

ANA SOFIA RODRIGUES CARVALHO

**Teletrabalho e conflito trabalho-família em tempos de  
pandemia mundial**



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

2022

ANA SOFIA RODRIGUES CARVALHO

# **Teletrabalho e conflito trabalho-família em tempos de pandemia mundial**

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação de:

Professora Doutora Cátia Sousa



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

2022

# **Teletrabalho e conflito trabalho-família em tempos de pandemia mundial**

## Declaração de autoria de trabalho

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

---

Ana Sofia Rodrigues Carvalho

Copyright by Ana Sofia Rodrigues Carvalho

“A Universidade do Algarve reserva para si o direito, em conformidade com o disposto no Código do Direito do 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.”

## Agradecimentos

Em modo de agradecimento, dedico todo o meu esforço e empenho à minha colega e grande amiga Sara Lopes, que me convenceu e que sempre acreditou nas minhas capacidades para desenvolver este objetivo, sem ela não teria dado o primeiro passo para a progressão desta etapa na minha vida. Obrigado Sara Catarina por todas as mensagens e tardes despendidas para meu auxílio.

Posteriormente agradeço imensamente à Professora Doutora Cátia Sousa, que mesmo tendo o seu número de orientados limitado, aceitou-me e acreditou que este projeto seria possível e tudo fez para que conseguisse atingir o objetivado. Obrigado será pouco para lhe agradecer.

Agradeço à minha família, mãe, pai e irmão que são os meus pilares em todos os momentos e vigoram para o meu crescimento desde sempre, sem eles nada seria possível.

No decorrer desta dissertação fui mãe de 2 filhos lindos, Júlia e José Maria, que tanto agradeço pelos filhos maravilhosos que são e que tanto permitiram que me pudesse concentrar e trabalhar neste objetivo.

Agradeço ao meu marido Teófilo, que desde sempre me apoiou na decisão de obter o grau académico e que tudo fez para que fosse possível conciliar a vida familiar e a vida profissional.

Por último e não menos importante agradeço aos meus colegas de trabalho que me proporcionam momentos de bem-estar e satisfação profissional, a vocês: Ana, Bruna, Camilla, Diogo, Florence, João, Osvaldo, Paulo e Vânia. E ainda o meu muito obrigado aos meus superiores que sempre foram excepcionais e me deram a oportunidade de avaliar os recursos humanos com uma perspectiva mais próxima e mais humana a vocês: Eloisa, Genoveva e Miguel.

## Resumo

O ano de 2020 iniciou e nada fazia prever o que viria a decorrer nos meses seguintes, tendo sido instaurada uma pandemia provocada por um vírus denominado Covid-19, que rapidamente circulou mundialmente forçando toda a população a isolar-se de modo a conter a sua propagação. O teletrabalho foi apontado como uma solução viável para a continuação dos préstimos das empresas. Elogiado e imposto pelo Estado, é uma funcionalidade compatível com as demais importantes esferas do indivíduo, a família e o trabalho, que acarreta vantagens e desvantagens. Sendo este regime em trato pandémico avaliado maioritariamente como vantagem para os trabalhadores e organizações, este estudo de carácter quantitativo e qualitativo, tem como objetivo observar o efeito do conflito trabalho-família e família-trabalho (CTF-FT), sobre a satisfação profissional e a satisfação com a vida, assim como o efeito destas variáveis no bem-estar dos trabalhadores em regime de teletrabalho durante a pandemia. É ainda objetivo deste estudo examinar o papel mediador da satisfação profissional e da satisfação com a vida, na relação entre CTF-FT e o bem-estar. A análise quantitativa, com uma amostra de 314 trabalhadores (69.7% do género feminino e 30.3% do género masculino) com idades compreendidas entre os 23 e os 65 anos ( $M=42.95$ ;  $DP=9.91$ ), mostrou que o CTF-FT não influencia a satisfação profissional nem a satisfação com a vida, apenas o bem-estar. A satisfação profissional é preditora do bem-estar e da satisfação com a vida. A análise de mediação não foi confirmada. Os resultados da análise qualitativa com 3 entrevistas realizadas a Diretores de Recursos Humanos, mostram que o teletrabalho aplicado em contexto pandémico continua a ser uma forte aposta para a diminuição do CTF-FT, que consequentemente influencia o bem-estar, pelo que se mostrou ser uma ferramenta eficaz para o alcance do equilíbrio trabalho-família.

**Palavras-chave:** Teletrabalho; conflito trabalho-família e família-trabalho; bem-estar; satisfação profissional; satisfação com a vida.

## Abstract

The year 2020 began and nothing could predict what would happen in the following months. A pandemic caused by a virus called Covid-19 was instigated, which quickly circulated worldwide forcing the entire population to isolate themselves in order to contain its spread. Teleworking was pointed out as a viable solution for the continuation of the companies' services. Praised and imposed by the State, it is a function compatible with the other important spheres of the individual, the family and work, which has both advantages and disadvantages. Being this regime in pandemic treatment mostly evaluated as an advantage for workers and organizations, this quantitative and qualitative study aims to observe the effect of work-family and family-work conflict (WFC-FW), on job satisfaction and life satisfaction, as well as the effect of these variables on the well-being of workers in telework regime during the pandemic. It is also the aim of this study to examine the mediating role of job satisfaction and life satisfaction in the relationship between WFC-FW and well-being. The quantitative analysis, with a sample of 314 workers (69.7% female and 30.3% male) aged between 23 and 65 years ( $M=42.95$ ;  $SD=9.91$ ), showed that the WFC-FW does not influence job satisfaction and life satisfaction, only well-being. Job satisfaction is predictive of well-being and life satisfaction. The mediation analysis was not confirmed. The results of the qualitative analysis with 3 interviews carried out with Human Resources Directors, show that telework applied in a pandemic context continues to be a strong bet for the decrease of WFC-FW, which consequently influences well-being, so it has proved to be an effective tool for achieving work-family balance.

**Keywords:** Telework; work-family and family-work conflict; well-being; job satisfaction; life satisfaction.

## Índice Geral

Introdução .....	11
I. ESTADO DA ARTE .....	15
1. Estado de vivência em situação pandémica .....	15
1.1. Contextualização de Pandemia histórica.....	15
1.2. Pandemia atual – Covid19 .....	15
1.3. Atividade laboral na conjuntura pandémica.....	17
2. Teletrabalho.....	18
2.1. Vantagens do Teletrabalho .....	20
2.2. Desvantagens do Teletrabalho .....	23
2.3. Teletrabalho vivido em situação pandemia mundial .....	26
3. Conflito Trabalho-Família versus Família-Trabalho.....	30
3.1. Abordagem aos conceitos .....	30
3.2. Antecedentes e Consequentes .....	33
3.2.1. Antecedentes do Conflito Trabalho-Família.....	33
3.2.2. Antecedentes do Conflito Família-Trabalho.....	35
3.2.3. Consequentes do CTF e do CFT.....	36
4. Bem-estar .....	37
5. Satisfação profissional e com a vida.....	39
II. INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA .....	43
6. Metodologia .....	43
6.1. Amostra .....	43
6.1.1. Amostra de Diretores de Recursos Humanos.....	45
6.2. Instrumentos .....	45
6.2.1. Guião de entrevista.....	47
6.3. Procedimentos .....	47
6.4. Análise de Dados .....	48
7. Resultados .....	48
7.1. Análise Quantitativa.....	48
7.1.1. Estatística Descritiva.....	48
7.1.2. Análise Correlacional .....	52
7.1.3. Análise de regressão.....	53
7.1.4. Análise de mediação .....	56

7.1.5.	Resultados sobre o regime do teletrabalho.....	57
7.2.	Análise Qualitativa.....	66
7.2.1.	Organização dos RH em contexto pandémico .....	66
7.2.2.	Aplicação do regime teletrabalho.....	67
7.2.3.	Retoma progressiva do ato laboral .....	67
8.	Discussão.....	68
III.	CONCLUSÃO .....	78
	Referências Bibliográficas.....	79
	Anexos.....	95
	Anexo 1 – Questionário.....	95
	Anexo 2 – Guião de entrevista aos DRH .....	99

## Índice Figuras

Figura 6. 1 -	Categorias Profissionais.....	44
Figura 7. 1. -	Média de Satisfação Profissional de acordo com a idade dos filhos.....	50
Figura 7. 2 -	Média de CTF e CFT de acordo com a idade dos filhos.....	51
Figura 7. 3 -	Média de Satisfação Profissional de acordo com o estado civil .....	51
Figura 7. 4 -	Média de Satisfação com a Vida de acordo com o estado civil .....	52
Figura 7. 5 -	Modelo de análise.....	57
Figura 7. 6 -	Regime de teletrabalho .....	58
Figura 7. 7 -	Tempo em regime de teletrabalho .....	58
Figura 7. 8 -	1ª experiência em teletrabalho .....	59
Figura 7. 9 -	Formação em regime teletrabalho.....	59
Figura 7. 10 -	Grau de dificuldade .....	60
Figura 7. 11 -	Carga horária .....	61
Figura 7. 12 -	Grau de concentração .....	61
Figura 7. 13 -	Tarefas domésticas .....	62
Figura 7. 14 -	Aumento do conflito trabalho-família .....	63
Figura 7. 15 -	Impacto no desempenho laboral .....	63
Figura 7. 16 -	Transtorno em contexto de pandemia.....	64
Figura 7. 17 -	Mecanismo de diminuição financeira.....	65

Figura 7. 18 - Continuidade em regime de teletrabalho.....	65
--	----

## Índice Tabelas

Tabela 2.1 - Vantagens do teletrabalho.....	21
Tabela 7.1 - Médias e desvios-padrão das variáveis em estudo .....	49
Tabela 7.2 - Correlações entre as variáveis em estudo .....	53
Tabela 7.3 - Regressão hierárquica para a predição da satisfação profissional, satisfação com a vida e bem-estar (preditor CTF-FT).....	54
Tabela 7.4 - Regressão hierárquica para a predição da satisfação com a vida e bem-estar (preditor satisfação profissional) .....	54
Tabela 7.5 - Regressão hierárquica para a predição do bem-estar (preditor satisfação com a vida).....	55
Tabela 7.6 - Regressão hierárquica para a predição do bem-estar (modelos de regressão).....	55
Tabela 7.7 - Coeficientes de regressão, erros-padrão, e informação sumária do modelo de mediação.....	56

## Introdução

O ano de 2020 iniciou com uma grande perspectiva de crescimento económico sendo visto por muitos como o melhor ano dos últimos tempos, longe de imaginar o que se avistava mundialmente, pondo em causa todo o cenário perspectivado.

Em dezembro de 2019 surge o comunicado da Comissão Municipal de Saúde de Wuhan reportando a existência de um vírus semelhante à pneumonia com causas desconhecidas, pondo em alerta todos os países a nível mundial (Pinto,2020). Num espaço de três meses o vírus espalhou-se por todos os estados, implementando sobre o desconhecido todas as medidas possíveis, sendo estes obrigados à colocação de estado de emergência por forma a prevenir a propagação do vírus por toda a população. No entanto mesmo definindo limites de prevenção o vírus denominado por COVID-19 atravessou todas as barreiras provocando um encerramento parcial ou total em várias organizações, criando confinamento para a maioria populacional, sendo possível apenas estar em funcionamento as entidades tituladas por essenciais, por exemplo, hospitais, superfícies de comercialização de bens essenciais, farmácias, estações de serviço, entre outros (Porfirio,2020).

Os recursos humanos foram reajustados com base nas perdas das organizações, segundo um estudo elaborado entre a CIP — Confederação Empresarial de Portugal e o Marketing FutureCast Lab do ISCTE, nove em cada dez empresas aderiram ao regime de Teletrabalho durante o período de isolamento, sendo que cerca de 74% das organizações pretendem manter este regime a tempo inteiro no futuro (Moreira,2020). Apesar da maioria das organizações terem sido obrigadas a fechar portas durante o período de isolamento obrigatório, muitas conseguiram continuar a laborar dentro da normalidade com os limites exigidos a partir de casa. Naturalmente que existem funções laborais que não permite a adoção do regime de Teletrabalho como forma laboral, no entanto às que são permitidas será uma vantagem para a continuação das atividades produtivas das empresas.

Nos últimos anos, o regime de teletrabalho tem vigorado cada vez mais como ferramenta estratégica para a organização e melhoria laboral dos trabalhadores e das

empresas. Segundo os dados divulgados pelo Eurostat, no ano de 2019 cerca de 5% dos trabalhadores na União Europeia trabalhavam habitualmente em regime de teletrabalho. Já em Portugal a percentagem fica acima da média, em cerca de 6.5% (Patrício, 2020) o que demonstra assim que, em Portugal o regime de teletrabalho se encontra implementado em inúmeras empresas por forma a fazer face às demais necessidades existentes.

Com a adesão ao regime do teletrabalho por parte das empresas, pretende-se cada vez mais atribuir uma valorização ao contexto deste regime, por forma a avaliar as várias perspetivas atribuídas às vantagens e às desvantagens que este regime comporta. Para Rocha e Amador (2018) o teletrabalho é um grande aliado para a atenuação do conflito entre as esferas mais importante da vida do ser humano, o trabalho e a família.

O conflito trabalho-família é considerado por muitos uma situação experienciada em algum momento pelo ser humano enquanto trabalhador, visto que o conflito que poderá ser proveniente do trabalho para com a família assim como, da família para o trabalho, tornando-se um antagonismo fácil de acontecer devido às exigências de cada parte.

Cada vez mais existem medidas de apaziguamento ao conflito trabalho-família e família-trabalho, quer por parte das organizações, quer por parte dos membros do Estado. Contudo estas medidas ainda não são totalmente satisfatórias e nem abrangentes a todas as organizações, por forma a que o conflito trabalho-família e família-trabalho não cause danos irreparáveis no âmbito do bem-estar dos trabalhadores. Assume-se que as duas vertentes de conflito estão igualmente centralizadas no contributo para a diminuição da satisfação e do bem-estar psicológico (Frone et al., 1992; Noor, 2004).

Em Portugal desde 2011 que o índice de bem-estar laboral, categorizado por Balanco Vida-Trabalho tem vindo a decrescer (INE, 2019), o que significa que os trabalhadores não estão a conseguir conciliar as responsabilidades laborais com as responsabilidades familiares provocando um descontentamento generalizado no percurso laboral e familiar dos portugueses.

De facto, cada vez mais é necessário avaliar esta variante com a devida importância uma vez que, o bem-estar interage com todas as formas de agir do ser humano, compactando a satisfação, o desenvolvimento e a motivação que são extremamente relevantes para o progresso das organizações e dos respetivos trabalhadores.

Com base nos itens mencionados e no desejo de apreciar em análise específica a região do Algarve, surge o interesse para a concretização do estudo sobre o Teletrabalho e o conflito trabalho-família em tempos de pandemia mundial. Visto o tema ser ambíguo dado a conjuntura nunca antes vivida pelas organizações atuais terá como objetivos os seguintes: observar o efeito do conflito trabalho-família e família-trabalho (CTF-FT), sobre a satisfação profissional e satisfação com a vida, assim como observar o efeito destas variáveis no bem-estar dos trabalhadores em regime de teletrabalho durante a pandemia. É ainda objetivo deste estudo examinar o papel mediador da satisfação profissional e da satisfação com a vida, na relação entre CTF-FT e bem-estar.

Para além destes objetivos, este estudo procurou ainda identificar a perceção dos trabalhadores sobre o trabalho em regime de teletrabalho, e identificar, junto dos diretores de recursos humanos (DRH), práticas de RH utilizadas para gerir os trabalhadores à distância bem como para facilitar o seu regresso presencial, e os critérios para manutenção de postos de trabalho face à regressão económica vivida em período pós-quarentena, uma vez que foram muitas as entidades a entrar em modo de desaceleração da produção, criando receios sobre os trabalhadores. Marques (2020) afirma que a situação de saúde pública provocada pelo Covid-19, gerou muitos receios nos trabalhadores tais como: a possibilidade de ser substituído pelos mecanismos tecnológicos, o encerramento da organização laboral por falência, a possibilidade de pertencerem a um estigma social (e.g., ser desempregado, ser emigrante, etc.), serem compelidos a exercer horários diferentes do que anteriormente estavam a exercer (e.g., turnos e/ou noturnos) e por último serem despedidos por necessidade de reestruturação económico-financeira da organização.

Por outro lado, as organizações viram-se confrontadas com uma nova realidade para a qual não estavam preparadas: gerir, motivar, liderar os

colaboradores à distância e, posteriormente preparar o seu regresso ao local de trabalho. Este novo contexto levantou desafios à gestão de recursos humanos (GRH), pelo que é ainda objetivo deste estudo aprofundar o modo como foi reestruturado em termos de gestão dos recursos humanos, o regresso dos trabalhadores e os critérios para manutenção de postos de trabalho face à regressão económica vivida em período pós-quarentena, ou seja, evidenciar a readaptação dos trabalhadores ao ato das funções laborais em situação normal (antes da pandemia) e o escape ao despedimento dos trabalhadores motivados pela falta de produção, em que se realça o importante papel do Estado para colmatar esta questão (*lay-off*). Através deste estudo pretende-se analisar criteriosamente uma amostra populacional que se encontrou em período de quarentena cerca de dois meses e meio, e que foi conseqüentemente conduzida pelas chefias para a vertente de teletrabalho.

Para concretização do estudo, este será fragmentado em três partes. Na primeira parte irá incidir sobre o enquadramento teórico, para o qual será realizado um levantamento teórico, tratando o Conflito Trabalho Família versus Família Trabalho, no âmbito das exigências por estas impostas nos recursos humanos, abraçando o regime do Teletrabalho como medida favorável às organizações, bem como as suas desvantagens, a menção à Pandemia que coloca todos os temas anteriores mencionados numa elevada fasquia e por último o bem-estar laboral nas organizações. Quanto à segunda parte terá lugar a investigação empírica que é desdobrada na metodologia, resultados e discussão incidente no estudo comparativo entre organizações públicas e privadas. Na última parte será apresentado as conclusões inerentes ao estudo.

## **I. ESTADO DA ARTE**

### **1. Estado de vivência em situação pandémica**

#### **1.1. Contextualização de Pandemia histórica**

Descreve-se como pandemia o estado de saúde de um ser humano considerado doente, em que se propaga de forma absurda e perplexa num contexto mundial (Madhav et al., 2017).

Segundo Capua e Alexander (2002) existiram quatro pandemias que foram disseminadas nos anos de 1918, 1957, 1968 e 1977, sendo por estes considerado as pandemias do século XX. A primeira pandemia teve início no ano de 1918, sendo esta definida por gripe espanhola, em que foi identificada como uma das mais graves pandemias mundiais, inclusive foi apontada como uma das pandemias com maior taxa de letalidade, (Kuszewski & Brydak, 2020; Potter, 2001). A gripe asiática teve origem em 1957 juntamente em 1968 surgiu a gripe de Hong Kong, estas duas pandemias culminaram com cerca de 1.5 milhões de mortes (World Health Organization Influenza Fact Sheet 211, 1999). Por fim, em 1977 a gripe russa, conhecida como o vírus da influenza atingiu metade da população infantil mundial, afirmam Laver e Garman (2002).

No século XIX foi reconhecido pela Organização Mundial de Saúde (OMS) o vírus influenza tipo A e subtipo H1N1, mais conhecida como a gripe aviária e suína, sendo encarado como a primeira pandemia deste século, (WHO, 2009). Esta pandemia foi considerada mais uma estirpe de vírus da gripe que não sendo tao mortífera como a gripe espanhola foi considerada altamente contagiosa, (Ponce & Nogueira, 2021).

#### **1.2. Pandemia atual – Covid19**

Recentemente foi identificado um novo contexto pandémico provocado pelo corona vírus (SARS- COV- 2), mais conhecido por COVID19. Este vírus surgiu no final de 2019 na cidade de Wuhan, China, o que deu origem a um surto altamente

contagante entre os seres humanos. Segundo Hu et al. (2021) em 2002 e 2012 permaneceram dois coronavírus de origem animal, conhecidos por SARS-COV e MERS-COV que provocaram doenças de origem respiratória tornando-se inclusive fatais, estando, porém, na mira da preocupação da saúde pública.

Para Hammerschmidt e Santana (2020) o novo coronavírus (SARS-COV<sub>2</sub>) é considerado uma doença infecciosa aguda que o ser humano se debate em cerca de 2 a 4 semanas, sendo este eliminado no fim deste período. Para estes autores, o risco de fatalidade pelo vírus COVID19 é substancialmente maior consoante a idade do ser humano, sendo que, a maioria dos óbitos referem-se aos idosos, visto que estes se encontram com uma vulnerabilidade acrescida.

A OMS declarou a COVID19 como pandemia a 11 de março de 2020, pelo que definiu ferramentas de prevenção e enfrentamento de modo a estabilizar o surto provocado pelo vírus, tais como: 1) higienização das mãos com água e sabão; 2) uso de álcool gel; 3) recomendação de evitar tocar com as mãos no nariz, olhos e boca; 4) proteger as pessoas próximas de espirros e tosse utilizando o cotovelo flexionado ou lenço descartável e ainda 5) distanciamento social de no mínimo 1 metro, por forma a evitar ajuntamentos, (Oliveira et al., 2020).

Oliveira e Souza (2020) destacaram que o distanciamento social surgiu durante a gripe espanhola em 1918, sendo inclusive considerado uma medida eficaz no combate à propagação da mesma, medida essa que foi igualmente adotada para a travagem do COVID19.

Neto et al. (2021) transmitem que na época da gripe espanhola foram tomadas medidas de combate intervencionadas para além do distanciamento social, em que havia o dever de 1) dormir com as janelas abertas; 2) inalar ar puro; 3) arejar todas as divisões da casa; 4) desinfetar a boca e narinas e; 5) limpar os intestinos, sendo estes procedimentos muito semelhantes ao combate da pandemia atual. Segundo os autores Neto et al. (2021) os doentes eram isolados em instituições de utilidade pública de modo a diminuir a propagação da doença, sendo inclusive gerado mecanismos de etiqueta em que limitavam os apertos de mão e cumprimentos, e ainda, as visitas aos pacientes isolados.

Em síntese, a pandemia que gerou maior taxa de letalidade mundial (gripe espanhola) não deteve muitas diferenças da pandemia atualmente vivida (Covid-19), sendo inclusive partilhado os sintomas entre os demais, nomeadamente tosse, febre, dores no corpo, dores de cabeça e dificuldade respiratória, demonstrando assim que os procedimentos são cíclicos e que deverão ser retiradas aprendizagens das situações de difícil resolução e com implicações drásticas na saúde pública e no dia-a-dia do ser humano. Pode-se ainda assim afirmar, mediante os números de óbitos provocados pela gripe espanhola, que foi substancialmente mais letal comparativamente com o número de óbitos provocados pelo Covid-19.

### **1.3. Atividade laboral na conjuntura pandémica**

O distanciamento social foi uma das fortes medidas de combate e prevenção de contaminação do vírus covid-19, sendo considerado a razão pela qual foram encerrados inúmeros setores laborais desde os serviços, ao comércio e indústria, assim como instituições sociais e educacionais (Ribeiro et al., 2021). A preocupação pela intervenção imediata na resolução de um sério problema de saúde mundial fez com que fossem adotados diversos mecanismos, por meio de minimização dos danos colaterais do encerramento de toda a população em suas casas, sendo por exemplo criada a ferramenta da Telescola que possibilitou a milhares de alunos a modalidade de continuar os seus estudos via online. No entanto, existiram inúmeras dificuldades em aplicar no sistema educativo este recurso, uma vez que a falta de meios informáticos era partilhado por inúmeras famílias (Santos & Cruz-Santos, 2021). Com o encerramento das escolas, muitos foram os pais que tiveram a necessidade de ficar em casa a cuidar dos seus filhos, sendo inclusive uma medida do Estado Português, em que este decretou que apenas um membro da família poderia ausentar-se da sua atividade laboral sendo restituído de forma parcial o seu vencimento por apoio à família, segundo a PORTARIA N.º 94-A/2020 - DIÁRIO DA REPÚBLICA N.º 74/2020, 1.º SUPLEMENTO, SÉRIE I DE 2020-04-16. Posteriormente a medida foi ajustada, o membro responsável pela assistência à família deveria ser o membro que detivesse uma atividade laboral compatível com o regime de teletrabalho de acordo com o

DECRETO-LEI N.º 6-A/2021 - DIÁRIO DA REPÚBLICA N.º 9/2021, 1.º SUPLEMENTO, SÉRIE I DE 2021-01-14. Esta foi a realidade vividas por muitas famílias portuguesas criando assim uma forte aposta no regime de teletrabalho, instituindo a obrigatoriedade deste regime nos sectores que eram possíveis de execução do trabalho em *home office*.

