestão do tempo em teletrabalho:  
Efeitos na satisfação e desempenho**

**Mestrado em Gestão de Recursos Humanos**

Trabalho efetuado sob a orientação de:

Professora Doutora Cátia Andreia Vera Veríssimo de Sousa



Faculdade de Ciências Humanas e Sociais  
Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo  
2024

# **Competências e gestão do tempo em teletrabalho: Efeitos na satisfação e desempenho**

## **Declaração de autoria de trabalho**

Declaro ser o(a) autor(a) deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluídas.

Universidade do Algarve, setembro de 2024

Jéssica Micaela Pereira Gonçalves

©Copyright: Jéssica Micaela Pereira Gonçalves

A Universidade do Algarve reserva para si o direito, em conformidade com o disposto no Código do Direito de Autor e dos direitos Conexos, de arquivar, reproduzir e publicar a obra, independentemente do meio utilizado, bem como de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição para fins meramente educacionais ou de investigação e não comerciais, conquanto seja dado o devido crédito ao autor e editor respetivos.

*“I cry a lot but I’m so productive, it’s an art.”*

*Taylor Swift*

## **Agradecimentos**

Com o terminar desta dissertação fecho mais um capítulo na minha vida académica, em que me desafiei a sair da minha zona de conforto e me coloquei à prova.

Em primeiro lugar, um especial agradecimento à minha orientadora, Professora Doutora Cátia Andreia Vera Veríssimo de Sousa, pela sua disponibilidade constante, paciência, apoio e amabilidade. Não teria sido possível chegar aqui sem os conhecimentos e a força que me transmitiu.

Em segundo lugar, quero agradecer ao meu marido, André Queirós, pelo apoio incessante, e por me mostrar que a vida é realmente melhor quando nos desafiamos a sair da nossa bolha e nos propomos a outros objetivos.

Em terceiro lugar, um agradecimento à minha família e amigos, por toda a compreensão, coragem, confiança e amizade ao longo deste percurso.

Por último, um agradecimento aos meus colegas de curso, Joana Mesquita, Margarida Faria e Vasco Machado, que tornaram o primeiro ano de aulas mais leve. Equilibrar o trabalho e os estudos não é fácil, e por isso encontrar pessoas que me motivaram a estar presente foi muito importante.

## **Resumo**

Com a crescente adoção do teletrabalho e do regime híbrido no ambiente laboral moderno, compreender os fatores que influenciam o desempenho e a satisfação dos trabalhadores tornou-se crucial. Este estudo quantitativo tem como objetivo analisar o impacto das competências dos teletrabalhadores e das suas estratégias de gestão de tempo no desempenho laboral e na satisfação profissional, bem como explorar o papel mediador da pressão diária de trabalho nessas relações. Esta investigação envolveu 125 participantes, dos quais 66.4% (n=83) são do género feminino e 33.6% (n=42) do género masculino. A média de idade dos participantes é de 38 anos. Os dados recolhidos através de um questionário estruturado, foram analisados com recurso a estatísticas descritivas, análises de correlação, regressão e mediação. Os resultados indicam que tanto as competências *soft* quanto as *hard* no teletrabalho se correlacionam significativamente com os comportamentos de gestão de tempo e a satisfação profissional, mas não influenciam diretamente o desempenho no trabalho. A pressão diária de trabalho medeia a relação entre os comportamentos de gestão de tempo e a satisfação profissional, mas não o desempenho. Estes resultados destacam a importância das competências de teletrabalho e da gestão eficaz do tempo para aumentar a satisfação no trabalho no contexto do teletrabalho, sugerindo também que outros fatores podem influenciar o desempenho laboral. Este estudo contribui para a compreensão das dinâmicas do teletrabalho, proporcionando conhecimentos importantes para o desenvolvimento de políticas organizacionais que apoiem os trabalhadores remotos.

**Palavras-chave:** Teletrabalho; Competências; Gestão de tempo; Satisfação profissional; Desempenho laboral; Pressão diária de trabalho

## **Abstract**

With the increasing adoption of telework and hybrid work arrangements in the modern work environment, understanding the factors that influence workers' performance and satisfaction has become crucial. This quantitative study aims to analyze the impact of teleworkers' competencies and their time management strategies on work performance and professional satisfaction, as well as to explore the mediating role of daily work pressure in these relationships. This investigation involved 125 participants, of which 66.4% (n=83) are female and 33.6% (n=42) are male. The average age of the participants is 38 years. The data collected through a structured questionnaire were analyzed using descriptive statistics, correlation analyses, regression, and mediation analyses. The results indicate that both soft and hard skills in telework significantly correlate with time management behaviors and professional satisfaction, but do not directly influence work performance. Daily work pressure mediates the relationship between time management behaviors and professional satisfaction, but not performance. These findings highlight the importance of telework skills and effective time management in enhancing job satisfaction in the telework context, also suggesting that other factors may influence work performance. This study contributes to the understanding of telework dynamics, providing important insights for the development of organizational policies that support remote workers.

**Keywords:** Telework, competencies, time management, job satisfaction, job performance, daily work pressure.

## Índice

I. ESTADO DA ARTE.....	3
1. Teletrabalho .....	3
1.1 Tipos de teletrabalho .....	5
1.2 Possíveis vantagens e desvantagens do teletrabalho.....	5
2. Gestão de tempo e competências.....	10
2.1 Gestão de tempo.....	10
2.2 Competências.....	14
2.3 Pressão de tempo.....	17
3. Satisfação profissional.....	18
4. Desempenho profissional em teletrabalho.....	21
II. INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA.....	24
5. Metodologia.....	24
5.1 Objetivos e hipóteses de investigação.....	24
5.2 Amostra.....	25
5.3 Instrumentos de medida.....	30
5.4 Procedimentos de recolha de dados .....	31
5.5. Análise de dados .....	32
6. <i>Resultados</i> .....	32
6.1 Estatística descritiva.....	32
6.3 Análise de Regressão .....	34
6.4 Análise de Mediação .....	36
7. <i>Discussão</i> .....	39
7.1 Implicações Práticas.....	42
7.2 Limitações e sugestões para estudos futuros .....	43
III. CONCLUSÃO.....	45
<i>Anexos</i> .....	56

## Índice de Tabelas

TABELA 1.1 - VANTAGENS E DESVANTAGENS DO TELETRABALHO (ADAPTADO DE HAU E TODESCAST, 2018, P.41).....	6
TABELA 6.1 - ESTATÍSTICA DESCRITIVA DA AMOSTRA.....	33
TABELA 6.2 - CORRELAÇÕES DAS VARIÁVEIS EM ESTUDO.....	34
TABELA 6.3 - REGRESSÃO LINEAR SIMPLES COMPETÊNCIAS PARA O TELETRABALHO SOBRE OS COMPORTAMENTOS DE GESTÃO DO TEMPO.....	35
TABELA 6.4 - REGRESSÃO HIERÁRQUICA ENTRE AS COMPETÊNCIAS PARA O TELETRABALHO E OS COMPORTAMENTOS DE GESTÃO DO TEMPO SOBRE O DESEMPENHO.....	35
TABELA 6.5 - REGRESSÃO HIERÁRQUICA ENTRE AS COMPETÊNCIAS PARA O TELETRABALHO E OS COMPORTAMENTOS DE GESTÃO DO TEMPO SOBRE A SATISFAÇÃO.....	36
TABELA 6.6 - MODELO DE COEFICIENTES PARA A SATISFAÇÃO (VI - COMPETÊNCIAS PARA O TELETRABALHO; VM - PRESSÃO DIÁRIA).....	37
TABELA 6.7 - MODELO DE COEFICIENTES PARA O DESEMPENHO (VI - COMPETÊNCIAS PARA O TELETRABALHO; VM - PRESSÃO DIÁRIA).....	38
TABELA 6.8 - MODELO DE COEFICIENTES PARA A SATISFAÇÃO (VI - COMPORTAMENTOS GESTÃO DO TEMPO; VM - PRESSÃO DIÁRIA).....	38
TABELA 6.9 - MODELO DE COEFICIENTES PARA O DESEMPENHO (VI - COMPORTAMENTOS GESTÃO DO TEMPO; VM - PRESSÃO DIÁRIA).....	39

## Índice de Figuras

FIGURA 2.1 - MODELO DE PROCESSO DE GESTÃO DE TEMPO COM CONTROLO PERCEBIDO AO LADO DO TEMPO COMO FATOR MEDIADOR (ADAPTADO DE MACAN, 1994). ....	14
FIGURA 5.1 – MODELO DE INVESTIGAÇÃO.....	25
FIGURA 5.2 - REGIME LABORAL.....	26
FIGURA 5.3 - CONTINUAR REGIME.....	27
FIGURA 5.4 - DIFICULDADE DE ADAPTAÇÃO.....	28
FIGURA 5.5 - NÚMERO DE HORAS TRABALHADAS POR SEMANA.....	28
FIGURA 5.6 - FORMAÇÃO.....	29
FIGURA 5.7 - SUPORTE.....	29

## **Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas**

**TIC** - Tecnologias de Informação e Comunicação.

**OMS** – Organização Mundial de Saúde.

**WFH** – Work from Home.

**CompGT** – Competências de Gestão de Tempo Geral.

**CompGTObPri** – Competências gestão do tempo: Objetivos e Prioridades.

**CompGTPlanGes** - Competências gestão do tempo: Planeamento e Gestão.

**CompT** – Competências Teletrabalho.

**CompTHard** – Competências Teletrabalho Hard.

**CompTSoft** – Competências Teletrabalho Soft.



## Introdução

Os avanços tecnológicos recentes possibilitaram às empresas ampliar a sua presença online em diversas áreas. Embora a transição para modalidades de trabalho remotas tenha demonstrado um aumento gradual nos últimos anos (Eurostat, 2018) a pandemia de Covid-19 acelerou significativamente esse processo, forçando muitas empresas a redefinirem os seus padrões de trabalho. A emergência global, ditava regras de confinamento e encerramento das empresas, e grande parte da população ativa foi instruída a trabalhar remotamente, sempre que as funções o permitissem. O ano de 2020 trouxe mudanças sem precedentes para a economia mundial e para o mundo do trabalho, provando que o teletrabalho pode ser um bom aliado das organizações, garantindo a continuidade das atividades económicas (Organização Internacional do Trabalho, OIT, 2020).

O teletrabalho define-se pela utilização de tecnologias de informação e comunicação (TIC), tais como computadores portáteis, telemóveis, tablets, para realização do trabalho, sendo este fora das instalações das entidades patronais. Deve resultar de um acordo entre o empregador e o empregado, acordando não só o local, como horários de trabalho, instrumentos de trabalho e comunicação, tarefas a serem cumpridas e mecanismos de supervisão (OIT, 2020). No pós-pandemia, cada vez mais é valorizado este regime, sendo em teletrabalho total ou em regime híbrido. Muitos trabalhadores, quando as empresas implementaram novamente o trabalho presencial, abandonaram os seus empregos, procurando oportunidades em empresas que oferecessem esta opção. Algumas empresas valorizam esta prática, que julgam ser benéfica e trazer mais produtividade aos seus funcionários, permitindo uma maior liberdade entre a vida pessoal e a vida profissional, oferecendo horários mais flexíveis e a oportunidade de trabalhar em qualquer local, longe das instalações. As políticas de teletrabalho podem constituir um plano de continuidade de negócio. Perante eventos de força maior, que impeçam a deslocação de pessoas (situações climatéricas extremas, terrorismo, pandemia), e da execução de trabalho presencial, o teletrabalho permite a realização do mesmo, mantendo as organizações em funcionamento. Este regime apresenta vantagens tais como redução de custos (tanto para o empregado como para o empregador), diminuição de tempo em deslocações, aumento da concentração na execução de tarefas, e um maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, e a oportunidade de trabalhar em locais diferentes. Mas, pode também comportar riscos como a perda de contacto com os colegas, isolamento social, sensação de não pertença à organização, entre outros (OIT, 2020).

É dever das empresas, assegurar o bem-estar dos funcionários, mas também a manutenção da produtividade durante o exercer das suas funções (Negulescu & Doval, 2021). Trabalhar a partir de casa, redireciona a responsabilidade de organização para o profissional, quer em termos de vida pessoal, tarefas e utilização correta das TIC. A gestão de tempo é fundamental, sendo imprescindível adquirir capacidades de gestão de tarefas. Capacidades como autodisciplina,

motivação e planeamento são consideradas fundamentais para exercer trabalho a partir de casa. No contexto laboral, a gestão de tempo está associada a mais eficiência e eficácia, tornando possível alcançar os objetivos de forma mais rápida. O controlo do tempo, é uma prática determinante para realizar as tarefas pertinentes do trabalho. Através de uma gestão de tempo eficaz, é mais fácil identificar quais são as tarefas prioritárias e organizar o fluxo de compromissos diários de cada um (Meinerz et al., 2022).

Analisando a literatura sobre o tema, a relação entre o desempenho e teletrabalho tende a ser positiva, apesar de nem sempre ser o caso (Tori et al., n.d.). O desempenho profissional, é influenciado de forma direta pelo ambiente em que as atividades se desenvolvem, bem como pelas aptidões em relação as tarefas desempenhadas. O desempenho, pode ser visto como um comportamento direcionado para um tipo de resultado; trata-se da proficiência e contribuição para o cumprimento de metas por parte do trabalhador. São comportamentos direcionados a execução de tarefas (Meinerz et al., 2022). Alguns segmentos da literatura, revelam que o empregado tem uma experiência mais positiva a trabalhar a partir de casa, obtém níveis mais elevados de produtividade, trabalha mais horas, entre outros (Tori et al., n.d.). Ainda assim, grande parte das organizações, com o fim das restrições da pandemia aos poucos foram acabando com esta possibilidade para os seus empregados.

Dada a relevância deste tema e o crescente valor atribuído pelos trabalhadores ao regime híbrido ou teletrabalho, este estudo, de caráter quantitativo, tem como objetivo analisar a influência das competências dos teletrabalhadores e das suas estratégias de gestão de tempo no desempenho laboral e na satisfação profissional, bem como explorar o papel mediador da pressão de trabalho diária nessas relações. A pertinência deste estudo reside na crescente importância do regime híbrido ou teletrabalho e na valorização atribuída pelos trabalhadores a essa modalidade. O cenário atual, marcado por avanços tecnológicos e transformações no ambiente de trabalho, destaca a necessidade de compreender como as competências individuais (*soft* e *hard* skills) e a gestão de tempo influenciam a satisfação e o desempenho dos trabalhadores nesse contexto. Com a adaptação rápida e contínua às novas formas de trabalho, é crucial identificar os fatores que contribuem para a eficiência e bem-estar dos teletrabalhadores, proporcionando conhecimentos valiosos para a implementação de políticas e práticas que possam melhorar a experiência do teletrabalho.

Este trabalho encontra-se dividido em três partes. A primeira parte diz respeito ao estado da arte, onde se apresenta o enquadramento teórico, remetendo para a revisão de literatura sobre as variáveis em estudo, nomeadamente as competências individuais e a gestão de tempo. A segunda parte incide sobre a investigação empírica, onde são apresentadas a metodologia, resultados, discussão e limitações. Por fim, a terceira parte apresenta as conclusões deste estudo.

## I. ESTADO DA ARTE

O presente capítulo será dedicado ao estado da arte da temática abordada, com uma breve contextualização teórica e histórica do teletrabalho, assim como identificando as suas possíveis vantagens e desvantagens do ponto de vista do teletrabalhador. Será também abordada a satisfação e desempenho dos trabalhadores em função da sua gestão de tempo e competências individuais, *soft e hard skills*.

### 1. Teletrabalho

O teletrabalho surge na década de 70, em que devido as crises do petróleo e ao modelo de produção fordista, há uma necessidade por parte das empresas em reduzir os seus custos, assim como explorar novas formas de produção e conseqüentemente, de controlo de trabalho. Observou-se de uma forma geral que para além de otimizar o tempo de deslocções dos trabalhadores, também lhes permitia uma redução de custo e de tempo (Ferreira & Aguilera, 2021).

Este conceito é introduzido por Jack Nilles em 1973, criando uma definição para o teletrabalho que consiste em “levar o trabalho aos trabalhadores, em vez de levar estes ao trabalho” (Nilles, 1997, p.15). Assim, à medida em que as tecnologias da informação e comunicação (TIC) iam avançando, o teletrabalho ganhou expressão no mundo laboral. Esta modalidade é realizada à distância, fora das instalações da organização, podendo ser efetuada em qualquer lugar, sem estar restrita ao local de residência (Ferreira & Aguilera, 2021).

Uns anos mais tarde, em 1979, Frank Schiff introduz o termo “flexplace” num artigo do *Washington Post*, com o título o “*Working from home can save gasoline*”. Este artigo veio evidenciar que é possível a realização do trabalho remotamente, e por conseqüente diminuir o consumo de combustível, cujo preços tinham sofrido um aumento significativo devido à crise do início da década, assim como contribuir para menos tráfego rodoviário e menos poluição atmosférica nos centros urbanos. Desta forma, este método de trabalho permitia aos funcionários ter mais autonomia e flexibilidade entre a vida pessoal e profissional. O interesse pelo teletrabalho nesta época surge, essencialmente, devido à diminuição do preço das TIC, da crise energética, e devido ao fenómeno *counterurbanization*, em que a população sai das cidades e das áreas suburbanas, à procura de uma melhor qualidade de vida (Velooso et al., 2022).

Em 1980, já eram existentes projetos piloto de teletrabalho e como conseqüência começam a surgir estudos que apontavam algumas desvantagens do mesmo, podendo levar ao isolamento dos funcionários e à “exploração do trabalhador, predominantemente feminino” (Quintal, 2002, p. 2). A partir da década de 90, surgem novos apoios a este regime, impulsionados

pelos avanços tecnológicos. Percebe-se que efetivamente, e com a população cada vez mais instruída e especializada, era possível trabalhar fora das instalações das empresas. Cada vez mais este conceito se torna um foco para as empresas, que viam os seus custos reduzidos e em simultâneo beneficiava os custos ambientais (Veloso et al., 2022).

Em 1997, surgem políticas de promoção do teletrabalho na Europa, com o compromisso de promover esta prática, aumentar o emprego e de se estudar este modelo de trabalho. Um ano mais tarde, a Comissão Europeia lança um projeto piloto incluindo três tipos de teletrabalho a tempo parcial: em casa e no escritório; com deslocações para tarefas profissionais; e noutro tipo de infraestrutura da Comissão (European Union, 2005).

Desta forma, e de forma a regulamentar este regime, aumentar a produtividade e defender os interesses dos trabalhadores, o Conselho Europeu e outros parceiros sociais, reestruturaram os acordos relativos ao regime de trabalho flexível através do *Framework Agreement on Telework* em 2002, que define o conceito como “uma forma de organização e/ou realização de trabalho, recorrendo às tecnologias da informação, no contexto de um contrato/relação de trabalho, em que o trabalho, que também pode ser executado nas instalações do empregador, é realizado fora dessas instalações regularmente” (European Trade Union Confederation, 2002, p. 15). Este documento frisa responsabilidades do trabalhador em teletrabalho, tais como gerir a sua organização de tarefas e tempo (sempre com carga de trabalho equivalente aos trabalhadores presenciais que executam as mesmas funções) e responsabilidades do empregador, tais como zelar pela proteção da saúde e segurança no trabalho do teletrabalhador (Veloso et al., 2022).

Em 2003, Portugal foi o primeiro país na Europa a regular juridicamente este regime no setor privado, através do código do trabalho: “foi consagrado legalmente nos artigos 233.º a 243.º da Lei n.º 99/2003, de 27 de agosto, que aprovou o Código do Trabalho” em concordância com o *Framework Agreement on Telework* (Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT), 2020; Portugal, 2003).

Em 2020, e como consequência da pandemia da COVID-19, declarada pela Organização Mundial de Saúde (OMS), o teletrabalho tornou-se obrigatório para uma grande maioria das organizações que não ofereciam serviços essenciais. Assim, foi necessário rever e alterar regulamentos relacionados com o mesmo, de forma a salvaguardar as partes interessadas (trabalhadores e empregadores). Desde então, o número de pessoas a trabalhar em casa tem vindo a aumentar, quer em teletrabalho quer em regime híbrido (Veloso et al., 2022).

