



Lisbon School  
of Economics  
& Management  
Universidade de Lisboa

**MESTRADO**  
**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

RELAÇÃO ENTRE RECOMPENSAS E  
COMPROMETIMENTO EM AMBIENTE DE  
TELETRABALHO: ESTUDO EFEITOS DE MEDIAÇÃO

MARTA SANTOS DUARTE

DEZEMBRO DE 2021



Lisbon School  
of Economics  
& Management  
Universidade de Lisboa

# **MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO**

**RELAÇÃO ENTRE RECOMPENSAS E  
COMPROMETIMENTO EM AMBIENTE DE  
TELETRABALHO: ESTUDO EFEITOS DE MEDIAÇÃO**

**MARTA SANTOS DUARTE**

**ORIENTAÇÃO:**

**PROFESSOR DOUTOR PAULO ALEXANDRE GUEDES LOPES  
HENRIQUES**

**DEZEMBRO DE 2021**

## Resumo

Indiscutivelmente, o impacto do Covid-19 sobre as organizações foi elevado e obrigou ao aumento do ritmo de mudança. A mudança transformacional impôs a adaptação de todos, como por exemplo, a obrigatoriedade do teletrabalho desde meados de 2020 até junho de 2021. Um dos grandes desafios das pessoas e das empresas, consistia em saber gerir a incerteza percebida e, por outro lado, perceber de que forma a incerteza iria alterar a sua posição pessoal em relação ao teletrabalho. Como consequência de todos estes desafios, as organizações tiveram de recorrer a estratégias de enfrentamento para incentivar a força de trabalho. Para apoiar os trabalhadores, as organizações podiam ter recorrido a recompensas quer extrínsecas quer intrínsecas para aumentar comprometimento (afetivo, normativo e calculista), e consequentemente aceitarem de uma forma positiva o teletrabalho. Assim, o objetivo deste trabalho foi analisar em que medida as recompensas se relacionam com o comprometimento e, se essa relação pode ser mediada por outras variáveis, tais como, a incerteza percebida, estratégias pessoais de enfrentamento e a posição pessoal em relação ao teletrabalho.

Neste sentido, recorreu-se a uma abordagem quantitativa, na forma de inquérito online, disponibilizado na plataforma *GoogleForms*. Foram obtidas 169 respostas, recolhidas entre maio e junho de 2021, tendo sido posteriormente tratadas no programa SPSS e efetuada a devida análise dos resultados obtidos.

A primeira hipótese (H1) do estudo “*As recompensas relacionam-se positivamente com o comprometimento*” foi confirmada corroborando com estudos anteriores. Contudo, as restantes hipóteses não foram. Apesar de os resultados obtidos não serem os pretendidos, considera-se que o modelo de mediação proposto é pertinente e representa um contributo empírico e teórico.

Palavras Chaves: Posição Pessoal em relação ao teletrabalho; Incerteza Percebida; Estratégias pessoais de enfrentamento; Teletrabalho; Comprometimento; Recompensas; Mudança Transformacional.

## **Abstract**

Undoubtedly, the impact of Covid-19 on organizations was high and forced the rate of change to increase. The transformational change forced everyone to adapt, such as the mandatory teleworking from the early 2020s until June 2021. One of the great challenges for people and companies was to know how to manage the perceived uncertainty, and, on the other side, to understand how uncertainty would change the personal attitudes of the teleworkers. As a consequence of all these challenges, organizations had to resort to coping strategies to encourage the workforce). To support workers, organizations could have resorted to extrinsic rewards and intrinsic rewards to increase commitment (affective, normative and continuance) and consequently accept telework in a positive way. Hence, the aim of this paper was to examine the extent to which rewards relate to commitment and whether this relationship can be mediated by other variables, such as, perceived uncertainty, personal coping strategy and Personal Attitude in relation to Telework.