## 2. Teletrabalho

No entendimento para a definição das políticas amigas da família o teletrabalho é referenciado como uma ferramenta muito útil de utilização pelos trabalhadores. O teletrabalho introduzido por Jack Nilles em 1973, criando uma definição que comporta o facto de “levar o trabalho aos trabalhadores, em vez de levar estes ao trabalho” (Nilles, 1997, p.15), ou seja, quer o autor dizer que os trabalhadores não carecem de se deslocar ao seu local de trabalho, dado que o mesmo é exequível em outros locais diferentes do habitual.

Rocha e Amador (2018) mencionam que a prática do trabalho à distância era realizada nas décadas de 1960 e 1970 sendo introduzido como uma definição concreta nos anos de 1970 como teletrabalho. Esta observância foi influenciada pela crise petrolífera, dado que esta modalidade laboral diminuía a deslocação dos trabalhadores entre casa-trabalho, trabalho- casa, visto que existia um défice de abastecimento petrolífero (Rocha & Amador, 2018). Filhoais (2007) reforça que devido ao contexto de recessão económica vivida nos anos 70, o teletrabalho surgiu maioritariamente nos EUA tendo consequências benéficas, como o aumento dos recursos energéticos e limitações nos transportes.

Figueiredo et al. (2021) referenciam que o teletrabalho surgiu em 1995 em Portugal implementado pela empresa Portugal Telecom. Rebelo (2004) identifica o primeiro ato regulamentar aprovado em 1991 referenciado no decreto-lei nº 440/91, de 14 de novembro. De acordo com o artigo 165.º do Código de trabalho em Portugal, o teletrabalho define-se pela prestação laboral de um trabalhador subordinado pelo

empregador em local não determinado por este, com recurso às tecnologias de informação e comunicação (TIC).

O teletrabalho pode ser encarado sobre três regimes de atuação, tais como: 1) em tempo parcial; 2) a tempo inteiro e; 3) teletrabalho em *free-lancer* (Huws & Podro, 1995). A primeira forma de atuação diz respeito aos trabalhadores que se encontram em teletrabalho num determinado período de tempo da semana, e o restante será nas instalações da organização (e.g., segunda e terça em teletrabalho, quarta, quinta e sexta no escritório); a tempo inteiro assume a totalidade do horário laboral em regime de teletrabalho e por último, em *free-lancer* diz respeito a um trabalhador que trabalha em regime individual e/ou por sua própria conta utilizando a sua casa para a concretização dos seus atos laborais.

Segundo Rosenfield e Alves (2011) o teletrabalho é definido por seis modalidades, nomeadamente 1) trabalho em casa; 2) trabalho em escritórios satélite; 3) trabalho em telecentros; 4) trabalho móvel; 5) trabalho em empresas remotas ou *off-shore*; e 6) trabalho informal ou trabalho misto.

A primeira modalidade é definida pelo trabalho que é realizado em casa, a segunda modalidade entende-se pela execução do trabalho em unidades dispersas da empresa central; por terceira modalidade compreende-se a realização de trabalho em estabelecimentos normalmente próximos ao domicílio do trabalhador como forma de aluguer; a quarta modalidade respeita às viagens em trabalho ou em vertente comercial; já a quinta modalidade refere-se à utilização de subcontratações de serviços/ escritórios evidenciado em *call-centers*, por último, na sexta modalidade elenca-se a possibilidade de acordo com a entidade empregadora para a execução do trabalho em algumas horas fora do local normal de trabalho.

Para Verbeke et al. (2008) o teletrabalho é definido essencialmente pelo facto de se trabalhar fora utilizando sobretudo as ferramentas inseridas nas TIC. As TIC possibilitam a execução do trabalho em qualquer espaço e em qualquer tempo (Castells, 2002), o que figura uma nova versão atribuída ao conceito do trabalho, contradizendo a típica definição conhecida (Fiolhais, 2007). E, possibilita a atribuição ao teletrabalho, como um motor de maior flexibilidade para o trabalhador na medida

em que este poderá determinar os turnos laborais mediante a sua autonomia e disponibilidade (Figueiredo et al., 2021).

A flexibilidade é vista como uma das principais características da gestão do tempo do teletrabalho, no entanto não significa que esteja relacionado diretamente com a liberdade em contexto laboral, pois dependendo dos casos, poderá ser sinónimo de atos laborais fora do horário normal de trabalho, como horas suplementares (de Alves, 2009).

Existem critérios que permitem a consistência da interpretação para a definição do teletrabalho, em que poderá ser moderado de acordo com o objetivo da atribuição, tais como: macropolítico (e.g., realização de trabalho à distância), organizacional (e.g., benefícios para organização e para os profissionais), ambiental (e.g., diminuição de deslocação permitindo economizar o impacto ambiente) e legal (e.g., que é atribuído uma definição com base na legislação aplicável a cada país) (Largier, 2001). Posto isto, pode-se afirmar que o teletrabalho detém uma grande ambiguidade para atribuição de informação e de conceito.

São inúmeras as definições atribuídas ao contexto do teletrabalho, e compreende-se que a definição em concreto se adapta às diferentes realidades vividas ao longo dos anos perante as conjunturas empresariais e económicas. De ressaltar que, de forma geral, o termo do teletrabalho deve ser administrado pelas organizações tirando um benéfico partido para os trabalhadores e para a respetiva produção laboral, de modo a garantir vantagens para toda a conjuntura administrada.

## **2.1. Vantagens do Teletrabalho**

Contextualizando e permitindo as evidências necessárias para a compreensão do teletrabalho, é expectado a aplicabilidade do conceito nas diferentes realidades, tal como tudo, existem várias perspetivas sobre as vantagens e as desvantagens do teletrabalho.

Tabela 2.1

## Vantagens do teletrabalho

Vantagens	Ótica do trabalhador	Ótica da empresa	Ótica socioeconómica
	1) aumento da produtividade	1) diminuição dos custos fixos e variáveis (e.g. redução do pagamento de rendas com escritórios, água, luz e compra de imobiliário)	1) aumento da oferta de emprego
	2) decréscimo do stress	2) redução do absentéismo dos trabalhadores	2) diminuição do tráfego das estradas
	3) afastamento de um clima competitivo	3) recrutamento facilitado na ótica de acesso às ofertas nos diferentes mercados de trabalho	3) redução do impacto ambiental
	4) autonomia laboral	4) potencialidade de empresa conectar-se de forma produtiva 24 horas	4) decréscimo do consumo de combustível e energia
	5) desenvolvimento laboral sem constante interrupção	5) funcionamento da empresa de forma mais ágil	5) aumento da potencialização de trabalhadores com deficiência ou incapacidades
	6) concentração aumentada	6) flexibilidade de adaptação das empresas mesmo em situações de emergência	6) potencialização das áreas dispersas das cidades
	7) flexibilidade de gestão do tempo	7) diminuição da rotatividade dos trabalhadores.	
	8) menor pressão laboral por parte das chefias		
	9) possibilidade de escolha do local de trabalho		
	10) aumento do bem-estar familiar		
	11) maior disponibilidade para hobbies		
	12) diminuição de encargos extralaborais (e.g., alimentação, vestuário e deslocação)		
	13) readaptação ao ato laboral após ausência de longa duração (e.g., licença médica) e		

14) potencialidade para desenvolver atividades laborais perante outras organizações		
---	--	--

Mello (1999) defende que o teletrabalho veio para ficar, sendo enquadrado como uma ferramenta altamente vantajosa que diferencia em duas óticas nomeadamente, a ótica do trabalhador e a ótica da organização. Na ótica do trabalhador são defendidas as seguintes vantagens: um ambiente de trabalho flexível; maior produtividade; menores situações de stress (e.g., trânsito das deslocações e conflitos laborais); e ainda mais disponibilidade de tempo para a vida familiar e atividades de lazer. Já na ótica da organização prevalece a redução de custos fixos e variáveis; aumento da produtividade; recrutamento de funcionários numa esfera mundial; menor rotatividade de funcionários entre departamentos e supressão do absentéismo.

Segundo Pinel (2012) existem três perspetivas de referir as vantagens do teletrabalho tendo em conta os seguintes intervenientes, o trabalhador, a empresa e a socioeconómica (Tabela 2.1).

São inúmeros os autores que relacionam as vantagens dentro de padrões semelhantes, no entanto os autores Filardi et al. (2020) estudaram uma classificação enquadrada em vinte e quatro vantagens que difere das esferas anteriormente visionadas, criando cinco indicadores de classificação para o teletrabalho, tais como, indicadores estruturais, indicadores físicos e de bem-estar, indicadores pessoais, indicadores profissionais e indicadores psicológicos. Os autores defendem que para os indicadores estruturais existem duas vantagens, a redução de custos para a empresa e a redução de custos para o funcionário. Quanto aos indicadores físicos e bem-estar, estes defendem que existe menor exposição à violência (e.g., acidente rodoviário ou assaltos), possibilidade de empregar funcionários com deficiência, diminuição do impacto ambiental e maior segurança. Para os indicadores pessoais, os autores mencionam que permite agilização do ato laboral por conta própria, realização das refeições em casa, flexibilidade de horário, aumento da qualidade de vida, diminuição de interrupções, privacidade, diminuição do tempo nas deslocações

e a potencialidade de trabalhar em silêncio. Nos indicadores profissionais prevalece a autonomia na gestão de tarefas, a flexibilidade no relacionamento laboral, a gestão por objetivos, o aumento da produtividade, eficácia laboral, e a diminuição do absentismo. Por último os indicadores psicológicos satisfazem a concentração, o equilíbrio das esferas do trabalho e a família, interação nas relações familiares e a diminuição do stress especialmente com trânsito (Filardi et al., 2020).

Com o passar dos anos verifica-se que o teletrabalho tem ganho força com as suas vantagens e que se consegue adequar a várias realidades económicas, sociais e ambientais, sendo considerado um forte mecanismo para o combate das divergências que possam surgir perante as importantes esferas da vida do ser humano (Rocha & Amador, 2018). No entanto existem, desvantagens associadas que decompõe as perspetivas de aceitação e implementação da ferramenta como o primeiro método a utilizar pelas empresas no âmbito das políticas amigas da família.

## **2.2. Desvantagens do Teletrabalho**

Trope (1999) considera que o teletrabalho afeta negativamente as interações sociais e os sentimentos dos trabalhadores e dos grupos laborais, nomeadamente as relações interpessoais, podendo estas ser inclusive inexistentes, face à dispersão geográfica existente entre si, bem como a coesão do grupo e a dissolvência das tarefas laborais a realizar. Atualmente, o isolamento provocado pelo teletrabalho é considerado com um potenciador de criação de stress nos indivíduos, associado às dificuldades de adaptação aos mecanismos disponibilizados pelas organizações, bem como as inseguranças laborais, sendo ainda motivados para o aumento do *burnout* nos trabalhadores (Costa, 2021).

Em complementaridade da saúde mental designada anteriormente, o teletrabalho tem impacto inclusive na saúde física dos trabalhadores, visto que os utensílios logísticos não estão preparados para a execução dos atos laborais, quer isto dizer, que em termos ergonómicos o trabalhador não detém cadeiras, secretárias, ou até mesmo a luminosidade adequada ao meio de trabalho, gerando

assim métodos impróprios para a postura física do ser humano, o que potencializa as severas e irreparáveis doenças profissionais (Ferreira et al., 2021).

Considera-se que uma das desvantagens que confere um impacto severo no contexto de aplicabilidade do teletrabalho diz respeito às tecnologias utilizadas e disponibilizadas pelas organizações para a execução laboral (Tremblay, 2002), sendo consideradas lentas e desatualizadas, assim como o facto de não possuírem todas as ferramentas laborais digitalizadas, o que dificulta o acesso aos elementos cruciais para a execução do trabalho.

Rosenfield e Alves (2011) entendem que existem desvantagens associadas ao teletrabalho, no entanto, dependem do contexto em que este regime é aplicado. Ou seja, é considerado pela maioria das revisões de literatura como uma ferramenta de benefício e potencializador para a diminuição dos conflitos entre o trabalho-família e família-trabalho. Contudo, de acordo com as últimas análises, tem-se evidenciado como um carácter duplo, dado que se mencionou anteriormente como uma vantagem, evidencia-se agora como um potenciador de conflito sendo assim considerado como uma desvantagem - como por exemplo para as famílias que têm filhos menores, confere um grau de incompatibilidade acrescido, visto que estes exigem maior atenção para a dependência da satisfação das suas necessidades, conjugado com a execução do trabalho e a necessidade de atingir os objetivos delineados para as funções laborais, atos estes que na sua grande maioria são executados simultaneamente.

Segundo o estudo de Baert et al. (2020) o isolamento profissional é uma propensão assim como as divergências competitivas na atribuição de cargos e ou tarefas, em especial para os trabalhadores em operação exclusiva fora do local de trabalho, são considerados fenómenos que configuram desvantagem para aplicação do teletrabalho.

A gestão de tempo deficiente é vista também como uma dificuldade acrescida para a separação das esferas vivenciadas pelo trabalhador, tal como, a separação entre as funções laborais desempenhadas e a esfera familiar, dado que o trabalhador mergulha de uma forma profunda no envolvimento do seu ato laboral não se

apercebendo que já ultrapassou as horas definidas e permitidas para o exercer das suas funções, criando dificuldades na gestão de tempo para as outras experiências necessárias ao bem estar do mesmo (Losekann et al., 2020).

Segundo De Vries et al. (2019) uma das grandes desvantagens incide sobre os efeitos negativos que o teletrabalho gera no comprometimento organizacional, pelo que sugere o especial cuidado com a conceção e a implementação do teletrabalho nas organizações. Caillier (2012) afirma que a forma como é abordado e implementado o teletrabalho na relação contratual com os trabalhadores poderá causar um sério impacto na motivação para a execução dos atos laborais e implicitamente o comprometimento organizacional dos mesmos, neste sentido o autor concluiu que a viabilidade do teletrabalho como o potencial fator de benefício para os trabalhadores diminui a motivação dos mesmos.

Em cenário de recrutamento o teletrabalho também se reflete como uma desvantagem, nomeadamente desde o ato da entrevista até à integração do trabalhador na organização, ou seja, o trabalhador na entrevista poderá deter dificuldades de expressar as suas competências e valores, bem como a organização poderá ter dificuldade em perceber a adequabilidade do mesmo para a oferta de trabalho. Quanto ao ato de integração o trabalhador poderá não ter conhecimento suficiente sobre a globalidade da equipa onde se integra, bem como não experiênciar as conversas informais decorrentes do dia-a-dia do trabalho, que de certo modo gera convívio potencializador para a fácil integração de equipas (Oliveira & Andrade, 2022).

São inúmeras as vantagens e desvantagens atribuídas ao regime do teletrabalho, sendo diversas as perspectivas da literatura, o que faz com que este paradigma se torne demasiado complexo para ser defendido através da atribuição do maior número de vantagens sobre as desvantagens, pois dependerá sempre do contexto em que o mesmo é aplicado.

Até à presente data o regime foi identificado com uma possibilidade laboral com legislação específica e que não detinha uma aplicação transversal a todos os trabalhadores no conjunto organizacional, no entanto pela força maior que foi

imposta pela situação pandémica, o teletrabalho surge agora como uma realidade oportunista de teor vantajoso para o desenvolvimento laboral nas diversas entidades organizativas.

### 2.3. Teletrabalho vivido em situação pandemia mundial

O início do ano de 2020 viu-se confrontado com uma conjuntura atípica para a qual ninguém estava preparado, uma situação de pandemia mundial, em que obrigou a população mundial a abster-se das suas rotinas habituais de modo a controlar a propagação do vírus COVID-19.

Com o desenvolvimento das TIC e sendo a grande aposta das entidades corporativas, foi possível adaptar a realidade laboral a uma conjuntura pandémica, sendo implementado o regime do teletrabalho pela maioria das organizações (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020). Esta adaptação forçada tornou possível a prática dos atos laborais de forma contínua, visto que sem este regime, as organizações viam-se obrigadas a paralisar a prestação dos seus serviços causando danos económicos severos, prática esta que só se tornou aplicável de forma massiva por imposição de causa (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020).

Importa refletir que o teletrabalho aplicado em contexto pandémico não detém as mesmas linhas orientadoras que o regime normal a que estávamos habituados, quer isto dizer, que uma vez que se trata de uma imposição, impossibilita que este regime seja implementado numa conjuntura adequada obrigando a adaptações físicas, sociais e psicológicas em modo divergente. Rigotti et al. (2020) elegem 3 desafios para o enquadramento do teletrabalho em contexto de pandemia, em que, o primeiro desafio se concentra na execução das funções laborais em contexto de *home-office*, para o qual não deverão ser realizadas em formato isolado, devendo inclusive existir conetividade entre os demais colegas de equipa ou de trabalho; o segundo desafio enquadra-se na utilização do espaço casa como escritório relacionado com a interface trabalho-família, para o qual se torna difícil estabelecer limites do tempo e energia, por forma a que estes sejam canalizados para

cada necessidade do teletrabalhador, tal como para o trabalho e para a família, tornando-se mais desafiante aquando da utilização do espaço casa em partilha com outros membros da família que requerem necessidades diferentes (e.g., pais que utilizam os recursos TIC para exercem funções laborais, assim como os filhos também necessitam de recursos para assistirem à telescola em simultâneo, gerando necessidades de espaços diferentes, para além do acompanhamento que os filhos requerem para a conetividade com a escola); e por último diz respeito ao aumento da insegurança devido aos efeitos desconhecidos de uma pandemia nunca antes prevista, sendo que poderão refletir efeitos económicos graves, estando fortemente associados ao desemprego.

Hallin (2020) estudou os efeitos do teletrabalho durante o período de quarentena dos funcionários em situação pandémica, pelo que apurou as diferenças do teletrabalho em comparação com o regime aplicado em parâmetros normais, neste sentido o autor identifica que o teletrabalho em situação pandémica não se tratou de uma escolha, mas sim de uma imposição com aspetos involuntários, para além do que foi implementado a tempo inteiro e sem tempo determinado, o que em comparação com o teletrabalho em contexto normal existia por um determinado período. Hallin (2020) indica que as interações digitais assumiram o lugar das interações sociais físicas utilizando sobretudo as ferramentas TIC, ou seja, as interações sociais físicas diminuíram, pelo que ressalva que as interações digitais não substituem as interações físicas. No estudo é demonstrado ainda que as condições laborais revelaram maior facilidade de agilização de reuniões e contactos entre colegas uma vez que todos os elementos de equipa se encontravam no mesmo regime, assim como maior flexibilidade na gestão dos horários potencializando a possibilidade de trabalhar fora de horas de modo a conciliar as tarefas domésticas, gerando assim um maior alcance do equilíbrio entre a vida pessoal e a esfera profissional. O autor revela ainda que o fator motivação e alegria no trabalho diminuiu sobretudo pela falta de interação social e física, e foi observado que o sentimento de insegurança esteve refletido em vários parâmetros nomeadamente, saúde, económica e financeiramente, devido à incerteza e desconhecimento dos eventuais danos do vírus (Hallin, 2020).

Losekann et al. (2020) afirmam que o teletrabalho era um regime excepcional que virou regra por imposição da pandemia, detendo uma abrangência à maioria dos colaboradores presentes nas organizações, criando sérios desafios para as empresas, trabalhadores e familiares, sendo geradas políticas e normas de implementação para o teletrabalho sobretudo pela segurança da informação, para o qual as organizações viram-se obrigadas a incorporar investimentos em recursos e equipamentos que não possuíam para que fosse possível estabelecer as comunicações via remota. Para os trabalhadores houve a necessidade de enquadramento com novas aprendizagens, interações e comunicações perante as suas funções laborais, para além da necessidade de conciliação da vida laboral com a vida familiar, pois houve a carência de partilhar o mesmo espaço para o desenvolvimento laboral, escolar, doméstico e lazer (Losekann et al., 2020).

Ferreira et al. (2021) reforçam que o trabalhador por se encontrar em desenvolvimento das suas funções fora do local normal de trabalho vê-se obrigado a demonstrar os seus atos laborais em função de cumprimento dos objetivos e tarefas delineadas, de modo a que as chefias e/ou responsáveis não detenham uma errada imagem, por estes não conseguirem avaliar e verificar em tempo útil as ações desenvolvidas.

Figueiredo et al. (2021) constataam que a forma como o teletrabalho em contexto de pandemia foi aplicado causou fragilidades nas organizações e respetivos trabalhadores, dado que não havia sido realizada qualquer preparação para a implementação deste regime. Foram muitas as normas e definições ajustadas tal como em aplicação prática, a legislação em Portugal previa de acordo com o n.º 2 do artigo 166.º do código de trabalho, que existisse um acordo por escrito com a definição dos vários parâmetros para o qual exigia a presença física para a conceção do mesmo, tal ato que não foi consumado uma vez que era impossibilitado a permanência física nas organizações, neste sentido o Estado Português viu-se obrigado promulgar o Decreto-Lei n.º 10-A/2020 de 13 de março com a determinação da possibilidade de implementação deste regime sem a exigência de um acordo escrito.

Uma vez que a grande maioria das entidades organizacionais não se encontravam preparadas para a aplicação do regime de teletrabalho em plena pandemia, Werneck (2020) acredita na necessidade de existência de um processo de implementação para o seu sucesso, dado que ninguém estava preparado para uma pandemia, identificando assim que este deve ter em conta a preparação de ferramentas, bem como a motivação e a disciplina, a adaptação ao local e respetivas tecnologias necessárias às funções do trabalhador, para além da definição de planos de trabalho de forma individualizada, *workshops* e ainda critérios de avaliação e mensuração de toda a logística laboral. Werneck (2020) defende ainda que a correta e transparente comunicação é primordial para a aplicação das diretrizes a cumprir, tornando-se fundamental neste contexto, uma vez que a saúde mental de todos encontrava-se sobre pressão dada a conjuntura vivida.

Se por um lado o teletrabalho aplicado a uma conjuntura atípica travou inúmeros desafios e ajustes, por outro foi considerado um privilégio especialmente pelo facto de possibilitar a continuação do funcionamento das organizações e pela proteção da saúde que este regime possibilitou à população em geral (Souza, 2021). Figueiredo et al. (2021) identificam que o teletrabalho em situação pandémica veio possibilitar novas oportunidades de trabalho com um formato nunca antes percetivo pelas organizações, gerando otimização de produtividade e desempenho perante a canalização de recursos propostos para uma economia mais sustentável e altamente qualificada dos serviços prestados.

Losekann et al. (2020) consideram que o teletrabalho em contexto pandémico veio desconfigurar os limites existentes entre a vida profissional e a vida pessoal, existindo mesmo uma invasão de espaços entre as duas esferas. Souza (2021) afirma que foi criada uma falsa expectativa sobre o teletrabalho, como se se tratasse de um regime simples de aplicação, demonstrando inclusive que o ambiente familiar é proporcional à execução das tarefas laborais.

Chambel et al. (2022) afirmam que o teletrabalho é visto como um potenciador de equilíbrio entre o trabalho e a família, desde que este regime seja uma opção do trabalhador, o que não configura o cenário de imposição durante a pandemia, sendo que os autores concluíram sobre a necessidade de existência de um supervisor para

a implementação do regime, de modo a monitorizar ativamente os ajustes necessários para a conciliação das funções laborais e o desempenho familiar, sendo possível assim atingir um maior equilíbrio entre o trabalho-família e o bem-estar dos trabalhadores.

### **3. Conflito Trabalho-Família versus Família-Trabalho**

#### **3.1. Abordagem aos conceitos**

Considera-se família um elo entre diferentes pessoas que partilham o mesmo tipo de sangue, afetividade ou proveitos, e que caminham conjuntamente para o desenvolvimento entre si, construindo uma narrativa inigualável (Alarcão & Relvas, 2002; Amaro, 2006; Giddens, 1999; 2004).