## 1.1 Tipos de teletrabalho

Na literatura podemos encontrar diversos pontos de vista de variados autores relativos aos vários tipos de teletrabalho, nomeadamente Kurland e Bailey, (1999) onde num estudo sobre as vantagens e desafios do teletrabalho identificam quatro tipos:

- Teletrabalho em casa: trabalhadores que realizam as suas tarefas de trabalho a partir de casa de forma regular, mantendo-se ligados aos seus locais de trabalho através das TIC. Podem fazê-lo por algumas horas por dia, e outras na empresa, ou então de forma constante através de casa. Nesta categoria não se incluem os trabalhadores independentes e sem ligação ao local de trabalho.
- Escritórios satélite: trabalho realizado fora das instalações regulares da empresa, em uma localização específica e designada pelo empregador e/ou clientes, reduzindo deslocações. É equipado na totalidade pelo empregador, e poderá compreender serviços administrativos auxiliares à prestação do serviço.
- “*Neighborhood work center*”: trabalho realizados em edifícios partilhados com outras empresas. Cada empresa, tem, no entanto, o seu local separado de trabalho. Evita deslocações à central da organização e constitui uma alternativa a trabalhar a partir de casa.
- “*Mobile workers*”: trabalhadores em constante movimento, trabalham de qualquer parte do mundo, aviões, hotéis, cafés, domicílio. Comunicam com o seu local de trabalho através das TIC, maioritariamente.

O teletrabalho trouxe vários desafios às organizações, especialmente na forma como gerem os seus recursos humanos e pela necessidade da Gestão Remota dos seus funcionários, assim como criação de equipas virtuais. A gestão remota caracteriza-se pela impossibilidade de o empregador supervisionar as tarefas e trabalho realizado pela sua equipa, devido à barreira da distância entre as suas localizações, dado que um ou ambos podem trabalhar de forma remota. As Equipas Virtuais são compostas por trabalhadores que apesar da sua distância física, comunicam e cooperam entre si utilizando as TIC: podem trabalhar a partir de qualquer lado do mundo (em escritórios da empresa de assim o for possível), trabalhar em locais alternativos, ou mesmo em casa (Kurland & Bailey, 1999).

## 1.2 Possíveis vantagens e desvantagens do teletrabalho

De uma forma geral, existe uma discordância entre autores sobre o surgimento do teletrabalho, assim como também reside uma dificuldade na sua definição, devido ao “perfil multifacetado e à multiplicidade de situações que a prática o envolve” (Costa, 2003, p. 11). Em

2012, Pinel, valida esta afirmação expondo que as definições se encontram em processo de evolução constante e são muito variadas, o que traz uma certa dificuldade aos estudiosos em definir um conceito preciso. Da mesma forma, os autores discutem as vantagens e desvantagens desta forma de laborar, sob diferentes pontos de vista. Nesta sequência, apresenta-se a tabela 1.1, adaptado de Hau e Todescat, (2018, p. 41) sintetizando a visão de três autores: Mello (1999), Pinel (2012), e Estrada (2014):

**Tabela 1.1**

*Vantagens e desvantagens do teletrabalho (Adaptado de Hau e Todescat, 2018, p.41)*

	Vantagens	Desvantagens
	Teletrabalhador	
	Maior produtividade; Redução de custos de deslocação e alimentação; Diminuição do stress causado pelo <i>commuting</i> ;  Ausência de clima de competição;  Menor número de interrupções;  Maior capacidade de concentração; Maior autonomia e independência, devido à menor pressão durante a realização das tarefas; Maior flexibilidade na escolha do local de residência; Maior qualidade de vida familiar; Melhor organização do tempo livre; Regresso ao trabalho de forma mais rápida após ausência médica; Em caso de deficiências físicas, diminui a dificuldade entre deslocações;	Isolamento social; Menos oportunidades de carreira; Aumento dos custos relacionados ao trabalho em casa; Em caso de cortes, maior probabilidade em ser demitido; Falta de leis específicas para tratar a relação complexa do trabalho;
	Organização	
	Redução de custos com rendas e pessoal;  Diminuição do absentismo; Maior alcance na seleção de trabalhadores;  Oportunidade de a empresa operar 24h;  Em caso de catástrofes, as atividades não são suspensas; Maior agilidade e flexibilidade para a empresa;	Falta de compromisso para com a empresa; Objeção por parte de alguns sindicatos; Aumento da vulnerabilidade dos dados da empresa; Aumento de custos a curto prazo, em relação à infraestrutura necessária da administração e execução de tarefas remotas; Falta de leis específicas sobre o teletrabalho; Contratos de trabalho diversificados;
	Menor taxa de <i>turnover</i> .	Desenvolvimento do trabalho muito dependente da tecnologia.
	Sociedade e governo	
	Gera mais emprego;	

(Pinel, 2012)

	<p>Reduz o congestionamento nas cidades;          Redução da poluição, combustível e energia;          Maior alcance na oferta de serviços;          Maior quantidade de empregos em áreas rurais;</p>
	Teletrabalhador
	<p>Evita o stress das deslocações;          Aumento da produtividade;</p> <p>Menor número de interrupções;</p> <p>No caso de deficiências físicas, diminui a dificuldade nas deslocações.</p>
	<p>Isolamento social;          Necessidade de um ambiente estruturado para que o teletrabalhador não trabalhe em condições desfavoráveis;          Dificuldade de concentração quando o ambiente não é favorável;          Afastamento do campo profissional e menor possibilidade de ascensão na carreira;          Maior carga de trabalho;          Dificuldade em comprovar acidentes de trabalho;          Aumento de despesas com energia, equipamentos, etc.</p>
	Organização
	<p>Redução de gastos com espaço/infraestrutura;          Oportunidade para operar as 24 horas;          Em caso de catástrofes, a atividade mantém-se;          Maior motivação e produtividade;          Redução dos níveis intermediários, possibilidade de manter pessoal mais qualificado, oferecendo-lhes mais vantagens.</p>
	Sociedade e governo
	<p>Gera mais empregos;          Menos congestionamento;          Redução de poluição ambiental e combustível;          Maior quantidade de empregos em zonas rurais;          Melhor organização do território e desenvolvimento regional.</p>
	Teletrabalhador
	<p>Ambiente de trabalho flexível;          Maior produtividade;          Menos stress provocado pelo transito e relações profissionais;          Mais tempo com a família e dedicado ao lazer.</p>
	<p>Visão preconceituosa;          Isolamento social;          Distração com os membros familiares e invasão do espaço profissional;          Dificuldade na gestão de tempo em virtude da falta de organização de horários de trabalho e falta de atenção.</p>
	Organização
	<p>Redução de custos de infraestrutura;          Aumento de produtividade;          Possibilidade de recrutar numa maior área geográfica;          Menos rotatividade e absentismo.</p>

(Estrada, 2014)

(Mello, 1999)

De uma forma geral, os três autores concordam que o teletrabalho poderá ter diversos benefícios, tais como mais produtividade, menos stress, mais flexibilidade, mais qualidade de vida e melhor gestão de tempo, entre outros. Apontam também as principais desvantagens sendo elas o isolamento, falta de compromisso para com a organização, falta de leis específicas que regulamentem este regime, maior carga de trabalho e dificuldade na gestão de tempo e tarefas.

Um estudo de caso de Tremblay (2002), também refere a forma positiva como horários flexíveis e a oportunidade de evitar deslocações para o local de trabalho influencia o equilíbrio entre a vida profissional e familiar, permitindo que as famílias atendam às necessidades das crianças e também tenham mais tempo nos períodos da manhã e da noite, muitas vezes subjugando tarefas domésticas durante o dia de trabalho, de forma a conseguirem mais tempo livre nos fins de semana. No mesmo estudo, Tremblay (2002), refere ainda que os entrevistados estabeleceram regras e administraram um local próprio para o seu trabalho. Apontam dificuldades nas primeiras semanas ou meses, mas após a adaptação, a família consegue interpretar e compreender que o teletrabalho é efetivamente um trabalho. No que diz respeito às desvantagens neste estudo, a autora aponta o descontentamento dos teletrabalhadores essencialmente ligado às tecnologias, lentidão do sistema ou problemas com as linhas telefónicas, assim como falhas de segurança, sendo que estas desvantagens rapidamente se tornam num bloqueio à *performance* os trabalhadores, podendo levar também a uma sobrecarga de trabalho. Os trabalhadores apontam também falhas na formação dos teletrabalhadores, incluindo a formação em sistemas informáticos e comunicação assim como na gestão de tempo.

Olhando para as vantagens e desvantagens do ponto de vista da sociedade, um estudo de (Moreira, 2022), evidencia que o teletrabalho permite que os trabalhadores não tenham de se deslocar para exercer as suas funções, e, por conseguinte, existe uma diminuição do trânsito assim como redução da poluição atmosférica. É também possível que os trabalhadores vivam longe da sua área de trabalho, permitindo a localidades mais pequenas desenvolverem-se; localidades estas que sofreram com um êxodo da população por falta de oportunidades laborais. No entanto, autores como Allen et al. (2015), afirmam não existir evidências que esta modalidade laboral reduza, de facto, os quilómetros percorridos. Ory e Mokhtarian (2005), citados por Allen et al. (2015), referem que de forma prática, ao viverem mais longe dos seus locais de trabalho habituais, apesar de se desviar a atenção do tráfego nas grandes áreas urbanas, irá induzir mais tráfego em outras áreas. Os mesmos autores referem também que este tema é controverso, e em alguns casos, o desempenho daqueles que exercem a sua atividade neste regime é menor, devido ao isolamento e falta de contacto com os colegas, assim como desafia a forma como o trabalho tem sido exercido ao longo das décadas pelas organizações.

Abreu e Muijder (2016), referem que através do teletrabalho, o trabalhador consegue gerir melhor as horas que são despendidas a trabalhar, apontam melhorias a nível de saúde (através da redução do stress), e uma melhor gestão da vida pessoal e profissional. Em contrapartida, apontam como desvantagens a dificuldade em cultivar a cultura e ideais organizacionais, assim como uma redução do sentimento “amor” à camisola. Trabalhar fora de um local específico, poderá alterar dinâmicas existentes (Allen et al., 2015)

Giurge e Bohns (2020), defendem que os trabalhadores que não se permitem desligar das suas funções, tendo a possibilidade e ferramentas em casa para aceder ao seu trabalho, tem um maior risco de sofrer de *burnout*. Com o passar do tempo, e-mails respondidos fora do horário laboral, assim como chamadas, entre outros, vão tornar-se contraproducentes para o trabalhador, prejudicando a sua *performance* e o bem-estar do trabalhador. A flexibilidade horária tanto é vista como uma vantagem como uma desvantagem, sendo que é possível que para alguns seja difícil respeitar as barreiras entre o período familiar e o período de trabalho. Um sentimento de lealdade e produtividade faz com que as pessoas tenham dificuldade em desligar-se das suas funções; não havendo estes limites, esta modalidade será prejudicial ao trabalhador (Giurge & Bohns, 2020) Neste mesmo estudo, Giurge e Bohns (2020), referem que alguns profissionais causam um certo desconforto, tanto em chefias como em colegas, por contactar fora de horário de trabalho. Após a realização de um estudo a mais de 2000 trabalhadores, os autores concluem que a maioria dos participantes, sentem-se na obrigação a responder a pedidos, fora de horário de trabalho, mesmo que estes não sejam urgentes. Bailey e Kurland (1999), mencionam que uma das grandes desvantagens do teletrabalho é o isolamento social, assim como o acesso dificultado a recursos da empresa. Referem também que é mais difícil para o empregador medir ou controlar a *performance* dos trabalhadores, apontando também falhas na comunicação e coordenação de tarefas. Boonen (2002), alude a perda de convívio diário como uma desvantagem, sendo que este convívio poderá aumentar o desempenho e motivação dos trabalhadores. Ainda assim, aponta como vantagem a possibilidade de o trabalhador fazer as suas funções num local mais calmo e tranquilo, podendo ser mais produtivo. Menos conversas, ruídos e distrações, ajudam a mitigar o stress e conseqüentemente a aumentar a capacidade de trabalho.

## 2. Gestão de tempo e competências

O presente subcapítulo é dedicado aos conceitos gestão de tempo e competências, e em como estes dois fatores influenciam o teletrabalho de forma geral.

### 2.1. Gestão de tempo

O conceito de gestão, de acordo com Firmino (2010) consiste num conjunto de medidas transmitidas aos membros da organização, que fundamentam as duas ações com propósitos pré-estabelecidos, com o objetivo de zelar pela ordem interna da organização. Questões como coordenação ou supervisão são princípios da gestão para que as atividades sejam desempenhadas da forma mais correta e eficaz, através de pessoas e ou com o auxílio de outros recursos.

O conceito de gestão de tempo, refere-se às técnicas para gerir e fazer uso do tempo de forma eficaz, permitindo realizar de forma bem-sucedida diversas tarefas, através de um bom planeamento do tempo (Orpen, 1994; Sahito & Vaisanen, 2017; Slaven & Totterdell, 1993; Woolfolk & Woolfolk, 1986). Permite que as pessoas atinjam os seus objetivos, assim como permite que atinjam o seu potencial máximo, sendo capazes de distribuir o seu tempo de forma eficiente pelas diversas tarefas que lhe competem (Britton & Tesser, 1991). A gestão de tempo no contexto laboral, baseia-se essencialmente pela procura de melhores métodos, mais eficácia e eficiência, de forma a alcançar os objetivos da sua função de forma mais rápida. A sensação de controlar o tempo, é determinante para a realização das atividades laborais. Ao fazer de forma eficaz a gestão de tempo, é possível dar prioridade a determinadas tarefas e organizar o fluxo de compromissos diários. Isto resulta, de forma clara, em mais eficiência e produtividade por parte do colaborador (Meinerz et al., 2022). A gestão de tempo é considerada essencial tanto para o profissional como para a própria organização, visto que visa a aplicação de métodos de trabalho mais eficientes para completar tarefas num período determinado, assim como numa determinada quantidade (Sahito & Vaisanen, 2017). Apesar disto, está na natureza humana alocar o tempo despendido numa tarefa conforme o interesse, conforto em realizá-la, ou até mesmo dependendo do grau de dificuldade. No entanto, a gestão de tempo é a única forma de adquirir bons hábitos e *skills* de forma a atingir o sucesso profissional (Sahito & Vaisanen, 2017).

Trabalhar a partir de casa, ou remotamente, implica uma maior responsabilidade por parte do trabalhador, sendo de elevada importância a organização do seu ambiente de trabalho, uso das TIC, assim como é necessária a sensibilização por parte da família, sendo que este é agora o seu local de trabalho designado. Desta forma, a gestão de tempo é fundamental, tal como desenvolver habilidades relacionadas, que possam auxiliar na organização de tarefas assim como na organização do tempo livre (Meinerz et al., 2022).

O tempo é uma componente essencial para medir a quantidade de eventos, assim como a sua respetiva duração ou intervalos, de forma a quantificar as taxas de mudança na realidade e experiência consciente (Internet Encyclopedia of Philosophy, 2010; The New Oxford Dictionary of English, 2001; citado por Sahito & Vaisanen, 2017). O tempo é considerado um importante objeto de estudo nas mais diversas áreas tais como religião, ciência, filosofia, gestão, arte, entre outros. Todas estas áreas incorporam, de certa forma, alguma noção de tempo nos seus sistemas de medida, tanto pela sua natureza como pela necessidade (Sahito & Vaisanen, 2017).

As *Time Managment Skills* estão associadas à distribuição de tempo nas respetivas tarefas profissionais assim como a altas de *performance* no trabalho. Para além disso, é uma ferramenta que apoia ambas as partes interessadas, sendo que existe mais foco da parte do trabalhador para seguir instruções e outras atividades relacionadas com a melhoria. As técnicas de gestão de tempo e comportamentos, tendem a partilhar alguns traços que podem ser classificados em grupos tais como planeamento a curto prazo, planeamento a longo prazo e atitudes (Britton & Tesser, 1991). A gestão de tempo inclui também características tais como definir objetivos, fazer listas, organizar o tempo e o próprio calendário pessoal. Atividades planeadas conduzem a comportamentos positivos, e esses por si também levam a que o trabalhador acabe por organizar melhor o seu tempo (Macan, 1994).

A gestão de tempo tem um papel importante na satisfação profissional e motivação do trabalhador, sendo que torna mais fácil atingir objetivos. O trabalhador reconhece quais as atividades que tem de realizar com maior prioridade, e distribui o seu tempo em conformidade das mesmas. Para além disso, esta característica tem sido relacionada de forma positiva com um decréscimo do stress, devido a um controlo percebido das tarefas por parte dos trabalhadores (Sahito et al., 2017). Esta característica reduz o stress laboral, que só por si poderá ser considerado uma barreira a níveis mais elevados de desempenho, através de um planeamento adiantado das tarefas assim como através da definição de um horário para o cumprimento das mesmas. Segundo Macan (1994), indivíduos com melhor controlo do tempo experienciam menos sintomas ligados ao stress e tensão, que estão vinculados de forma negativa ao desempenho e *performance*. Ademais, pesquisas demonstram que a *performance* laboral depende de diferentes fatores que são difíceis de mesurar uma vez que os resultados são afetados pelos indivíduos e características organizacionais, os procedimentos e a forma como são implementados podem ser positivos ou vice-versa (Hallinger & Heck, 1998). A gestão do tempo comporta diversos fatores que podem influenciar a *performance* profissional. Profissionais que têm a capacidade de gerir de forma positiva o seu tempo, reportam menos sinais de exaustão emocional, sendo este um dos sintomas associados ao *burnout* (Peeters & Rutte, 2005). Aqueles que têm treino nesta área, reportam níveis mais elevados de satisfação profissional, assim como um melhor equilíbrio entre a vida pessoal e

profissional (Macan et al., 1990). Ainda assim, é necessário considerar que a gestão do tempo poderá relaxar os funcionários e as suas atitudes, o que não é o esperado pela organização. Se o funcionário não se envolver em novas atividades, não saberá quais são os comportamentos mais produtivos. Nestes casos a gestão do tempo é também um favor essencial, podendo melhorar os objetivos e guiar os colaboradores dentro dos resultados que são esperados de si e os seus objetivos (Sahito & Vaisanen, 2017).

Em 1994, Macan criou o modelo *Time Management Behaviour* (TMBS), de forma a mensurar as quatro categorias de gestão de tempo e comportamento. As categorias são: 1) definir prioridades e objetivos, 2) mecanismos de comportamento relativos à gestão de tempo, 3) a preferência por organização e 4) controlo percebido do tempo. Definir prioridades e objetivos diz respeito a priorizar tarefas para atingir os objetivos previamente definidos (Macan et al., 1990). Os mecanismos de comportamento relativos à gestão de tempo, referem-se a comportamentos associados à gestão de tempo, tais como fazer listas ou atividades de planeamento (Macan et al., 1990). A preferência por organização refere-se a um sistema de pontuação que inclui itens onde é possível medir a preferência pela desorganização no espaço de trabalho assim como a forma de abordar os projetos (Macan et al., 1990, p. 761). Já o controlo percebido do tempo descreve a perceção individual da pessoa sobre o tempo e como a pessoa controla o tempo que gasta em determinada tarefa. Refere-se particularmente à crença de que a pessoa tem a autoridade de definir como gasta o seu tempo, apesar de ter conhecimento de que está no comando do seu próprio tempo (Macan, 1994). Mais tarde, a autora alterou o modelo, referindo-se a este último apenas como um mediador. No mesmo ano, a autora propôs um novo modelo que teorizava que os comportamentos de gestão de tempo influenciavam a perceção de controlo de tempo, o que por sua vez reduz tensões induzidas pelo próprio trabalho, e assim afetaria positivamente a *performance* e a satisfação. A estrutura do estudo, as suas escalas e fatores, foram estabelecidas no estudo original através de uma pesquisa entre estudantes universitários e funcionários da organização (Macan, 1994; Macan et al., 1990).