In this sense, a quantitative approach was used, in the form of an online survey, made available in the GoogleForms platform. A total of 169 answers were obtained, collected from May to June 2021, and were later processed in the SPSS program and the results were duly analyzed.

The first hypothesis (H1) of the study "Rewards relate positively with commitment" was confirmed corroborating with previous studies. However, the remaining hypotheses were not. Although the results obtained were not as intended, it is considered that the proposed mediation model is relevant and represents an empirical and theoretical contribution.

**Keywords:** Personal Attitude in relation to Telework; Perceived Uncertainty; Personal Coping Strategy; Telework; Commitment; Rewards; Transformational Change.

## Agradecimentos

Em primeiro lugar agradecer ao professor Doutor Paulo Lopes Henriques pela orientação e apoio na concretização deste trabalho, sem dúvida alguma que a sua ajuda foi preciosa e sobretudo, uma referência de conhecimento e aprendizagem. Obrigada por nunca ter desistido de mim.

A toda a minha família, pelo apoio incondicionalmente, quer na realização deste trabalho quer ao longo de todo o meu percurso académico. À minha mãe, o meu pilar, por me mostrar todos os dias como é importante lutar por aquilo que queremos e por aquilo em que acreditamos. Ao meu pai pelas palavras calmas nos momentos de tempestade. À minha irmã por ter sido sempre um exemplo para mim e pelo teu bom senso. Um agradecimento especial aos meus avós que tornaram possível a minha ida para a cidade de Lisboa. E ainda a ti meu amor, pela tua paciência em cada minuto e pelo companheirismo.

Como alguém disse, os amigos são a família que escolhemos e, por isso não podia deixar de agradecer à Mariana e à Teresa, que me acompanharam lado a lado durante este mestrado; à minha Vanessa por estar presente quando é preciso; à Conceição por ser a melhor das melhores, e por último, mas não menos importante ao meu amigo Daniel Balola, pela amizade.

Por último, quero agradecer a todos os que disponibilizaram 10 minutos do seu tempo para responderem ao meu questionário, e ainda ao ISEG por me mostrar uma nova realidade académica e contribuir para o meu desenvolvimento pessoal e profissional.

*“Mão frias, coração quente”*

## Índice

Capítulo 1 – Introdução .....	1
Capítulo 2 - Revisão de Literatura.....	4
2.1 <i>Novo Paradigma</i> .....	4
2.1.1 <i>Enquadramento em processo de mudança</i> .....	4
2.1.2 <i>Teletrabalho</i> .....	5
2.2 <i>As Recompensas</i> .....	7
2.2.1 <i>Recompensas Intrínsecas</i> .....	8
2.2.2 <i>Recompensas Extrínsecas</i> .....	8
2.3 <i>Comprometimento</i> .....	10
2.4 <i>Novo paradigma do trabalho, as recompensas e comprometimento</i> .....	12
2.5 <i>Importância de estudar relações de mediação</i> .....	14
2.6 <i>As novas variáveis de mediação: Incerteza Percebida, Posição Pessoal em relação ao Teletrabalho, Estratégias pessoais de enfrentamento</i> .....	15
Capítulo 3 – Estudo Empírico .....	17
3.1. <i>Metodologia</i> .....	17
3.1.1 <i>Descrição da Amostra</i> .....	18
3.1.3 <i>Instrumentos de Medida</i> .....	20
3.2 <i>Análise de Dados</i> .....	21
3.3 <i>Análise de Resultados</i> .....	29
Capítulo 4 – Conclusão, Limitações e investigações futuras .....	32
Referências bibliográficas .....	34
ANEXOS .....	41
ANEXO 1 – INSTRUMENTO .....	42
ANEXO 2 – Tabela Recompensas Extrínsecas e Intrínsecas .....	48