A família faz parte da história do ser humano desde que este existe, sofrendo ao longo dos tempos inúmeras transformações. Atualmente pode-se inclusive afirmar que existe vários tipos de famílias. Segundo Dias (2011) a família moderna está cada vez mais aquém em relação à família tradicional: número de filhos, a existência da união de facto ou até mesmo da união livre, dos casais homossexuais e do aumento das pessoas sós.

As últimas décadas afluíram para as alterações verificadas nos dias de hoje, mais pormenorizadamente na década de 70 foram catalogados inúmeros estudos incidindo sobre a tensão existente no âmbito da interação entre o trabalho e a família, facto este que era oriundo dos primeiros passos dados pela mulher no exercício de atividade laboral (Gotlieb et al., 1998).

Segundo Noor (2004) o trabalho e a família são duas esferas centrais no adulto, em que dado as suas especificidades poderão originar divergências entre si. Noor (2004) reforça ainda que cada vez mais os estudos permitem visualizar a força do trabalho e o impacto que este domina na vertente familiar. Naturalmente são processos interligados e supostamente deveriam agir de forma paralela, no entanto, cada vez mais, se verifica que estes se sobrepõem criando assim a possibilidade do conflito.

Na abordagem ao conflito deverá ser atribuída uma definição concisa para que se possa compatibilizar com as denominações do trabalho e da família. Neste sentido existem várias atribuições de aceção para o conflito em que afluem para o facto de existir quando, um indivíduo ou grupo interfere nos objetivos ou bem-estar do(s) outro(s). Segundo Cunha e colegas (2007, p. 518) enquadram-se inúmeras definições para o conceito, salientando uma mais enfática como, a “interação de pessoas interdependentes que percebem a existência de objetivos, desejos e valores opostos, e que encaram a outra parte como potencialmente capaz de interferir na realização desses desideratos”. Perante isto pode-se afirmar que o conflito poderá estar presente em qualquer situação, basta que haja pretensões diferentes para que este surja.

Na concretização de definição é intenção juntar os dois tipos de conflito provenientes das atividades laborais e familiares nomeadamente, o conflito trabalho-família (CTF) e o conflito família-trabalho (CFT). Cada vez mais estes estão presentes nas organizações, chegando a ser alvo de grande preocupação pelos seus gestores, no entanto é necessário clarificar em que consistem, visto que são entendidos notoriamente pela sociedade e revelam necessidades de auxílio para resolução.

O CTF subsiste essencialmente quando a exigência do trabalho se sobrepõe às necessidades familiares, o que conseqüentemente gera conflito visto que não existe um linear cuidadoso sobre a parte lesada. O que quer isto dizer, que a atribuição em demasia das funções laborais pelas organizações gera dificuldade na concretização das tarefas familiares, criando assim um conflito entre o trabalho e a família (Oliveira et al., 2013).

Perante o CFT entende-se que o conflito é gerado quando os deveres familiares de alguma forma transtornam o desempenho profissional. Assim entende-se que este conflito é gerado quando as incumbências familiares afetam as prestações laborais (Oliveira et al., 2013).

Para melhor entendimento Greenhaus e Beutell (1985) definem as três formas de conflitos existentes: 1) conflito baseado no tempo, 2) conflito baseado na tensão e 3) conflito baseado no comportamento.

O conflito baseado no tempo, insere-se na utilização do recurso tempo para a concretização de alguma necessidade sobrepondo-se aos limites exequíveis de algo previamente definido. Neste sentido reflete-se a existência de trabalho excessivo perante as exigências familiares ou vice-versa, originando assim uma sobrecarga para o indivíduo (Greenhaus & Beutell, 1985).

Poderemos considerar como exemplo o facto de o trabalhador receber indicação da chefia para concretização de uma tarefa laboral perto da hora de saída, em que este tem agendado uma visita ao seu familiar no lar de idosos. O recurso tempo está condicionado pela elaboração da tarefa ou poderá estar para a realização da visita, gerando assim conflito baseado no tempo independentemente do ponto de vista (CFT ou CTF).

A segunda forma de conflito está baseada na tensão, que produz efeitos sucintamente no paradigma do stress, fator este que condiciona a execução de determinada exigência devido aos altos níveis afetados quer fisicamente, quer psicologicamente. Este efeito de pressão sobre o indivíduo na sua grande maioria causa ansiedade, fadiga, depressão, apatia e irritabilidade (Greenhaus & Beutell, 1985).

Pode-se utilizar como exemplo o facto de o indivíduo ser-lhe atribuído demasiadas funções que se tornam impossíveis de executar na sua totalidade e em tempo útil, sendo necessárias horas extraordinárias para a concretização das mesmas, naturalmente esta atribuição transtornará não só a atividade laboral, mas também a vida familiar do mesmo, gerando assim o conflito baseado na tensão (e.g., Chambel & Ribeiro, 2014).

Por fim a forma de conflito baseado no comportamento diz respeito à divergência de comportamentos existentes nas diversas funções que um indivíduo possa exercer sobre as demandas exigidas. Por vezes os comportamentos expetados para determinadas funções não são exequíveis em certos momentos, originando discrepância na expetativa, como o caso do género masculino que “supostamente” tem valências para assumir uma figura mais autoritária em relação ao género feminino (Greenhaus & Beutell, 1985).

Permite para clarificação o exemplo da figura materna que advém de sentimentos afáveis e ternurentos, que no decorrer das suas funções de liderança ou de chefia exerce posturas mais rígidas e formais, sendo muitas vezes exigido inclusive a separação da sua vida laboral da sua vida familiar, como se se tratasse de uma divisão, duas partes do indivíduo. Torna-se claramente difícil a separação linear e por esta razão é notória a existência do conflito baseado no comportamento (Chambel & Ribeiro, 2014; Greenhaus & Beutell, 1985).

Face ao exposto pode-se afirmar que a vida laboral e a vida familiar são interdependentes, tornando o conflito um fator envolvente às duas esferas. Neste sentido importa elencar todas as variáveis circundantes para a constituição do mesmo, por forma a que este possa ser moderado para as duas unidades, quer para o trabalho, quer para a família.

### **3.2. Antecedentes e Consequentes**

#### **3.2.1. Antecedentes do Conflito Trabalho-Família**

Ao longo do tempo são realizadas inúmeras pesquisas em torno do CTF estando no principal foco o apuramento dos antecedentes e consequentes a este paradigma, sendo que na sua grande maioria os resultados auferem que estes existem sobretudo pela interferência do trabalho na família em relação à interferência da família no trabalho (Aguiar, 2014; El-Kassem, 2019; Frone, et. al. 1992; Haar & Brougham, 2020; Santujá & Barham, 2005).

Para Aguiar et al. (2014) os potenciais antecedentes ao CTF são delineados pelos vínculos organizacionais em que se visa analisar o comprometimento e “entrincheiramento organizacional”, adjunto à empregabilidade, a progressão da carreira e a centralidade do trabalho. É através do comprometimento que as organizações entendem que os seus funcionários estabelecem maior produtividade, dedicação, crescimento e permanência de continuidade laboral (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Meyer et al., 2002).

O estudo realizado por Aguiar et al. (2014) revela que o comprometimento tem uma relação negativa perante a interferência do trabalho com a família, demonstrando assim que poderá ser um elemento potencializador do CTF visto que, o indivíduo, ao sentir-se comprometido com a organização, não estabelece percepção de sobreposição das exigências laborais face às exigências familiares.

Mediante o estudo realizado por Oliveira et al. (2013) observam-se várias hipóteses como antecedentes ao CTF, que se enquadram pelo horário flexível, pelo suporte do superior hierárquico e pelas progressões na carreira. Para além destes, mencionam ainda que os fatores idade, cargo de chefia, tempo na empresa e o tipo de empresa, são elementos cruciais que influenciam as hipóteses mencionadas (Oliveira et al., 2013).

Perante a flexibilidade do horário, acredita-se que este é um indicador preocupante para o indivíduo, especialmente se este tiver ao seu cargo o cuidado de algum familiar (e.g., se a organização for demasiado rígida com o cumprimento de horários e que não permita em momento algum ao trabalhador se ausentar por necessidade familiar, este será um argumento de CTF), sendo que se acredita que esta política adotada pela organização permitirá aos seus trabalhadores a diminuição do CTF (Beauregard & Henry, 2009). Quanto ao suporte do superior hierárquico, entende-se que este detém o papel relevante para a gestão do conflito visto que este possui ferramentas e meios para a vivência do conflito, podendo ser fulcral para a resolução inclusive, no entanto dependerá sempre da cultura organizacional (Anderson et al., 2002; Oliveira et al., 2013). Face à progressão na carreira, o indivíduo por vezes adia planos familiares com receio de que estes possam de alguma forma afetar o seu crescimento profissional (e.g., uma operária de secção que adia o facto de engravidar com receio das limitações que lhe possa causar), ou ainda o facto de desejar ter vivências em função do equilíbrio que impede os extremos das duas esferas (e.g., não realizar horas extraordinárias face ao tempo em família, poderá demonstrar hipoteticamente que o trabalhador não tem interesse ou zelo pela sua profissão) (Anderson et al., 2002; Premeaux et al., 2007; Oliveira et al., 2013).

Para Byron (2005) os antecedentes do CTF são distribuídos por três domínios, nomeadamente, variáveis relacionadas com o trabalho, variáveis não relacionadas

com o trabalho e ainda variáveis demográficas e individuais. Para as organizações estes três domínios descrevem-se pelas variáveis alistadas com o trabalho, em que emergem na flexibilidade horária, no stress laboral, no suporte hierárquico, nas horas despendidas para o trabalho e ainda o envolvimento com o trabalho (Byron, 2005). Quanto às variáveis demográficas e individuais o autor identifica as respetivas como provenientes de antecedentes ou consequentes, quer isto dizer que poderá ser considerado uma causa ou uma consequência mediante a interpretação específica de cada caso, neste sentido as variáveis baseiam-se na personalidade e no comportamento do indivíduo elencando o género, as despesas/rendimentos, os estilos de *coping* e as suas competências, que estão mais adversas ao CTF do que ao CFT (Byron, 2005).

Em suma, pode-se afirmar que os antecedentes ao CTF requerem uma atenção particularizada visto que, existem inúmeras possibilidades de estudo que refletem a oscilação consoante a cultura organizacional e individual, no entanto de uma forma geral assevera-se que o stress laboral, a satisfação com o trabalho, a flexibilidade horária e a perceção organizacional para o apoio familiar estão na base dos principais antecedentes do CTF.

### 3.2.2. Antecedentes do Conflito Família-Trabalho

Byron (2005) definiu como antecedente do CFT as variáveis não relacionadas com o trabalho em que são constituintes o conflito conjugal, as tarefas domésticas, o suporte familiar, o conflito familiar, o número de filhos e as idades dos mesmos. Todos estes fatores são considerados extralaborais, em que de alguma forma afetam o sistema psicológico e/ou físico do indivíduo, colocando em causa o bem-estar das envolventes com que o mesmo se relaciona, trabalho e família.

Para Oliveira et al. (2013) os antecedentes ao CFT são considerados as políticas de apoio utilizadas e a estrutura familiar, ou seja, são elencadas as ferramentas de auxílio para resolução das necessidades familiares, principalmente quando estas colidem de alguma forma com a esfera laboral (e.g., saber que tem a possibilidade de

sair mais cedo do trabalho para ir buscar o filho à escola). Quanto à estrutura familiar são definidas as várias características que abordam o CFT, nomeadamente os horários diferentes ou incompatíveis com as demais atividades existentes no agregado familiar, que impliquem um reforço unilateral, as exigências conjugais que carecem de atenção para que não implique a sobreposição, e ainda os dependentes do casal, que necessitam de tempo e dedicação para o seu desenvolvimento que se apodera da energia e capacidade dos indivíduos, após a permanência da atividade laboral (e.g., Dinh et al., 2017; Haar & Brougham, 2020; Michel et al., 2011).

Sucintamente pode-se afirmar que toda a conjuntura familiar vivida pelo indivíduo poderá ter um severo impacto no CFT, mediante a atribuição de valor do mesmo a cada uma das variantes mencionadas. Neste sentido constata-se que o desenvolvimento do conflito terá origem na medida em que o indivíduo não consegue colaborar com as exigências familiares face às necessidades laborais, colidindo com os interesses de bem-estar físico e psicológico.

### 3.2.3. Consequentes do CTF e do CFT

De uma forma geral Oliveira et al. (2013) considera que as consequências do CTF são especificamente abrangidas pela falta de satisfação profissional, intenção de despedimento da organização e o *stress*. Quanto ao CFT interpreta como consequentes o *stress* e o absentismo, concluindo que os dois tipos de conflito comportam diferentes consequências.

Em contrapartida os autores Yavas, e colegas (2008) defendem que as consequências dos dois tipos de conflito orientam para o mesmo sentido. Assim sendo são evidenciados três atos consequentes nomeadamente, a exaustão emocional, o desempenho laboral e ainda a intenção de rotatividade elevada. A exaustão emocional consiste no ato do indivíduo ultrapassar os seus limites em termos de capacidades laborais e do seu tempo, criando fortes emoções de esgotamento, sendo esta consequência vista como a primeira fase do *burnout* (Cordes & Dougherty, 1993; Maslach & Jackson, 1981; Yavas et al., 2008). Emerge-se

ainda que a exaustão emocional é caracterizada por três teorias: 1) teoria do conflito multifunções que se define na pressão existente sobre o indivíduo aquando deste deterem diferentes funções (Greenhaus & Beutell, 1985); 2) a teoria da identidade que advém da existência de várias identidades que o indivíduo necessita de exercer consoante o papel que desempenha (Thoits, 1991), ou seja, assume identidades diferentes no papel laboral em relação ao papel familiar, e por último: 3) a teoria da conservação dos recursos, que confere ao indivíduo a necessidade de conservar recursos considerados importantes para o seu desenvolvimento, como por exemplo o recurso tempo (Hobfoll, 1989). Estas teorias são vistas como elementos cruciais para a evidência da exaustão emocional, no que toca ao desempenho laboral. Yavas et al. (2008) mencionam que os dois tipos de conflito envolvem o desempenho do indivíduo especialmente no âmbito laboral, afirmando que estes prejudicam a *performance* do mesmo, criando um grave impacto no crescimento e desenvolvimento perante as duas esferas mais importantes na vida de um adulto (trabalho e a família). Quanto à intenção de rotatividade sobressai a disposição do indivíduo alterar por completo a sua perspetiva profissional em função do CFT e/ou CTF, ou seja, derivado das exigências assumidas pelas importantes esferas da vida adulta, o indivíduo oscilará a sua permanência laboral, consoante o nível de conflito que poderá existir no desempenho das suas funções face à vida familiar.

Em suma entende-se que as consequências do CTF e CFT convergem no mesmo sentido, ou seja, o desgaste psicológico do indivíduo, que por sua vez origina atos em função da procura do bem-estar na tentativa de minimizar os conflitos existentes.

#### **4. Bem-estar**

O bem-estar ao longo do passar dos anos tem vindo a desenvolver uma estrutura centralizada na cultura organizacional das empresas, visto que cada vez mais detém uma preocupação pelos estratégias que procuram desenvolver funcionalidades que promovam o crescimento efetivo, físico e social dos seus elementos de equipa.

O bem-estar é entendido sobre diversas perspectivas, sendo identificado em vários argumentos que vinculam o seu desenvolvimento. Para Angner (2010) o bem-estar é defendido como um “estado de espírito” ou um “estado mental”, em que se depreende com a satisfação do desejo ou a satisfação da preferência do ser humano em função da concretização dos seus objetivos ou das suas preferências.

Afirma-se que a atuação do bem-estar se identifica em dois modos nomeadamente, o bem-estar afetivo e subjetivo em que, o afetivo se relaciona com o estado de saúde, psicológico, mental e físico, em que configuram indicadores de medição do bem-estar do ser humano para com a vida, já o subjetivo relaciona-se com as características de personalidade de cada pessoa (Danna & Griffin, 1999).

Paz et al. (2020) considera que o bem-estar se divide em duas vertentes, nomeadamente o subjetivo e o psicológico em que, segundo estes, a parcialidade do fenómeno ainda não detém uma definição contextualizada. Perante o bem-estar subjetivo, Diener (2000) relaciona com os aspetos emocionais do ser humano nomeadamente as emoções, o estado de espírito e a conjuntura de positividade. Quanto ao bem-estar psicológico advém do cumprimento de objetivos definidos para a vida em prol da realização pessoal, conseguindo atingir a felicidade na prática de ações (Ryff, 2014). Para além destas duas funcionalidades do bem-estar, Van Horn et al. (2004) consideram a existência do bem-estar ocupacional atribuído essencialmente à ocupação laboral que o ser humano executa para a sua satisfação.

De uma forma geral não existe concretamente uma definição específica para o conceito de bem-estar, pois este é variável consoante as vontades de cada ser humano, baseando-se nos objetivos de vida e inclusive da própria saúde, pois o bem-estar de uma pessoa poderá estar apenas relacionado com a saúde física, assim como o bem-estar para outra pessoa poderá estar relacionado com a saúde mental, e ainda há quem eleja o bem-estar com a atribuição do foro psicológico e físico. Posto isto pode-se afirmar que a definição do bem-estar dependerá da vivência do indivíduo e daquilo que este valoriza. Paschoal e Tamayo (2008) afirmam inclusive as complexidades existentes para a atribuição concreta dos antecedentes do bem-estar, sugerindo como potenciais antecedentes as variáveis situacionais associadas

ao contexto laboral e as variáveis pessoais aplicadas à personalidade, valores e predileções individuais.

Avaliando as várias perspectivas de desenvolvimento para o bem-estar no indivíduo e sendo o contexto laboral uma das variáveis que promove um sério impacto sobre o mesmo, dado que ocupa grande parte do dia-a-dia, Tavares et al. (2007), demonstraram que o mal-estar associado ao trabalho gera efeitos no trabalhador, podendo este reportar tais comportamentos face às várias vertentes da vida, nomeadamente o contexto familiar, uma vez que a dedicação ao trabalho que o indivíduo comporta mediante o tempo e a energia complementar que o mesmo despende em função da sua entidade organizacional, proporciona fatores geradores do CTF, que por sua vez influencia negativamente o bem-estar.

## **5. Satisfação profissional e com a vida**

Na abordagem literária ao bem-estar verifica-se que a satisfação com a vida e a satisfação com a profissão exercida pelo indivíduo são características significativamente necessárias para o atingimento do bem-estar do mesmo.

Perante o constructo da satisfação com a vida, Keyes e Ryff (2002) definem que este tipo de satisfação consiste na apreciação que o indivíduo realiza sobre as suas vivências, pelo que é também composto por altas experiências positivas enquadradas no conceito da felicidade vivida pelo mesmo, de modo a integrar os padrões inerentes àquilo que é considerado qualidade de vida (Siqueira & Padovam, 2008). Entende-se que a satisfação com a vida faz parte integrante da definição do bem-estar subjetivo, refletindo a satisfação do indivíduo de forma positiva com as diversas áreas de existência, nomeadamente, a saúde, o trabalho, o ambiente familiar e social (Oliveira et al., 2009).

Perante o estudo realizado por Diener et al. (2018), foi evidenciado que o indivíduo confere altos níveis de satisfação com a vida ao atingir as primeiras vivências da fase adulta, diminuindo à medida que atinge a maturação desta fase, conseguindo posteriormente estabilizar e progredir os níveis de satisfação. Quer isto

dizer que, à medida que o indivíduo atinge as suas vivências como adulto, os níveis de satisfação com a vida alteram, tendo em conta as diferentes experiências vividas e as interpretações administradas pelo próprio (Diener, 1994).

São vários os estudos que indigitam para a diferença de género, pelo que é elegido o género masculino com maior satisfação com a vida face ao género feminino, sendo desmistificado pelas responsabilidades rotineiras que a mulher comporta em relação ao homem em modo geral com a vida (Azevedo & Mathias, 2017; Carlotto, 2011; Oliveira et al., 2009), assim como o estado civil nomeadamente casado ou união de facto também difere gerando maior satisfação com a vida face aos restantes (Oliveira et al., 2009).

Segundo o estudo realizado pelos autores Oliveira et al. (2009) concluiu-se que quanto menor a satisfação com a vida, maior será o desejo do indivíduo em mudar de emprego. Para além da necessidade de mudança de emprego, Silva e Ribeiro (2022) concluíram que quanto maiores os níveis de foro psicológico nomeadamente, stress, ansiedade e depressão, menores serão os níveis de satisfação com a vida.

Tendo em conta os importantes domínios que compõem a verificação do nível de satisfação com a vida, enquadra-se o ato laboral como um elemento crucial para que o indivíduo possa atingir maior satisfação com a vida, pelo que Aziz e Zickar (2006) afirmam que quanto menor for o equilíbrio entre a esfera profissional e familiar, menor será o nível de satisfação com a vida do indivíduo.

Haar e Roche (2010) identificaram que o papel da satisfação com a vida pode servir de mediador entre apoio familiar e a satisfação profissional, bem como potenciais necessidades de rotatividade e *burnout*, neste sentido pode-se afirmar que a satisfação com a vida se relaciona diretamente com a satisfação profissional e conseqüentemente com o CTF.

A satisfação profissional aborda os aspetos positivos em torno da atividade desenvolvida pelo trabalhador e do ceio em que este se encontra (Silva Filho & Ferreira, 2015). Warr (2005) entende que este fenómeno é composto por emoções positivas atribuídas ao desempenho das tarefas em contexto laboral. Já Robbins

(2004) defende que a satisfação profissional advém da postura adotada pelo trabalhador em relação à compensação que recebe face aquela que deveria de receber. Enquanto que Davis e Nestrom (1985) explicam que a satisfação profissional consiste no ato de satisfazer as expectativas idealizadas para a ação laboral em função do que realmente é realizado, tendo em conta o seu desempenho.

Para a definição do constructo da satisfação profissional Herzberg et al. (1959), defende a teoria de dois fatores que contribuem para a satisfação do indivíduo no trabalho, em que primeiramente estabelece os fatores higiénicos que estão relacionados essencialmente com a prevenção da não satisfação do trabalhador, derivados das políticas organizacionais, dos relacionamentos pessoais e profissionais, das condições para o trabalho, do rendimento salarial, da vida pessoal e ainda da segurança estabelecida para o desempenho laboral. O autor defende como segundo os fatores motivacionais que abordam essencialmente a manutenção da ação laboral do trabalhador, estando considerados a realização profissional, o reconhecimento, as funções atribuídas, a responsabilidade e autonomia, a progressão de carreira e o crescimento profissional (Herzberg, 1987).

Tendo como base a teoria de dois fatores para a viabilidade da satisfação profissional, Spector (1997), identifica três parâmetros a considerar para atingir este paradigma. O primeiro parâmetro deve-se à valorização humana desenvolvida pela cultura organizacional das empresas, ou seja, atribuição de valores e respeito pelos seus funcionários criando uma estratégia para a eficácia e eficiência dos mesmos, permitindo avaliar o nível de satisfação, assim como para o bem-estar emocional e mental, em segundo parâmetro destina-se ao comportamento dos trabalhadores em função do desempenho das ações laborais, ou seja, se o trabalhador estiver satisfeito com o trabalho realizado terá comportamentos positivos e vice-versa, e por último elenca-se a atividade desenvolvida pela organização, tendo em conta os diferentes sectores que a empresa possa atuar, isto é, perante a satisfação profissional dos indivíduos poderá surgir necessidades de mudanças internas e reformulações das áreas em que a entidade labora de maneira a gerar um aumento do desempenho das equipas (Spector, 1997).

Segundo Agapito e Sousa (2010) trabalhadores satisfeitos são mais produtivos, pelo que as organizações têm uma séria responsabilidade de estabelecer junto dos mesmos, funções objetivadas com carácter de crescimento profissional e uma adequada remuneração.

Perante a literatura analisada depara-se com os vários estudos que evidenciam a satisfação profissional fortemente correlacionada com o bem-estar do individuo face ao seu trabalho. Posto isto reflete-se tal como o bem-estar laboral sofre influências do CTF, a satisfação profissional está garantidamente comprometida aquando o individuo verifica interferências da vida profissional sobre a vida pessoal, quer isto dizer que o CTF influencia também negativamente a satisfação profissional (Andrade, 2011; Masuda et al., 2012; Toga et al., 2014).

Face ao explanado, foram delineadas as seguintes hipóteses:

H1: O conflito TF-FT influencia a satisfação profissional.