Estudos empíricos mostram a relação entre os comportamentos de gestão do tempo e os possíveis resultados teorizados pelo modelo de Macan (Macan et al., 1990). No entanto, as pesquisas mostram que o papel do controlo percebido do tempo não é conclusivo. Este controlo percebido do tempo tem um papel mediador entre os comportamentos da gestão do tempo, a perceção pessoal da *performance*, satisfação, equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, assim como em tensões e stress induzidos pelo trabalho (Macan, 1994; Macan et al., 1990), e não foi encontrada uma relação significativa entre o controlo percebido do tempo e a avaliação da *performance* profissional (Macan, 1994). Para Davis (2000; citado por Chang & Nguyen, 2011), este mediador não é suficiente, e expõe que esta perceção de tempo só age como moderador

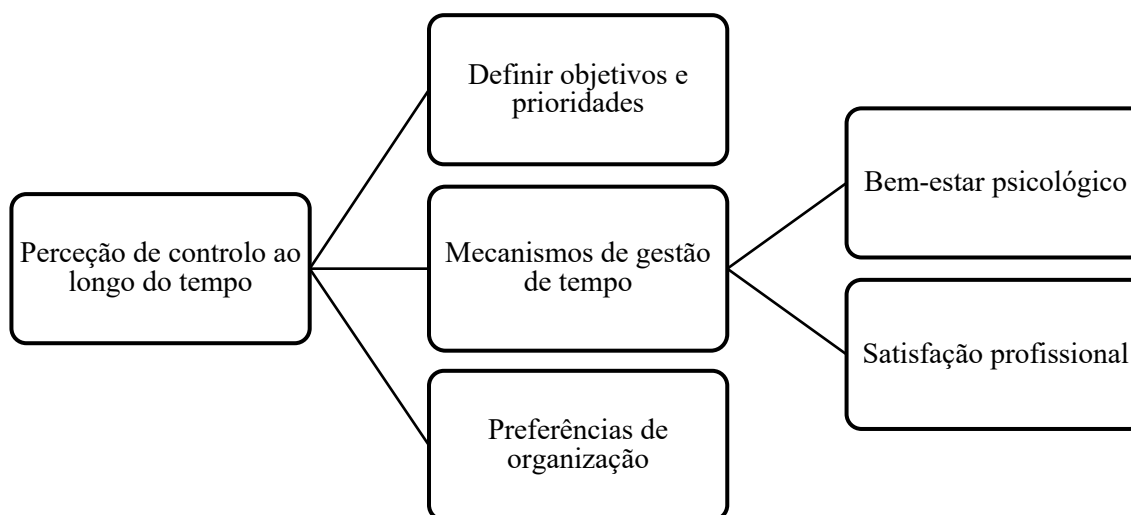
se existir uma relação entre a organização e outras variáveis relacionadas com o trabalhos, tensão, tensão somática e satisfação profissional.

O papel complexo do controlo percebido do tempo foi mais tarde demonstrado por Barling et al. (1996; citado por Chang & Nguyen, 2011), com a descoberta de que o controlo percebido do tempo poderá ser influenciado pelas características individuais de cada pessoa, especialmente para aqueles com ambições elevadas, e nestes casos o controlo percebido é um moderador, podendo prever a *performance*. O autor refere que o indivíduo, ao envolver-se nestes comportamentos de gestão de tempo, poderá efetivamente obter um efeito positivo no controlo do seu ambiente, apesar de surtir mais efeitos em indivíduos com o desejo de ter tal controlo sobre o seu tempo (Barling et al., 1996, p. 882; citados por Chang & Nguyen, 2011).

Um estudo de Chang e Nguyen (2011), propõe testar o papel mediador da estrutura de tempo relacionada com os comportamentos de gestão do tempo, satisfação profissional e bem-estar. Os comportamentos de gestão do tempo são teorizados como preditores da satisfação profissional, assim como bem-estar e bem-estar psicológico, através do mediador estrutura do tempo. Foi também proposto que o controlo percebido de tempo não seria um mediador, ou então seria um mediador mais fraco do que a estrutura do tempo neste modelo. A satisfação profissional assim como o bem-estar psicológico foram escolhidos como as variáveis desejáveis neste estudo, devido a representarem os resultados medidos em ambos os fatores, comportamentos de gestão de tempo e estrutura de tempo. Na literatura, o comportamento relacionado com a gestão de tempo tem sido relacionados de forma positiva com a satisfação profissional e bem-estar. Diversos estudos reportam uma relação positiva entre a gestão de tempo e satisfação profissional entre staff em universidades, empregados de funções públicas, assim como em determinados grupos autónomos de teletrabalhadores (e.g., Griffiths, 2003; Hall & Hirsch, 1982; Macan, 1996; citados por Chang & Nguyen, 2011). Eerde (2003) demonstrou que indivíduos capazes de definir prioridades, objetivos, gerir o seu tempo, preferem trabalhar em ambientes estruturados e organizados, têm uma melhor perceção do controlo do seu tempo, e são menos prováveis de desenvolver problemas do foro psicológico. Segundo Macan (1994), e conforme apresentado na figura 2.1., o controlo percebido de tempo, seria considerado um mediador entre os comportamento e gestão de tempo (através do estabelecimento de metas, prioridades, técnicas de gestão de tempo e preferências de organização) e os resultados (bem-estar psicológico e satisfação no trabalho).

**Figura 2.1**

*Modelo de processo de gestão de tempo com controlo percebido ao lado do tempo como fator mediador (adaptado de Macan, 1994).*



## 2.2 Competências

As competências estão ligadas às operações cognitivas, ou seja, não basta apenas conhecer algo, há que reter conhecimento; pressupõe que se faça algo com a informação retida, não só retendo o conhecimento, mas também ter a capacidade de transportá-lo para outras áreas. De acordo com este pensamento, o autor Perrenoud, (1999, p.7) define competência como “(...) como sendo uma capacidade de agir eficazmente em um determinado tipo de situação, apoiada em conhecimentos, mas sem limitar-se a eles”. Desta forma, para o autor, é necessário colocar em prática diversos recursos cognitivos, de forma a elaborar conhecimento. Neste sentido, surgem as habilidades. Para cada competência é necessário que se desenvolva uma série de habilidades, sendo que estas habilidades são consideradas um complemento. Por exemplo, a competência para conduzir um automóvel, requer do indivíduo determinadas habilidades tais como conhecer o código da estrada, interpretar a sinalização, ter noção das distâncias de segurança, entre outros (Rangel et al., 2016).

Ainda assim, contemplando o estado de arte, é importante referir que a competência tanto poderá referir-se a esta capacidade de ação, como ao termo competir em si. Machado (2010), refere que a palavra, de origem grega, tem a mesma origem etimológica que a palavra competição, do verbo *competere*, que de uma forma simplificada significa empenho e esforço. O sentido clássico da palavra conduz-nos para uma competição ou mesmo uma parceria, sem considerar a

individualização. Já em termos de educação, o sentido da palavra está ligado ao desenvolvimento de capacidades humanas de compreensão, ou como juízo de valor, sendo também associada às habilidades (Rangel et al., 2016).

É perceptível que as capacidades individuais, sejam elas técnicas ou habilidades individuais inatas, são fundamentais para o teletrabalho. A própria conquista dos cargos ou a manutenção dos mesmos, carece do domínio de habilidades diversas, principalmente das *soft skills*. Estas competências, são competências pessoais, onde a forma de comunicar, de ter empatia, criatividade, são fundamentais, apesar de serem não técnicas, fazem parte do sucesso no mercado de trabalho (Araújo & Mello, 2022).

Diferente das capacidades técnicas, que dizem respeito às habilidades do indivíduo para realizar uma determinada tarefa, as *soft skills* são interpessoais e de forma geral, não podem ser adquiridas com o tempo, e tanto podem ser aplicáveis na vida pessoal como profissional. Já Heckman e Kautz, (2012) utilizam o termo “traços de personalidade” para se referir às *soft skills*, sendo que estas podem ser herdadas. Segundo um estudo de Robles (2012), verificou-se que características como comunicação, cortesia, flexibilidade, integridade, responsabilidade, profissionalismo, ética no trabalho e trabalho em equipa eram habilidades pessoais que as empresas e os próprios gestores procuravam para os seus cargos. Enquanto as *hard skills* podem ser aprendidas por grande parte dos indivíduos, as *soft skills* são geralmente inatas, sendo difícil alguém aprender a ser íntegro ou responsável se essa habilidade não fizer já parte das suas características. Schislyaeva e Saychenko (2022), consideram as *soft skills* uma vantagem competitiva, referindo também que a comunicação eficaz e feita de forma assertiva, permite aumentar a taxa de retenção dos colaboradores assim como a sua própria satisfação. É de salientar também que existem *soft skills* que podem ser trabalhadas tais como a comunicação, motivação ou mesmo a autodisciplina.

As *soft skills* permitem que a força de trabalho se reposicione; afinal já não é necessário apenas saber fazer, mas também saber ser. Pulakos et al. (2000) desenvolveu oito dimensões do desempenho adaptativo, sendo elas: lidar com o *stress* laboral, lidar com emergências/crises, resolver problemas recorrendo à criatividade, lidar com o incerto e imprevisível, aprender as tarefas, e a utilizar as TIC, adaptabilidade interpessoal, cultural e física. Este desempenho adaptativo requer mudanças de perfil e de reconhecimento de características, assim como a relação entre as TIC e a tendência para o teletrabalho, também considerado trabalho flexível (Pulakos et al. 2000).

Este conjunto de habilidades interpessoais, relativas à forma de se relacionar e interagir com os demais, no caso o *Work From Home (WFH)*, dizem também respeito à forma como se estabelecem as relações interpessoais, sendo estas com os colegas, chefias, assim como também

as que são experienciadas em casa (familiares). Estas competências podem e devem ser aplicadas quanto ao equilíbrio trabalho-família, assim como ao equilíbrio entre o próprio trabalho e as tarefas domésticas, cumprimento de metas de trabalho, períodos de descanso. De certa forma, num período inicial, os teletrabalhadores passam por uma situação de adaptação, em que tentam conjugar da melhor forma o seu trabalho e a sua família, permitindo preservar as relações familiares e também alcançar bons resultados no trabalho (Abbad et al., 2021).

Para além destes desafios e responsabilidades, o trabalhador deve apresentar características relacionadas com a autonomia, disciplina, motivação e gestão de tempo sendo estas habilidades essenciais para realizar as suas atividades de trabalho diárias (Abbad et al., 2021). Wang et al. (2021) mencionam que a disciplina é um traço fundamental e beneficia a realização do teletrabalho. Desses trabalhadores é esperado que tomem decisões sobre a organização, que planeiem o trabalho e cumprimento de metas; determinem tempos específicos para a realização de cada tarefa; estabeleçam intervalos de trabalho; fortaleçam a comunicação na equipa.

Estas habilidades não fazem parte de todas as pessoas, e foi necessário durante a pandemia potenciá-las, até porque o WFH era também muito associado à solidão e procrastinação. Os trabalhadores não estavam familiarizados com o trabalho remoto, e muitos nem tinham condições para tal, não possuindo um ambiente para esse efeito. Para além disso, os trabalhadores tiveram também de aprender capacidades técnicas relacionadas com as TIC para execução das suas tarefas laborais. Estas características, *hard skills*, são instrumentais e mais fáceis de aprender e colocar em prática, comparadas com as *soft skills* (Abbad et al., 2021).

No entanto, apesar de serem capacidades em que é possível treinar e aprender de forma mais rápida, não deixam de existir falhas nestes serviços. A comunicação eficaz continua a ser considerada essencial para experiências bem-sucedidas no campo laboral, e a comunicação através das tecnologias apresenta desvantagens comparativamente com a interação face a face (Abbad et al., 2021).

Um conjunto de habilidades variadas, combinando as *soft e hard skills*, pode funcionar como um impulso no desempenho e resultados do trabalhador, assim como no campo de bem-estar no trabalho. Enquanto as habilidades técnicas são importantes porque permitem ao trabalhador efetuar as suas tarefas de forma eficaz, as habilidades socioemocionais assumem um lugar de destaque no que toca aos desafios do WFH. Estas capacidades, estão ligadas de forma direta à empregabilidade, sendo que o mercado cada vez tem mais enfoque no saber ser dos seus funcionários (Abbad et al., 2021).

Consequentemente, identificar e medir as necessidades de aprendizagem dos trabalhadores, tanto de *hard skills* como de *soft skills* contribui para as ações de formação que terão de ser realizadas pelas organizações, de forma a que os trabalhadores possam desenvolver ou praticar estas habilidades, com o objetivo de fornecer aos trabalhadores remotos oportunidades

de aprendizagem capazes de preencher lacunas e preparando-os para os desafios do *WFH* da forma mais eficaz e saudável possível neste contexto (Wang et al., 2021).

### 2.3 Pressão de tempo

O estado de arte sobre o teletrabalho, contempla muitas vezes temáticas como a satisfação profissional, o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, o bem-estar pessoal e felicidade; raramente se focam diretamente no tema da pressão de tempo, assim como o controlo percebido do tempo, assim como outras problemáticas relacionadas com o tempo, que são consideradas fundamentais para uma boa adaptação ao teletrabalho e desenvolvimento (Thulin et al., 2019).

O tempo, assim como a forma como é utilizado, são normalmente associados a conceitos como eficiência, satisfação laboral, equilíbrio vida pessoal-profissional, assim como a sustentabilidade social e qualidade de vida. Verifica-se que, muitas pessoas, preferem este regime para poupar tempo entre deslocações, trabalhar sem interrupções, assim como coordenar eventos relacionados com lazer. Situações familiares com crianças, são também um motivo pelo qual os trabalhadores com filhos são muito representados na categoria de teletrabalhadores (Thulin et al., 2019).

Um estudo de Peters e van der Lippe (2007), demonstra que enquanto o teletrabalho pode ser uma estratégia para reduzir a pressão de tempo em alguns indivíduos, também pode ser associado a desvantagens que podem aumentar o sentimento de pressão de tempo, sentido que existe falta de tempo. Claro que, isto poderá também depender da natureza do trabalho, e da forma como ele é visto; poderá ser uma resposta a uma crise ou um compromisso premeditado de tempo, a longo prazo. De forma similar, Mazmanian et al. (2013), reportam resultados contraditórios no estudo, entre o teletrabalho e pressão e controlo do tempo. Revela ganhos para o trabalhador através do teletrabalho, em termos de aumentar “a paz” do trabalhador, assim como um melhor controlo de tempo a curto prazo. A longo prazo, refere um intensificar da expectativa de estar disponível, assim como mais dificuldade em desconectar das funções, o que se reflete num sentimento de pouco controlo para o indivíduo.

Além disto, existem evidências na literatura de que ter acesso aos equipamentos eletrónicos do trabalho, as TIC, utilizadas para as funções, estão associadas a um sentimento negativo, em termos de intensificação e aceleração do trabalho em si, que interferem com a vida pessoal e resultando numa maior pressão de tempo diariamente (Thulin et al., 2019). Embora estudos como o de (Mazmanian et al. 2013) apoiem estas expectativas, outros acreditam ser exagerado, e referem que a carga de trabalho e intrusões da vida profissional na vida pessoal são subjetivas e não são dramaticamente afetadas pelas tecnologias (Mullan & Wajcman, 2019). Em contraste, é também adicionado que as tecnologias, assim como os telemóveis, permitem que as

famílias comuniquem enquanto trabalham, e referem que é mais comum acontecer essa situação do que de facto estender o trabalho para a vida pessoal (Bittman et al., 2009)

A gestão de tempo é um tema muito importante nos dias que correm; é considerado uma ferramenta financeira, que poderá representar ganhos tanto a nível pessoal como a nível organizacional (Vanharanta et al., 2022). A importância da gestão de tempo, de forma eficaz, deve-se às exigências do mundo laboral, bem como às exigências pessoais, familiares e sociais, que ao longo dos tempos de tem tornado mais diversas (Ballard & Mandhana, 2021). Uma má gestão de tempo, é considerada uma falha comportamental crítica, que poderá levar a stress laboral, que por si se irá traduzir em resultados inferiores ao esperado. Este *stress*, é por vezes ligado à carga de trabalho individual do indivíduo, no entanto, deve-se também aos seus comportamentos face ao trabalho, como por exemplo à dificuldade em gerir o tempo (Alziyadat & Obidat, 2022; Galanti et al., 2021; Tejero et al., 2021). Assim, uma fraca gestão de tempo poderá não estar associada à carga de trabalho individual ser maior ou menor em determinados períodos, mas sim à incapacidade do indivíduo organizar o seu tempo durante o período de trabalho (Alziyadat & Obidat, 2022).

### **3. Satisfação profissional**

O estado da arte atual sobre o conceito, oferece um conjunto de variáveis que poderão ser determinantes no que toca à satisfação no trabalho. Segundo Marqueze e Moreno (2005), fatores como a estabilidade, os bónus e benefícios, o salário, o relacionamento com os colegas e chefias, perspetivas de carreira e a forma como os processos no trabalho são tratados, de forma que a sua resolução seja mais célere, estão diretamente ligados à satisfação no trabalho. Já Cavanagh, (1992), propõe uma teoria com base em aspetos que podem influenciar de forma direta a satisfação no trabalho, sendo estes: diferenças na personalidade, diferenças no trabalho e diferenças atribuídas aos valores em relação ao próprio trabalho. Alguns autores defendem que as diferenças de personalidade em ambiente de trabalho, pode ser justificada pela própria personalidade do indivíduo, refletindo-se nas atitudes e comportamentos que este assume em contexto laboral. O estudo da personalidade do indivíduo tem vindo a ganhar destaque no meio científico, por relacionar traços de personalidade com a própria satisfação no trabalho, demonstrando que existe uma predisposição genética no indivíduo que justifica a satisfação e a insatisfação com o trabalho (Ferreira et al., 2001).

A felicidade ou a satisfação, são temas subjetivos, cada pessoa percebe de forma diferente a forma como está ou não satisfeito. No estado da arte, o tema felicidade tende a ser substituído pelo conceito “bem-estar psicológico”, apesar de a palavra felicidade continuar presente na literatura (Diener, 2000; Gavin & Mason, 2004; Haller & Hadler, 2006; Quick & Quick, 2004;

Rego & Cunha, 2008; Rego, Souto & Cunha, 2009; Ryan & Deci, 2001; Schyns, 1998, citados por Rego, 2009). Dentro do bem-estar psicológico podem ser consideradas três componentes: a satisfação com a vida, presença de experiências positivas e ausência de experiências negativas (Diener, 2000; Diener & Suh, 1999; Haller & Hadler, 2006; citados por Rego, 2009). Pesquisas sugerem que os fatores tais como a estabilidade e fatores hereditários, como por exemplo a personalidade, podem contribuir de forma positiva para que a pessoa se sinta mais feliz e satisfeita, assim como demonstram que o bem-estar psicológico pode potenciar o desempenho profissional, assim como aumentar a possibilidade de os trabalhadores apreciarem novas oportunidades e experiências em contexto laboral (Rego, 2009).

Segundo um estudo de Rego (2009), verifica-se uma ligação entre a felicidade e o desempenho do colaborador. Apesar da literatura em gestão descurar o termo da felicidade, vendo-a apenas como uma ferramenta em busca de mais produtividade, há que ter em conta que esta desenfreada busca pela produtividade económica tem reduzido de forma geral a felicidade, também às custas do próprio trabalhador, sendo que é necessário reverter esta tendência.

Kets de Vries, (2011) afirma que: “As estatísticas acerca das doenças, do fraco desempenho e do absentismo relatam uma história dramática acerca dos disfuncionamentos gerados pelo trabalho. Em muitas organizações, foi completamente perdido o equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho. Histórias horrorosas sobre liderança disfuncional, sobrecarga de trabalho, exigências de trabalho conflituantes, comunicação empobrecida, ausência de oportunidades de progressão na carreira, iniquidades nas avaliações de desempenho e nas remunerações, restrições ao comportamento e excessivas viagens conduzem a reações depressivas, alcoolismo, abuso de drogas e desordens do sono.” (p. 101)”

Medir de forma exata a satisfação profissional é, muitas vezes, complexo. Conforme referido anteriormente, deve-se ao carácter subjetivo da palavra e do seu significado para a pessoa em si, uma vez que a satisfação com determinada situação pode também variar não só de pessoa para pessoa como também por fatores internos ou externos do ambiente de trabalho (Martinez & Paraguay, 2003). Assim, a diversidade de colaboradores, cada um com suas próprias experiências e perceções da realidade laboral, pode resultar em uma variedade de sentimentos em relação a uma situação específica.