## Índice de Tabelas

Tabela I- Caracterização Demográfica da Amostra .....	19
Tabela II- Escalas e Variáveis .....	21
Tabela III- Médias, desvios-padrão e Alfa de Cronbach.....	22
Tabela IV- Correlações entre as variáveis .....	25
Tabela V- Modelo de Regressão Linear – Hipótese 1 .....	26
Tabela VI- Teste de Mediação – Hipótese 2 .....	27
Tabela VII- Teste de Mediação – Hipótese 3 .....	27
Tabela VIII- Teste de Mediação – Hipótese 4.....	28
Tabela IX- Resultados dos Testes de Mediação .....	28

## Índice de Figuras

Figura 1- Adaptado Modelo de Baron e Kenny .....	14
Figura 2- Proposta de Modelo Conceptual e Hipóteses .....	16

## Siglas

CA - Comprometimento Afetivo

CC - Comprometimento Calculista

CMP – Comprometimento

CN - Comprometimento Normativo

EE – Estratégias pessoais de enfrentamento

IP – Incerteza Percebida

RC – Recompensas

RH - Recursos Humanos

PPT – Posição Pessoal em relação ao Teletrabalho

## Capítulo 1 – Introdução

Um dos temas que tem vindo a ganhar grande expressão na literatura é o comprometimento organizacional, pois reflete-se na forma como força de trabalho se comporta na organização: nas atitudes, nos resultados, na intenção de sair, no comportamento de cidadania organizacional, no desempenho e na satisfação no trabalho (Mabaso e Dlamini, 2018). Práticas de Recursos Humanos, baseadas em recompensas e incentivos, podem aumentar os níveis de comprometimento organizacional e consequentemente fortalecer o vínculo entre as metas organizacionais e os objetivos dos funcionários (Jawaad, Amir, Bashir, e Hasan, 2019). Uma das formas de desenvolver o comprometimento acontece quando a força de trabalho percebe que a sua organização está disposta a apoiar e recompensar monetariamente pelo seu desempenho (Yip, Ehrhardt, Black, e Walker, 2018). A recompensa, pode ser definida como “a reciprocidade dada pela organização aos funcionários quando eles realizam as ações ou tarefas atribuídas pela organização” (Fanggidae, Nursiani, e Bengngu, 2019).

Em março de 2020, foi decretado a Pandemia do Covid-19. De acordo com a Organização Mundial de Saúde, pandemia é a “propagação global de uma nova doença”. Num estudo realizado pela Mercer, na edição *Total Compensation 2020*, constata-se que devido à pandemia, e aos seus efeitos na economia nacional e mundial, as organizações demonstram intenção de congelar os aumentos salariais como medida de redução do peso da massa salarial, na sua estrutura de custos. Neste sentido, torna-se fundamental observar e discutir os planos de compensação, que deverão ser sempre adaptados à realidade presente. Assim o contexto atual depara-se com duas forças que parecem ser antagónicas, por um lado, a intenção ou mesmo a ação de reduzir ou congelar salários, e por outro, face à incerteza, a necessidade de manter, senão aumentar, os níveis de comprometimento dos colaboradores.

A mudança transformacional, não planeada, que todos os portugueses se viram sujeitos, passou a ser a nova realidade. O novo paradigma do trabalho, trouxe de um modo geral, desafios às pessoas e às empresas, entre os quais: saber gerir a incerteza percebida, que pode conduzir a despedimentos em massa, menos dinheiro disponível, maior necessidade de inovar, e adaptar os postos de trabalho através da imposição do

teletrabalho. Outro grande desafio dos gestores neste novo contexto, é a perceção das atitudes da força de trabalho à distância (Li, Sun e Lee, 2021), bem como, da saúde mental, tornando-se fundamental boas práticas de comunicação e interação entre membros da equipa (Brant e Mourão, 2020). Como consequência de todos estes desafios, as organizações devem incentivar o desenvolvimento de comportamentos de enfrentamento por parte dos colaboradores (Li, Sun e Lee, 2021). Tais comportamentos são caracterizados pelos esforços psicológicos e físicos conscientes para melhor desenvolver e lidar com eventos stressantes (Cunningham, 2006).