H2: O conflito TF-FT influencia a satisfação com a vida.

H3: O conflito TF-FT influencia o bem-estar.

H4: A satisfação profissional influencia o bem-estar.

H5: A satisfação profissional influencia a satisfação com a vida.

H6: A satisfação com a vida influencia o bem-estar.

H7: A satisfação profissional e a satisfação com a vida medeiam a relação entre o conflito TF-FT e o bem-estar.

## II. INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

### 6. Metodologia

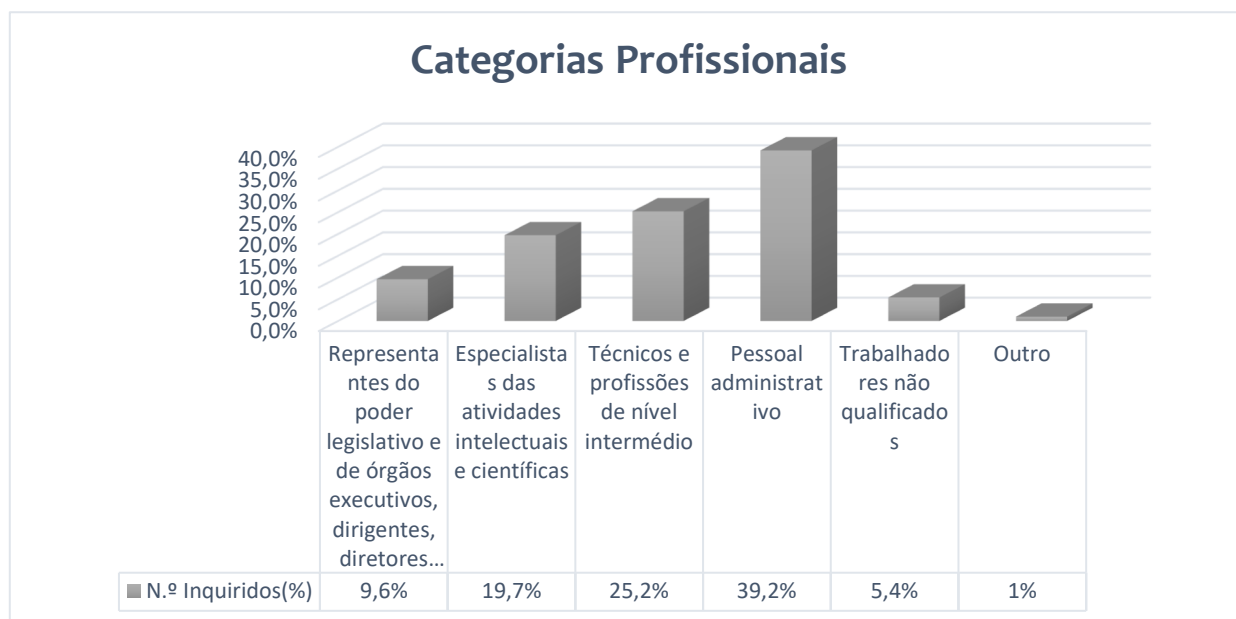
#### 6.1. Amostra

A amostra recolhida é composta 314 participantes, dos quais 69.7% (n=219) são do género feminino e 30.3% (n=95) são do género masculino. Os participantes têm idades compreendidas entre os 23 e os 65 anos (M=42.95; DP=9.91). Quanto ao número de filhos, apurou-se que 31.2% (n=98) dos indivíduos não têm filhos, 30.9% (n=97) têm um filho, 30.3% (n=95) têm dois filhos, 5.1% (n=16) têm três filhos, 0.3% (n=1) tem quatro filhos e, por fim, 2.2% (n=7) não se pronunciaram nesta questão. Relativamente à idade dos filhos, os dados apurados foram que 40.8% (n=128) dos participantes têm filhos menores de idade, 8.6% (n=27) dos inquiridos têm filhos menores e maiores de idade, já 18.2% (n=57) têm filhos maiores de idade, e por fim, 32.5% (n=102) da amostra não respondeu. Perante o estado civil 25.5% (n=80) dos questionados são solteiros, 8.6% (n=27) são divorciados e 65.9% (n=207) são casados/união de facto. Os constituintes da amostra detêm habilitações literárias compreendidas em 1.3% (n=4) do ensino básico, 33.1% (n=104) referentes ao ensino secundário, 38.5% (n=121) pertencentes à licenciatura, 2.7% (n=40) têm pós-graduação, 14% (n=44) possuem o mestrado e, por último, 0.3% (n=1) tem o grau de doutorado.

Na recolha da amostra estiveram presentes diversas categorias profissionais, sendo que, 9.6% (n=30) dos inquiridos são representantes do poder legislativo e de órgãos executivos, dirigentes, diretores e gestores executivos, 19.7% (n=62) são especialistas das atividades intelectuais e científicas, 25.2% (n=79) enquadram-se como técnicos e profissões de nível intermédio, 39.2% (n=123) refere-se ao pessoal administrativo, 5.4% (n=17) são trabalhadores não qualificados e, por fim, 1% (n=3) possuem uma categoria equivalente a outros, e.g. estagiários. (Figura 6.1.)

Figura 6. 1

Categorias Profissionais



Os intervenientes do presente estudo pertencem a diferentes sectores, sendo que 86.3% (n=271) pertencem ao setor público e 13.7% (n=43) exercem no setor privado. Para os membros constituintes da amostra existe uma relação temporal com a organização vinculada, nomeadamente 8.6% (n=27) laboram há menos de um ano, 28.7% (n=90) encontram-se a exercer a sua atividade entre um e cinco anos, 5.7% (n=18) estão a executar o seu trabalho entre cinco e dez anos, por último, 57% (n=179) dos inquiridos estão na organização há mais de dez anos. Quanto ao vínculo contratual, estes possuem em cerca de 9.6% (n=30) contrato a termo, 81.8% (n=257) detém um contrato sem termo, 2.5% (n=8) são trabalhadores independentes e 6.1% (n=19) têm uma situação contratual considerada outro, e.g. contrato de trabalho temporário. Acrescenta-se ainda o regime laboral dos inquiridos, em que 2.2% (n=7) executam as suas funções em regime de *part-time* e 97.8% (n=307) laboram em regime de *full-time*.

### 6.1.1. Amostra de Diretores de Recursos Humanos

Para qualificar a pesquisa realizada foram selecionados 4 Diretores de Recursos Humanos (DRH), 2 pertencentes ao setor público e os outros 2 ao setor privado, no entanto apenas foram obtidas 3 respostas na sua íntegra, sendo que um DRH não se demonstrou disponível para responder à respetiva entrevista. Todos DRH são do género feminino com idades compreendidas entre os 40-50 anos.

### 6.2. Instrumentos

Escala de Conflito Trabalho-Família e Família-Trabalho – As escalas de CTF e CFT, adaptadas para a população portuguesa por Santos e Gonçalves (2014), foram originalmente desenvolvidas em inglês por Netemeyer et al. (1996). Esta escala composta por 10 itens, cotados numa escala de *Likert* de 7 pontos (1 – discordo totalmente a 7 – concordo totalmente) é um instrumento bidimensional que avalia as duas dimensões do conflito: conflito trabalho-família (5 itens, e.g., item 1: “As exigências do meu emprego interferem na minha vida familiar”; item 4: “O meu emprego não permite ausências por motivos familiares”) e conflito família-trabalho (5 itens, e.g., item 7: “Prescindo de realizar tarefas profissionais pelos compromissos familiares em casa”; item 9: “A minha vida familiar interfere com as minhas responsabilidades profissionais, nomeadamente na pontualidade, no cumprimento das tarefas diárias e nas horas extraordinárias”). A versão portuguesa da escala apresentou valores de consistência interna de 0.86 para o total da escala, 0.88 para a dimensão CTF e 0.87 para a dimensão CFT (Santos & Gonçalves, 2014). Neste estudo os valores de consistência interna obtidos foram de 0.92 para a escala global, 0.90 para a dimensão CTF e 0.92 para a dimensão CFT.

Bem-estar Psicológico - foi avaliado através da escala GHQ12, desenvolvida por Goldberg e Williams (1988). É uma medida unidimensional que procura avaliar a saúde mental do participante e é constituída por 12 itens, avaliados numa escala de *Likert* de 7 pontos (discordo totalmente a concordo totalmente). Esta escala encontra-se

centrada em duas questões: 1) a incapacidade para desempenhar as funções normais e 2) o aparecimento de experiências novas e angustiantes. É uma escala avaliada inversamente, ou seja, quanto maiores as médias, menor o bem-estar psicológico percebido pelo participante. Os autores originais obtiveram um valor de consistência interna de 0.83 (Goldberg & Williams, 1988). No presente estudo o alfa de *Cronbach* foi de 0.87.

Satisfação Profissional – Foi aplicada a escala de Lima e colegas (1994), composta por 8 itens, que avaliam a satisfação relativamente a vários aspetos do trabalho (e.g., item 2 “Em relação à organização e funcionamento do departamento onde trabalha, diria que está:” e item 4 “Em relação à remuneração que recebe, diria que está:”). Os itens são avaliados numa escala de *Likert* de 7 pontos (1 – extremamente insatisfeito a 7 – extremamente satisfeito). Embora não tenha sido possível ter acesso aos índices obtidos pelos autores da escala, os estudos conduzidos por Borges (2012) e por Mendes (2014), que utilizaram a mesma escala, obtiveram bons índices de consistência interna, sendo os alfas de *Cronbach*, respetivamente, de 0.80 e 0.89. Neste estudo a escala de satisfação profissional apresentou um alfa de *Cronbach* de 0.89.

Satisfação com a vida - Foi utilizada a adaptação da *Satisfaction with Life Scale* (SWLS, Diener et al., 1995) para a população portuguesa de Simões (1992). É uma escala de 5 itens (e.g., item 1: “A minha vida parece-se, em quase tudo, com o que eu desejaria que ela fosse”; item 4: “Até agora tenho conseguido as coisas importantes da vida, que eu desejaria”) avaliados através de uma escala de *Likert* de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente). Simões (1992) obteve um alfa de 0.77, sendo que neste estudo o valor obtido foi de 0.88.

Teletrabalho – Neste regime foram realizadas 12 questões de observância do teletrabalho em aplicação de contexto pandémico, entre elas se é a primeira vez em regime de teletrabalho, se recebeu formação de preparação para trabalhar em teletrabalho, percepção sobre a carga de trabalho profissional e familiar, grau de concentração, dificuldade de adaptação, entre outras (vide Anexo 1).

Dados Sociodemográficos – Foram realizadas questões sobre o género, idade, estado civil, descendentes, habilitações literárias, tipo de horário e vínculo contratual, com vista à caracterização da amostra em estudo.

#### 6.2.1. Guião de entrevista

As entrevistas foram aprimoradas com 10 questões aplicadas ao contexto de ação sobre a situação pandémica vivida e os métodos de atuação desenvolvidos pelos diretores de recursos humanos, face à gestão aplicada aos colaboradores em regime de teletrabalho.

A aplicação das entrevistas detém um importante papel de enriquecimento do questionário uma vez que, permite analisar as perspetivas das chefias em função das necessidades geradas e impostas pela pandemia face aos colaboradores inquiridos.

### 6.3. **Procedimentos**

De modo a preparar a recolha dos dados para efeitos de realização da presente investigação empírica, concebeu-se o esboço do questionário em ficheiro *word*, pelo que após conclusão do mesmo foi realizado o inquérito recorrendo ao preenchimento online através da ferramenta *Google Forms*. Posteriormente foram contactados via email os serviços dos recursos humanos pertencentes às entidades municipais atuantes no sector público da região do Algarve, com o pedido de divulgação da hiperligação atribuída ao questionário, de modo que estes distribuíssem a respetiva hiperligação por todos os funcionários que se encontravam em regime de teletrabalho. A hiperligação foi partilhada também, através das redes sociais, de modo a obter respostas inerentes ao setor privado atuante na região do Algarve com funções executadas em regime de teletrabalho. Este questionário deteve uma observância de 314 resposta, sendo que a maioria pertence ao setor público (n=271) e o restante ao setor privado (n=43).

Aplicou-se uma breve nota introdutória ao questionário, com a descrição do teor do mesmo, bem como os respetivos objetivos e as escalas constituídas para questões fechadas. Evidenciou-se ainda que o questionário era de autopreenchimento, confidencial e anónimo.

Em relação às entrevistas foi enviado o guião via email com as questões em ficheiro *word* direcionado aos diretores de recursos humanos, que detinham previamente informação da contextualização do estudo, tendo sido obtidas 3 respostas ao guião de entrevista enviadas no mesmo formato.

#### **6.4. Análise de Dados**

Os dados recolhidos através do *Google forms* foram extraídos para um ficheiro *excel* e posteriormente foram inseridos no programa estatístico SPSS v. 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 consideraram-se fracas quando  $r$  foi 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, 2011).

O nível de significância assumido foi de  $p \leq .05$ .

### **7. Resultados**

#### **7.1. Análise Quantitativa**

##### **7.1.1. Estatística Descritiva**

Na tabela 7.1. observam-se os valores relativos às médias e desvios-padrão das variáveis apresentadas neste estudo. Observa-se que as variáveis com a média mais elevada são a satisfação profissional ( $M=4.57$ ;  $DP=1.18$ ) e a satisfação com a vida

(M=4.23; DP=1.30), em oposição a variável que detém a média mais baixa destina-se ao conflito família-trabalho (M=2.06; DP=1.27).

Relativamente ao conflito TF-FT, evidencia-se uma média de 2.46 (DP=1.26), evidenciando o conflito trabalho-família com uma média mais alta (M=2.86; DP=1.51) em relação ao conflito família-trabalho que detém valores inferiores (M=2.06; DP=1.27), neste sentido pode-se afirmar que na vida dos indivíduos inquiridos o trabalho configura maior conflito sobre vida pessoal, originando assim um maior conflito na dimensão trabalho-família.

Perante o bem-estar identifica-se valores intermédios em relações às restantes variáveis com uma média de 3.06 (DP=1.04).

Tabela 7.1

*Médias e desvios-padrão das variáveis em estudo*

VARIÁVEIS	Total		Feminino		Masculino	
	M	DP	M	DP	M	DP
<b>Conflito TF-FT</b>	2.46	1.26	2.34	1.26	2.73	1.23
Conflito TF	2.86	1.51	2.73	1.52	3.14	1.44
Conflito FT	2.06	1.27	1.94	1.24	2.33	1.30
<b>Satisfação profissional</b>	4.57	1.18	4.51	1.17	4.70	1.19
<b>Satisfação com a vida</b>	4.23	1.30	4.22	1.34	4.24	1.19
<b>Bem-estar</b>	3.06	1.04	3.10	1.05	2.96	1.02

Para verificar a existência de diferenças entre as variáveis em estudo e os dados sociodemográficos, foram realizados testes-t. Não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre os trabalhadores que estiveram em teletrabalho (n = 256) e os que não estiveram (n = 58).

Em relação ao género foram encontradas diferenças estatisticamente significativas na variável CTF-FT ( $t = - 2.5876$ ;  $p = 0.005$ ) e nas dimensões CTF ( $t = -$

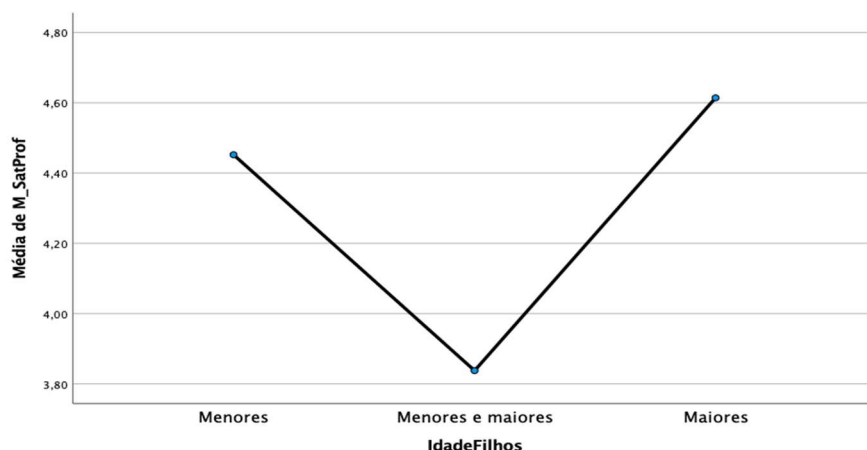
2.220;  $p = 0.014$ ) e CFT ( $t = -2.492$ ;  $p = 0.007$ ), observando-se que são os homens que apresentam médias mais elevadas (tabela 7.1). Foram também observadas diferenças estatisticamente significativas em relação ao tipo de instituição, nas variáveis satisfação profissional ( $t = -2.970$ ;  $p = 0.002$ ) e satisfação com a vida ( $t = -2.029$ ;  $p = 0.030$ ) sendo que os participantes que trabalham em instituições privadas apresentaram médias mais elevadas de satisfação profissional ( $M = 5.05$ ,  $DP = 1.06$ ) e médias mais elevadas de satisfação com a vida ( $M = 4.57$ ,  $DP = 1.30$ ) comparativamente aos que trabalham em instituições públicas ( $M_{\text{SatProf}} = 4.49$ ,  $DP = 1.17$ ;  $M_{\text{SatVida}} = 4.17$ ,  $DP = 1.3$ ).

Para observar a existência de diferenças nas variáveis em estudo em relação a outras questões sociodemográficas, foram realizados testes de comparação múltipla de médias (ANOVA *one way*) seguidos do teste *Post-hoc* de Tukey.

Em relação à idade dos filhos, foram encontradas diferenças estatisticamente significativas nas variáveis satisfação profissional, satisfação com a vida, bem como com o CTF-FT e respectivas dimensões. Na satisfação profissional observaram-se diferenças entre os indivíduos que têm apenas filhos menores e aqueles que têm filhos menores e maiores de idade (I.C. a 95%].0258;  $- 1.20$ ];  $p = .039$ ), assim como entre os que têm apenas filhos maiores e os que têm filhos menores e maiores (I.C. a 95%]-1.425 –  $-.126$ ];  $p = .014$  (Figura 7.1).

Figura 7. 1

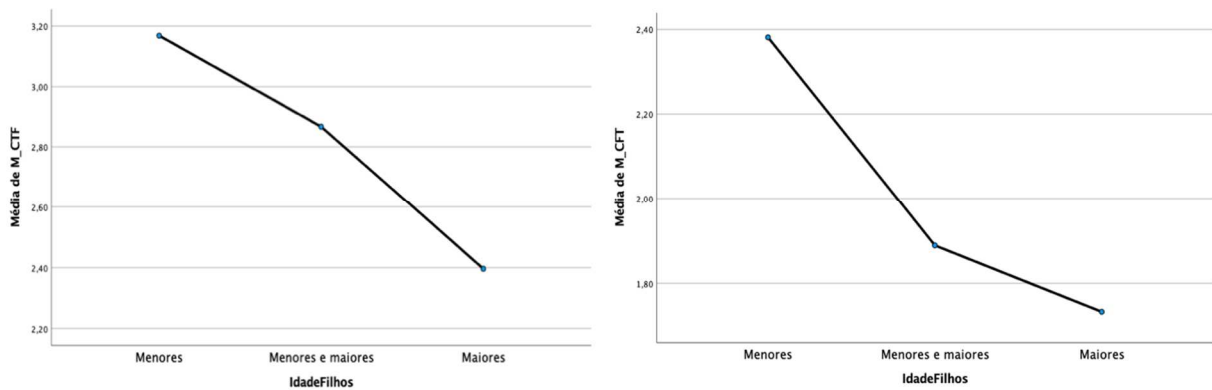
*Média de Satisfação Profissional de acordo com a idade dos filhos*



Em relação ao CTF-FT, evidenciaram-se diferenças estatísticas significativas entre os que têm filhos menores e filhos maiores, em ambas as dimensões: CTF (I.C. a 95% ]-.2377; - 1.30[;  $p = .002$ ) e CFT (I.C. a 95% ]-.1756; - 1.12[;  $p = .004$ ). Na figura 7.2 pode atentar-se que são os indivíduos que têm filhos menores aqueles que experienciam mais conflito.

Figura 7. 2

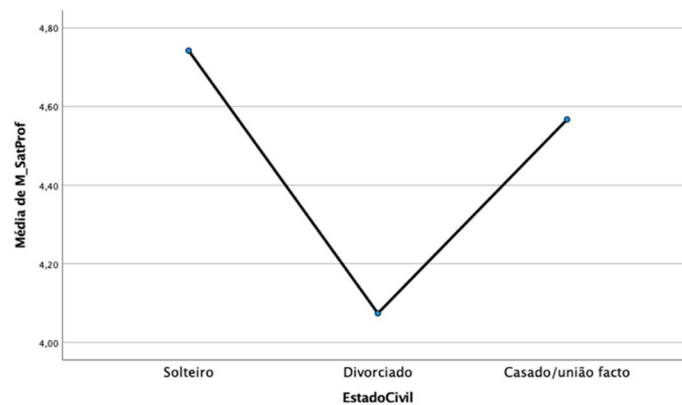
*Média de CTF e CFT de acordo com a idade dos filhos*



No que concerne ao estado civil, identificaram-se diferenças estatisticamente significativas na variável satisfação profissional entre solteiros e divorciados (I.C. a 95% ]-1.280; - .0561 [;  $p = .029$ ) (Figura 7.3).

Figura 7. 3

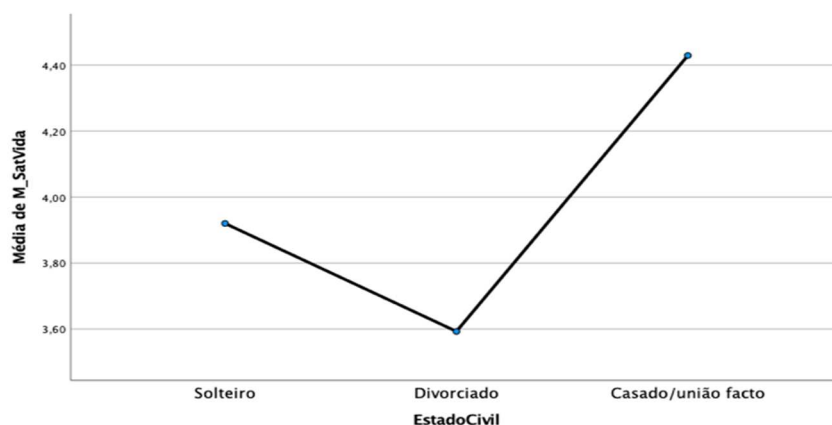
*Média de Satisfação Profissional de acordo com o estado civil*



E na variável satisfação com a vida entre solteiros e casados/união de facto (I.C. a 95% ]-0.9016; - 1.30[;  $p = .007$ ) e entre divorciados e casados/união de facto (I.C. a 95% ]-1.446; - .226[;  $p = .004$ ), sendo que em ambos os casos são os indivíduos divorciados que apresentam médias mais baixas (Figura 7.4).

Figura 7. 4

*Média de Satisfação com a Vida de acordo com o estado civil*



### 7.1.2. Análise Correlacional

Na tabela 7.2 observa-se os valores de correlação existentes entre as variáveis em estudo. De acordo com os resultados obtidos, verifica-se que a dimensão CTF tem uma correlação positiva moderada e estatisticamente significativa com a dimensão CFT ( $r=.647, p=.000$ ).

Relativamente às variáveis satisfação profissional e satisfação com a vida, verifica-se a existência de uma correlação negativa muito fraca com a variável CTF ( $r=-.088, p=.120$ ;  $r=-.012, p=.835$ ). Quanto à variável bem-estar, há uma correlação positiva fraca e estatisticamente significativa com a variável CTF-FT ( $r=.396, p=.000$ ), e ambas as suas dimensões: CTF ( $r=.379, p=.000$ ) e CFT ( $r=.338, p=.000$ ).

Relativamente à variável satisfação profissional, é possível verificar uma correlação positiva moderada significativa com a variável satisfação com a vida, ( $r = .463, p = .000$ ), ou seja, quanto maior é a satisfação profissional do indivíduo, maior será a satisfação com a vida. Quanto ao bem-estar constata-se uma correlação negativa moderada significativa ( $r = -.410, p = .000$ ).