A popularidade do teletrabalho tem sido crescente nos últimos tempos, e espera-se que no futuro, o número de teletrabalhadores aumente (Raišienė et al., 2020). Isto deve-se também ao facto de os estudos mais recentes correlacionarem de forma positiva, o nível da satisfação dos trabalhadores com a adoção do teletrabalho, e os benefícios que acarretam para as organizações. Os colaboradores são mais comprometidos com o seu trabalho, mais produtivos, criativos e

inovadores (Anjani et al., 2018; Ok et al., 2016) permite também aos trabalhadores uma flexibilização das suas condições laborais e mais qualidade de vida (Goulart, 2009).

Gajendran e Harrison (2007), revelam uma relação positiva entre o teletrabalho e a satisfação no trabalho. O trabalhador valoriza o trabalho com menos interrupções, assim como um aumento da autonomia nas funções desempenhadas. Distrações como ruídos de chamadas, de conversas são disruptores da produtividade e acabam por produzir *stress* laboral, impedindo o colaborador de apresentar trabalho de maior qualidade.

Estudos empíricos como o de Tremblay (2002), referem também o género como uma variável importante no que diz respeito à satisfação do colaborador em teletrabalho. As mulheres geralmente valorizam mais a adoção desta metodologia de trabalho, no sentido em que o tempo poupado em deslocações reflete-se de forma significativa na satisfação das mulheres, obtendo valores mais elevados do que em homens com horários flexíveis. A versatilidade da gestão de tempo em *WFH* possibilita uma melhor divisão do tempo entre tarefas domésticas e tempo de trabalho. A compatibilização entre a esfera laboral e familiar tem sido cada vez mais um fator valorizado por aqueles que optam por este regime de teletrabalho, apesar de enfrentarem o desafio de impor limites entre as duas esferas, o que pode levar também a interrupções constantes quer pela família, ou para realização de tarefas domésticas, podendo aumentar o *stress* e diminuir a satisfação profissional (Cooper et al., 2002; Morganson et al., 2010; Saltzstein et al., 2001).

Desta forma, os autores consideram que o regime híbrido será o futuro, permitindo aos colaboradores e organizações de usufruírem de todas as qualidades, ou possíveis limitações, que este modelo oferece. Existem teorias que comprovam que a satisfação do teletrabalhador também poderá depender do tempo em que está realmente exposto ao teletrabalho, comprovando efeitos negativos quando este período excede os dois ou três dias (Bélanger et al., 2013; Neufeld et al., 2005).

A satisfação profissional, poderá depender do trabalho em si, das características individuais, assim como como a interligação entre os dois fatores (Alziyadat & Obidat, 2022). Tal como a gestão do tempo, a satisfação profissional é analisada em várias áreas, e a sua definição é controversa (Dhamija et al., 2019). No entanto, um estudo de Alziyadat e Obidat, (2022), considera a satisfação profissional “uma opinião positiva ou negativa sobre o seu trabalho” (Weiss, 2002, pp. 75). Este tema, continua a ser um tema essencial e importante para as organizações, uma vez que a satisfação profissional vai afetar diretamente a *performance* do colaborador, que por sua vez se irá refletir na eficiência no seu trabalho (Davidescu et al., 2020; Ramli, 2019).

Estudos sugerem, que existe uma relação positiva entre a satisfação profissional e bem-estar (Bowling et al., 2010; Judge et al., 2001). Mas a natureza entre a relação destes fatores não é clara, sendo que alguns estudos defendem que a satisfação profissional precede o bem-estar

(Chacko, 1983; Judge & Watanbe, 1993; citados por Blahopoulou et al., 2022), outros defendem que a satisfação tanto pode anteceder o bem-estar como terem uma relação recíproca entre os dois. Para outros autores (e.g., Bakker et al., 2013; Sironi, 2019), a satisfação profissional é uma determinante subjetiva do bem-estar; experiências positivas no trabalho, acabam por se revelar positivas noutras esferas da vida do indivíduo, o que se por sua vez aumenta o bem-estar.

#### **4. Desempenho profissional em teletrabalho**

O desempenho dos colaboradores é fundamental; quanto maior o desempenho do colaborador, maior será a competitividade da empresa. A importância deste fator é tal, que as empresas exigem determinados níveis de desempenho por parte dos colaboradores. O desempenho é considerado um dos principais resultados, podendo gerar valor a nível da organização, mas também para os colaboradores (Inayat & Jahanzeb Khan, 2021). Já Hjalmarsson e Dåderman (2022) e Imamoglu et al. (2019), defendem o desempenho como sendo um fator ligado de forma intrínseca aos resultados e ao êxito da organização.

O desempenho profissional é um fator muito importante, tanto do ponto de vista da organização, como do ponto de vista do trabalhador. Do ponto de vista organizacional, as empresas necessitam de trabalhadores empenhados que forneçam os melhores serviços de forma rápida e eficaz, e por outro lado, o desempenho e a sua respetiva avaliação, permite ao trabalhador ser reconhecido dentro da organização, podendo ser recompensado monetariamente e em termos de atualização de carreira (Hjalmarsson & Dåderman, 2022)

O conceito de desempenho é considerado como uma ação, exercida de determinada forma em determinado contexto, e define a relação entre o indivíduo e a organização, podendo considerar-se que o conceito alberga um conjunto de várias ações. Este conceito ainda suscita alguma discussão na comunidade científica, sendo que o seu desenvolvimento empírico era bastante breve, até ao início dos anos 90. Nos últimos anos, foi possível reconhecer o desempenho como um construto a ter em consideração, abandonado a visão mais limitada do mesmo (Ahmed et al., 2020). Para os autores Borman et al. (1997), citado por Bendassolli, 2017, há que ter em conta algumas características do conceito do desempenho, nomeadamente porque se trata de um construto comportamental, ou seja, baseia-se nas ações do indivíduo que permitem que este atinja os objetivos organizacionais. Outro pressuposto a ter em conta é o seu carácter multifacetado, relacionado com a ação e dirigido para o comportamento do indivíduo, relacionado também com o ambiente envolvente organizacional assim como com a tarefa (Bendassolli, 2017).

O desempenho individual no trabalho é um construto de três dimensões, que refere que os comportamentos do indivíduo são responsáveis para a organização atingir os seus objetivos

(Campbell, 1990; citado por Koopmans et al., 2012). Este construto é composto pelo desempenho nas tarefas, desempenho contextual e comportamentos contraproducentes no trabalho (Koopmans et al., 2012). O desempenho contextual diz respeito a comportamentos que promovem o bem-estar geral dentro da organização, tais como esforço, persistência, cooperação dentro da equipa, defender os objetivos organizacionais. Os comportamentos, dizem respeito a um conjunto de habilidades atribuídas aos colaboradores dentro da organização em que se encontram inseridos, e os resultados são estabelecidos através de métricas de comparação de metas previamente estabelecidas (Abubakar et al., 2019). Já para Chiavenato (1997), o desempenho poderá sempre variar de indivíduo para indivíduo, e de situação para situação, sempre influenciado por outros fatores externos que podem ser considerados condicionantes ao mesmo.

O desempenho na tarefa, sendo definido como a proficiência com a qual os trabalhadores executam a tarefa, e implica que os trabalhadores utilizem competências e conhecimentos específicos para a realização da tarefa que lhes é proposta (Motowildo et al., 1997). Segundo o autor, o desempenho na tarefa divide-se em duas formas de execução: a primeira forma diz respeito a atividades que transformam matérias-primas em serviços, e o segundo que diz respeito a atividades de supervisão e coordenação, que levam a que a empresa funcione de forma eficaz (Motowildo et al., 1997)

Estudos empíricos na área entre o teletrabalho e desempenho, não apresentam consenso nos seus resultados. Enquanto alguns se apoiam no facto das características do teletrabalho dificultarem as relações profissionais, ou a mistura das esferas profissionais e familiares, acabando por prejudicar os outros, outros acreditam que este regime aumenta de forma significativa e comprovada o desempenho dos seus funcionários (Derks et al., 2014; Kwon & Jeon, 2020). Apesar de alguns estudos defenderem que o teletrabalho permite que o trabalhador aumente a sua performance, através de trabalho fora de horas, menos interrupções, menos absentismo, mais organização e uma vida mais equilibrada, outros demonstram que alguns colaboradores enfrentam sentimentos negativos, e como tal, que afetam o seu desempenho, tais como isolamento, menor supervisão das suas tarefas, desigualdades de género, mais stress, distração das obrigações profissionais, aumento de horas de trabalho e problemas de gestão de tempo (Neculaesei & Tocar, 2023).

A transição de algumas posições para o teletrabalho trouxe mudanças, tanto no conteúdo como na forma de trabalhar. Alguns trabalhos sofreram ajustes e reconfigurações, mas também foi necessário modificar a forma como o próprio trabalho motiva os seus trabalhadores. Sabe-se que a configuração do trabalho tem um efeito motivacional no trabalho, e que essa configuração ou a sua reconfiguração pode influenciar a motivação dos colaboradores, que se irá refletir diretamente no seu desempenho (Neculaesei & Tocar, 2023).

O desempenho é um fator fundamental no que diz respeito à evolução, conduzindo a excelentes resultados. De forma individual, permite que o indivíduo se realize, cresça dentro da esfera profissional e pessoal, contribuindo também para os objetivos da organização. Por outro lado, a nível organizacional, o desempenho é um agente ativo na eficiência, inovação e adaptação competitiva no mercado. Simultaneamente, o desempenho organizacional e individual atuam em conjunto promovendo a realização de metas, melhorando a qualidade e potencializando a organização (Ahmed et al., 2020).

## II. INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

### 5. Metodologia

#### 5.1. Objetivos e hipóteses de investigação

O teletrabalho e o trabalho híbrido têm ganho cada vez mais relevância no contexto laboral atual, especialmente devido à evolução tecnológica e às mudanças nas expectativas dos trabalhadores em relação ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional (e.g., Dimian et al., 2023). Nesse contexto, entender como as competências individuais dos trabalhadores influenciam as suas estratégias de gestão de tempo é crucial para maximizar a eficiência e a satisfação no trabalho. Além disso, compreender como essas competências e estratégias afetam a satisfação e o desempenho no trabalho pode fornecer conhecimentos importantes para o desenvolvimento de políticas e práticas organizacionais mais eficazes.

Face ao exposto, foram delineadas as seguintes hipóteses de investigação:

**H1:** As competências dos teletrabalhadores influenciam os comportamentos de gestão de tempo.

**H2:** As competências dos teletrabalhadores e os comportamentos de gestão de tempo influenciam positivamente o seu desempenho no trabalho.

**H3:** As competências dos teletrabalhadores e os comportamentos de gestão de tempo influenciam positivamente a sua satisfação profissional.

**H4:** A pressão de trabalho diária medeia a relação entre as competências para o teletrabalho e a satisfação profissional.

**H5:** A pressão de trabalho diária medeia a relação entre as competências para o teletrabalho e o desempenho.

**H6:** A pressão de trabalho diária medeia a relação entre os comportamentos de gestão do tempo e a satisfação profissional.

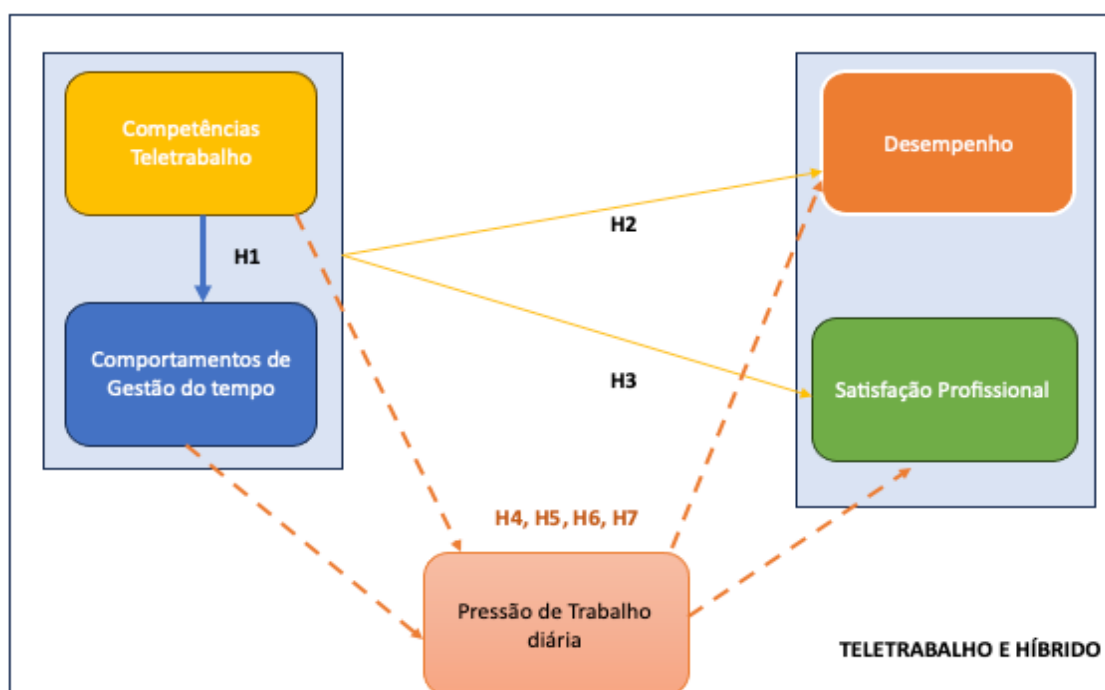
**H7:** A pressão de trabalho diária medeia a relação entre os comportamentos de gestão do tempo e o desempenho.

Estas hipóteses fornecem um roteiro inicial para investigar as interações entre competências individuais, estratégias de gestão de tempo, satisfação no trabalho, desempenho no

trabalho e pressão de trabalho diária no contexto do teletrabalho ou trabalho híbrido. A pesquisa nesta área pode oferecer contributos para as empresas e profissionais interessados em otimizar o ambiente de trabalho e promover o bem-estar dos trabalhadores.

**Figura 5.1**

*Modelo de investigação*



## 5.2 Amostra

A amostra recolhida é composta por um total de 125 participantes, com uma média de idade de 38 anos (DP =11.48). Desses participantes, 66.4% (n=83) são do género feminino e 33.6% (n=42) do género masculino. No que diz respeito ao estado civil, mais de metade, 52.8% (n= 66) é casado(a) ou vive em união de facto, e por último o estado solteiro(a) 44% (n=55), depois o separado (a)/divorciado(a) 3.2% (n=4). No que concerne as habilitações literárias, 40% (n=50) dos inquiridos são licenciados, 24.8% (n=31) o ensino secundário, 22.4% (n=28) concluíram o mestrado, seguindo-se a pós-graduação com 8.8% (n=11), e por último, 4% (n=5) são doutorados. Destes inquiridos, 53.6% (n=67) não tem filhos, 16% (n=20) tem um filho, 24.8% (n=31) tem dois filhos, 4% (n=5) tem três filhos e por último 1.6% (n=2) tem quatro filhos. Quanto à idade dos dependentes, daqueles que responderam que tem filhos, 24% (n=30) tem filhos menores, 17.6% (n=22) tem filhos maiores e 4.8% (n=6) tem filhos maiores e menores.

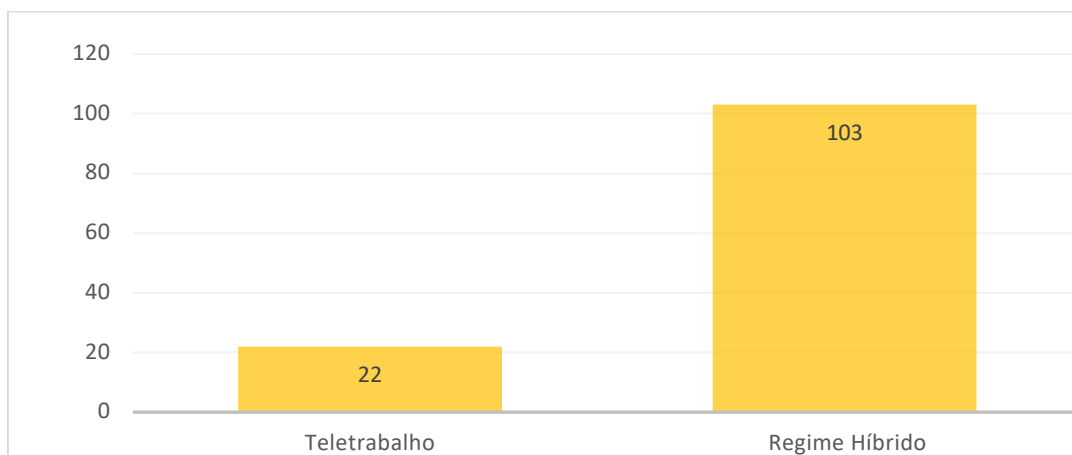
No que respeita ao tipo vínculo contratual dos inquiridos, verifica-se que o que mais se destaca é o contrato sem termo com 76.8% (n=96), seguido depois pelo contrato a termo, apesar

de com uma grande diferença 15.2% (n=19). Os inquiridos que são trabalhadores independentes, representam 4.8% (n=6), e 3.2% (n=4) responderam a esta questão como outro. Relativamente à antiguidade na empresa, uma grande maioria dos inquiridos relata estar entre um a cinco anos na empresa 46.4% (n=58), seguindo-se mais de dez anos 28% (n=35), menos de um ano 17.6% (n=22) e por fim, entre seis e dez anos 8% (n=10).

Introduzindo o tema do teletrabalho na caracterização da amostra, quando inquiridos sobre o regime 92.4% (n=103) respondem que se encontram em regime híbrido, enquanto 17.6% (n=22) se encontram em regime de teletrabalho total (Figura 5.2).

**Figura 5.2**

*Regime Laboral*

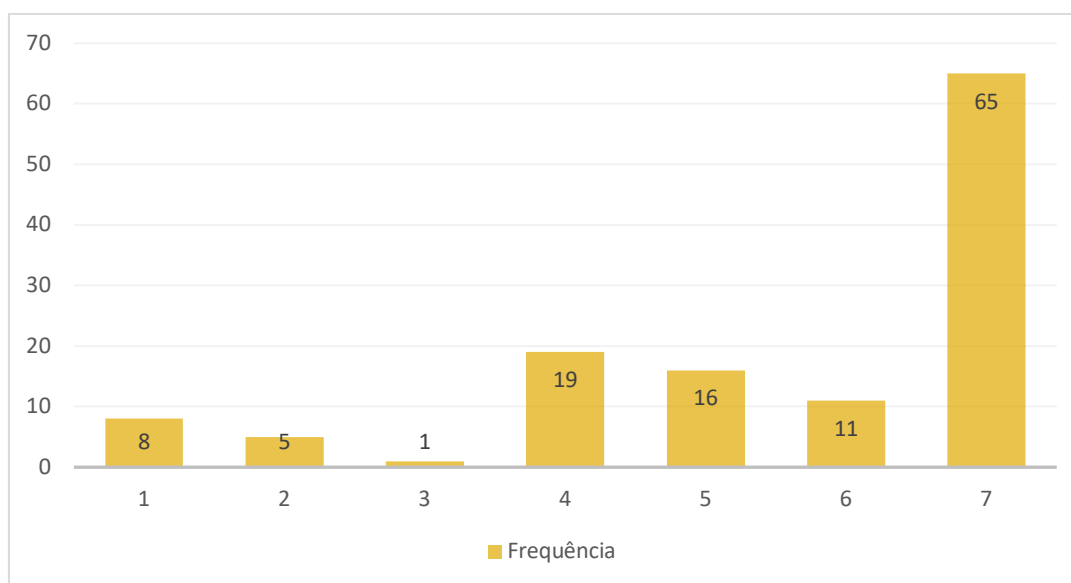


*Fonte: dados de pesquisa*

Quando questionados se gostariam de se manter nestes regimes 52% (n=65) respondem que concordam totalmente e 6.4% (n=8) discordam totalmente (Figura 5.3). Curiosamente, um número significativo de inquiridos, não se encontram nos extremos desta escala; 52 pessoas mantiveram-se entre os números 2 e 6 da escala, mostrando alguma indecisão sobre a opinião quanto ao trabalho nestes regimes. Esta questão foi efetuada numa escala de *likert* em que de um (discordo totalmente) a sete (concordo totalmente) o inquirido expressa a sua preferência por se manter no seu modelo de trabalho.