Deste modo, este estudo procura compreender como é que através das recompensas (nesta dualidade antagónica) se consegue atingir o comprometimento, num cenário de mudança organizacional não planeada, explorando o uso de um conjunto de variáveis mediadoras (posição pessoal em relação ao teletrabalho, incerteza percebida e estratégias pessoais de enfrentamento). O estudo das variáveis de mediação surge da necessidade de investigar como um organismo ativo intervém entre o estímulo e a resposta (Woodworth, 1928 *cit. in* Baron e Kenny, 1986). “A ideia central neste modelo é que os efeitos dos estímulos no comportamento são mediados por vários processos de transformação internos ao organismo” (Baron e Kenny, 1986). Surge assim uma proposta de modelo para representar estas relações.

Os principais objetivos desta investigação prendem-se com:

- (1) Analisar em que medida as recompensas se relacionam com o comprometimento em ambiente de teletrabalho;
- (2) Analisar em que medida a relação entre as recompensas e o comprometimento, é mediada pela posição pessoal em relação ao teletrabalho, em ambiente de teletrabalho;
- (3) Analisar em que medida a relação entre as recompensas e o comprometimento, é mediada pelas estratégias pessoais de enfrentamento, em ambiente de teletrabalho;
- (4) Analisar em que medida a relação entre as recompensas e o comprometimento, é mediada pela incerteza percebida, em ambiente de teletrabalho.

A presente dissertação encontra-se estruturada em três capítulos: o primeiro capítulo é referente à introdução; o segundo capítulo corresponde à revisão de literatura acerca dos conceitos em estudo (Teletrabalho, Incerteza no Trabalho, Estratégias pessoais

de enfrentamento, Posição Pessoal em relação ao Teletrabalho, Recompensas, Comprometimento e efeito mediação) e, ainda, sobre a importância de estudar relações de mediação estabelecidas entre eles; no terceiro capítulo encontra-se descrita metodologia utilizada, os resultados obtidos e a sua discussão; por último, no quarto capítulo, abordam-se as principais contribuições, limitações e sugestões para investigações futuras.

## Capítulo 2 - Revisão de Literatura

O capítulo atual, visa discutir os diferentes conceitos em estudo, tais como o teletrabalho, a incerteza no trabalho, a estratégias pessoais de enfrentamento, a posição pessoal em relação ao teletrabalho, as recompensas, os benefícios e o comprometimento, bem como, as respetivas relações de mediação estabelecidas entre elas. Revela-se também importante a contextualização do novo paradigma.

### 2.1 *Novo Paradigma*

#### 2.1.1 *Enquadramento em processo de mudança*

A pandemia trouxe a necessidade de adaptação rápida às novas exigências do mercado. Tanto pessoas, como organizações, foram submetidas a uma mudança drástica não planeada (Looy, 2021). A mudança organizacional “refere-se ao processo no qual uma organização muda a estrutura existente, rotinas de trabalho, estratégias ou cultura, que podem afetar significativamente a organização” (Herold, Fedor, Caldwell, e Liu, 2008 *cit. in* Li, Sun, Tao e Lee, 2021 p. 2). A mudança é associada, geralmente, a resultados negativos tanto para as organizações como para os indivíduos, tais como a influência no bem-estar psicológico das equipas, no *stress* e na satisfação no trabalho (Holten e Brenner, 2015).

A literatura refere a existência de dois tipos de transformações organizacionais, são as contínuas e/ou cumulativas (mudança transacional), que envolvem pequenos ajustes ao longo do tempo, e as episódicas (mudança transformacional), que resultam de um desequilíbrio. A mudança transacional está relacionada com trabalho diário dos indivíduos, altera apenas alguns aspetos da organização e realiza pequenos ajustes contínuos, com o intuito de atingir a eficiência organizacional. Por sua vez, a mudança transformacional, pressupõe uma rutura de padrões anteriores, altera a identidade, os valores ou a missão da organização, e como consequência gera alterações no comportamento da força de trabalho, como aconteceu com o teletrabalho, que passou a ter uma expressão significativa (Machado e Neiva, 2017).