Por fim, a variável satisfação com a vida tem uma relação negativa moderada, estatisticamente significativa com a variável bem-estar ( $r = -.450, p = .000$ ).

Tabela 7.2

Correlações entre as variáveis em estudo

	1	1.1.	1.2.	2.	3.
<b>1.Conflito TF-FT</b>	-				
1.1. Conflito TF	.923**	-			
1.2. Conflito FT	.890**	.647**	-		
<b>2.Satisfação profissional</b>	-.053	-.088	-.002	-	
<b>3.Satisfação com a vida</b>	-.006	-.012	.003	.463**	-
<b>4.Bem-estar</b>	.396**	.379**	.338**	-.410**	-.450**

### 7.1.3. Análise de regressão

Uma análise de regressão linear mostra que o CTF-FT não se apresenta como preditor estatisticamente significativo da satisfação profissional ( $\beta = -.077, t_{(254)} = -1.37, p = .170$ ) nem da satisfação com a vida ( $\beta = -.032, t_{(254)} = -.100, p = .620$ ), apenas apresenta poder preditivo sobre o bem-estar ( $\beta = .31, t_{(254)} = 7.62, p < .001$ ), explicando cerca de 16% desta variável (Tabela 7.3).

Tabela 7.3

Regressão hierárquica para a predição da satisfação profissional, satisfação com a vida e bem-estar (preditor CTF-FT)

Variável	Satisfação Profissional			Satisfação com a vida			Bem-estar		
	$r^2$	$t$	$p$	$r^2$	$t$	$p$	$r^2$	$t$	$p$
CTF-FT	.003	-.944	> .05	-.003	-.100	> .05	.157	7.62	< .001
CTF	.008	-.088	> .05	-.003	-.208	> .05	.143	7.22	< .001
CFT	-.003	-.029	> .05	-.003	.049	> .05	.114	6.34	< .001

Em relação à satisfação profissional esta explica 21.4% da satisfação com a vida ( $\beta = .51$ ,  $t_{(254)} = 9.21$ ,  $p < .001$ ) e apresenta igualmente um efeito preditor estatisticamente significativo, mas negativo sobre o bem-estar ( $R^2 = .168$ ,  $\beta = -.182$ ,  $t_{(254)} = -7.93$ ,  $p < .001$ ) (Tabela 7.4).

Tabela 7.4

Regressão hierárquica para a predição da satisfação com a vida e bem-estar (preditor satisfação profissional)

Variável	Satisfação com a vida			Bem-estar		
	$r^2$	$t$	$p$	$r^2$	$t$	$p$
Satisfação Profissional	.214	-.944	< .001	.168	-7.93	< .001

A satisfação com vida explica cerca de 18.5% do bem-estar ( $\beta = -.264$ ,  $t_{(254)} = -8.90$ ,  $p < .001$ ), conforme se pode observar na tabela 7.5.

Tabela 7.5

Regressão hierárquica para a predição do bem-estar (preditor satisfação com a vida)

Variável	Bem-estar		
	$r^2$	t	p
Satisfação com a vida	.203	-8.90	< .001

Foram testados três modelos através de regressão linear múltipla, com as três variáveis e o seu efeito sobre o bem-estar. Observa-se que o modelo 3, com o CTF-FT, a satisfação profissional e a satisfação com a vida é aquele que apresenta maior poder preditivo sobre o bem-estar, cerca de 40% (Tabela 7.6).

Tabela 7.6

Regressão hierárquica para a predição do bem-estar (modelos de regressão)

Modelo	Bem-estar		
	$r^2$	t	p
1. CTF-FT	.157	7.62	< .001
2. CTF-FT + SP	.308	-8.25	< .001
<b>3. CFT + SP + SV</b>	<b>.400</b>	<b>-6.86</b>	<b>&lt; .001</b>

Nota: CTF-FT: Conflito trabalho-família e família-trabalho; SP: Satisfação profissional; SV: Satisfação com a vida

#### 7.1.4. Análise de mediação

De acordo com a análise de mediação, aproximadamente 40% ( $R^2 = 0.400$ ) da variação nos níveis de bem-estar é explicada pelos preditores (Tabela 7.7).

O efeito da mediação (efeito indireto) das variáveis satisfação profissional e satisfação com a vida foi estatisticamente não significativo ( $\beta = .027$ , 95% BCa CI =  $-.035 - .092$ ), porque zero está contido no intervalo de confiança *bootstrap bias-corrected* a 95% (Hayes, 2018).

Tabela 7.7

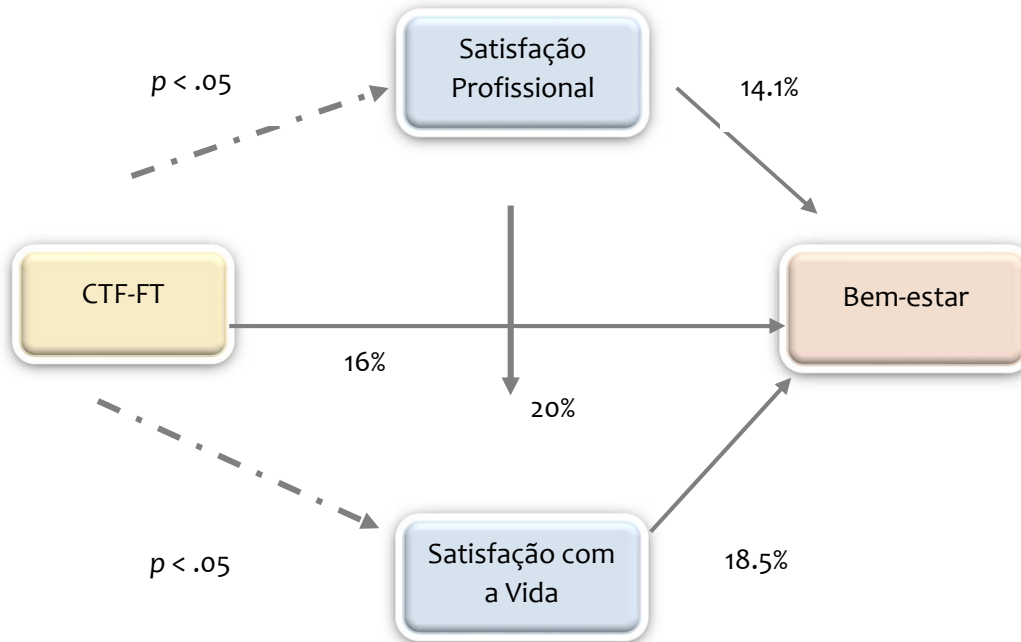
*Coefficientes de regressão, erros-padrão, e informação sumária do modelo de mediação*

Antecedente	Consequente											
	M <sub>1</sub> (S PROF)			M <sub>2</sub> (S VIDA)			Y (BEM-ESTAR)					
	Coef	EP	p	Coef	EP	p	Coef	EP	p			
X (CTF-FT)	$a_1$	-.077	.056	.170	$a_2$	-.032	.064	.620	$c'$	.313	.045	< .001
M <sub>1</sub> (S PROF)	-----	-----	-----	$d_{21}$	0.51	.064	< .001	$b_1$	-.182	.052	.006	
M <sub>2</sub> (S VIDA)	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	$b_2$	-.267	.045	< .001	
		$R^2 = .007$				$R^2 = .199$				$R^2 = .367$		
		$F(1,254) = 1.88, p = .170$				$F(2,253) = 31,57, p < .001$				$F(3,252) = 48.72, p < .001$		

Legenda: CTF-FT – Conflito trabalho-família e família-trabalho; S PROF – Satisfação profissional; S VIDA – Satisfação com a vida;

Figura 7.5

Modelo de análise



Nota: Valores de regressão ( $R^2$ ); a tracejado: valores não significativos ( $p < .05$ )

### 7.1.5. Resultados sobre o regime do teletrabalho

Para o regime de teletrabalho foi observado que 81.5% (n=256) da totalidade dos inquiridos afirmaram encontrar-se a laborar neste regime, já 18.5% (n=58) não exerceram as suas funções laborais em teletrabalho, sendo possível evidenciar na figura 7.6.

Figura 7. 6

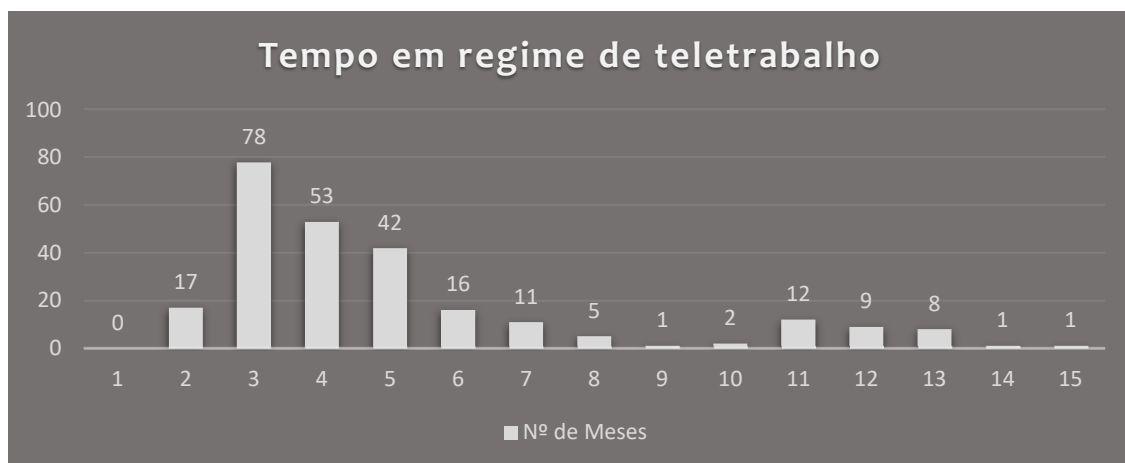
*Regime de teletrabalho*



Perante os inquiridos que responderam afirmativamente ao facto de exercer funções em regime de teletrabalho, constatou-se que 5.4% (n=17) trabalharam apenas 1 mês, 24.8% (n=78) trabalharam 2 meses, 16.9% (n=53) trabalharam 3 meses, 13.4% (n=42) trabalharam 4 meses, 5.1% (n=16) trabalharam 5 meses, 3.5% (n=11) trabalharam 6 meses, 1.6% (n=5) trabalharam 7 meses, 0.3% (n=1) trabalharam 8 meses, 0.6% (n=2) trabalharam 9 meses, 3.8% (n=12) trabalharam 10 meses, 2.9% (n=9) trabalharam 11 meses, 2.5% (n=8) trabalharam 12 meses e, por fim, 0.3% (n=1) trabalharam 13 e 15 meses.

Figura 7. 5

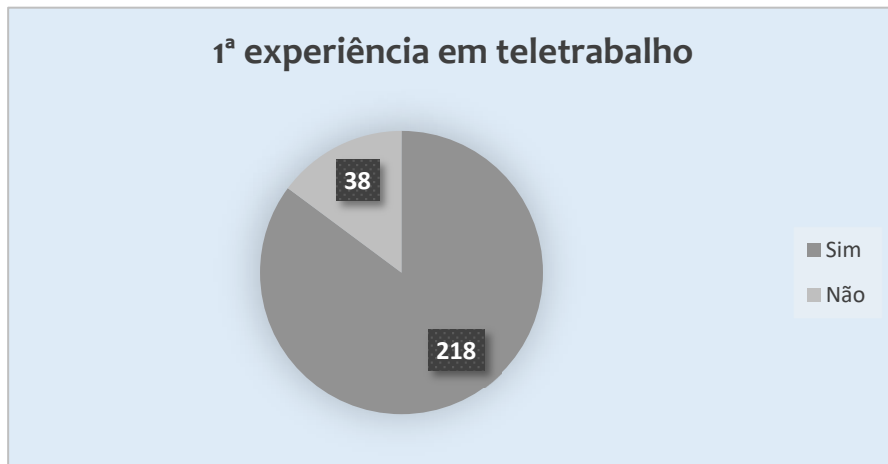
*Tempo em regime de teletrabalho*



Quanto à experiência do teletrabalhador, pode-se constatar que 69.4% (n=218) dos inquiridos experienciaram este regime pela primeira vez, sendo que para 12.1% (n=38) já havia sido exercido funções como teletrabalhador

Figura 7. 8

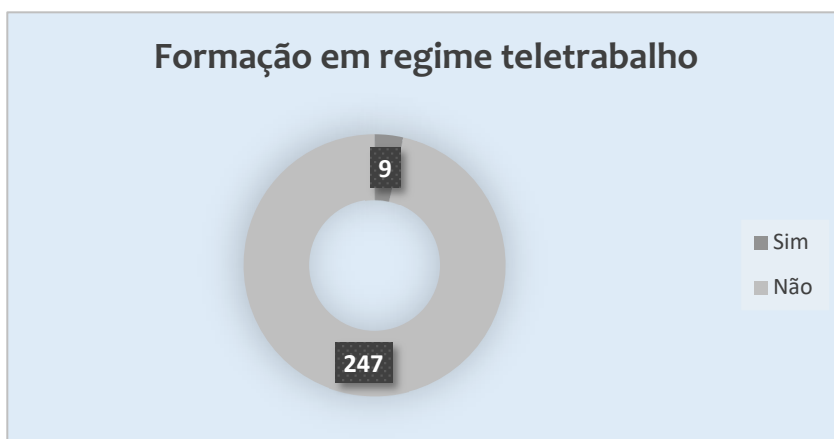
1ª experiência em teletrabalho



No que se refere à formação administrada aos trabalhadores para exercer o regime de teletrabalho, deparou-se que apenas 2.9% (n=9) dos inquiridos tiveram formação para a aplicabilidade das suas funções, confirmando-se que a maioria, 78.7% (n=247) não receberam qualquer formação para o efeito.

Figura 7. 9

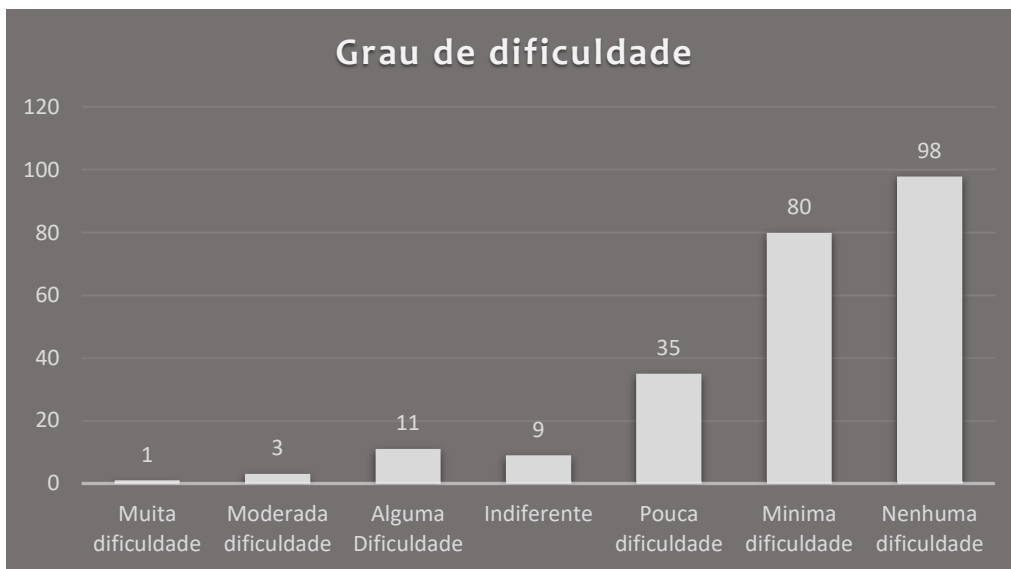
Formação em regime teletrabalho



Relativamente ao grau de dificuldade de adaptação ao teletrabalho, verificou-se que 31.2% (n=98) dos inquiridos não teve nenhuma dificuldade em adaptar-se a este regime, em 25.5% (n=80) apresentou mínima dificuldade de adaptação, 6.4% (n=20) afirma que teve pouca dificuldade para o efeito, para 11.1% (n=35) dos mesmos a adaptação foi indiferente, já 2.9% (n=9) sentiu alguma dificuldade em adaptar-se, 3.5% (n=11) deteve uma moderada dificuldade e, por fim, uma ínfima percentagem, 1% (n=3) dos inquiridos revelaram muita dificuldade.

Figura 7. 10

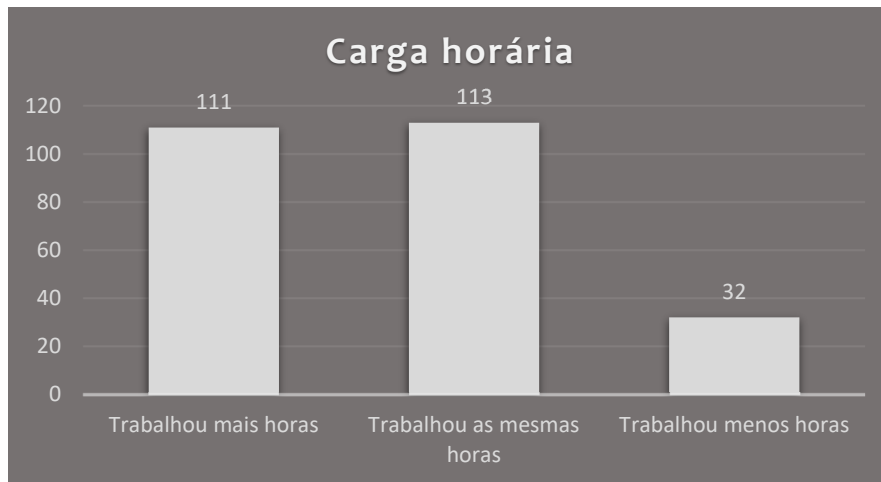
*Grau de dificuldade*



No que diz respeito à carga horária laboral, a maioria, 36.6% (n=113) dos inquiridos afirmam que trabalharam o mesmo número de horas, ou seja, cumpriram o horário previamente definido como se estivessem em regime presencial, no entanto em ligeira diferença, 35.4% (n=111) revelaram trabalhar mais horas para além do seu horário, por sua vez 10.2% (n=32) otimizaram o seu horário e afirmam que exerceram menor número de horas laborais.

Figura 7. 11

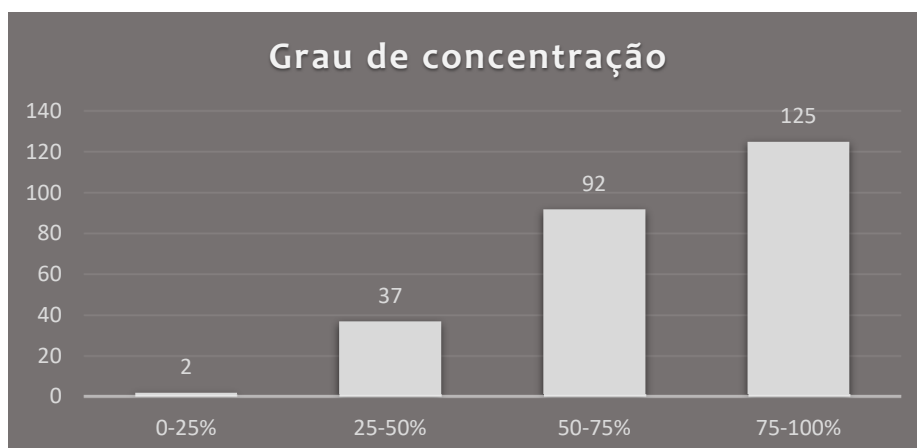
*Carga horária*



No âmbito da concentração do desempenho de funções, foram avaliados diferentes intervalos, sendo que no intervalo de 0-25% de concentração observou-se um número mínimo de inquiridos, ou seja, 0.6% (n=2) afirmaram deter um nível muito baixo de concentração, quanto ao intervalo de 25-50%, 11.8% (n=37) indicaram que conseguiram atingir alguma concentração, já no intervalo 50-75%, 29.3% (n=92) revelam uma maior concentração em relação ao grau anterior, e ainda no intervalo de 75-100%, 39.8% (n=125) demonstraram altos níveis de concentração, que por sua vez indica a maioria dos inquiridos.

Figura 7.12

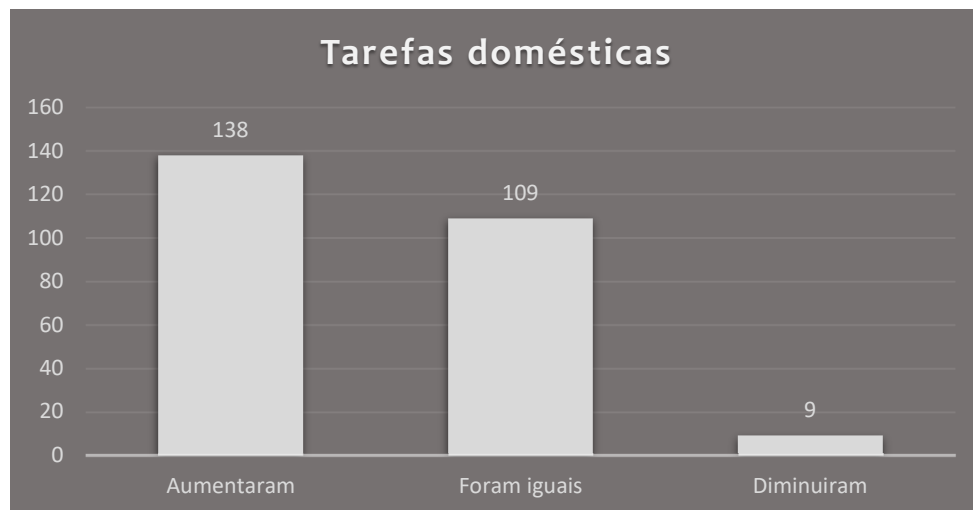
*Grau de concentração*



No desenvolvimento do regime em teletrabalho, foi questionada a abordagem quanto às tarefas domésticas, pelo que, a maioria 43.9% (n=138) revelou que as tarefas aumentaram, em 34.7% (n=109) admitiram não existir diferença neste parâmetro em relação do regime laboral, já em mínima percentagem, 2.9% (n=9) indica que as tarefas domésticas diminuíram.

Figura 7. 13

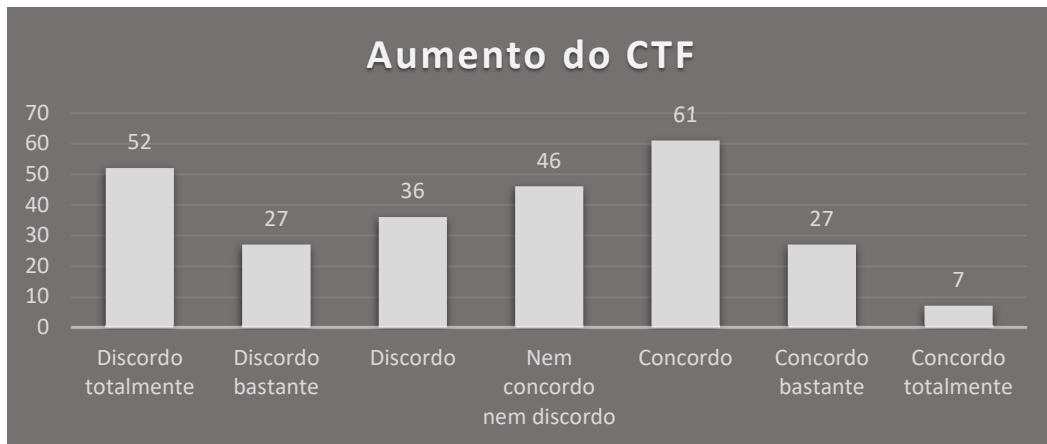
#### Tarefas domésticas



Analisado o equilíbrio entre o trabalho e a família durante a pandemia, verificou-se que o facto de exercerem funções laborais em regime teletrabalho não constata um aumento do conflito trabalho-familiar uma vez que, 36.7% (n=115) demonstram discordar com o aumento do conflito, sendo que 30.2% (n=95) revelaram concordar com a circunstância do teletrabalho gerar conflito trabalho-família, por sua vez, 14.6% (n=46) não concordam e nem discordam com este paradigma.