**Figura 5.3**

*Continuar regime*

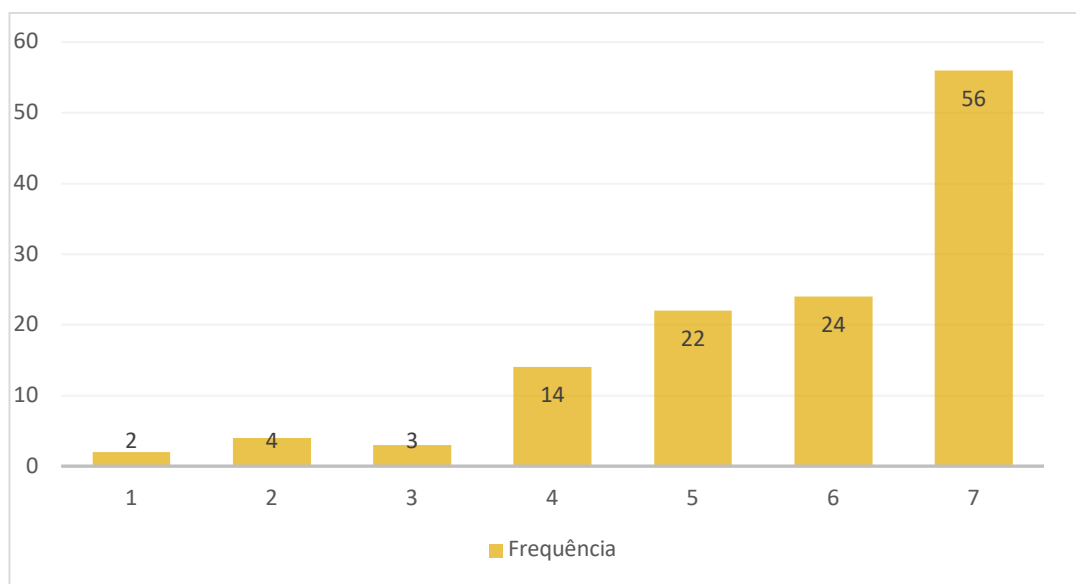


*Fonte: dados de pesquisa*

No que respeita ao grau de dificuldade de adaptação a estes regimes laborais (Figura 5.4), medida numa escala de *Likert* em que 1 representa muita dificuldade e 7 nenhuma dificuldade, destaca-se a resposta nenhuma dificuldade com 44.8% (n=56). As restantes percentagens mais significativas concentram-se nos números 4, 5 e 6 respetivamente, mais próximos do menor grau de dificuldade de adaptação. Apenas 1.6% (n=2) revelam um grau elevado de dificuldade de adaptação a estes regimes.

**Figura 5.4**

*Dificuldade de adaptação*

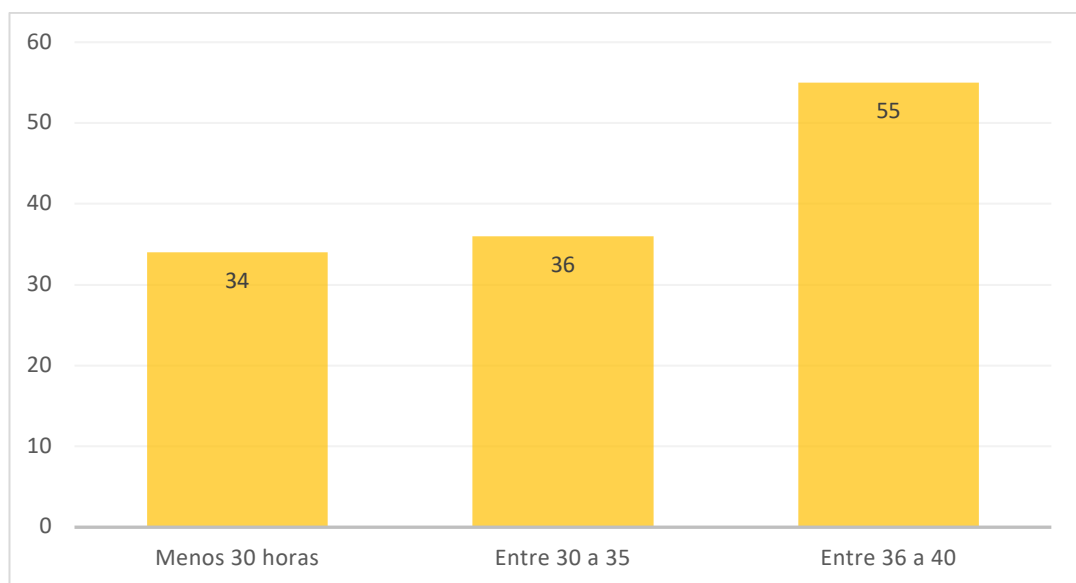


*Fonte: dados de pesquisa*

Relativamente às horas trabalhadas por semana, 44% (n=55) relata trabalhar entre 36 a 40 horas semanais, 28.8% (n=36) reporta trabalhar entre 30 e 35 horas semanais, enquanto 27.2% (n=34) reporta trabalhar menos de 30 horas semanais (Figura 5.5).

**Figura 5.5**

*Número de horas trabalhadas por semana*

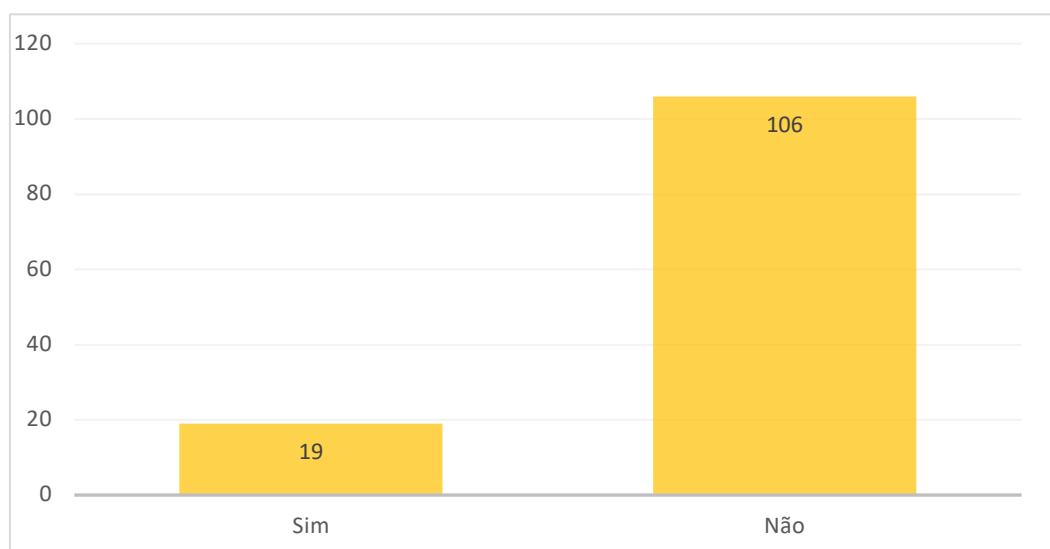


*Fonte: dados de pesquisa*

Quando inquiridos sobre a formação para exercer neste regime (Figura 5.6), um número significativo 84.8% (n=196) responde que não teve qualquer tipo de formação, enquanto 15.2% (n=19) informa que sim, tiveram formação para exercer as suas atividades profissionais neste regime.

**Figura 5.6**

*Formação*

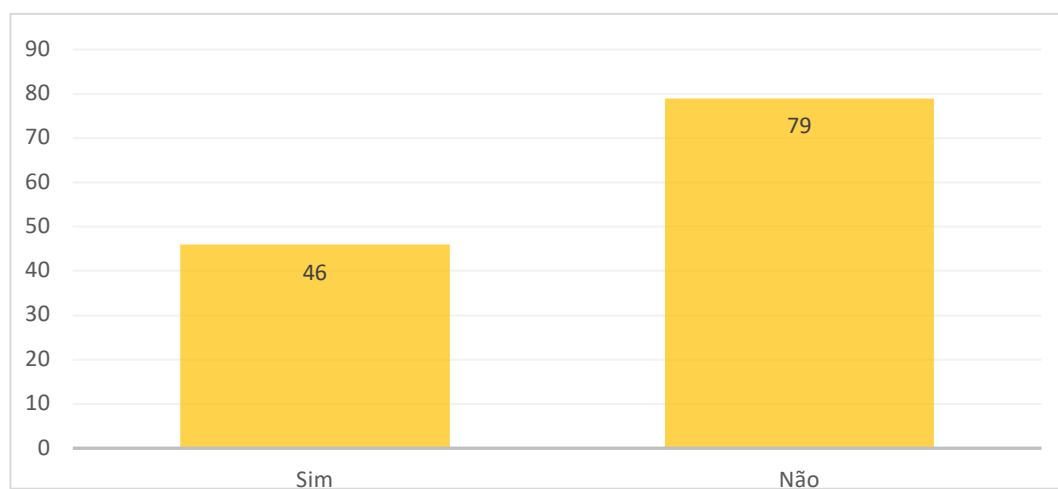


*Fonte: dados de pesquisa*

No que diz respeito a suporte financeiro ou logístico por parte da organização 63.2% (n=79) refere que não, e 36.8% (n=46), refere ter algum tipo de apoio por parte da organização (Figura 5.7).

**Figura 5.7**

*Suporte*



*Fonte: dados de pesquisa*

### 5.3 Instrumentos de medida

Para analisar as hipóteses em estudo, foram utilizados cinco instrumentos, devidamente validados.

**Competências para o desempenho do teletrabalho** - As competências para o desempenho do teletrabalho foram medidas através da Escala de Habilidades para o Teletrabalho em Casa (EHTCA) de Abbad et al. (2021), que contempla 7 itens, e 2 dimensões: Competências Hard (3 itens) e Competências Soft (4 itens). Exemplos de itens: “Sinto-me capaz de executar as minhas atividades remotamente sem depender de orientações de outras pessoas”, “Sinto-me capaz de gerir o meu tempo, conciliando o trabalho remoto com as tarefas domésticas” e “Sinto-me capaz de estabelecer intervalos de descanso durante o período de trabalho”. Os itens são avaliados através de uma escala de *Likert* de 5 pontos, em que era solicitada a resposta de acordo com o grau de concordância, que variava entre o (1) discordo totalmente até ao (5) concordo totalmente. Os valores de consistência interna obtidos neste estudo foram de  $\alpha = .836$  para a escala global,  $\alpha = .839$  para a dimensão competências hard e  $\alpha = .721$  para a dimensão competências soft. O estudo original apresentou um alfa de Cronbach de  $\alpha = .90$  e  $\alpha = .85$  respetivamente, para *soft skills* e *hard skills* (Abbad et al., 2021).

**Competências de gestão de tempo** - Para observar as competências de gestão de tempo dos participantes no estudo, foi utilizada a versão adaptada por Andrade (2016) da *Time Management Behaviour Scale* TMBS (Macan et al., 1990). Esta escala contempla 21 itens que avaliam 2 dimensões: 1) definição de objetivos e prioridades (item 1 a 10) e Planeamento e Gestão (item 11 a 21). Exemplo de itens: “Revejo os meus objetivos para perceber se devo fazer alterações”, “Ao definir o que vou fazer a curto prazo, também tenho em mente os meus objetivos a longo prazo”, “Procuro formas de aumentar a eficácia como realizo as atividades do meu trabalho”, e “Revejo as minhas atividades diárias para ver onde desperdiço tempo”. As questões foram respondidas numa escala de *Likert* de cinco pontos, sendo o (1) nunca e o (5) sempre. Os valores de consistência interna obtidos neste estudo foram de  $\alpha = .879$  para a escala global,  $\alpha = .849$  para a dimensão objetivos e prioridades e  $\alpha = .837$  para a dimensão planeamento e gestão. As consistências internas não são reportadas em todos os estudos que utilizam o TMBS, mas aquelas reportadas variaram de  $\alpha = .50$  a  $.90$  (Burrus, 2019).

**Desempenho em teletrabalho** - O desempenho em teletrabalho e a sua relação com a felicidade, foi medido através da Escala de Desempenho de Rego (2009). Três itens foram obtidos de Staples et al. (1999), e o outro foi desenvolvido por Rego (2009). Os itens são: (1) Considero-me um empregado eficaz; (2) Estou satisfeito com a qualidade do meu trabalho; (3) O meu superior vê-me como um empregado eficaz; (4) Os meus colegas consideram que sou um empregado bastante produtivo. Cada indivíduo foi convidado a reportar o grau em que cada afirmação se lhe aplicava,

mediante uma escala tipo *Likert* de cinco pontos (1: “a afirmação não se me aplica”; 5: “a afirmação aplica-se-me completamente”). Foi obtido um valor de consistência interna de  $\alpha = .894$ . O autor original obteve um alfa de .84 (Rego, 2009).

**Pressão diária** - A pressão diária sentida em regime de teletrabalho ou regime híbrido (misto) foi avaliada através da escala *Day-level work pressure* desenvolvida por Hetland et al. (2022) e baseada em Van Veldhoven et al (2002). Esta escala foi traduzida para português através de um processo de tradução-retradução (e.g., Hambleton & Li, 2005). Esta escala é composta por 4 itens, referentes aos aspetos quantitativos e urgência das tarefas relacionadas com o trabalho, sendo exemplos: “Hoje, tive de trabalhar muito para concluir algo” e “Hoje, tenho trabalhado com restrições de tempo”. Estas questões foram respondidas numa escala de *Likert* de cinco pontos, em que era solicitada a resposta de acordo com o grau de concordância, que variava entre o (1) discordo totalmente até ao (5) concordo totalmente. Foi obtido um valor de consistência interna de  $\alpha = .815$ . O estudo de Hetland et al. (2022) apresentou um alfa de *Cronbach* de .91.

**Satisfação profissional** - A satisfação foi avaliada com recurso à escala de Satisfação Profissional de Warr et al. (1979) validada para a população portuguesa por Gonçalves et al. (2016). Esta escala conta com 16 itens, que se referem a vários aspetos gerais do trabalho, sendo exemplos: “As condições físicas do trabalho.”, “A liberdade para escolher o seu próprio método de trabalho.”, “Os seus colegas de trabalho” e “O reconhecimento que recebe pelo trabalho bem feito.”. As questões foram respondidas numa escala de *Likert* de sete pontos, sendo solicitada a resposta de acordo com o grau de concordância do inquirido, sendo (1) extremamente insatisfeito e (7) extremamente satisfeito. Foi obtido um valor de consistência interna de  $\alpha = .948$ , semelhante aos autores da validação para a população portuguesa ( $\alpha = .93$ ) (Gonçalves et al., 2016).

**Caracterização sociodemográfica** - Para além das escalas mencionadas, foram colocadas várias questões relacionadas com o teletrabalho, tais como: o regime de trabalho (teletrabalho ou regime híbrido), número de horas de trabalho semanais, formação para o regime de trabalho, grau de dificuldade (este também avaliado em escala de *Likert* de 1 a 7), se recebe ou recebeu suporte logístico/monetário para trabalhar neste regime. Para caracterização da amostra foram também colocadas questões relacionadas com a idade, género, número de filhos, estado civil, habilitações literárias, tipo de vínculo contratual, anos de trabalho neste regime, função profissional e regime (full-time ou part-time).

#### 5.4. Procedimentos de recolha de dados

A recolha de dados foi efetuada *online*, através da plataforma *Google Docs*, e o link partilhado entre colegas de profissão, redes sociais e outros contactos pessoais que correspondiam às características do estudo. Este questionário inclui uma breve apresentação do estudo e dos seus

objetivos, assim como o consentimento informado, garantindo o anonimato e confidencialidade dos dados dos participantes. Para assegurar resultados realísticos, este questionário foi formulado de forma que apenas indivíduos em teletrabalho ou regime híbrido conseguissem responder a estas questões e avançar com o questionário. O questionário divide-se em duas partes: (1), referente às escalas e variáveis em estudo e; (2) questões sociodemográficas devidamente relevantes e adequadas ao tema em estudo. O tempo de preenchimento estimado foi entre 7 e 10 minutos.

## 5.5. Análise de dados

Os dados recolhidos através do *Google Forms* foram exportados para o *Excel* e posteriormente os dados foram introduzidos no programa *IBM SPSS Statistics* (Statistical Package for Social Sciences [SPSS] versão 28). Foram realizadas análises de estatística descritivas, análises correlacionais e análises de regressão para verificação do poder preditivo das variáveis independentes sobre as variáveis dependentes. A análise de mediação foi efetuada com recurso à macro PROCESS do SPSS. As correlações consideram-se fracas quando  $r$  é inferior a .25; moderadas entre  $.25 \leq r \leq .50$ ; fortes entre  $.50 \leq r \leq .75$ ; e muito fortes se  $r \geq .75$  (Marôco, 2021).

## 6. Resultados

### 6.1. Estatística descritiva

A tabela 6.1 apresenta a análise das médias das variáveis em estudo. A média mais alta foi observada nas Competências de Teletrabalho *Hard* (CompTHard) com um valor de 4.46, indicando que os participantes se consideram altamente competentes nas habilidades técnicas necessárias para o teletrabalho. Em contraste, a média mais baixa foi encontrada nas Competências de Gestão do Tempo em Planeamento e Gestão (CompGTPlanGes), com um valor de 3.37, sugerindo que esta área pode ser vista como uma oportunidade para desenvolvimento. Outras médias elevadas incluem as Competências de Teletrabalho gerais (CompT) com uma média de 4.26, e as Competências de Gestão do Tempo em Objetivos e Prioridades (CompGTObPri) com uma média de 3.91, refletindo uma perceção relativamente positiva dos participantes em relação a estas competências. A Pressão Diária tem uma média de 3.40, indicando uma perceção moderada de pressão no dia a dia. Em relação ao desempenho no trabalho, a média foi de 4.23, o que sugere que os participantes se consideram eficazes nas suas tarefas. Por fim, a Satisfação profissional teve uma média de 4.78, mostrando um nível relativamente alto de satisfação entre os participantes.

**Tabela 6.1.***Estatística descritiva da amostra*

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
CompGT	125	1.67	4.9	3.63	0.59
CompGTObPri	125	1.5	5	3.91	0.58
CompGTPlanGes	125	1.73	4.82	3.37	0.77
CompT	125	2	5	4.26	0.6
CompTHard	124	2.67	5	4.46	0.65
CompTSoft	125	2	5	4.13	0.64
PressãoDiária	125	1	5	3.40	0.83
Desempenho	124	2.75	5	4.23	0.65
Satisfação	125	1.19	7	4.78	1.18

Nota: CompGT – Competências de Gestão de Tempo Geral; CompGTObPri – Competências gestão do tempo: Objetivos e Prioridades; CompGTPlanGes - Competências gestão do tempo: Planejamento e Gestão; CompT – Competências Teletrabalho; CompTHard – Competências Teletrabalho Hard; CompTSoft – Competências Teletrabalho Soft

Na tabela 6.2. podem observar-se as correlações entre as variáveis em estudo. As Competências de Gestão do Tempo (CompGT) têm uma correlação moderada com as Competências de Teletrabalho (CompT) ( $r = 0.450, p < 0.01$ ). As Competências de Gestão do Tempo estão positivamente correlacionadas com a Pressão Diária, embora essa correlação seja fraca ( $r = 0.279, p < 0.01$ ). A relação entre as Competências de Gestão do Tempo e a Satisfação também é fraca, mas significativa ( $r = 0.290, p < 0.01$ ).