A pandemia trouxe um conjunto de medidas para o seu combate que provocaram nas organizações todo um novo cenário competitivo. De um momento para o outro, a

realidade das organizações mudou, desta forma pode-se dizer que as organizações enfrentaram mudança transformacional no seu esforço de adaptação à nova realidade, isto é, quando são impostas mudanças por forças externas inesperadas, torna-se necessário agir de forma proativa e estratégica, de modo a maximizar os benefícios potenciais e transformar a situação de crise numa oportunidade (Li, Sun, Tao e Lee, 2021). Um exemplo desta mudança transformacional, foi a expansão e adaptação dos colaboradores ao teletrabalho. De acordo com os dados do Instituto Nacional de Estatística (INE), no segundo trimestre de 2020, em Portugal, 23,1% do total da população empregada (1 094,4 mil pessoas) indicou ter exercido a sua profissão sempre ou quase sempre a partir de casa, na semana de referência ou nas três semanas anteriores. Deste total, cerca de 91,2% dos inquiridos indicaram que a razão principal para terem trabalhado a partir de casa, se deveu à pandemia Covid-19.

Neste sentido, os dados estatísticos observados, apontam a importância de estudar o teletrabalho e demonstra ainda, a necessidade de percebermos como as organizações podem ajudar os colaboradores nesta mudança. Assim, uma das respostas que as organizações podem ter é através do recurso às recompensas, com o objetivo de criar comprometimento nos teletrabalhadores. Seguindo Li, Sun e Lee, (2021) espera-se que estes colaboradores, pela forma como foram afetados pela mudança, sejam mais sensíveis à natureza do estudo que se pretende fazer.

### **2.1.2 Teletrabalho**

O termo teletrabalho, pode ser definido como a prática dos funcionários que usam tecnologias remotas para trabalhar fora do seu escritório. O local remoto, pode ser a casa do trabalhador ou qualquer outro local, regular ou esporádico (Guerin, 2021). Segundo Araújo, *et al.*, (2019, p. 5), o teletrabalho consiste “na realização das tarefas desempenhadas pelo funcionário, em local distinto da sede da empresa, e em horário flexível e estabelecido pelo próprio funcionário, estando diretamente relacionado com o uso de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), a fim de cumprir tarefas já estabelecidas pelos seus gestores”.

Portugal, a fim de minimizar os riscos de transmissão da infeção Covid-19, decretou através do Decreto-Lei n.º 25-A/2021 de 30 de março, a “implementação do desfasamento dos horários de entrada e saída dos trabalhadores nos locais de trabalho

com 50 ou mais trabalhadores, de modo a evitar ajuntamentos de pessoas no decurso da realização do trabalho presencial, (...), bem como a incrementação do teletrabalho obrigatório”. Esta mudança na forma de prestação do trabalho por parte dos colaboradores, também designada por muitos como “Novo paradigma do trabalho”, constituiu um dos vetores do enorme esforço de adaptação que as organizações tiveram de enfrentar. Alguns autores consideram que o teletrabalho é uma prática que veio para permanecer nas organizações. Nos últimos anos já existiam investigadores e empresas que apostavam no teletrabalho, contudo a sua expressão no mundo laboral era diminuta, mas com a pandemia este número veio aumentar a sua expressão (Popovici e Popovici, 2020).