Figura 7. 14

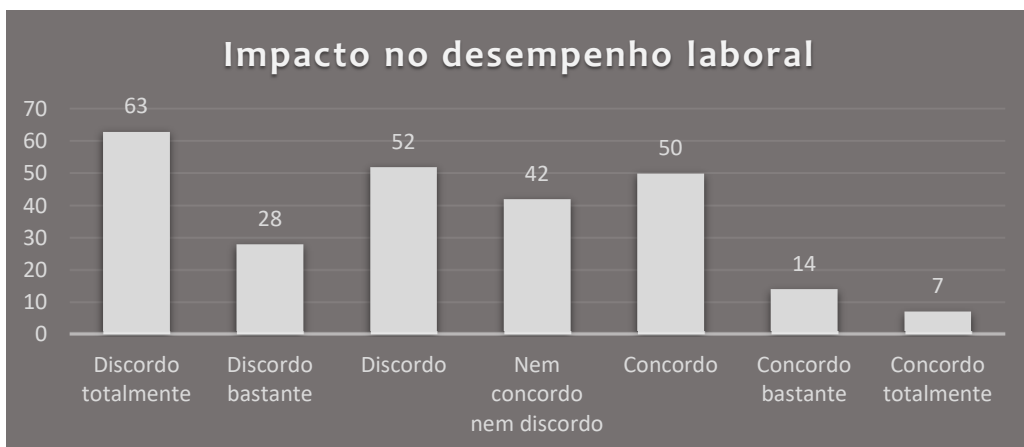
*Aumento do conflito trabalho-família*



Observando o ponto de vista sobre o facto de partilhar habitação com outros familiares no decorrer do desempenho laboral em teletrabalho, constata-se que a maioria 45.6% (n=143), não concordam que ao coabitarem com outros familiares prejudique o seu desempenho profissional, em oposição 22.6% (n=71) afirmam que esta partilha afeta o seu desempenho, numa realidade neutra, 13.4% (n=42) não concordam e nem discordam.

Figura 7. 15

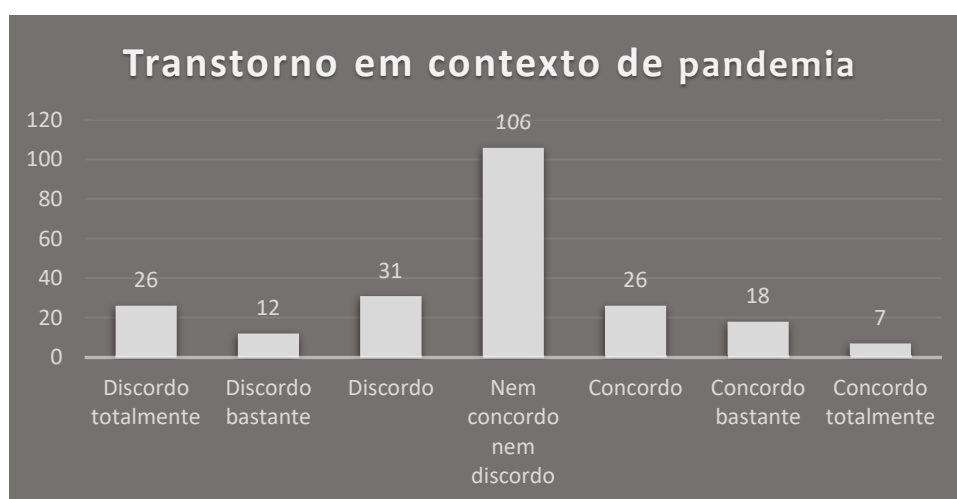
*Impacto no desempenho laboral*



Examinando o impacto da pandemia sobre os parâmetros de concentração, motivação, desempenho e sociais, no âmbito da habitabilidade individual, verifica-se que a maioria dos inquiridos, 33.8% (n=106) não concordam e nem discordam com esta questão, no entanto 25.7% (n=81) concordam que morar sozinho em contexto de pandemia pode causar graves transtornos, por sua vez, 22% (n=69) revelam discordar com esta questão.

Figura 7. 16

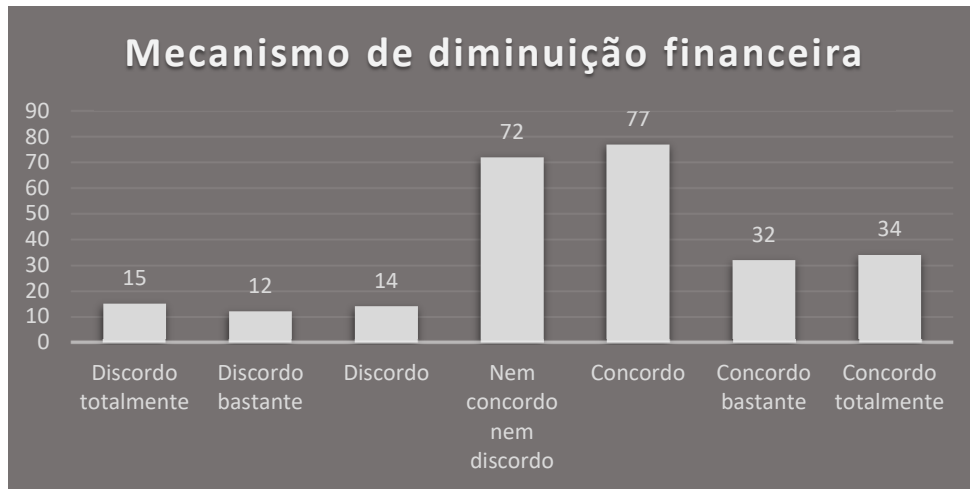
*Transtorno em contexto de pandemia*



Em contexto de avaliação da gestão económica das entidades laborais no âmbito da redução de custos perante o cenário pandémico verifica-se que, a maioria 45.5% (n=143) dos inquiridos concordam que o regime de teletrabalho é considerado uma ferramenta de auxílio na diminuição das dificuldades económicas da empresa, em cerca de 22.9% (n=72) afirmam não deter opinião sobre a questão abordada, por sua vez, 13.1% (n=41) discordam no facto de esta ferramenta diminuir as dificuldades económicas.

Figura 7. 17

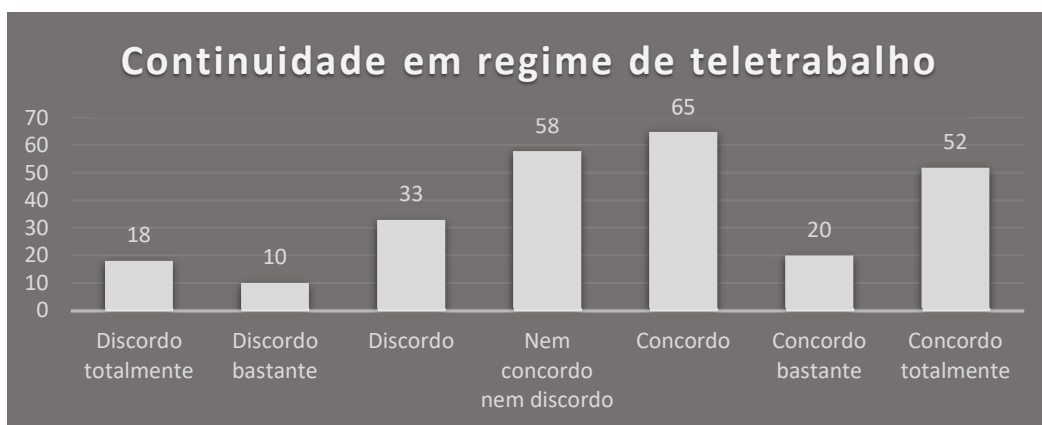
*Mecanismo de diminuição financeira*



Em análise da continuidade sobre a adoção do regime de teletrabalho, pode-se constatar que em contexto pandémico, 43.7% (n=137) afirmam desejar continuar a exercer funções laborais neste regime, em oposição 19.4% (n=61) preferem regressar ao regime presencial para o desempenho das suas funções, por fim 18.5% (n=58) dos inquiridos revelam indiferença sobre a abordagem.

Figura 7. 18

*Continuidade em regime de teletrabalho*



## 7.2. Análise Qualitativa

Com a análise qualitativa aprimorou-se mais informação sobre a ação dos cargos de chefia, para o qual exerceram sobre pressão as suas funções perante o contexto pandémico. Neste sentido apurou-se juntos dos 3 entrevistados a realidade da ação executada no sector público e privado sobre a forma de 10 questões totalmente respondidas pelos mesmos.

### 7.2.1. Organização dos RH em contexto pandémico

No âmbito da organização dos RH perante um cenário de pandemia mundial, os gestores organizaram as suas equipas recorrendo às medidas em vigor nomeadamente, *Lay-off*, regime do teletrabalho, suspensão de atendimento ao público e monitorização de equipas para a prática dos atos laborais em formato espelho.

Relativamente aos procedimentos adotados para a gestão dos RH numa política de estabilidade económico/financeira, duas entidades entrevistadas não necessitaram de realizar um plano de contenção de custos. Em contrapartida a outra entidade teve necessidade de recorrer a mecanismos de ajustes, recorrendo a candidaturas de apoio oferecidas pelo Estado, à não renovação de contratos, assim como não realizou recrutamento de novos funcionários, e o pagamento dos subsídios foram realizados parcialmente.

Quanto ao regime de apoio possibilitado pelo Estado, *lay-off* simplificado, duas entidades aderiram ao regime, tendo sido gerido de acordo com a decisão das chefias para efeitos de escolha dos trabalhadores que iriam ser abrangidos por este regime, tendo sido possibilidade a rotatividade das equipas por forma a minimizar a redução salarial. A outra organização por se tratar de uma entidade publica não tem aplicabilidade do regime.

### 7.2.2. Aplicação do regime teletrabalho

De forma unanime todas as organizações aplicaram o regime do teletrabalho face às funções compatíveis para o efeito, tendo sido inclusive bem aceite pelos trabalhadores, especialmente pelo facto da necessidade de proteção para com a saúde dos mesmos. No âmbito das medidas motivacionais para a aplicabilidade do regime, as organizações disponibilizaram ferramentas necessárias para a execução das respetivas funções, assim como acompanhamento *online* dos trabalhadores. Quanto às dificuldades sentidas pelos trabalhadores em desenvolver as suas funções em teletrabalho, as entidades reportaram que não houve qualquer dificuldade, inclusive uma delas menciona que já se encontravam preparados para a aplicação do mesmo. Já a entidade pública reportou algumas dificuldades sentidas particularmente, incompatibilidades informáticas assim como a conciliação do trabalho com a vida familiar.

*“Verificaram-se alguns constrangimentos informáticos (ex: acesso a plataformas e aplicações e dificuldades de rede) no início e alguma dificuldade de adaptação em funções que exigem o manuseamento de documentação de suporte; foram reportadas dificuldades na conciliação com a vida familiar (filhos em telescola)” (DRH, feminino)*

### 7.2.3. Retoma progressiva do ato laboral

Após o período de confinamento houve necessidade de restabelecer juntos das equipas o funcionamento presencial das organizações para o qual seria necessário verificar a forma como o mesmo foi concedido. Os 3 diretores de recursos humanos foram díspares na forma como organizaram a retoma dos trabalhadores, promoveu-se como medida a rotatividade de equipas entre o teletrabalho e o trabalho presencial, verificou-se ainda que de acordo com as chefias foram elencadas as necessidades laborais e conseqüentemente quais os funcionários e integrar o ato laboral e por último foi gerido primeiramente com base nas necessidades listadas pelos trabalhadores, sendo que trabalhadores com filhos, com idades superiores a 50

anos ou ainda quem tivesse receio por motivos de saúde seriam os últimos a reintegrar o ato laboral presencial, satisfazendo primeiramente o bem-estar dos mesmos.

Em relação à última questão, foi solicitado conselho(s) relevantes para o melhor desempenho dos RH dado à conjuntura vivida, pelo que realçou a importância do acompanhamento e comunicação entre chefias e trabalhadores como forma de proteção, assim como a evidência da totalidade dos recursos disponibilizados aos trabalhadores.

*“É muito importante que os RH estejam muito conscientes de toda a proteção legal que possam dar aos seus colaboradores, tal como de todos os recursos que a empresa tem ou não à disponibilidade dos mesmos. Em segundo lugar uma grande disponibilidade psicológica e de tempo, para que os mesmos não se sintam sós ou “abandonados” em todo um processo de grande instabilidade” (DRH, feminino)*

## **8. Discussão**

Os objetivos delineados para o presente estudo, tiveram como base a análise dos efeitos do regime de teletrabalho sobre o conflito trabalho-família e família-trabalho (CTF-FT), bem como observar quais as intervenções sobre a satisfação profissional e a satisfação com a vida, e o efeito destas variáveis no bem-estar dos trabalhadores durante a pandemia.

A investigação das hipóteses incidiu sobre uma amostra constituída por 314 participantes, sendo estas estudadas com base nas análises de correlação, regressão e mediação. Uma análise de comparação de médias mostrou a ausência de diferenças entre os colaboradores que estiveram e não estiveram em teletrabalho. A hipótese 1 (H1), “O conflito TF-FT influencia a satisfação profissional” não foi confirmada, dado que se verificou uma correlação negativa muito fraca não significativa entre as variáveis. Face a análise de regressão linear é possível observar que conflito TF-FT detém  $p < .05$  perante a variável satisfação profissional. Estes dados divergem perante os factos literários abordados, no entanto é de salientar que a abordagem

estudada se refere às vivências em tempos de pandemia o que representa um efeito atípico. Uma vez que a atuação laboral estudada foi desenvolvida em regime de teletrabalho, e que este configura como uma medida de equilíbrio entre a satisfação profissional e a vida pessoal (Darouei & Pluut, 2021), pode-se entender que os dados em causa para a presente hipótese, conferem valências aprimoradas de modo que a existência do conflito TF-FT não interferisse na satisfação profissional. Lemos et al. (2021) concluíram que durante o período de quarentena o regime de teletrabalho configurou uma diminuição do conflito TF-FT embora existisse um aumento da carga horária, destacando as valências do tempo e da flexibilidade como permissoras do acompanhamento familiar e relativizando a intensidade do trabalho. Staines e Pleck (1986), submetem a formalidade sobre a flexibilidade incidindo exclusivamente sobre o horário laboral, para o qual demonstram que os horários previamente concebidos impactam negativamente a interação da esfera laboral com a vida familiar, sendo então defendido que deverá existir uma flexibilidade nos horários laborais em função das necessidades dos trabalhadores por forma a que estes possam ajustar e conciliar as duas esferas.

Quanto à hipótese 2 (H2), “O conflito TF-FT influencia a satisfação com a vida” a mesma também não foi confirmada, dado que se verificou uma correlação negativa extremamente fraca não significativa entre as respetivas variáveis. À semelhança da análise concebida para a H1, e atendendo que a satisfação com a vida inclui as mais importantes esferas da vida do indivíduo, assume-se uma vez mais, que o regime do teletrabalho impulsionou que a variável do conflito TF-FT não gerasse influência sobre a satisfação com vida. Vieira et al. (2020) apuraram que com a implementação das atividades remotas por força de contenção da propagação do COVID-19 e dado o facto de existir necessidade de uma rápida adaptação dos indivíduos para que as mesmas não ficassem comprometidas, foi possível amenizar os efeitos sobre a satisfação com a vida. Segundo Darmody et al. (2020) a necessidade de isolamento a tempo inteiro favoreceu situações de conflito entre o trabalho e as exigências familiares, no entanto Techio et al. (2021) ressaltam que a capacidade estratégica de gestão e planeamento foram recursos utilizados para lidar com os vários domínios da vida, sendo garantida a satisfação pela mesma durante o período pandémico.

No âmbito da hipótese 3 (H3), “O conflito TF-FT influencia o bem-estar”, pode-se afirmar a confirmação da mesma, dado que se verificou uma correlação positiva moderada, estatisticamente significativa entre o conflito TF-FT e o bem-estar. Quanto à análise de regressão linear é possível observar 16% de incidência sobre o bem-estar. Em consonância com a revisão de literatura pré-covid assume-se que a situação pandémica não alterou o cenário anteriormente vivido pelos indivíduos, pelo que se debate a razão pelo qual o conflito TF-FT influencia o bem-estar e não as outras variáveis em estudo (a satisfação profissional e a satisfação com a vida), segundo Martins e Rangni (2020) a pandemia gerou sérias dificuldades de adaptação ao regime de teletrabalho. Robattini et al. (2020) afirmam que durante a pandemia existiu uma sobrecarga laboral que conseqüentemente gerou maior conflito entre os papéis desempenhados pelos indivíduos interferindo com o bem-estar físico e psíquico.

Para a hipótese 4 (H4), “A satisfação profissional influencia o bem-estar” verifica-se a confirmação das variáveis satisfação profissional e bem-estar, pela observância de uma correlação positiva fraca estatisticamente significativa. Aprimora-se ainda uma análise de regressão linear de 14.1% de incidência sobre o bem-estar. A fundamentação desta hipótese é confirmada e descrita pela literatura, inclusive Mota et al. (2022) descrevem a satisfação profissional como um princípio base para o desempenho das organizações, e que esta variável detém inúmeros problemas organizacionais, realçando a influência da mesma sobre o bem-estar dos trabalhadores. A literatura incidente sobre a temática é extensa e abordam de forma geral a incidência da satisfação profissional sobre o bem-estar, sugerindo inclusive que dependerá sempre da importância atribuída pelo indivíduo às variáveis, sendo inclusive construído uma definição para os comportamentos das várias gerações existentes nomeadamente, a geração *baby boomer*, X e Y. A geração *baby boomer* detém um comportamento laboral direcionado para a motivação, segurança e lealdade (Santos et al., 2011) como foco no futuro e progressão de carreira (Cavazotte et al., 2012). Já a geração X é munida pela procura do equilíbrio entre as vertentes pessoal e laboral (Cheeseman & Downey, 2012), demonstrando um sério interesse na igualdade dos direitos e uma antipatia aos superiores hierárquicos (Smola & Sutton,

2002). Por último a geração Y representa a classe jovem oriunda das gerações *baby boomer* e X, que se manifestam como indivíduos participativos e recetivos às diferenças, em busca do conhecimento e perspetivas, orientados para a receção de *feedback* e compensações pelo ato laboral (Duarte, 2018).

A hipótese 5 (H5), refere “A satisfação profissional influencia a satisfação com a vida” que se confirma uma vez que existe correlação positiva moderada, estatisticamente significativa entre as variáveis. Quanto à análise de regressão linear é possível observar 20% de incidência da satisfação profissional sobre a satisfação com a vida. Esta hipótese confirmada não confere divergências perante as referências literárias analisadas pelo que, se verifica inclusive que a satisfação profissional contribui para a satisfação com vida (Luzzi & Spencer, 2011). Segundo o estudo realizado por Heller et al. (2006), quanto maior a satisfação profissional maior a satisfação com a vida.

No âmbito da hipótese 6 (H6), “A satisfação com a vida influencia o bem-estar” prevalece uma correlação negativa moderada, estatisticamente significativa entre as variáveis, determinando uma análise de regressão linear em 18.5%. No fundo da questão o bem-estar agrega a satisfação com a vida de acordo com os momentos experienciados pelo indivíduo, afirmam Albuquerque e Tróccoli (2004), que de forma geral o bem-estar procura analisar a avaliação que os indivíduos concedem às suas próprias vidas. A satisfação com a vida representa o desenvolvimento de atividades de lazer, assim como os diferentes estados afetivos promulgados pela positividade, que por sua vez, proporciona um sério impacto no desenvolvimento do bem-estar do indivíduo (Rodrigues & Rusalleda, 2009).

Por último a H7: “A satisfação profissional e a satisfação com a vida medeiam a relação entre o conflito TF-FT e o bem-estar” não se confirmou. A satisfação profissional e a satisfação com a vida não se apresentaram como variáveis na relação entre o conflito TF-FT e o bem-estar. Tal facto indica que o conflito TF-FT tem um impacto direto no bem-estar dos indivíduos, pelo que estudos futuros devem incidir sobre a análise de outros mediadores de forma a reduzir as consequências negativas do conflito TF-FT sobre o bem-estar.

Para constatação da aplicabilidade do teletrabalho, obteve-se uma amostra de 314 inquiridos sendo que 256 confirmaram ter exercido funções neste regime. Assim, procurou-se junto dos inquiridos analisar a viabilidade do teletrabalho, especialmente em contexto pandémico, através de 12 questões.

Primeiramente verificou-se que a maioria dos inquiridos teve mais do que um mês a laborar em teletrabalho e inclusive pela primeira vez, por imposição do Decreto-Lei n.º 79-A/2020 que assim o exigia. Colocou-se a questão aos inquiridos sobre a formação para o uso do teletrabalho, pelo que se verificou que mais de metade dos inquiridos não tiveram formação para aplicar as suas funções neste contexto. Mishima-Santos et al. (2020) afirmam que numa conjuntura pandémica, a grande maioria dos trabalhadores nunca tinham tido qualquer contacto com o teletrabalho e que inclusive não foi oferecido aos trabalhadores qualquer ação de formação, desenvolvimento e educação para o efeito. Por outro lado, em termos de adaptação ao teletrabalho apurou-se que de forma geral os inquiridos não revelaram dificuldade em adaptar-se a este regime, sendo refletido que já no fim da década de noventa os autores Wright e Snell (1998), evidenciaram que a adaptação e a flexibilidade detinham um forte alinhamento com o desenvolvimento da estratégia organizacional, promovendo o interesse e a validação pelos recursos humanos como parte integrante e valiosa das organizações. Além disso Nohara et al. (2010) reforçam que a capacidade de adaptação é considerada umas das características do teletrabalhador. Reforçando ainda pelas respostas obtidas em sede de entrevista, que mencionaram também que os trabalhadores revelaram uma fácil adaptação ao regime dado que disponibilizaram todas as ferramentas necessárias para a intervenção, demonstrando assim uma forte estratégia organizacional para os seus recursos humanos.

No que diz respeito à carga horária obteve-se um resultado ambíguo, dado que os resultados foram muito próximos entre si, nomeadamente entre os trabalhadores que trabalharam as mesmas horas como se exercessem funções presenciais e os trabalhadores que trabalharam mais horas para além do horário normal, revelando ainda um resultado muito baixo quanto aos trabalhadores que rentabilizaram a carga horária trabalhando menos horas. O que significa que uma

parte dos inquiridos não conseguiu exercer as suas funções no horário laboral refletindo uma absorção do tempo pessoal e uma má gestão do tempo. Segundo o estudo de Aderaldo et al. (2017) que incidiu numa abordagem qualitativa, constatou que a maioria dos entrevistados realizavam horas laborais extraordinárias em aplicação do teletrabalho, sendo encaradas como uma necessidade laboral e não como uma imposição.

Para o desempenho das funções verificou-se junto dos inquiridos a afetação da concentração em teletrabalho, uma vez que se encontram fora do contexto habitual de laboração, pelo que se constatou de forma geral que o nível de concentração não foi afetado demonstrando altos níveis de concentração. Esta é uma das muitas vantagens do teletrabalho perante a literatura anteriormente observada, pelo que Van Sell e Jacobs (1994) reforçam que o teletrabalho confere maior concentração sobre o empenho das funções uma vez que o número de interrupções é significativamente menor.

Face à realização das funções laborais em teletrabalho admitiu-se a análise sobre a conciliação com a esfera familiar, pelo que maioria revelou que as tarefas domésticas aumentaram, o que é de esperar dado que conciliado com o contexto pandémico todo o agregado familiar se encontrava em casa, aumentando assim o número de coabitantes em simultâneo no mesmo espaço. Segundo o estudo realizado por Lima et al. (2021) com uma amostra de 45 160 indivíduos, estes concluíram que houve um aumento excessivo das tarefas domésticas durante o período de pandemia surgindo inclusive novas tarefas que não haviam sido realizadas em período anterior ao Covid-19, pelo que reflete ainda que esta carga aumentou em dobro no caso das mulheres face aos homens.

No foco da questão reporta-se o CTF que aos olhos da maioria dos inquiridos não foi influenciado pelo teletrabalho, o que provavelmente estará relacionado com a estrutura organizacional e a estratégia de acompanhamento das chefias, facto este que Mauno et al. (2006) evidenciam, afirmando que a cultura organizacional está fortemente correlacionada com a estratégia de minimização dos demais conflitos, sendo as características e as ferramentas de atuação da cultura da empresa, instrumentos para atenuar as divergências sentidas entre a vida familiar e a vida

profissional. São várias as tentativas de contextualização para a definição de estratégias atenuantes perante os dois tipos de conflito, no entanto ressalva-se que existem várias perspectivas que divergem entre si, demonstrando que existe necessidade de melhor clarificação dos métodos organizacionais para colmatar a pragmática cada vez mais vincada nas respetivas estruturas laborais (Carlson et al., 2000).