As Competências de Teletrabalho (CompT) mostram uma correlação moderada com a Pressão Diária ( $r = 0.466, p < 0.01$ ) e com a Satisfação ( $r = 0.362, p < 0.01$ ). A Pressão Diária, por sua vez, está moderadamente correlacionada com a Satisfação ( $r = 0.321, p < 0.01$ ).

O Desempenho não apresenta correlações significativas com as Competências de Gestão do Tempo, Competências de Teletrabalho, Pressão Diária ou Satisfação, exceto por uma correlação fraca com a subdimensão de Planejamento e Gestão dentro das Competências de Gestão do Tempo (CompGTPlanGes) ( $r = 0.205, p < 0.05$ ).

Em resumo, as Competências de Gestão do Tempo e as Competências de Teletrabalho estão positivamente correlacionadas entre si e com a Satisfação, enquanto a Pressão Diária

também está positivamente correlacionada com estas competências e com a Satisfação. O Desempenho, no entanto, não mostra correlações significativas com a maioria destes construtos.

**Tabela 6.2.**

*Correlações das variáveis em estudo*

	1	1.1	1.2	2	2.1	2.2	3	4
1. CompGT	--							
1.1. CompGTObPri	0.805**	--						
1.2. CompGTPlanGes	0.916**	0.498**	--					
2. CompT	0.450**	0.481**	0.331**	--				
2.1. CompTHard	0,306**	0.273**	0.259**	0.872**	--			
2.2. CompTSoft	0.439**	0.500**	0.302**	0.927**	0.610**	--		
3. PressãoDiária	0.279**	0.329**	0.186*	0.466**	0.421**	0.416**	--	
4. Desempenho	0.153	0.027	0.205*	-0.073	-0.093	-0.099	-0.104	--
5. Satisfação	0.290**	0.304**	0.217*	0.362**	0.221*	0.369**	0.321**	0.013

Nota: \*\*  $p < 0.01$ ; \*  $p < 0.05$ .

CompGT – Competências de Gestão de Tempo Geral; CompGTObPri – Competências gestão do tempo: Objetivos e Prioridades; CompGTPlanGes - Competências gestão do tempo: Planejamento e Gestão; CompT – Competências Teletrabalho; CompTHard – Competências Teletrabalho Hard; CompTSoft – Competências Teletrabalho Soft

### 6.3. Análise de Regressão

Na tabela 6.3 é possível observar que as competências *soft* têm uma forte relação positiva com a definição de objetivos/prioridades, explicando 25% da variabilidade desta variável (H1). A relação é estatisticamente significativa ( $p < .001$ ). As competências *hard* também apresentam uma relação positiva, embora mais moderada, explicando 7% da variabilidade na definição de objetivos/prioridades. Esta relação é significativa, mas menos robusta do que para as competências *soft*. As competências *soft* têm uma relação positiva e significativa com o planejamento e gestão, explicando 9% da variabilidade. Embora significativa, esta relação é menos intensa do que com a definição de objetivos/prioridades. As competências *hard* têm uma relação positiva e significativa, explicando 6% da variabilidade no planejamento e gestão. Esta relação é semelhante em magnitude à observada com a definição de objetivos/prioridades.

**Tabela 6.3**

*Regressão linear simples Competências para o teletrabalho sobre os comportamentos de gestão do tempo*

	Comportamentos de Gestão do Tempo							
	Definição Objetivos/Prioridades				Planeamento e Gestão			
	$\beta$	$t$	$r^2$	$p$	$\beta$	$t$	$r^2$	$p$
Competências <i>Soft</i>	0.50	6.40	0.25	< .001	0.30	3.517	0.09	< .001
Competências <i>Hard</i>	0.27	3.13	0.07	0.002	0.26	2.963	0.06	0.004

Na tabela 6.4 observa-se a análise de regressão hierárquica com a variável dependente Desempenho, dividida igualmente em dois modelos: 1) Avaliação do impacto das competências de teletrabalho no desempenho; e 2) Avaliação do impacto combinado das competências de teletrabalho e comportamentos de gestão do tempo no desempenho (H2). As competências para o teletrabalho (modelo 1) não têm um impacto significativo no desempenho, explicando apenas 0.5% da sua variação, e a relação não é estatisticamente significativa ( $p = 0.416$ ). Ao adicionarmos os Comportamentos de Gestão do Tempo ao modelo, aumenta a explicação da variabilidade no desempenho em 4.4%, e essa adição é estatisticamente significativa ( $p = 0.047$ ). Isso indica que os comportamentos de gestão do tempo são um fator importante para o desempenho. O modelo combinado (competências de teletrabalho + comportamentos de gestão do tempo) mostra uma relação significativa com o desempenho, ao contrário do modelo que considera apenas as competências de teletrabalho.

**Tabela 6.4**

*Regressão Hierárquica entre as Competências para o Teletrabalho e os Comportamentos de Gestão do Tempo sobre o Desempenho*

Modelos	Desempenho		
	$r^2$	$\Delta R^2$	$p$
1. Competências Teletrabalho	.005	.005	.416
2. Competências Teletrabalho + Comportamentos de Gestão do Tempo	.049	.044	.047

A tabela 6.5 mostra a análise de regressão hierárquica com a variável dependente Satisfação, estando a análise dividida em dois modelos: 1) avaliação do impacto das competências de teletrabalho na satisfação profissional; e 2) avaliação do impacto combinado das competências de teletrabalho e comportamentos de gestão do tempo na satisfação profissional (H3). O modelo

combinado das competências de teletrabalho e comportamentos de gestão do tempo (modelo 2) explica 15.1% da variação na satisfação. A adição dos comportamentos de gestão do tempo ao modelo aumenta a variabilidade explicada em 2%. Ou seja, os comportamentos de gestão do tempo contribuem adicionalmente para a explicação da satisfação. Ambos os modelos são estatisticamente significativos, indicando que as variáveis incluídas (competências de teletrabalho e comportamentos de gestão do tempo) são preditores da satisfação profissional.

**Tabela 6.5**

*Regressão Hierárquica entre as Competências para o Teletrabalho e os Comportamentos de Gestão do Tempo sobre a Satisfação*

Modelos	Satisfação Profissional		
	$r^2$	$\Delta R^2$	$p$
1. Competências Teletrabalho	.131	.131	.000
2. Competências Teletrabalho + Comportamentos de Gestão do Tempo	.151	.02	.000

#### 6.4. Análise de Mediação

Os resultados da análise de mediação efetuada para avaliar a H4 (tabela 6.6), mostram que o efeito direto das competências para o teletrabalho sobre a satisfação é estatisticamente significativo ( $p = 0.036$ ). Aproximadamente 12.6% ( $R^2 = .126$ ) da variação nos níveis de satisfação profissional é explicada pelos preditores. O efeito indireto das competências para o teletrabalho sobre a satisfação através da mediação da pressão diária é estatisticamente significativo, já que o intervalo de confiança (IC) não inclui zero (95%IC [0.0548 - 0.3919]). A análise mostra que aproximadamente 34.4% do efeito das competências para o teletrabalho na satisfação é mediado pela pressão diária no trabalho. Estes resultados indicam que tanto o efeito direto das competências para o teletrabalho sobre satisfação profissional quanto o efeito indireto via pressão diária são estatisticamente significativos.

**Tabela 6.6**

*Modelo de coeficientes para a Satisfação (VI - Competências para o Teletrabalho; VM - pressão diária)*

Antecedente		Consequente						
		Pressão Diária			Satisfação			
		Coef	EP	<i>p</i>	Coef	EP	<i>p</i>	
Competências Teletrabalho	<i>a</i>	.53	.091	< .001	<i>c'</i>	.412	.19	.036
Pressão Diária		-----	-----	-----	<i>b</i>	.405	.17	.018
			$R^2 = .216$				$R^2 = .013$	
			$F(1,122) = 33.76, p < .001$				$F(2,121) = 9.44, p < .001$	

A análise de mediação para testar a H5 (A pressão de trabalho diária medeia a relação entre as competências para o teletrabalho e o desempenho), está representada na tabela 6.7. O efeito direto das competências para teletrabalho sobre o desempenho não é estatisticamente significativo ( $p = 0.207$ ). Da mesma forma, o efeito da pressão diária sobre o desempenho também não é significativo ( $p = 0.668$ ). Estes resultados sugerem que nem as competências para teletrabalho nem a pressão diária têm um impacto direto significativo no desempenho dos funcionários. O modelo explica apenas 2.37% da variância no desempenho, o que não é estatisticamente significativo. O efeito indireto das competências para teletrabalho sobre o desempenho através da pressão diária não é estatisticamente significativo, pois o intervalo de confiança inclui zero. A pressão diária no trabalho não atua como um mediador significativo na relação entre as competências para teletrabalho e o desempenho. Isso é evidenciado pela ausência de significância tanto no efeito direto quanto no efeito indireto.

**Tabela 6.7**

*Modelo de coeficientes para o Desempenho (VI - Competências para o Teletrabalho; VM - pressão diária)*

Antecedente		Consequente						
		M (Pressão Diária)			Y (Desempenho)			
		Coef	EP	p	Coef	EP	p	
Competências Teletrabalho	<i>a</i>	.53	.091	< .001	<i>c'</i>	-.018	.14	.207
Pressão Diária		-----	-----	-----	<i>b</i>	-.055	.12	.668
			$R^2 = .216$				$R^2 = .023$	
			$F(1,122) = 33.76, p < .001$				$F(2,121) = 1.46, p = .234$	

Os resultados da análise de mediação efetuada para avaliar a H6 (tabela 6.8) mostram que a relação entre Comportamentos de Gestão do tempo e pressão diária de trabalho é estatisticamente significativa ( $p = 0.0017$ ). Cerca de 12.65% da variância na satisfação profissional é explicada pelos Comportamentos de Gestão do tempo e pressão diária de trabalho. A pressão diária de trabalho é um preditor significativo da satisfação ( $p = 0.0022$ ), contudo o efeito direto dos Comportamentos de Gestão do tempo sobre a satisfação não é estatisticamente significativo ( $p = 0.0749$ ). Em relação ao efeito indireto sobre a satisfação via pressão de trabalho diária é estatisticamente significativo, pois o intervalo de confiança (IC) não inclui zero [95%IC 0.0430 – 0.3202]. Deste modo, observa-se que a Pressão diária de trabalho atua como mediador na relação entre Comportamentos de Gestão do tempo e Satisfação. Isso é evidenciado pela significância do efeito indireto. A proporção da mediação é de aproximadamente 32.71%.

**Tabela 6.8**

*Modelo de coeficientes para a Satisfação (VI - Comportamentos gestão do tempo; VM - pressão diária)*

Antecedente		Consequente						
		Pressão Diária			Satisfação			
		Coef	EP	p	Coef	EP	p	
Comportamentos Gestão Tempo	<i>a</i>	.318	.091	< .001	<i>c'</i>	.323	.18	.075
Pressão Diária		-----	-----	-----	<i>b</i>	.494	.15	.002
			$R^2 = .078$				$R^2 = .126$	
			$F(1,122) = 10.31, p = .0017$				$F(2,121) = 8.758, p < .001$	

Na tabela 6.9 pode observar-se os resultados da análise de mediação para testar a H7. Os resultados mostram que o efeito direto dos comportamentos de gestão do tempo sobre o desempenho não é estatisticamente significativo ( $p = 0.1266$ ). Da mesma forma, a pressão diária no trabalho também não tem um impacto significativo no desempenho ( $p = 0.1262$ ). O efeito indireto dos comportamentos de gestão do tempo sobre o desempenho através da pressão diária no trabalho não é significativo, pois o intervalo de confiança inclui zero (95%IC [-0.1535 - 0.0110]). A pressão diária no trabalho não atua como um mediador significativo na relação entre os comportamentos de gestão do tempo e o desempenho. Os resultados não mostram evidências de um efeito direto ou indireto significativo da pressão diária no trabalho sobre o desempenho.

**Tabela 6.9**

*Modelo de coeficientes para o Desempenho (VI - Comportamentos gestão do tempo; VM - pressão diária)*

Antecedente	Consequente							
	Pressão Diária			Desempenho				
	Coef	EP	<i>p</i>	Coef	EP	<i>p</i>		
Comportamentos Gestão Tempo	<i>a</i>	.318	.091	< .001	<i>c'</i>	.207	.13	.126
Pressão Diária	-----	-----	-----	<i>b</i>	-.182	.11	.126	
		$R^2 = .078$				$R^2 = .029$		
		$F(1,122) = 10.31, p = .0017$				$F(2,121) = 1.851, p = .161$		

## 7. Discussão

Este estudo investigou a influência das competências dos teletrabalhadores e das suas estratégias de gestão de tempo no desempenho laboral e na satisfação profissional, além de explorar o papel mediador da pressão diária de trabalho nessas relações. A seguir, discutimos os resultados de acordo com as hipóteses definidas, utilizando os resultados das análises de correlação, regressão e mediação.

Em relação à H1: As competências dos teletrabalhadores influenciam as estratégias de gestão de tempo, os resultados confirmam H1, mostrando que as competências dos teletrabalhadores, tanto *soft* quanto *hard*, têm uma influência significativa nas suas estratégias de gestão de tempo. As competências *soft* estão mais fortemente relacionadas com a definição de objetivos e prioridades e com o planeamento e gestão. A análise de regressão mostrou que as competências *soft* explicam uma parte significativa da variabilidade nas estratégias de gestão de tempo. Este resultado é consistente com a literatura existente, que sugere que habilidades

interpessoais, como autodisciplina e motivação, são cruciais para uma gestão de tempo eficaz em teletrabalho (Macan et al., 1990; Sahito & Vaisanen, 2017).

A H2: As competências dos teletrabalhadores e as suas estratégias de gestão de tempo influenciam positivamente o seu desempenho no trabalho, contrariamente ao esperado, não foi confirmada. Nenhuma das competências (*soft* ou *hard*) revelou uma relação significativa com o desempenho laboral. A análise de regressão também não mostrou um impacto significativo das competências ou das estratégias de gestão de tempo no desempenho. Esta falta de relação significativa pode ser explicada pela complexidade do desempenho, que pode ser influenciado por uma variedade de fatores além das competências individuais, como fatores organizacionais e contextuais (Bendassolli, 2017; Koopmans et al., 2012). Além disso, as medidas utilizadas para avaliar competências e desempenho podem não ter captado completamente a sua relação, especialmente porque a avaliação do desempenho se concentrou na percepção dos próprios trabalhadores sobre o seu desempenho (Rego, 2009).

Os resultados confirmam H3: As competências dos teletrabalhadores e as suas estratégias de gestão de tempo influenciam positivamente a sua satisfação profissional, indicando que tanto as competências *soft* quanto as *hard* se correlacionam significativamente com a satisfação profissional. A análise de regressão revelou que as competências *soft* e os comportamentos de gestão de tempo são preditores significativos da satisfação profissional. Estes resultados sugerem que teletrabalhadores com boas competências de gestão de tempo tendem a estar mais satisfeitos profissionalmente, o que é corroborado por estudos anteriores (e.g., Macan, 1994; Miranda et al., 2024; Sahito & Vaisanen, 2017).

A análise de mediação realizada para avaliar a H4 revela resultados significativos sobre a relação entre as competências para o teletrabalho, a satisfação profissional e a pressão diária de trabalho. Os resultados mostram que o efeito indireto é estatisticamente significativo, o que indica que a pressão diária de trabalho medeia parcialmente esta relação. Aproximadamente 34.4% do efeito das competências para o teletrabalho na satisfação é mediado pela pressão diária de trabalho, sugerindo que uma parte substancial do impacto das competências sobre a satisfação profissional é canalizada através da redução da pressão diária de trabalho. Estes resultados são particularmente reveladores, pois mostram que, além das suas competências diretas, os teletrabalhadores que possuem competências para o teletrabalho também experienciam menos pressão diária, o que, por sua vez, aumenta a sua satisfação profissional. Este resultado corrobora a teoria de que a gestão eficaz de tempo e as competências de teletrabalho podem reduzir o *stress* e a pressão no trabalho, levando a um aumento da satisfação. (e.g., Hetland et al., 2022; Sahito & Vaisanen, 2017). A mediação parcial observada indica que, embora as competências para o teletrabalho diretamente melhorem a satisfação profissional, a pressão diária de trabalho desempenha um papel significativo nessa dinâmica. Isso sugere que intervenções destinadas a melhorar as competências dos teletrabalhadores não só devem focar no desenvolvimento de

competências específicas, mas também em estratégias para reduzir a pressão diária de trabalho. Por exemplo, formação específica focada em técnicas de gestão de tempo, ferramentas de produtividade e práticas de *mindfulness* poderiam ser implementados para ajudar os teletrabalhadores a gerir melhor as suas responsabilidades e reduzir a pressão associada ao trabalho remoto (e.g., Toniolo-Barrios & Pitt, 2021). Adicionalmente, as organizações podem considerar políticas que promovam um equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal, reduzindo as exigências excessivas e a sobrecarga de trabalho (e.g., Peeters & Rutte, 2005). Em suma, a pressão diária de trabalho emerge como um mediador crucial que pode amplificar ou atenuar a influência das competências sobre a satisfação, sugerindo que abordagens holísticas que combinem o desenvolvimento de competências e a gestão do *stress* no trabalho podem ser particularmente eficazes (e.g., Altindag, 2020; Richardson & Rothstein, 2008).

A análise de mediação realizada para avaliar a H5, que postulava que a pressão de trabalho diária media a relação entre as competências para o teletrabalho e o desempenho laboral, não suportou esta hipótese. A pressão diária de trabalho não atuou como um mediador significativo na relação entre as competências e o desempenho laboral. Estes resultados sugerem que, embora as competências para o teletrabalho possam ter algum efeito sobre o desempenho, a pressão diária de trabalho não é o mecanismo através do qual essas competências influenciam o desempenho. Várias justificações podem ser oferecidas para estes resultados. Tal como referido e observado na H2, o desempenho laboral é uma variável complexa e multifacetada, influenciada por diversos fatores que vão além das competências individuais e da pressão diária de trabalho (e.g., Vuong & Nguyen, 2022). Campbell (1990) sugere que o desempenho no trabalho engloba um conjunto de comportamentos que contribuem para os objetivos organizacionais, e esses comportamentos podem ser influenciados por fatores contextuais, organizacionais e pessoais que não foram capturados neste estudo. Portanto, a falta de mediação pode ser devida ao facto de que outros mediadores ou moderadores estão em jogo, influenciando a relação entre as competências e o desempenho. Além disso, fatores como a cultura organizacional, o suporte da gestão, os recursos disponíveis e o ambiente de trabalho podem ter um impacto significativo no desempenho dos teletrabalhadores (e.g., Iskamto, 2023). Estudos anteriores indicam que o suporte organizacional e a clareza das expectativas de trabalho são cruciais para o desempenho (Bakker & Demerouti, 2013). Também a forma como o desempenho foi medido pode não ter capturado toda a complexidade do construto. A avaliação de desempenho deve considerar uma variedade de indicadores para captar plenamente a contribuição dos trabalhadores, e no presente estudo apenas foi avaliada uma perceção do desempenho individual (Rego, 2009). Teletrabalhadores com altas competências de teletrabalho podem possuir melhores estratégias de *coping* e resiliência, o que pode neutralizar os efeitos negativos da pressão diária de trabalho sobre o desempenho. Esses trabalhadores podem ser capazes de gerir o *stress* e manter altos níveis de desempenho, independentemente da pressão diária de trabalho (e.g., Rebelo et al., 2024). Embora a pressão

diária de trabalho não tenha mediado a relação entre as competências e o desempenho, as competências para o teletrabalho são importantes para a eficácia dos trabalhadores (e.g., Abbad et al., 2021).

A análise de mediação para avaliar a H6: A pressão de trabalho diária medeia a relação entre os comportamentos de gestão do tempo e a satisfação profissional, mostrou que a pressão diária de trabalho medeia significativamente a relação entre os comportamentos de gestão de tempo e a satisfação profissional. Os comportamentos de gestão de tempo eficazes reduzem a pressão de trabalho diária, o que, por sua vez, aumenta a satisfação profissional. Este resultado está em linha com a literatura que sugere que uma boa gestão de tempo está associada a menor *stress* e maior satisfação (e.g., Aeon et al., 2021; T. H. Macan, 1994; Peeters & Rutte, 2005).