A Covid-19, para além de um teste em escala global ao teletrabalho, foi também, a oportunidade para se demonstrar que muitas funções e serviços podem utilizar este método (Guerin, 2021). Algumas das vantagens percebidas no recurso ao teletrabalho são: a flexibilidade/conciliação trabalho-família, maior autonomia horária, mais privacidade, maior produtividade (Almeida, Alves, Lopes, Ibdaiwi e Nogueira, 2021), a redução do tempo e dos custos associados à deslocação entre a habitação e o escritório, e consequente, melhoria dos níveis de *stress* e saúde mental, sobretudo em locais com muito trânsito ou em transportes sobrelotados (Teo e Lim, 2000).

Contudo, o teletrabalho também tem associados alguns constrangimentos, tais como, a falta de contacto social, por vezes proporciona uma sensação de afastamento à organização, e por outro lado, os trabalhadores têm uma perceção negativa no que respeita à sua evolução dentro da organização (Teo e Lim, 2000), isto é, perda de status, falta de reconhecimento e receio de má avaliação (Almeida, Alves, Lopes, Ibdaiwi e Nogueira, 2021). Estudos defendem que o recurso ao teletrabalho é uma fonte de ameaça à segurança, porque pode afetar negativamente as progressões dos indivíduos, originadas pela falta de visibilidade e interação direta no local de trabalho (Lim e Teo, 2000), falta de comunicação/informação ou controlo. A mudança organizacional pode gerar incertezas nos funcionários (Li, Sun e Lee, 2021). A incerteza afeta as cognições, perceções, sentimentos e comportamentos nas pessoas (Thau, Bennett, Mitchell, e Marrs, 2009). Segundo Greenhalgh e Rosenblatt, (1984, *cit. in* Lim e Teo, 2000) a insegurança no trabalho pode ser definida como “a quantidade de incerteza que uma pessoa tem sobre sua continuidade no trabalho ou continuidade de determinados aspetos do trabalho”.

Consequentemente, a insegurança no trabalho pode gerar resultados negativos para a satisfação e bem-estar dos trabalhadores, bem como afetar a relação de confiança e comprometimento com a organização (Li, Sun e Lee, 2021).

## **2.2 As Recompensas**

A formulação de políticas, implementação de práticas e sistemas de recompensas influenciam o comportamento, atitude e desempenho dos colaboradores (Grigore, 2020) que, impactam no comprometimento dos mesmos tanto em aspetos positivos quanto negativos (Mabaso e Dlamini, 2018). Segundo Armstrong e Murlis (2007, p. 3), “a gestão de recompensas preocupa-se com a formulação e implementação de estratégias e políticas que visam recompensar as pessoas de forma justa, equitativa e consistente, de acordo com seu valor para a organização. Lida com o design, implementação e manutenção de recompensas processos e práticas que visam a melhoria do desempenho organizacional, equipas e individuais.”

A gestão de recompensa tem como principais objetivos: recompensar as pessoas pelo valor que criam; alinhar as práticas de recompensa com os objetivos de negócios e os valores dos funcionários; facilitar a atração e retenção de pessoas qualificadas; motivar a força de trabalho e obter o comprometimento; apoiar o desenvolvimento da cultura; desenvolver uma relação de trabalho e um contrato psicológico positivo (Minnale, 2017). Quando os sistemas de recompensas são desenhados com base numa política retributiva acima da média, tem impacto positivo no comprometimento organizacional (Santos *et al.*, 2005).

Por sua vez, as recompensas são o pagamento, monetário e não monetário que a organização disponibiliza à força de trabalho, em troca do trabalho prestado. A recompensa, pode ainda, ser definida como “a reciprocidade dada pela organização aos funcionários quando eles realizam as ações ou tarefas atribuídas pela organização” (Fanggidae, Nursiani, e Bengngu, 2019).

Há autores que separam as recompensas em duas dimensões: (1) recompensas relacionais/intrínsecas, são recompensas não financeiras e intangíveis que os funcionários recebem para si próprios (por exemplo: reconhecimento, desenho funcional, autonomia), (2) recompensas transacionais/extrínsecas incluem todas as formas de apreciação que são

tangíveis e geralmente são dadas na forma financeira ou na forma de benefícios (Armstrong, 2007; Jati, 2017; *cit. in* Fanggidae, Nursiani, e Bengngu, 2019).