O CTF é uma real preocupação para as organizações, pelo que a grande maioria procura ferramentas que atenuem a prevalência do CTF, através da implementação de boas práticas para os devidos efeitos, tal como, a flexibilidade de horário, o apoio aos dependentes menores e as licenças para apoio familiar (Perry-Smith & Blum, 2000). Estas ferramentas são consideradas como elementos essenciais para uma boa gestão dos recursos humanos, dado que permitem colaborar para um elevado desempenho das organizações. Segundo o estudo dos autores Perry-Smith e Blum (2000) foi evidenciado que as organizações que implementavam estas estratégias para gerir o CTF conseguiram uma relação positiva, sendo que as organizações se tornavam mais rentáveis em termos de desempenho e conseguindo ainda que os seus recursos humanos atingissem um elevado patamar ao nível da motivação.

Breaugh e Frye, (2008) reforçam as políticas amigas da família (PAF's) como uma forma eficaz de reduzir os CFT e CTF, nomeadamente o teletrabalho, as licenças familiares, o levar trabalho para casa e a flexibilidade. Para os autores Breaugh e Frye (2008) as práticas destas políticas estão relacionadas diretamente com a chefia, como um elo apaziguante do desequilíbrio entre os demais papéis que o trabalhador exerce, sendo por isso consideradas com um elevado nível de importância para o desenvolvimento da organização e do indivíduo.

As PAF's são assumidas como elementos potenciadores para a organização de uma estratégia de minimização dos conflitos, devendo ser integrado o desenvolvimento de parcerias entre empresas de serviços que possam acarretar responsabilidades familiares, como por exemplo, cuidadores de crianças, cuidados continuados de apoio à enfermagem e descontos em atividades extracurriculares para os dependentes dos trabalhadores, são inúmeras as parcerias que podem ser desenvolvidas, não carecendo de um custo extra para as organizações, visto que o

retorno das PAF's constituirá um forte desenvolvimento para as mesmas (Santos & Gonçalves, 2014).

No que diz respeito à afetação do desempenho laboral perante o teletrabalho, a maioria dos inquiridos revelaram que o facto de coabitarem em espaço comum com o agregado familiar em regime de *homeoffice* não afetou o desempenho das tarefas laborais, facto este que revela provavelmente a existência de utensílios e ferramentas suficientes para todos, assim como divisão dos espaços eficiente de modo a não prejudicar o desempenho. O desempenho no trabalho é visto como um benefício do teletrabalho sendo sustentado pela literatura, tal como no estudo de Vilarinho et al. (2021) que analisaram em comparação os teletrabalhadores e os colegas que desenvolviam as mesmas funções, mas em regime presencial, tendo chegado à conclusão que os teletrabalhadores apresentavam um maior desempenho profissional comparativamente aos colegas.

Configurando a questão pelo facto do indivíduo viver sozinho, procurou-se perceber se havia alterações do teletrabalho aplicado em situação pandémica, no âmbito da concentração, motivação, desempenho e socialmente, pelo que se observou que a maioria não detém opinião sobre a temática, provavelmente por não estar em situação individual. No entanto, com uma ligeira diferença percentual em termos de inquiridos, observou-se que de facto esta casualidade causava graves transtornos, o que condiz com a literatura apresentada como desvantagem do teletrabalho, sendo agravado pela questão da pandemia. Segundo Schade et al. (2021) com as vivências provocadas pela pandemia, o teletrabalho gerou novos desafios, tais como o isolamento social, a redução de redes de apoio, as incertezas sobre o futuro e até mesmo as limitações de comunicação, gerando sérios transtornos no seu modo de estar.

O regime do teletrabalho foi implementado como uma possibilidade de continuidade da prestação de serviços pelas organizações, assim como para a manutenção dos postos de trabalho. Para tal foi encorajada a reflexão sobre a questão económico-financeira junto dos trabalhadores, pelo que a maioria dos inquiridos consideraram que o teletrabalho foi de facto uma ferramenta de auxílio para diminuição do impacto económico. Monteiro (2022) reflete que o teletrabalho

foi positivamente uma estratégia implementada pelas empresas durante o período pandémico, gerando vantagem sobre a continuidade laboral de forma produtiva, e sobre a redução de despesas. Tal como verificado na análise qualitativa, as chefias entrevistadas relataram que tomaram decisões estratégicas por forma de agilização de postos de trabalho, recorrendo no caso do sector privado ao regime de *lay-off* de maneira a aligeirar o impacto dramático sobre as organizações.

Por último foi colocada a possibilidade de continuação do teletrabalho como modo laboral, pelo que a maioria dos inquiridos afirmaram desejar continuar a exercer funções laborais, o que leva a acreditar que este seja um modelo a apostar pelas organizações. Além disso, a amostra em questão revelou expectativas altamente positivas sobre o teletrabalho, mesmo apesar de ser exercido num contexto atípico, reforçando toda a revisão de literatura anteriormente analisada. Lopes e Lunardi (2022) procuraram analisar a continuidade do teletrabalho sobre uma amostra de 267 inquiridos, pelo que chegaram à conclusão que a maioria desejaria continuar a exercer funções em teletrabalho, sustentando o fundamento na satisfação no trabalho e o desempenho laboral. Em modo de aconselhamento os DRH entrevistados no presente estudo reforçaram a importância de uma boa comunicação e acompanhamento dos RH que se encontram a laborar em teletrabalho, evidenciando junto dos trabalhadores a disponibilidade das organizações para satisfazer as respetivas necessidades dos mesmos.

O presente estudo obteve resultados surpreendentes na ótica da aplicação do teletrabalho em contexto pandémico, especialmente sobre o CTF, uma vez que era expectado que a gestão do agregado familiar com as diferentes necessidades em simultâneo, no que diz respeito à satisfação das responsabilidades laborais, domésticas e escolares no caso de indivíduos com filhos, fosse gerar aumento de CTF. Aliado às responsabilidades afere ainda o confinamento o qual toda a população foi obrigada a cumprir, pelo que gerir todos este parâmetro de forma coerente exige disciplina sobre a gestão do tempo (Araújo, 2020), facto este que também detém peso sobre o CTF.

Verificaram-se algumas limitações para o desenvolvimento do presente estudo, nomeadamente, uma fraca amostragem do sector privado face ao sector

público, uma vez que as análises quantitativa e qualitativa incidiram sobre região do Algarve. Sendo esta zona de Portugal detentora de organizações privadas mais direccionadas para o sector do turismo o que não abraça na sua grande maioria trabalhadores com funções compatíveis com o regime do teletrabalho. Para além desta limitação verificou-se ainda a questão do distanciamento social que balizou o contacto presencial para melhores esclarecimentos sobre as entrevistas realizadas junto dos DRH.

Uma vez que a grande maioria dos inquiridos não tinham anteriormente tido contacto com o regime do teletrabalho e dado que os resultados apurados poderão ter sido influenciados pelo contexto pandémico, seria interessante a título de sugestão de investigação futura avaliar a continuidade laboral em regime do teletrabalho face ao trabalho presencial e o modelo híbrido, num pós-pandemia, apurando assim a melhor vertente para minimização do CTF-CFT. Sugere-se ainda o desenvolvimento de estudos futuros incidindo na diferenciação dos sectores privado e público em Portugal, uma vez que em termos de atuação e implementação do regime teletrabalho confere diferenças significativas entre os mesmos. Para além destas sugestões seria ainda aliciante uma abordagem qualitativa junto das chefias dos RH, averiguando como possibilidade a delineação de um plano estratégico, de modo a desmitificar a forma como deve ser implementado o regime do teletrabalho de forma coerente e satisfatória para ambas as partes, organizações e trabalhadores.

### III.CONCLUSÃO

O ano de 2020 foi para toda a população uma prova de sobrevivência em todos os sentidos, (e.g., a saúde, o trabalho, a família, a economia, a sociedade), pelo que por salvaguarda da sociedade foram impostas ferramentas de auxílio que rapidamente foram implementadas e aceites, independentemente das dificuldades sentidas. Para as organizações o teletrabalho foi uma oportunidade de sustentação, assim como para os trabalhadores, possibilitando a continuidade de negócio, mas acima de tudo a manutenção dos postos de trabalho.

Desde há muito tempo que se visiona na literatura a vantagem do teletrabalho sobre a diminuição do CTF e CFT, no entanto existiam muitas empresas reticentes quanto ao regime, visto que este comporta dificuldades de controlo. Por incumbência da pandemia Covid-19, o teletrabalho vigora nos dias de hoje como um instrumento altamente lucrativo nas várias frentes que as empresas detinham como limitação (e.g., desmotivação dos trabalhadores, gestão de conflito, custos logísticos, falta de espaço).

Em suma o presente estudo contribuiu para um melhor entendimento sobre a aplicabilidade do teletrabalho em contexto pandémico, especialmente como uma ferramenta de severo potencial e amenizadora do conflito entre o trabalho e a família, e com impacto positivo na satisfação profissional, satisfação com a vida e bem-estar dos recursos humanos.

## Referências Bibliográficas

- Aderaldo, I. L., Aderaldo, C. V. L., & Lima, A. C. (2017). Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. *Cadernos EBAPE. Br*, 15, 511-533. <https://doi.org/10.1590/1679-395160287>
- Agapito, S. M., & de Sousa, F. C. (2010). A influência da satisfação profissional no absentismo laboral. *Revista portuguesa de saúde pública*, 28(2), 132-139. [https://doi.org/10.1016/S0870-9025\(10\)70004-3](https://doi.org/10.1016/S0870-9025(10)70004-3)
- Aguiar, C. V. N., Bastos, A. V. B., Jesus, E. S. D., & Lago, L. N. A. (2014). Um estudo das relações entre conflito trabalho-família, comprometimento organizacional e entrenchamento organizacional. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 14(3), 283-291. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v14n3/v14n3a04.pdf>
- Alarcão M. & Relvas, A. P. (2002). *Novas formas de família*. Quarteto Editora.
- Albuquerque, A. S., & Tróccoli, B. T. (2004). Desenvolvimento de uma escala de bem-estar subjetivo. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 20, 153-164. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722004000200008>
- Amaro, F. (2006). *Introdução à sociologia da família*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Anderson, S. E., Coffey, B. S., & Byerly, R. T. (2002). Formal organizational initiatives and informal workplace practices: Links to work-family conflict and job-related outcomes. *Journal of management*, 28(6), 787-810. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(02\)00190-3](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(02)00190-3)
- Andrade, M. C. P. (2011). Work-Life Balance: Condições de trabalho facilitadoras da integração do papel profissional e familiar. *Exedra: Revista Científica*, 1, 41-54. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3684515>
- Angner, E. (2010). Subjective well-being. *The Journal of Socio-Economics*, 39(3), 361-368. <https://doi.org/10.1016/j.socec.2009.12.001>

- Araújo, E. R. (2020). Questões de tempo e espaço: Do teletrabalho, ao “ficar em casa”, passando pelo confinamento. *Communitas Think Tank – Ideias*. <https://hdl.handle.net/1822/65536>
- Azevedo, W. F. D., & Mathias, L. A. D. S. T. (2017). Adição ao trabalho e qualidade de vida: Um estudo com médicos. *Einstein (São Paulo)*, 15, 130-135. <https://doi.org/10.1590/S1679-45082017AO3960>
- Aziz, S., & Zickar, M. J. (2006). A cluster analysis investigation of workaholism as a syndrome. *Journal of occupational health psychology*, 11(1), 52. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.11.1.52>
- Baert, S., Lippens, L., Moens, E., Weytjens, J., & Sterkens, P. (2020). The COVID-19 crisis and telework: A research survey on experiences, expectations and hopes. *IZA Institute of Labor Economics*, No.13229. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3596696](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3596696)
- Beauregard, T. A., & Henry, L. C. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review*, 19(1), 9-22. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.09.001>
- Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the context of the Covid-19 Crisis. *Sustainability*, 12(9), 3662. <https://doi.org/10.3390/su12093662>
- Borges, J. (2012). *Estudo sobre responsabilidade social: impacto na satisfação no trabalho e papel mediador da justiça organizacional* [Dissertação de Mestrado]. Faculdade de Psicologia, Lisboa.
- Breaugh, J. A., & Frye, N. K. (2008). Work–family conflict: The importance of family-friendly employment practices and family-supportive supervisors. *Journal of business and psychology*, 22(4), 345-353. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.09.001>
- Caillier, J. G. (2012). The impact of teleworking on work motivation in a US federal government agency. *The American Review of Public Administration*, 42(4), 461-480. <https://doi.org/10.1177/0275074011409394>

- Capua, I., Alexander, D. J. (2002). Avian influenza and human health. *Acta Trop.*, 83(1), 1-6. [https://doi.org/10.1016/S0001-706X\(02\)00050-5](https://doi.org/10.1016/S0001-706X(02)00050-5)
- Carlotto, M. S. (2011). Adição ao trabalho e relação com fatores de risco sociodemográficos, laborais e psicossociais. *Psico-USF*, 16, 87-95. <https://doi.org/10.1590/S1413-82712011000100010>
- Carlson, D.S., Kacmar, K.M. & Williams, L.J. (2000). Construction and initial validation of a multidimensional measure of Work-Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 249-276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1999.1713>
- Castells, Manuel (2002). *A sociedade em rede. A era da informação: economia, sociedade e cultura*. Paz e Terra.
- Cavazotte, F. D. S. C. N., Lemos, A. H. D. C., & Viana, M. D. D. A. (2012). Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais?. *Cadernos Ebape. br*, 10, 162-180. <https://doi.org/10.1590/S1679-39512012000100011>
- Chambel, M., & Ribeiro, M. (2014). *A relação entre o trabalho e a família*. Editora RH.
- Chambel, MJ, Castanheira, F., & Santos, A. (2022). Teleworking in times of COVID-19: the role of Family-Supportive supervisor behaviors in workers' work-family management, exhaustion, and work engagement. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-36. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2063064>
- Cheeseman, K. A., & Downey, R. A. (2012). Talking 'Bout My Generation' The Effect of "Generation" on Correctional Employee Perceptions of Work Stress and Job Satisfaction. *The Prison Journal*, 92(1), 24-44. <https://doi.org/10.1177/0032885511428796>
- Cooper-Hakim, A., & Viswesvaran C. (2005). The Construct of Work Commitment: Testing an Integrative Framework. *Psychological Bulletin*, 131(2), 241-259. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.131.2.241>

- Cordes, C.L. & Dougherty, T.W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18(4), 621-656. <https://doi.org/10.5465/amr.1993.9402210153>
- Costa, R. M. da. (2021). *Riscos psicossociais e teletrabalho*. Ordem dos Médicos. Disponível em: <https://ordemdosmedicos.pt/riscos-psicossociais-e-teletrabalho/> Consultado em dezembro de 2021.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6 ed.). Editora RH.
- da Silva, T. M., & Ribeiro, M. G. C. (2022). A relação entre satisfação com a vida e desconforto psicológico no contexto laboral. *Estudos Avançados sobre Saúde e Natureza*, 4, 93-111. <https://doi.org/10.51249/easn04.2022.780>
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of management*, 25(3), 357-384. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)00006-9](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)00006-9)
- Darmody, M., Smyth, E., & Russell, H. (2020). The implications of the COVID-19 pandemic for policy in relation to children and young people: a research review. *Research Series, Economic and Social Research Institute (ESRI)*. <https://doi.org/10.26504/sustat94>
- Davis, K. & Nestrom, J.W. (1985). *Human Behavior at work: Organizational Behavior*. McGraw Hill.
- De Almeida Hammerschmidt, K. S., & Santana, R. F. (2020). Saúde do idoso em tempos de pandemia COVID-19. *Cogitare enfermagem*, 25. <http://dx.doi.org/10.5380/ce.v25i0>
- De Alves, D. A. (2009). Tecnologias como mediadores das mudanças sociotécnicas no teletrabalho. *Tomo*, (15), 143-165. <https://doi.org/10.21669/tomo.v0i15.492>
- De Vries, H., Tummers, L., & Bekkers, V. (2019). The benefits of teleworking in the public sector: Reality or rhetoric?. *Review of Public Personnel Administration*, 39(4), 570-593. <https://doi.org/10.1177/0734371X18760124>

- de Oliveira, G. F., Barbosa, G. A., de Souza, L. E. C., da Costa, C. L. P., Araújo, R. D. C. R., & Gouveia, V. V. (2009). Satisfação com a vida entre profissionais da saúde: correlatos demográficos e laborais. *Revista Bioética*, 17(2), 319-334. [https://revistabioetica.cfm.org.br/index.php/revista\\_bioetica/article/view/170/175](https://revistabioetica.cfm.org.br/index.php/revista_bioetica/article/view/170/175)
- de Oliveira, H. D. V., & de Souza, F. S. (2020). Do conteúdo programático ao sistema de avaliação: reflexões educacionais em tempos de pandemia (COVID-19). *Boletim de Conjuntura (BOCA)*, 2(5), 15-24. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.3753654>
- de Souza, E. Â. (2021). A pandemia covid-19 e o teletrabalho na previdência social (PS). *Caderno CRH*, 34, e021038-e021038. <https://doi.org/10.9771/ccrh.v34i0.42160>
- Dias, M. O. (2011). Um olhar sobre a família na perspectiva sistêmica—o processo de comunicação no sistema familiar. *Gestão e desenvolvimento*, 19, 139-156. <https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.2011.140>.
- Diener, E. (1994). Assessing subjective well-being: Progress and opportunities. *Social indicators research*, 31(2), 103-157. <https://doi.org/10.1007/BF01207052>
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55(1), 34-43. <https://doi.org/10.1037//0003-066x.55.1.34>
- Diener, E., Lucas, R. E., & Oishi, S. (2018). Advances and open questions in the science of subjective well-being. *Collabra: Psychology*, 4(1). <https://doi.org/10.1525/collabra.115>
- Dinh, H., Cooklin, A. R., Leach, L. S., Westrupp, E. M., Nicholson, J. M., & Strazdins, L. (2017). Parents' transitions into and out of work-family conflict and children's mental health: Longitudinal influence via family functioning. *Social Science & Medicine*, 194, 42-50. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2017.10.017>
- Duarte, A. (2018). Geração 'Y'. *Laboreal*, 14(2). <https://doi.org/10.4000/laboreal.712>
- El-Kassem, R. C. (2019). Antecedents and Consequences of Work-Family Conflict in Qatar. *The Journal of Social Sciences Research*, 5, 1010-1019. <https://doi.org/10.32861/jssr.56.1010.1019>

- 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*, 7(1), 24-43. <https://www.indexlaw.org/index.php/revistadtmat/article/view/7564>
- Figueiredo, E., Ribeiro, C., Pereira, P., & Passos, C. (2021). Teletrabalho: Contributos e desafios para as organizações. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 21(2), 1427-1438. <https://doi.org/10.5935/rpot/2021.2.21642>
- Filardi, F., Castro, R. M. P. D., & Zanini, M. T. F. (2020). Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: Análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. *Cadernos Ebape. br*, 18(1), 28-46. <https://doi.org/10.1590/1679-395174605>
- Fiolhais, R. (2007). Teletrabalho e gestão de recursos humanos. Em A. Caetano & J. Vala (Orgs.), *Gestão de Recursos Humanos* (3ª ed., pp. 237-261). Editora RH.
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the workfamily interface. *Journal of Applied Psychology*, 77(1), 65-78. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.1.65>
- Giddens, A. (1999). *O mundo na era da globalização*. Presença.
- Giddens, A. (2004). *Sociologia*. Fundação Calouste Gulbenkian.
- Goldberg, D., & Williams, P. (1988). *A user's guide to the General Health Questionnaire*. NFER-Nelson.
- Gotlieb, B. H., Kelloway, E. K., & Barnham, E. (1998). *Flexible work arrangements: Managing the work-family boundary*. John Wiley & Sons.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of management review*, 10(1), 76-88. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4277352>
- Haar, J., & Brougham, D. (2020). Work antecedents and consequences of work-life balance: A two sample study within New Zealand. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-24. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1751238>

- Haar, J. M., & Roche, M. A. (2010). Family supportive organization perceptions and employee outcomes: The mediating effects of life satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(7), 999-1014. <https://doi.org/10.1080/09585191003783462>
- Hallin, H. (2020). *Home-based telework during the COVID-19 pandemic*. School of Health, Care and Social Welfare. <https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1448348&dswid=1843>
- Hayes, A. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*, (2nd ed.). Guilford.
- Heller, D., Watson, D., & Ilies, R. (2006). The dynamic process of life satisfaction. *Journal of personality*, 74(5), 1421-1450. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2006.00415.x>
- Herzberg, F. Maunser, B. & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley and Sons Inc.
- Hobfoll, S.E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hu, B., Guo, H., Zhou, P., & Shi, Z. L. (2021). Characteristics of SARS-CoV-2 and COVID-19. *Nature Reviews Microbiology*, 19(3), 141-154. <https://doi.org/10.1038/s41579-020-00459-7>
- Huws, U., & Podro, S. (1995). *Employment of homeworkers: Examples of good practice*. International Labour Organization. <https://ideas.repec.org/p/ilo/ilowps/993132473402676.html>
- Keyes, C. L., Shmotkin, D., & Ryff, C. D. (2002). Optimizing well-being: the empirical encounter of two traditions. *Journal of personality and social psychology*, 82(6), 1007. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.82.6.1007>

- Kuszewski, K., & Brydak, L. (2000). The epidemiology and history of influenza. *Biomed. Pharmacother.*, 54(4), 188-195. [https://doi.org/10.1016/S0753-3322\(00\)89025-3](https://doi.org/10.1016/S0753-3322(00)89025-3)
- Largier, A. (2001). *Le télétravail*. Réseaux, 201-229. <https://www.cairn.info/revue-reseaux1-2001-2-page-201.htm>
- Laver, G., Garman, E. (2002). Pandemic influenza: its origin and control. *Microbes Infect.*, 4(13), 1309-1316. [https://doi.org/10.1016/S1286-4579\(02\)00013-8](https://doi.org/10.1016/S1286-4579(02)00013-8)
- Lemos, A. H. D. C., Barbosa, A. D. O., & Monzato, P. P. (2021). Mulheres em home office durante a pandemia da covid-19 e as configurações do conflito trabalho-família. *Revista de Administração de Empresas*, 60, 388-399. <https://doi.org/10.1590/S0034-7590202000603>
- Lima, M. G., Barros, M. B. D. A., Szwarcwald, C. L., Malta, D. C., Romero, D. E., Werneck, A. O., & Souza Júnior, P. R. B. D. (2021). Associação das condições sociais e econômicas com a incidência dos problemas com o sono durante a pandemia de COVID-19. *Cadernos de Saúde Pública*, 37. <https://doi.org/10.1590/0102-311X00218320>
- Lima, M., Vala, J., & Monteiro, M. (1994). Culturas organizacionais. In Vala, M., Monteiro, M. e Lima, M., & Caetano, A. (Eds.). *Psicologia Social e das Organizações – Estudos em Empresas Portuguesas* (pp. 101-122). Celta Editora.
- Lopes, A. L. R., & Lunardi, G. L. (2022). Adoção do teletrabalho em instituições de ensino durante a pandemia da covid-19: Um estudo realizado com os servidores técnicos administrativos da Universidade Federal do Rio Grande–FURG. *Revista de Gestão e Secretariado*, 13(2), 26-54. <https://doi.org/10.7769/gesec.v13i2.1282>
- Losekann, R. G. C. B., & Mourão, H. C. (2020). Desafios do teletrabalho na pandemia Covid-19: quando o home vira office. *Caderno de Administração*, 28, 71-75. <https://doi.org/10.4025/cadadm.v28i0.53637>
- Luzzi, L., & Spencer, A. J. (2011). Job satisfaction of the oral health labour force in Australia. *Australian dental journal*, 56(1), 23-32. <https://doi.org/10.1111/j.1834-7819.2010.01282.x>