A hipótese H7 sugeria que a pressão de trabalho diária medeia a relação entre os comportamentos de gestão de tempo e o desempenho laboral. No entanto, os resultados da análise de mediação não confirmaram esta hipótese. A pressão diária de trabalho não mediou significativamente a relação entre os comportamentos de gestão de tempo e o desempenho. Assim como observado na H5, a complexidade do desempenho pode explicar a falta de mediação significativa, indicando que outros fatores podem estar em jogo (e.g., Iskanto, 2023; Koopmans et al., 2012; Vuong & Nguyen, 2022).

## 7.1. Implicações Práticas

Os resultados deste estudo têm implicações práticas importantes para as organizações que adotam o teletrabalho e regimes híbridos. Embora algumas hipóteses não tenham sido confirmadas, os resultados oferecem informação pertinente para melhorar a gestão e o suporte aos teletrabalhadores, visando aumentar a satisfação profissional e o desempenho no trabalho.

O desenvolvimento de competências, especialmente as *soft skills*, é crucial para melhorar a satisfação dos trabalhadores remotos. Formação focada em competências interpessoais, como comunicação, autodisciplina e motivação, ajudam os teletrabalhadores a gerir melhor o seu tempo e tarefas, reduzindo a pressão de trabalho e aumentando a satisfação (Macan, 1994; Peeters & Rutte, 2005). Competências *hard*, como a proficiência em ferramentas digitais, também devem ser desenvolvidas para garantir a eficácia nas tarefas remotas (e.g., Taruchain-Pozo & Avilés-Castillo, 2024).

Apesar da pressão diária de trabalho não mediar significativamente a relação entre competências de teletrabalho e desempenho, ela desempenha um papel importante na satisfação profissional. As organizações devem implementar políticas para mitigar a pressão diária, promovendo um equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e fornecendo suporte adequado, como pausas regulares, horários flexíveis e recursos para gestão de *stress* (e.g., Altindag, 2020; Bakker & Demerouti, 2013; Peeters & Rutte, 2005).

Programas de suporte organizacional, incluindo feedback contínuo, reconhecimento e suporte técnico, são essenciais para o sucesso do teletrabalho. Estudos indicam que o suporte da gestão e a clareza das expectativas de trabalho são cruciais para o desempenho (Koopmans et al., 2012). A gestão eficaz do tempo é uma habilidade crítica, e programas de formação que ensinam técnicas de priorização, planeamento e organização podem ajudar a reduzir a pressão de trabalho e aumentar a satisfação (Aeon et al., 2021; Macan, 1994).

Considerar fatores contextuais é vital, reconhecendo que desempenho e satisfação são influenciados por uma variedade de fatores. Assim, políticas organizacionais devem ser flexíveis para acomodar diferentes tipos de trabalho e estilos, ajustando-se às necessidades específicas de cada função (Campbell, 1990).

## 7.2. Limitações e sugestões para estudos futuros

Este estudo apresenta algumas limitações importantes que devem ser consideradas. Primeiro, a natureza transversal dos dados limita a capacidade de inferir causalidade entre as variáveis estudadas, já que as medições foram feitas num único ponto no tempo, não refletindo mudanças dinâmicas nas competências, gestão de tempo, pressão de trabalho e desempenho ao longo do tempo (Rindfleisch et al., 2008). Segundo, a dependência de autorrelatos pode introduzir viés de resposta e deseabilidade social, onde os participantes podem responder da maneira que acreditam ser socialmente aceitável (Podsakoff et al., 2003). Além disso, o estudo não considerou completamente os fatores contextuais e organizacionais, como cultura organizacional e suporte da gestão, que podem influenciar o desempenho e a satisfação dos teletrabalhadores (Johns, 2006). Por fim, as medidas de desempenho utilizadas podem não ter capturado toda a complexidade e multifacetada natureza do desempenho no trabalho, negligenciando contribuições qualitativas importantes, como inovação e trabalho em equipe (Viswesvaran et al., 2005).

Para estudos futuros, sugere-se a utilização de desenhos longitudinais para capturar as mudanças e dinâmicas ao longo do tempo entre as competências de teletrabalho, gestão de tempo, pressão de trabalho, desempenho e satisfação, permitindo uma melhor compreensão das relações causais (Ployhart & Vandenberg, 2010). Além disso, recomenda-se o uso de métodos múltiplos de recolha de dados, como avaliações de 360 graus e medidas objetivas de desempenho, para reduzir o viés de autorrelato (Conway & Lance, 2010). Estudos futuros também devem incorporar fatores contextuais e organizacionais, que podem atuar como moderadores ou mediadores nas relações entre as variáveis estudadas (Johns, 2006). A inclusão de medidas mais abrangentes de desempenho, que capturem tanto aspetos quantitativos quanto qualitativos, é essencial para proporcionar uma compreensão mais completa do impacto das competências de teletrabalho e gestão de tempo no desempenho (Viswesvaran et al., 2005). Finalmente, investigações futuras

devem explorar outros possíveis moderadores e mediadores, como resiliência e estratégias de *coping*, e ampliar a diversidade das amostras (Henrich et al., 2010; Tugade & Fredrickson, 2004).

### III. CONCLUSÃO

Este estudo forneceu informações relevantes sobre como as competências de teletrabalho e as estratégias de gestão de tempo influenciam a satisfação profissional e o desempenho dos teletrabalhadores. Os resultados destacam a importância das *soft skills* e das *hard skills* na melhoria da satisfação dos trabalhadores remotos, sublinhando a necessidade de programas de formação focados no desenvolvimento dessas competências. Além disso, o estudo reforça a importância do suporte organizacional, incluindo políticas de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, reconhecimento e suporte técnico, para aumentar a satisfação e a eficácia dos teletrabalhadores. Implementar tais políticas pode ajudar a mitigar a pressão diária de trabalho e melhorar a satisfação profissional.

Para a gestão de recursos humanos, os resultados desta investigação são particularmente pertinentes. Indicam a necessidade de investir em programas de desenvolvimento de competências e suporte organizacional para otimizar a experiência e o desempenho dos teletrabalhadores. Os profissionais de RH devem focar-se na criação de ambientes de trabalho que promovam tanto a satisfação quanto a produtividade, através de políticas de suporte e oportunidades de desenvolvimento profissional.

Em suma, este estudo contribui para a compreensão das dinâmicas do teletrabalho, oferecendo diretrizes práticas para o desenvolvimento de políticas organizacionais que suportem eficazmente os trabalhadores remotos. Ao focar no desenvolvimento de competências e no suporte organizacional, as organizações podem criar um ambiente de teletrabalho mais produtivo e satisfatório, beneficiando tanto os funcionários quanto a própria organização.

## Referências bibliográficas

- Abbad, G. da S., Mourão, L., Costa, R. B., Martins, L. B., Legentil, J., & Miranda, L. (2021). Habilidades para teletrabalho em casa: construção e evidências de validade da escala. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 21(3). <https://doi.org/10.5935/rpot/2021.3.22568>.
- Abreu, E., & Muylder, C. F. D. (2016). A adoção do teletrabalho: uma análise da aceitação do uso do trabalho a distância com jovens trabalhadores. Paper Presented at the *SEMEAD - Seminários Em Administração*, São Paulo. [https://www.researchgate.net/publication/309550165\\_A\\_adocao\\_do\\_teletrabalho\\_uma\\_analise\\_da\\_aceitacao\\_do\\_uso\\_do\\_trabalho\\_a\\_distancia\\_com\\_jovens\\_trabalhadores](https://www.researchgate.net/publication/309550165_A_adocao_do_teletrabalho_uma_analise_da_aceitacao_do_uso_do_trabalho_a_distancia_com_jovens_trabalhadores).
- Abubakar, A. M., Elrehail, H., Alatailat, M. A., & Elçi, A. (2019). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(2), 104–114. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.07.003>.
- Aeon, B., Faber, A., & Panaccio, A. (2021). Does time management work? A meta-analysis. *PLOS ONE*, 16(1), e0245066. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0245066>.
- Ahmed, T., Khan, M. S., Thitivesa, D., Siraphatthada, Y., & Phumdara, T. (2020). Impact of employee's engagement and knowledge sharing on organizational performance: Study of HR challenges in COVID-19 pandemic. *Human Systems Management*, 39(4), 589–601. <https://doi.org/10.3233/HSM-201052>.
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>.
- Altindag, O. (2020). Relationship between stress management and job performance in organizations. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 9(2), 43–49. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v9i2.636>.
- Alziyadat, Z., & Obidat, A. (2022). The relationship between time management, job satisfaction, and job burnout among Jordanian medical staff during COVID-19. *Problems and Perspectives in Management*, 20(4), 396–406. [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(4\).2022.30](https://doi.org/10.21511/ppm.20(4).2022.30).
- Anjani, D. A., Ketut, I., Saptia, S., & Sujana, W. (2018). The role of organizational commitment as mediating the relationship of job satisfaction to turnover intention in Besakih beach hotel Denpasar. *Scientific Research Journal (SCIRJ)*, VI, 73. <https://www.scirj.org/papers-0218/scirj-P0218505.pdf>
- Araújo, L. da S., & Mello, A. J. R. (2022). Desempenho adaptativo em “soft skills” necessárias para trabalhadores remotos. *Revista Produção e Desenvolvimento*, 8(1), 628. <https://doi.org/10.32358/rpd.2022.v8.628>.

- Bailey, N., & Kurland, N. B. (1999). The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *Organizational Dynamics*, 28(2), 53–68. [https://www.researchgate.net/profile/Nancy-Kurland/publication/247748414\\_The\\_Advantages\\_and\\_Challenges\\_of\\_Working\\_Here/links/5444f1640cf2e6f0c0fbf7c7/The-Advantages-and-Challenges-of-Working-Here.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Nancy-Kurland/publication/247748414_The_Advantages_and_Challenges_of_Working_Here/links/5444f1640cf2e6f0c0fbf7c7/The-Advantages-and-Challenges-of-Working-Here.pdf).
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2013). The spillover-crossover model. *New Frontiers in Work and Family Research*, Psychology Press, 55–70. <https://psycnet.apa.org/record/2013-13387-004>.
- Ballard, D. I., & Mandhana, D. M. (2021). Time and temporality in groups. In *The Emerald Handbook of Group and Team Communication Research* (pp. 323–336). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80043-500-120211021>.
- Bélanger, F., Watson-Manheim, M. B., & Swan, B. R. (2013). A multi-level socio-technical systems telecommuting framework. *Behaviour & Information Technology*, 32(12), 1257–1279. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2012.705894>.
- Bendassolli, P. F. (2017). Desempenho no trabalho: Revisão da literatura. *Psicologia Argumento*, 30(68). <https://doi.org/10.7213/psicol.argum.5895>.
- Bittman, M., Brown, J. E., & Wajcman, J. (2009). The mobile phone, perpetual contact and time pressure. *Work, Employment and Society*, 23(4), 673–691. <https://doi.org/10.1177/0950017009344910>.
- Blahopoulou, J., Ortiz-Bonnin, S., Montañez-Juan, M., Torrens Espinosa, G., & García-Buades, M. E. (2022). Telework satisfaction, wellbeing and performance in the digital era. Lessons learned during COVID-19 lockdown in Spain. *Current Psychology*, 41(5), 2507–2520. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-02873-x>.
- Boonen, E. M. (2002). As várias faces do teletrabalho. *Revista Economia & Gestão*, 2(4), 106–127. <https://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/104><https://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/104>.
- Bowling, N. A., Eschleman, K. J., & Wang, Q. (2010). A meta-analytic examination of the relationship between job satisfaction and subjective well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 915–934. <https://doi.org/10.1348/096317909X478557>.
- Britton, B. K., & Tesser, A. (1991). Effects of time-management practices on college grades. *Journal of Educational Psychology*, 83(3), 405–410. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.83.3.405>.
- Burrus, A. (2019). What Does Time Management Mean to You? Exploring Measures of Time Management and Group Differences [Doctoral dissertation, University of Missouri-St. Louis]. <https://irl.umsl.edu/dissertation/886/>.

- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook Of Industrial and Organizational Psychology, Consulting Psychologists Press*, (pp.687-732). <https://psycnet.apa.org/record/1993-97198-012>.
- Cavanagh, S. J. (1992). Job satisfaction of nursing staff working in hospitals. *Journal of Advanced Nursing*, 17(6), 704–711. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/1607503/>.
- Chang, A., & Nguyen, L. T. (2011). The mediating effects of time structure on the relationships between time management behavior, job satisfaction, and psychological well-being. *Australian Journal of Psychology*, 63(4), 187–197. <https://doi.org/10.1111/j.1742-9536.2011.00008.x>.
- Chiavenato, I. (1997). *Recursos Humanos* (4ed.). Atlas. ISBN 0043001638755.
- Conway, J. M., & Lance, C. E. (2010). What reviewers should expect from authors regarding common method bias in organizational research. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 325–334. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9181-6>.
- Cooper, C. D., & Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 511–532. <https://doi.org/https://psycnet.apa.org/doi/10.1002/job.145>.
- Costa, I. S. A. (2003). Poder/saber e subjetividade na construção do sentido do teletrabalho [Fundação Getúlio Vargas (FGV)]. <https://repositorio.fgv.br/items/bee75716-c7c8-4458-b983-b1222fb17852>.
- Davidescu, A. A., Apostu, S.-A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among romanian employees—implications for sustainable human resource management. *Sustainability*, 12(15), 6086. <https://doi.org/10.3390/su12156086>.
- Derks, D., van Mierlo, H., & Schmitz, E. B. (2014). A diary study on work-related smartphone use, psychological detachment and exhaustion: Examining the role of the perceived segmentation norm. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(1), 74–84. <https://doi.org/10.1037/a0035076>.
- Dhamija, P., Gupta, S., & Bag, S. (2019). Measuring of job satisfaction: the use of quality of work life factors. *Benchmarking: An International Journal*, 26(3), 871–892. <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2018-0155>.
- Dimian, G. C., Gheorghe, M., Boldeanu, D. M., & Maftai, M. (2023). How digitalization, work-family balance, and work efficiency can influence employees' preferences for teleworking in the future. *Engineering Economics*, 34(2), 139–157. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.34.2.30090>.

- Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho. (2020). Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho [Directorate-General for Employment and Labor Relations]. <https://www.dgert.gov.pt>.
- Eerde, W. Van. (2003). Procrastination at work and time management training. *The Journal of Psychology*, 137(5), 421–434. <https://doi.org/10.1080/00223980309600625>.
- Estrada, M. M. P. (2014). Teletrabalho & Direito: o trabalho a distância e sua análise jurídica em face aos avanços tecnológicos. ISBN 978853624671-0.
- European Trade Union Confederation. (2002). *Framework agreement on telework*. <https://www.etuc.org/en/framework-agreement-telework>
- European Union. (2005). *Summaries of EU Legislation: Telework*. <https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/summary/teleworking.html>
- Eurostat. (2018, June 20). *Working from home in the EU*. <https://ec.europa.eu/eurostat/de/web/products-eurostat-news/-/DDN-20180620-1>
- Ferreira, J. M., Neves, J., & Caetano. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. McGraw-Hill.
- Ferreira, V. R., & Aguilera, R. M. F. N. (2021). Os impactos do teletrabalho na saúde do trabalhador e o direito à desconexão laboral. *Revista do Direito do Trabalho e Meio Ambiente do Trabalho* <https://orcid.org/0000-0001-5997-3198>.
- Firmino, M. B. (2010). *Gestão das Organizações* (4a ed). Escolar Editora. ISBN 9789725922873.
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>.
- Giurge, L. M., & Bohns, V. K. (2020). 3 tips to avoid WFH burnout. *Harvard Business Review*. [https://www.researchgate.net/publication/344541362\\_3\\_Tips\\_to\\_Avoid\\_WFH\\_Burnout](https://www.researchgate.net/publication/344541362_3_Tips_to_Avoid_WFH_Burnout).
- Gonçalves, G., Vieira dos Santos, J., Orgambídez-Ramos, A., Nené, D., & Sousa, C. (2016). Contributos para a adaptação para a população Portuguesa da Escala de Satisfação Profissional de Warr, Cook e Wall (1979). *Conference: Forum on Management Global Industries: The Role of Hospitality and Tourism*, organizado pela Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, Universidade Aberta e Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo (UAlg), Estoril, 2016, outubro, 10-11. <https://doi.org/110.13140/RG.2.2.29361.79207>.
- Goulart, J. (2009). *Teletrabalho: Alternativa de trabalho flexível*. Editora Senac. ISBN 9788598694603.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (1998). Exploring the principal's contribution to school effectiveness: 1980-1995\*. *School Effectiveness and School Improvement*, 9(2), 157–191. <https://doi.org/10.1080/0924345980090203>.

- Hambleton, R. K., & L. S. (2005). Translation and Adaptation Issues and Methods for Educational and Psychological Tests. In C. L. Frisby & C. R. Reynolds (Eds.). *Comprehensive Handbook of Multicultural School Psychology*, (pp. 881–903). <https://psycnet.apa.org/record/2005-09733-031>.
- Hau, F., & Todescat, M. (2018). O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores: vantagens e desvantagens em um estudo de caso. *Navus - Revista de Gestão e Tecnologia*, 8(3), 37–52. <https://doi.org/10.22279/navus.2018.v8n3.p37-52.601>.
- Heckman, J. J., & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics*, 19(4), 451–465. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2012.05.014>.
- Henrich, J., Heine, S. J., & Norenzayan, A. (2010). The weirdest people in the world? *Behavioral and Brain Sciences*, 33(2–3), 61–83. <https://doi.org/10.1017/S0140525X0999152X>.
- Hetland, J., Bakker, A. B., Espevik, R., & Olsen, O. K. (2022). Daily work pressure and task performance: The moderating role of recovery and sleep. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.857318>.
- Hjalmarsson, A. K. V., & Dåderman, A. M. (2022). Relationship between emotional intelligence, personality, and self-perceived individual work performance: A cross-sectional study on the Swedish version of TEIQue-SF. *Current Psychology*, 41(5), 2558–2573. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-00753-w>.
- Imamoglu, S. Z., Ince, H., Turkcan, H., & Atakay, B. (2019). The effect of organizational justice and organizational commitment on knowledge sharing and firm performance. *Procedia Computer Science*, 158, 899–906. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.129>.
- Inayat, W., & Jahanzeb Khan, M. (2021). A study of job satisfaction and its effect on the performance of employees working in private sector organizations, Peshawar. *Education Research International*, 1–9. <https://doi.org/10.1155/2021/1751495>.
- Iskamto, D. (2023). Organizational culture and its impact on employee performance. *International Journal of Management and Digital Business*, 2(1), 47–55. <https://doi.org/10.54099/ijmdb.v2i1.584>.
- Marôco, J. (2021). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (8ª ed.). Pêro Pinheiro. ISBN 9789899676374.
- Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of Management Review*, 31(2), 386–408. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.20208687>.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>.
- Kets de Vries, M. F. R. (2011). Creating authentizotic organizations: Well-functioning individuals in vibrant companies. *Human Relations*, 54(1), 101–111. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1177/0018726701541013>.

- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., van Buuren, S., van der Beek, A. J., & de Vet, H. C. W. (2012). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6–28. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/17410401311285273>.
- Kurland, N. B. & Bailey, D. E. (1999). Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *Organizational Dynamics*, 28(2), 53–68. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(00\)80016-9](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(00)80016-9).
- Kwon, M., & Jeon, S. H. (2020). Do leadership commitment and performance-oriented culture matter for federal teleworker satisfaction with telework programs? *Review of Public Personnel Administration*, 40(1), 36–55. <https://doi.org/10.1177/0734371X18776049>.
- Macan, T. H. (1994). Time management: test of a process model. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 381–391. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.3.381>.
- Macan, T. H., Shahani, C., Dipboye, R. L., & Phillips, A. P. (1990). College students' time management: correlations with academic performance and stress. *Journal of Educational Psychology*, 82, 760-768. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.82.4.760>.
- Machado, N. J. (2010). Educação: competência e qualidade. Escrituras. ISBN 9788575313800.
- Marqueze, E. C., & Moreno, C. R. de C. (2005). Satisfação no trabalho - uma breve revisão. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 30(112), 69–79. <https://doi.org/10.1590/S0303-76572005000200007>.
- Martinez, M. C., & Paraguay, A. I. (2003). Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. *Cadernos de Psicologia Social Do Trabalho*, 6, 59–78. <https://doi.org/https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v6i0p59-78>.
- Mazmanian, M., Orlikowski, W. J., & Yates, J. (2013). The autonomy paradox: the implications of mobile email devices for knowledge professionals. *Organization Science*, 24(5), 1337–1357. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0806>.
- Meinerz, E. A., Kuhn, N., Hofler, C. E., & Lopes, L. F. D. (2022). Percepções sobre gestão de tempo, desempenho e produtividade em home office. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 12(3), 372–390. <https://doi.org/10.23925/recape.v12i3.53072>.
- Mello, A. (1999). Teletrabalho (Telework): O Trabalho em Qualquer Lugar e a Qualquer Hora. Qualitymark. ISBN 9788573032352.
- Miranda, L. F. de, Martins, L. B., Abbad, G. da S., Legentil, J., & Mourão, L. (2024). Escala de habilidades para gerenciar o teletrabalho em casa (EHGTC). *Revista de Administração Pública*, 58(3), 387–410. <https://doi.org/10.1590/0034-761220230255>.
- Moreira, T. C. (2022). O Livro Verde sobre o Futuro do Trabalho 2021 e o trabalho nas plataformas digitais algumas questões. *Sociologia: Revista Da Faculdade de Letras Da*

Universidade Do Porto, Tematico, 80–91.  
<https://doi.org/10.21747/08723419/soctem2022a5>.

- Morganson, V. J., Major, D. A., Oborn, K. L., Verive, J. M., & Heelan, M. P. (2010). Comparing telework locations and traditional work arrangements. *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), 578–595. <https://doi.org/10.1108/02683941011056941>.
- Motowildo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10(2), 71–83. [https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002\\_1](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_1).
- Mullan, K., & Wajcman, J. (2019). Have mobile devices changed working patterns in the 21st century? a time-diary analysis of work extension in the UK. *Work, Employment and Society*, 33(1), 3–20. <https://doi.org/10.1177/0950017017730529>
- Neculaesei, A. N., & Tocar, S. (2023). Determinants of perceived performance during telework: evidence from Romania. *Sustainability*, 15(8). <https://doi.org/10.3390/su15086334>.
- Negulescu, O. H., & Doval, E. (2021). Ergonomics and time management in remote working from home. *Acta Technica Napocensis*, 64(1) <https://atna-mam.utcluj.ro/index.php/acta/article/view/1500>.
- Neufeld, D. J., & Fang, Y. (2005). Individual, social and situational determinants of telecommuter productivity. *Information & Management*, 42(7), 1037–1049. <https://doi.org/10.1016/j.im.2004.12.001>.
- Nilles, J. M. (1997). *Fazendo do teletrabalho uma realidade: um guia para telegerentes e teletrabalhadores*. Futura. <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/e7bc3436-a722-4b27-ba39-8de8965a59aa/content>.
- Ok, A. B., & Vandenberghe, C. (2016). Organizational and career-oriented commitment and employee development behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, 31(5), 930–945. <https://doi.org/10.1108/JMP-04-2015-0157>.
- Organização Internacional do Trabalho. (2020). *Teletrabalho durante e após a pandemia da COVID-19* (B. Internacional do trabalho, Ed.). [www.ilo.org/publns](http://www.ilo.org/publns).
- Orpen, C. (1994). The effect of time-management training on employee attitudes and behavior: a field experiment. *The Journal of Psychology*, 128(4), 393–396. <https://doi.org/10.1080/00223980.1994.9712743>.
- Peeters, M. A. G., & Rutte, C. G. (2005). Time management behavior as a moderator for the job demand-control interaction. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(1), 64–75. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.1.64>.
- Perrenoud, P. (1999). *Construir as competências desde a escola*. Artmed Editora. ISBN 9788573075748.

- Peters, P., & van der Lippe, T. (2007). The time-pressure reducing potential of telehomeworking: the Dutch case. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(3), 430–447. <https://doi.org/10.1080/09585190601167730>.
- Pinel, M. (2012). *Teletrabalhador*. <http://teletrabalhador.com>.
- Ployhart, R. E., & Vandenberg, R. J. (2010). Longitudinal research: The theory, design, and analysis of change. *Journal of Management*, 36(1), 94–120. <https://doi.org/10.1177/0149206309352110>.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>.
- Portugal. (2003). Lei n.º 99/2003, de 27 de agosto – Aprova o Código do Trabalho [Law n.º 99/2003, August 27th – Approves the Labor Code]. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/99-2003-632906>.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612. <https://doi.org/https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.85.4.612>.
- Quintal, A. (2002). *O teletrabalho: o conceito e implicações* [Telework: the concept and implications]. [https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/56069/1/Veloso\\_Marques%20da%20Costa\\_Abrantes\\_2022.pdf](https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/56069/1/Veloso_Marques%20da%20Costa_Abrantes_2022.pdf).
- Raišienė, A. G., Rapuano, V., Varkulevičiūtė, K., & Stachová, K. (2020). Working from home—who is happy? A survey of lithuania’s employees during the covid-19 quarantine period. *Sustainability*, 12(13), 5332. <https://doi.org/10.3390/su12135332>.
- Ramli, A. H. (2019). Work environment, job satisfaction and employee performance in health services. *Business and Entrepreneurial Review*, 19(1), 29–42. <https://doi.org/10.25105/ber.v19i1.5343>.
- Rangel, M., Mocarzel, M. S. M. V., & Pimenta, M. de F. B. (2016). A Trajetória das Competências e Habilidades em Educação no Brasil: das avaliações em larga escala para as salas de aula. *Revista Meta: Avaliação*, 8(22), 29. <https://doi.org/10.22347/2175-2753v8i22.951>.
- Rebelo, G., Almeida, A., & Pedra, J. (2024). Telework and work intensity: insights from an exploratory study in portugal during the covid-19 pandemic. *Administrative Sciences*, 14(1), 14. <https://doi.org/10.3390/admsci14010014>.
- Rego, A. (2009). Empregados felizes são mais produtivos? *Revista de Estudos Politécnicos Polytechnical Studies Review*, 12, 215–233. <https://scielo.pt/pdf/tek/n12/n12a12.pdf>.

- Richardson, K. M., & Rothstein, H. R. (2008). Effects of occupational stress management intervention programs: A meta-analysis. *Journal of Occupational Health Psychology, 13*(1), 69–93. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.13.1.69>.
- Rindfleisch, A., Malter, A. J., Ganesan, S., & Moorman, C. (2008). Cross-sectional versus longitudinal survey research: concepts, findings, and guidelines. *Journal of Marketing Research, 45*(3), 261–279. <https://doi.org/10.1509/jmkr.45.3.261>.
- Robles, M. M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today’s workplace. *Business Communication Quarterly, 75*(4), 453–465. <https://doi.org/10.1177/1080569912460400>.
- Sahito, Z., & Vaisanen, P. (2017). Effect of time management on the job satisfaction and motivation of teacher educators: a narrative analysis. *International Journal of Higher Education, 6*(2), 213. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v6n2p213>.
- Saltzstein, A. L., Ting, Y., & Saltzstein, G. H. (2001). Work-family balance and job satisfaction: the impact of family-friendly policies on attitudes of federal government employees. *Public Administration Review, 61*(4), 452–467. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00049>.
- Schislyaeva, E. R., & Saychenko, O. A. (2022). Labor Market Soft Skills in the Context of Digitalization of the Economy. *Social Sciences, 11*(3), 91. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1111/j.2044-8325.1979.tb00448.x>.
- Sironi, E. (2019). Job satisfaction as a determinant of employees’ optimal well-being in an instrumental variable approach. *Quality & Quantity, 53*(4), 1721–1742. <https://doi.org/10.1007/s11135-019-00835-3>.
- Slaven, G., & Totterdell, P. (1993). Time management training: does it transfer to the workplace? *Journal of Managerial Psychology, 8*(1), 20–28. <https://doi.org/10.1108/02683949310024432>.
- Taruchain-Pozo, L. F., & Avilés-Castillo, F. (2024). Digital Competency Enhancement in Personnel Training and Development: A Literature Review of Current Trends and Challenges. In: Vizuete, M.Z., et al. *Innovation and Research – Smart Technologies & Systems. CI3 2023. Lecture Notes in Networks and Systems*, vol 1041. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-63437-6\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-031-63437-6_12)
- Thulin, E., Vilhelmson, B., & Johansson, M. (2019). New telework, time pressure, and time use control in everyday life. *Sustainability, 11*(11). <https://doi.org/10.3390/su11113067>.
- Toniolo-Barrios, M., & Pitt, L. (2021). Mindfulness and the challenges of working from home in times of crisis. *Business Horizons, 64*(2), 189–197. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.09.004>.
- Tori, G., Goduto, G., Manfredini, F., & Melzi, M. J. (n.d.). The effect of the introduction of telework on job performance and satisfaction in the US: A systematic literature review. <https://globalworkplaceanalytics.com/telecommuting-statistics>.

- Tremblay, D.-G. (2002). Organização e satisfação no contexto do teletrabalho. *Revista de Administração de Empresas*, 42(3), 54–65. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902002000300006>.
- Tugade, M. M., & Fredrickson, B. L. (2004). Resilient Individuals Use Positive Emotions to Bounce Back from Negative Emotional Experiences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(2), 320–333. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.86.2.320>.
- Vanharanta, O., Vartiainen, M., & Polvinen, K. (2022). Job challenges are hindrances too: examining experiences of managers and employees in Finnish SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 29(6), 975–992. <https://doi.org/10.1108/JSBED-07-2021-0274>.
- Veloso, A. P., da Costa, E. M., & Abrantes, P. (2022). Telework in times of pandemic: from advantages to uncertainties in the daily lives of families living in the northern Lisbon metropolitan area, Portugal. *Finisterra*, 57(121), 125–150. <https://doi.org/10.18055/Finis28818>.
- Viswesvaran, C., Schmidt, F. L., & Ones, D. S. (2005). Is there a general factor in ratings of job performance? A meta-analytic framework for disentangling substantive and error influences. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 108–131. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.1.108>.
- Vuong, T. D. N., & Nguyen, L. T. (2022). The key strategies for measuring employee performance in companies: a systematic review. *Sustainability*, 14(21), 14017. <https://doi.org/10.3390/su142114017>.
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the covid-19 pandemic: a work design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16–59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>.
- WARR, P., COOK, J., & WALL, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52(2), 129–148. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1979.tb00448.x>.
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction. *Human Resource Management Review*, 12(2), 173–194. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00045-1](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00045-1).
- Woolfolk, A. E., & Woolfolk, R. L. (1986). Time management: an experimental investigation. *Journal of School Psychology*, 24, 75–267. <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/0022440586900592>.

## Anexos

Questionário:

Este questionário insere-se num projeto de investigação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Universidade do Algarve, que tem como principal objetivo recolher informação sobre as competências e a gestão do tempo em teletrabalho. O questionário é anónimo e confidencial. Não há respostas certas ou erradas, apenas nos interessa a sua opinião. Estimamos cerca de 15 minutos para a sua realização.

A responsável pela investigação encontra-se disponível para qualquer esclarecimento acerca do estudo. **Investigadora: Jéssica Gonçalves** [a54645@ualg.pt](mailto:a54645@ualg.pt)

### Declaração de Consentimento Informado

Fui informado(a) sobre os objetivos e condições de participação nesta investigação. Sinto-me esclarecido(a) e aceito participar neste estudo de forma voluntária, **autorizando a utilização dos dados** exclusivamente para fins de investigação nas condições previamente apresentadas.

Concordo \_\_\_ Discordo \_\_\_

---

A. <b>Pense na maneira habitual como trabalha e indique até que ponto as seguintes frases o/a descrevem (Nunca; Poucas vezes; Algumas vezes; Habitualmente; Sempre)</b>	Nunca	Poucas Vezes	Algumas Vezes	Habitualmente	Sempre
1. Ao definir o que vou fazer a curto prazo, também tenho em mente os meus objetivos a longo prazo	1	2	3	4	5
2. Revejo os meus objetivos para perceber se devo fazer alterações	1	2	3	4	5
3. Divido projetos complexos e difíceis em pequenas tarefas mais simples	1	2	3	4	5
4. Estabeleço objetivos a curto prazo para o que quero alcançar nos próximos dias ou semanas	1	2	3	4	5
5. Defino prazos quando tenho a intenção de realizar uma tarefa	1	2	3	4	5
6. Procuo formas de aumentar a eficácia como realizo as atividades do meu trabalho	1	2	3	4	5
7. Termino as tarefas de alta prioridade antes de realizar as menos importantes	1	2	3	4	5

8. Revejo as minhas atividades diárias para ver onde desperdiço tempo	1	2	3	4	5
9. Durante um dia de trabalho avalio se estou a cumprir com o tempo que planeei para as minhas tarefas	1	2	3	4	5
10. Estabeleço prioridades para determinar porque ordem farei as tarefas diárias	1	2	3	4	5
11. Eu uso um caderno para anotar as minhas notas e ideias	1	2	3	4	5
12. Organizo as minhas atividades com pelo menos uma semana de antecedência	1	2	3	4	5
13. Quando percebo que contato frequentemente com alguém, aponto o seu nome, endereço e número de telefone em um lugar especial	1	2	3	4	5
14. Escrevo notas para me lembrar o que preciso fazer	1	2	3	4	5
15. Faço uma lista de coisas a fazer em cada dia e assinalo cada atividade concluída	1	2	3	4	5
16. Tenho sempre uma agenda comigo	1	2	3	4	5
17. Mantenho um diário das minhas atividades realizadas	1	2	3	4	5
18. Uso um sistema de separadores/dossiers/gavetas para organizar informações	1	2	3	4	5
19. Quando sei que vou ter que esperar algum tempo, preparo tarefas para fazer nesses momentos de espera	1	2	3	4	5
20. Defino blocos de tempo na minha agenda para atividades que faço normalmente (treinar, ler, compras, navegar na web...)	1	2	3	4	5
21. Procuro lugares onde possa trabalhar sem interrupções ou distrações	1	2	3	4	5

B. Leia as seguintes afirmações e indique o seu grau de concordância através de uma escala de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente)	Discordo Totalmente				Concordo totalmente

1. Sinto-me capaz de gerir o meu tempo, conciliando o trabalho remoto com as tarefas domésticas.	1	2	3	4	5
2. Sinto-me capaz de descrever eventuais problemas de informática ao solicitar suporte de alguém que está fisicamente distante.	1	2	3	4	5
3. Sinto-me capaz de dialogar com a minha família e/ou com outras pessoas sobre a necessidade de respeitarem o período em que estou a trabalhar remotamente (evitando interrupções).	1	2	3	4	5
4. Ao planear o meu dia a dia de trabalho, organizo-me para cumprir as metas estabelecidas pela minha chefia.	1	2	3	4	5
5. Sou capaz de evitar interrupções de outras pessoas quando estou concentrado/a a realizar uma tarefa.	1	2	3	4	5
6. Tenho habilidade para participar em reuniões através de videoconferência.	1	2	3	4	5
7. Utilizo com facilidade os recursos de comunicação em conversas com a minha chefia e demais membros da minha equipa.	1	2	3	4	5

<b>C. Leia as seguintes afirmações e indique o seu grau de concordância através de uma escala de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente)</b>	Discordo Totalmente				Concordo totalmente
1. Considero-me um empregado eficaz	1	2	3	4	5
2. Estou satisfeito com a qualidade do meu trabalho	1	2	3	4	5
3. O meu superior vê-me como um empregado eficaz	1	2	3	4	5
4. Os meus colegas consideram que sou um empregado bastante produtivo.	1	2	3	4	5

**D. Pense no seu dia de trabalho. Indique o seu grau de concordância em relação às seguintes afirmações (1 – discordo totalmente a 5- concordo totalmente)**

	Discordo Totalmente				Concordo totalmente
1. Hoje, tive que trabalhar muito para concluir algo	1	2	3	4	5
2. Hoje, tive que trabalhar rápido	1	2	3	4	5
3. Hoje tive muito trabalho para fazer	1	2	3	4	5
4. Hoje, tenho trabalhado com restrições de tempo.	1	2	3	4	5

E. As seguintes questões referem-se a vários aspetos do seu trabalho. Indique o quão satisfeito ou insatisfeito está, em relação a cada uma das características do seu trabalho. Por favor, responda de acordo com a seguinte escala:

1	2	3	4	5	6	7
Não						
Extremamen te Insatisfeito	Muito Insatisfeit o	Moderadamen te Insatisfeito	tenho a certez a	Moderadamen te Satisfeito	Muito Satisfeit o	Extremamen te Satisfeito

1. As condições físicas do trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
2. A liberdade para escolher o seu próprio método de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
3. Os seus colegas de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
4. O reconhecimento que recebe pelo trabalho bem feito.	1	2	3	4	5	6	7
5. A sua chefia direta.	1	2	3	4	5	6	7
6. A responsabilidade que tem.	1	2	3	4	5	6	7
7. O seu salário.	1	2	3	4	5	6	7
8. A oportunidade para utilizar as suas competências.	1	2	3	4	5	6	7
9. As relações laborais entre a direção e os trabalhadores, na sua empresa.	1	2	3	4	5	6	7
10. As suas oportunidades de promoções.	1	2	3	4	5	6	7
11. A forma como a sua empresa é gerida.	1	2	3	4	5	6	7
12. A atenção dada às sugestões que faz.	1	2	3	4	5	6	7
13. O seu horário trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
14. A variabilidade de tarefas no seu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
15. A sua estabilidade no emprego.	1	2	3	4	5	6	7
16. Por último, tendo em consideração todas as características, como se sente em relação ao seu emprego como um todo?	1	2	3	4	5	6	7

1. Neste momento, encontra-se a trabalhar:

- Em teletrabalho
- Em regime híbrido

2. Há quanto tempo se encontra a trabalhar neste tipo de regime (teletrabalho/regime híbrido) \_\_\_\_\_ (meses)

3. Recebeu alguma formação de preparação para trabalhar neste regime? Sim\_\_ Não\_\_

4. Qual o seu grau de dificuldade em adaptar-se a este tipo de regime de trabalho (1 – Muita dificuldade; 7 – Nenhuma dificuldade):

1	2	3	4	5	6	7

5. Recebe suporte (logístico, financeiro, etc..) por parte da organização para laborar neste regime?

Sim\_\_

Não\_\_

6. Gostaria de continuar a trabalhar neste tipo de regime (teletrabalho/híbrido)?

Discordo Totalmente	Discordo bastante	discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo Totalmente

7. Quantas horas trabalha por semana?

Menos de 30 horas \_\_\_\_

Entre 30 e 35 horas \_\_\_\_

Entre 36 e 40 horas \_\_\_\_

Mais de 40 horas \_\_\_\_

### Dados Biográficos

<b>Género</b>	
Feminino	
Masculino	
Outro	

<b>Idade:</b>
<b>Nº Filhos:</b>
<b>Tem filhos menores:</b> ____
<b>Tem filhos menores e maiores:</b> ____
<b>Tem filhos maiores:</b> ____

<b>Estado Civil</b>	
Solteiro(a)	
Casado(a)/União Facto	
Divorciado	
Viúvo	

<b>Habilitações Literárias</b>	
Ensino Primário	
Ensino Básico	
Ensino Secundário	
Licenciatura	
Mestrado	

<b>Atividade Profissional/Função:</b>
<b>Há quanto tempo trabalha na atual empresa:</b>
Menos de 1 ano:
Entre 1 a 5 anos:

<b>Vínculo contratual</b>	
Contrato c/ Termo	
Contrato s/ Termo	
Trabalhador Independente	
Outro	

Pós-Graduação		Entre 6 a 10 anos:	<b>Part-Time</b>	
Doutoramento		Mais de 10 anos:	<b>Full-Time</b>	

Obrigada pela sua participação!