- Madhav, N., Oppenheim, B., Gallivan, M., Mulembakani, P., Rubin, E., & Wolfe, N. (2017). Pandemics: Risks, impacts, and mitigation. In D. T. Jamison, H. Gelband, S. Horton, P. Jha, R. Laxminarayan, C. N. Mock & R. Nugent (Eds.), *Disease control priorities. Improving health and reducing poverty*, 9(3), 315-346. [https://doi.org/10.1596/978-1-4648-0527-1\\_ch17](https://doi.org/10.1596/978-1-4648-0527-1_ch17)
- Marques, A. P. (2020). *Retorno ao trabalho em tempos pandémicos: urgência de vinculação social*. Universidade do Minho, Minho. <https://doi.org/10.21814/uminho.ed.25.7>
- Martins, B. A., & de Araújo Rangni, R. (2020). A COVID-19 sob a ótica de professores da educação superior no Brasil. *Educitec-Revista de Estudos e Pesquisas sobre Ensino Tecnológico*, 6, e140720-e140720. <https://doi.org/10.31417/educitec.v6.1407>
- Maslach, C. & Jackson, S.E. (1981). The measurement of experienced burnout, *Journal of Occupational Behavior*, 2(2), 99-113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Masuda, A. D., Poelmans, S. A., Allen, T. D., Spector, P. E., Lapierre, L. M., Cooper, C. L., & Moreno-Velazquez, I. (2012). Flexible work arrangements availability and their relationship with work-to-family conflict, job satisfaction, and turnover intentions: A comparison of three country clusters. *Applied psychology*, 61(1), 1-29. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2011.00453.x>
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2006). Exploring work-and organization-based resources as moderators between work-family conflict, well-being, and job attitudes. *Work & Stress*, 20(3), 210-233. <https://doi.org/10.1080/02678370600999969>
- Mello, A. (1999). *Teletrabalho (telework): o trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora*. Qualitymark.
- Mendes, S. (2014). *Os Estilos de Liderança e a sua Relação com a Satisfação no Trabalho: O caso dos Profissionais de Enfermagem* [Dissertação de Mestrado]. Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, Minho.
- Meyer, J. P., Stanley, J. D., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of

- Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Michel, J. S., Kotrba, L. M., Mitchelson, J. K., Clark, M. A., & Baltes, B. B. (2011). Antecedents of work–family conflict: A meta-analytic review. *Journal of organizational behavior*, 32(5), 689-725. <https://doi.org/10.1002/job.695>
- Mishima-Santos, V., Sticca, M. G., & Zerbini, T. (2020). *Teletrabalho e a pandemia da COVID-19*. Artmed Editora.
- Monteiro, L. (2022). A descoberta do teletrabalho. *The Trends Hub*, (2). <https://doi.org/10.34630/tth.vi2.4680>
- Moreno-Jiménez, B., Mayo, M., Sanz-Vergel, A. I., Geurts, S., Rodríguez-Muñoz, A., & Garrosa, E. (2009). Effects of work–family conflict on employees’ well-being: The moderating role of recovery strategies. *Journal of occupational health psychology*, 14(4), 427. <https://doi.org/10.1037/a0016739>
- Mota, J. O., Kzam, S. D., da Silva, A. S., & Pereira, D. J. M. (2022). A satisfação no ambiente de trabalho e sua influência na qualidade de atendimento ao cliente. *Revista Ceuma Perspectivas*, 38(2), 176-199. <http://www.ceuma.br/portalderevistas/index.php/RCCP/article/view/492/387>
- Netemeyer, R., Boles, J., & McMurrian, R. (1996). Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales. *Journal of Applied Psychology*, 81, 400-410. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.4.400>
- Neto, M., Gomes, T. D. O., Cunha, C. S., Souza, H. A. N. D., Macena, M. V. M., Fonseca, M. H. S., & Porto, F. R. (2021). Lições do passado no presente: notícias da pandemia de gripe espanhola à Covid-19. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 75. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2020-1161>
- Nilles, J. M. (1997). *Fazendo do teletrabalho uma realidade: um guia para telegerentes e teletrabalhadores*. Futura.

- Nohara, J. J., Acevedo, C. R., Ribeiro, A. F., & da Silva, M. M. (2010). O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores. *INMR-Innovation & Management Review*, 7(2), 150-170. <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79174>
- Noor, N. M. (2004). Work-family conflict, work-and family-role salience, and women's well-being. *The Journal of social psychology*, 144(4), 389-406. <https://doi.org/10.3200/SOCP.144.4.389-406>
- Novaes, V. P., Ferreira, M. C., Mendonça, H., & Torres, C. V. (2020). Antecedentes e consequentes da prosperidade no trabalho: um modelo de mediação moderada. *Ram. Revista de Administração Mackenzie*, 21(1). <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD200107>
- Oliveira, L. B., Cavazotte, F. D. S. C. N., & Paciello, R. R. (2013). Antecedentes e consequências dos conflitos entre trabalho e família. *Revista de administração contemporânea*, 17(4), 418-437. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552013000400003>
- Oliveira, A. C. D., Lucas, T. C., & Iquiapaza, R. A. (2020). O que a pandemia da COVID-19 tem nos ensinado sobre adoção de medidas de precaução?. *Texto & Contexto Enfermagem*, 29. <https://doi.org/10.1590/0103-11042020E411>
- Oliveira, N., & Andrade, V. (2022). processos seletivos on-line: reflexões preliminares no contexto da pandemia da covid-19. *Cadernos de psicologia*, 3(5). <http://seer.uniacademia.edu.br/index.php/cadernospsicologia/article/view/3153/2153>
- Paschoal, T., & Tamayo, A. (2008). Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. *Avaliação psicológica*, 7(1), 11-22. <https://www.redalyc.org/pdf/3350/335027183004.pdf>
- Paz, M. G., Fernandes, S. R., Carneiro, L. L., & Melo, E. A. (2020). Bem-estar pessoal nas organizações e qualidade de vida organizacional: o papel mediador da cultura organizacional. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(1), 1-37. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD200122>

- Perry-Smith, J. E., & Blum, T. C. (2000). Work-family human resource bundles and perceived organizational performance. *Academy of management Journal*, 43(6), 1107-1117. <https://doi.org/10.5465/1556339>
- Pinel, M. F. L. (2012). *Teletrabalhador*. Disponível em <http://www.teletrabalhador.com/conceituacao.html>. Consultado em 22 de novembro 2021.
- Ponce, R., & Nogueira, T. (2021). A gripe. *Revista de Ciência Elementar*, 9(2). <http://doi.org/10.24927/rce2021.032>
- Potter, C. W. (2001). A history of influenza. *J. Appl. Microbiol.*, 91(4): 572-579. <https://cssh.northeastern.edu/pandemic-teaching-initiative/wp-content/uploads/sites/43/2020/10/j.1365-2672.2001.01492.x.pdf>
- Premeaux, S. F., Adkins, C. L., & Mossholder, K. W. (2007). Balancing work and family: a field study of multi-dimensional, multi-role work-family conflict. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(6), 705-727. <https://doi.org/10.1002/job.439>
- Rebelo, G. (2004). *Teletrabalho e privacidade: contributos e desafios para o direito do trabalho*. RH.
- Ribeiro, E., Blank, J. C. G., & de Freitas, E. C. (2021). Do presencial ao digital em tempos de pandemia: o ethos revelado pelo professor em atividade remota. *fólio-Revista de Letras*, 13(1). <https://doi.org/10.22481/folio.v13i1.8326>
- Robattini, S. J., Monteiro, A. S., & Scortegagna, H. D. M. (2021). Estresse e sobrecarga dos professores do ensino básico em tempos de pandemia. *In Congresso Internacional em Saúde* (No. 8).
- Rocha, C. T. M. D., & Amador, F. S. (2018). O teletrabalho: conceituação e questões para análise. *Cadernos Ebape. Br*, 16, 152-162. <https://doi.org/10.1590/1679-395154516>

- Rigotti, T., De Cuyper, N., & Sekiguchi, T. (2020). The corona crisis: What can we learn from earlier studies in applied psychology?. *Applied psychology*. <https://doi.org/10.1111/apps.12265>
- Rodrigues, I. G., & Ruscalleda, R. M. I. (2009). Satisfação com a vida e senso de autoeficácia para quedas em idosos. *Rev Bras Clin Méd*, 7, 413-7. <https://www.sbcm.org.br/revistas/RBCM/RBCM-2009-06.pdf#page=58>
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. Edição No. 10, Pearson educación.
- Rosenfield, C. L., & Alves, D. A. D. (2011). Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. *Dados*, 54, 207-233. <https://doi.org/10.1590/S0011-52582011000100006>
- Ryff, C. D. (2014). Psychological well-being revisited: Advances in the science and practice of eudaimonia. *Psychotherapy and Psychosomatics*, 83(1), 10–28. <https://doi.org/10.1159/000353263>
- Runté, M., & Mills, A. J. (2004). Paying the toll: a feminist post-structural critique of the discourse bridging work and family. *Culture and Organization*, 10(3), 237-249. <https://doi.org/10.1080/14759550412331297165>
- Schade, H. M., Digutsch, J., Kleinsorge, T., & Fan, Y. (2021). Having to Work from Home: Basic Needs, Well-Being, and Motivation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(10), 1-18. <https://doi.org/10.3390/ijerph18105149>
- Santos, C. F., Ariento, M., Diniz, M. V. C., & Dovigo, A. A. (2011). O processo evolutivo entre as gerações x, ye baby boomers. *Anais do XIV SEMEAD Ensino e Pesquisa em Administração*, 13. <http://sistema.semead.com.br/14semead/resultado/trabalhosPDF/221.pdf>
- Santos, J. P., & Cruz-Santos, A. (2021). Ensino a distância e necessidades educativas especiais: caminhos cruzados por uma pandemia. *Humanidades & Inovação*, 8(45), 371-380. Universidade do Minho, Minho. <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/75965>

- Santos, J. V., & Gonçalves, G. (2014). Contribuição para a adaptação portuguesa das escalas de conflito trabalho-família e conflito família-trabalho. *Revista Eletrônica de Psicologia, Educação e Saúde*, 3(2), 14-30. <https://artigos.revistaepsi.com/2013/Ano3-Volume2-Artigo2.pdf>
- Santujá, G., & Barham, E. J. (2005). Uma análise do equilíbrio trabalho e família no contexto brasileiro. *Revista Nucleus*, 3(1), 53-62. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4030899>
- Silva Filho, A. L. A., & Ferreira, M. C. (2015). O impacto da espiritualidade no trabalho sobre o bem-estar laboral. *Psicologia: ciência e profissão*, 35(4), 1171-1187. <https://doi.org/10.1590/1982-3703002482013>
- Simões, A. (1992). Ulterior validação de uma escala de satisfação com a vida (SWLS). *Revista Portuguesa de Pedagogia*, 26(3), 503 – 515.
- Siqueira, M. M. M., & Gomide, S., Jr. (2004). Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. B. Bastos (Orgs.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*, (pp. 300-328). Artmed
- Siqueira, M. M. M. (2008). *Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Artmed.
- Siqueira, M. M. M., & Padovam, V. A. R. (2008). Bases teóricas do bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 24(2), 201-220. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722008000200010>
- Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2007). Strategies for coping with work-family conflict: The distinctive relationships of gender role ideology. *Journal of occupational health psychology*, 12(1), 1. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.1.1>
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage Publications.
- Staines, G. L., & Pleck, J. H. (1986). Work schedule flexibility and family life. *Journal of Organizational Behavior*, 7(2), 147-153. <https://doi.org/10.1002/job.4030070207>

- Tavares, S., Caetano, A., & Silva, S. (2007). " Não há bela sem senão". A identificação organizacional, os comportamentos de dedicação ao trabalho e o conflito trabalho-família. *Psicologia*, 21(1), 133-149. <https://doi.org/10.17575/rpsicol.v21i1.360>
- Techio, G., Andrade, A. L. D., & Oliveira, M. Z. D. (2021). Conflito trabalho-família e COVID-19: Estratégias, qualidade de vida e conjugalidade. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 21(4), 1672-1680. <http://dx.doi.org/10.5935/rpot/2021.4.23072>
- Toga, R., Binqela, T., & Mjoli, T. Q. (2014). Job satisfaction as a moderator of the relationship between work-family conflict and stress among female civil service managers. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(2), 579. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n2p579>
- 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>
- Thoits, P.A. (1991). On merging identity theory and stress research. *Social Psychology Quarterly*, 54(2), 101-112. <https://doi.org/10.2307/2786929>
- Trope, A. (1999). *Organização virtual: impactos do teletrabalho nas organizações*. Qualitymark Editora Ltda.
- Van Horn, J. E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P.J.G. (2004). The structure of occupational well-being: a study among Dutch teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 365-375. <https://doi.org/10.1348/0963179041752718>
- Van Sell, M., & Jacobs, S. M. (1994). Telecommuting and quality of life: a review of the literature and a model for research. *Telematics and Informatics*, 11(2), 81-95. [https://doi.org/10.1016/0736-5853\(94\)90033-7](https://doi.org/10.1016/0736-5853(94)90033-7)
- Verbeke, A., Schulz, R., Greidanus, N., & Hambley, L. (2008). *Growing the virtual workplace: The integrative value proposition for telework*. Edward Elgar Publishing.

- Vieira, K. M., Postiglioni, G. F., Donaduzzi, G., dos Santos Porto, C., & Klein, L. L. (2020). Vida de estudante durante a pandemia: isolamento social, ensino remoto e satisfação com a vida. *EaD em Foco*, 10(3). <https://doi.org/10.18264/eadf.v10i3.1147>
- Vilarinho, K. P. B., Paschoal, T., & Demo, G. (2021). Teletrabalho na atualidade: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho?. *Revista do Serviço Público*, 72(1), 133-162. <https://doi.org/10.21874/rsp.v72i01.4938>
- Warr, P. (2005). *Work, well-being, and mental health*. In E. K. Kelloway, & M. R. Frone (Eds.), *Handbook of work stress*, 547-573. Sage Publications.
- Warr, P. (2007). The vitamin analogy. In P. Warr (Eds.), *Work, happiness and unhappiness*, 81-110. Routledge.
- Wey Smola, K., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), 363-382. <https://doi.org/10.1002/job.147>
- Werneck, T. S. (2020). Novos Desafios no Gerenciamento dos Recursos Humanos frente a pandemia da Covid-19. *Boletim do Gerenciamento*, 17(17), 1-9. <https://nppg.org.br/revistas/boletimdogerenciamento/article/view/458>
- Who. (2009e). “Pandemic (H1N1) 2009 - update 74.” Disponível em: [http://www.who.int/csr/don/2009\\_11\\_13/en/print.html](http://www.who.int/csr/don/2009_11_13/en/print.html). Consultado em 17 de setembro 2021.
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of management review*, 23(4), 756-772. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.1255637>
- Yavas, U., Babakus, E., & Karatepe, O. M. (2008). Attitudinal and behavioral consequences of work-family conflict and family-work conflict. *International Journal of Service Industry Management*, 19(1), 7-31. <https://doi.org/10.1108/09564230810855699>

## Anexo 1 – Questionário

## OBJETIVO

Este questionário integra-se num projeto de investigação que tem como objetivo analisar o impacto do teletrabalho em tempo de confinamento na interação trabalho-família, satisfação e bem-estar. O questionário é anónimo e confidencial. Não há respostas certas ou erradas, apenas nos interessa a sua opinião. Estimamos cerca de 10 a 15 minutos para a sua realização.

Obrigado pela sua colaboração.

**A** Gostaríamos de saber em que medida se considera satisfeito com o seu trabalho. Isto é, tudo somado, e nas atuais circunstâncias da sua vida profissional, até que ponto está satisfeito com cada um dos aspetos do seu trabalho. Considere uma escala decrescente de 1 (extremamente insatisfeito) a 7 (extremamente satisfeito).

	EXTREMAMENTE INSATISFEITO						EXTREMAMENTE SATISFEITO
1. Em relação às suas <i>perspectivas de promoção</i> , diria que está:	1	2	3	4	5	6	7
2. Em relação à organização e funcionamento do departamento onde trabalha, diria que está:	1	2	3	4	5	6	7
3. Em relação à colaboração e clima de relação com os seus colegas de trabalho, diria que está:	1	2	3	4	5	6	7
4. Em relação à remuneração que recebe, diria que está:	1	2	3	4	5	6	7
5. Em relação à competência e funcionamento do seu superior imediato, diria que está:	1	2	3	4	5	6	7
6. Em relação ao trabalho que realiza, diria que está:	1	2	3	4	5	6	7
7. Em relação à competência e funcionamento dos seus colegas, diria que está:	1	2	3	4	5	6	7
8. Tudo somado, e considerando todos os aspetos do seu trabalho e da sua vida nesta Instituição, diria que está:	1	2	3	4	5	6	7

**B.** Para responder aos itens que se seguem, indique a sua concordância com toda a afirmação usando a escala decrescente de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).

	Discordo Totalmente						Concordo Totalmente
1. As exigências do meu emprego interferem na minha vida familiar.	1	2	3	4	5	6	7
2. O tempo que ocupo com o meu emprego dificulta o cumprimento das minhas responsabilidades familiares.	1	2	3	4	5	6	7
3. Algumas das tarefas que gostaria de realizar em casa não aparecem feitas devido às minhas exigências profissionais.	1	2	3	4	5	6	7
4. O meu emprego não permite ausências por motivos familiares.	1	2	3	4	5	6	7
5. Para cumprir adequadamente os deveres profissionais, tenho que fazer alterações nas atividades familiares.	1	2	3	4	5	6	7

6. As minhas obrigações familiares interferem com as atividades do meu emprego.	1	2	3	4	5	6	7
7. Precindo de realizar tarefas profissionais pelos compromissos familiares em casa.	1	2	3	4	5	6	7
8. Algumas das tarefas que quero realizar no emprego não aparecem feitas devido às obrigações familiares.	1	2	3	4	5	6	7
9. A minha vida familiar interfere com as minhas responsabilidades profissionais, nomeadamente na pontualidade, no cumprimento das tarefas diárias e nas horas extraordinárias.	1	2	3	4	5	6	7
10. As tarefas familiares interferem no meu desempenho profissional.	1	2	3	4	5	6	7

C. Indique a sua concordância com toda a afirmação usando a escala decrescente de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).

Discordo  
Totalmente

Concordo  
Totalmente

1. A minha vida parece-se, em quase tudo, com o que eu desejaria que ela fosse.	1	2	3	4	5	6	7
2. As minhas condições de vida são muito boas.	1	2	3	4	5	6	7
3. Estou satisfeito(a) com a minha vida.	1	2	3	4	5	6	7
4. Até agora tenho conseguido as coisas importantes da vida, que eu desejaria.	1	2	3	4	5	6	7
5. Se eu pudesse recomeçar a minha vida, não mudaria nada.	1	2	3	4	5	6	7

D. Pense nas últimas semanas. Indique o grau em que cada afirmação se aplica a si de acordo com a seguinte escala crescente de 1 (discordo totalmente-DT) a 7 (concordo totalmente-CT):

DISCORDO  
TOTALMENTE

CONCORDO  
TOTALMENTE

1. Tem conseguido concentrar-se no que faz.	1	2	3	4	5	6	7
2. Perdeu horas de sono devido às preocupações.	1	2	3	4	5	6	7
3. Sentiu que tem um papel útil nas coisas em que se envolve.	1	2	3	4	5	6	7
4. Sentiu-se capaz de tomar decisões.	1	2	3	4	5	6	7
5. Sentiu-se constantemente sob pressão.	1	2	3	4	5	6	7
6. Sentiu que não conseguia ultrapassar as dificuldades.	1	2	3	4	5	6	7
7. Conseguiu ter prazer nas suas atividades diárias.	1	2	3	4	5	6	7
8. Conseguiu enfrentar os seus problemas.	1	2	3	4	5	6	7
9. Tem-se sentido infeliz e deprimido(a).	1	2	3	4	5	6	7
10. Tem perdido a confiança em si próprio(a).	1	2	3	4	5	6	7
11. Tem pensado em si como uma pessoa sem valor.	1	2	3	4	5	6	7
12. Apesar de tudo, tem-se sentido razoavelmente feliz.	1	2	3	4	5	6	7

**Durante o período de confinamento da pandemia COVID-19, esteve a trabalhar em regime de teletrabalho?**

Sim \_\_\_ Não \_\_\_

**Se respondeu sim pode continuar o questionário. Se respondeu Não, o questionário termina aqui.**

**Agradecemos a sua participação.**

1. Quanto tempo esteve a trabalhar em regime de teletrabalho? \_\_\_\_\_ (meses)
2. Foi a 1ª primeira vez que trabalhou neste regime na atual empresa? Sim \_\_\_ Não \_\_\_
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. Considera que durante este período:**

- a) Trabalhou mais horas \_\_\_
- b) Trabalhou as mesmas horas \_\_\_
- c) Trabalhou menos horas \_\_\_

**6. Em termos percentuais qual o seu grau de concentração nas atividades inerentes ao seu trabalho, durante este período de teletrabalho:**

- a) 0-25% \_\_\_
- b) 25-50% \_\_\_
- c) 50-75% \_\_\_
- d) 75-100% \_\_\_

**7. Considera que durante este período as tarefas inerentes à família (ex: cuidado dos filhos) e à casa (ex: refeições, tarefas domésticas, etc.)**

- a) Aumentaram \_\_\_
- b) Foram iguais \_\_\_
- c) Diminuíram \_\_\_

**8. Considera que trabalhar em casa aumenta os conflitos familiares, pois dificulta a separação entre trabalho e família? Indique o seu grau de discordância/concordância.**

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

**9. No âmbito do teletrabalho considera que o facto de partilhar a mesma habitação com outros familiares (ex.: filhos, sogros, netos, etc.) prejudicou de alguma forma o desempenho profissional?**

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

10. Caso habite sozinho entende que o teletrabalho em âmbito de pandemia pode causar graves transtornos no âmbito da motivação, desempenho e concentração?

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

11. Sendo a conjuntura atual vivida atípica, considera que o teletrabalho é uma ferramenta que auxiliou na diminuição das dificuldades económicas da empresa?

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

12. Gostaria de continuar a trabalhar em regime de teletrabalho?

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

#### Dados Biográficos

Género	
Feminino	
Masculino	

Idade:
Nº Filhos:
Tem filhos menores: ___
Tem filhos menores e maiores: ___
Tem filhos maiores: ___

Estado Civil	
Solteiro	
Divorciado	
Casado/União de Facto	

Habilitações Literárias		Atividade Profissional/Função:	Vinculo contratual	
Ensino Primário			Contrato c/ Termo	
Ensino Básico		<b>Há quanto tempo trabalha na empresa:</b> Menos de 1 ano: Entre 1 a 5 anos: Entre 5 a 10 anos: Mais de 10 anos:	Contrato s/ Termo	
Ensino Secundário			Trabalhador Independente	
Licenciatura			Outro	
Mestrado				
Pós-Graduação			Part-Time	
Doutoramento			Full-Time	

Obrigada pela sua participação!

## Anexo 2 – Guião de entrevista aos DRH

### Entrevista ao Diretor(a) de Recursos Humanos

#### Questão 1.

De um modo geral, como foram geridos os recursos humanos durante o período de emergência?

#### Questão 2.

Relativamente à situação económica/financeira da empresa, como foram geridos os RH? Se houve um plano de contenção de custos, quais os procedimentos adotados

#### Questão 3.

Num contexto de lay-off simplificado, como foram selecionados os trabalhadores para efeitos deste regime e qual a manutenção laboral realizada para com os mesmos?

#### Questão 4.

Quanto ao regime de Teletrabalho, existiram trabalhadores a praticar este regime?

#### Questão 5.

Qual a reação dos trabalhadores face a este regime?

#### Questão 6.

Quais as medidas motivacionais implementadas para estes trabalhadores que estiveram em Teletrabalho?

#### Questão 7.

Existiram dificuldades por parte dos trabalhadores em desenvolver as suas atividades laborais em regime de Teletrabalho?

#### Questão 8.

Relativamente ao retorno das atividades laborais, como foram selecionados os trabalhadores para o regresso aos seus postos de trabalho?

### **Questão 9.**

De forma geral considera que o afastamento das funções laborais surtiu alguns efeitos no desempenho dos trabalhadores? Quais? Porquê?

### **Questão 10.**

Por último qual/quais o(s) conselho(s) que considera relevantes para o melhor desempenho dos RH numa situação de pandemia?

Obrigada pela sua participação!