### **2.2.1 *Recompensas Intrínsecas***

As recompensas intrínsecas são recompensas não financeiras que não envolvem um pagamento monetário e geralmente surgem do próprio trabalho, por exemplo, realização, autonomia, reconhecimento, desenvolvimento de habilidades, formação, oportunidades de desenvolvimento de carreira e liderança (Armstrong e Murlis, 2007).

O reconhecimento pode ser considerado uma recompensa intrínseca, que consiste na distinção de comportamentos positivos, que ajudam a atingir os objetivos da empresa. Por sua vez, o desenho funcional é a adaptação de uma estrutura rígida e padronizada para uma estrutura mais criativa que encoraje a maior autonomia da força de trabalho (Silva, 2008). No caso dos teletrabalhadores, esperam-se recompensas intrínsecas como a flexibilidade de horário, menores interrupções e maior autonomia (Hunton e Harmon, 2004). Há autores que ressaltam ainda que o comprometimento pode ser potenciado por níveis elevados de autonomia, dado que os mesmos enfatizam a confiança e o sentimento de valorização (Soltani e Hajikarimi, 2016).

### **2.2.2 *Recompensas Extrínsecas***

Por vezes, os termos compensação e recompensa são utilizados de forma semelhante, contudo existem algumas diferenças, enquanto as recompensas podem ser de dois níveis, intrínsecas e extrínsecas, as compensações são somente a nível extrínseco (Rego, *et al.*, 2015). A recompensa que os trabalhadores recebem pelo desempenho das tarefas organizacionais é entendida por Omotayo, Pavithra e Adenike, (2014) como compensação, que poderá ser composta por remuneração direta e indireta. A remuneração direta inclui salário base, bônus, comissões que podem ser variáveis individuais ou de grupo (Galetic e Klindzic, 2020), e por outro lado a remuneração indireta referentes a benefícios, tais como, seguro de saúde, ajudas de custo, utilização de carro fora do horário de trabalho, entre outros (Omotayo, Pavithra e Adenike, 2014). No caso dos teletrabalhadores, esperam-se recompensas extrínsecas, como por exemplo, a redução da deslocação diária (Hunton e Harmon, 2004).

O modelo de recompensas totais desenhado pela *WorldatWork*, uma associação de recursos humanos sem fins lucrativos, engloba cinco elementos: (1) compensação, (2) bem-estar, (3) benefícios, (4) reconhecimento e (5) desenvolvimento que, em conjunto, levam ao desempenho organizacional ideal. Quando projetado estrategicamente e executado em alinhamento com as metas de negócios, este modelo motiva a força de trabalho e aumenta a produtividade, porque as pessoas sentem-se valorizadas e recompensadas pela sua contribuição na empresa, levando assim a organização ao sucesso (WorldatWork, 2020). Meyer *et al.*, (2002), demonstraram que fatores como a avaliação de desempenho, a formação e os benefícios organizacionais influenciam positivamente o comprometimento afetivo e normativo.

Tal como demonstrado numa investigação de Cerasoli, Nicklin e Ford (2014), os incentivos económicos têm um importante papel como motivadores do comportamento no trabalho. Os benefícios, fazem parte de um pacote de compensação (Galetic e Klindzic, 2020) e são a componente da retribuição, paga em dinheiro ou em espécie, a curto ou a longo prazo, e tem como objetivo dar resposta a necessidades de carácter social da força de trabalho (Silva, 2008), tais como a promoção e proteção de saúde: como seguro de saúde, seguro de vida, seguro de acidentes de trabalho; planos de poupança reforma (PPR) (WorldatWork, 2020).

A força de trabalho precisa de compreender a lógica da atribuição de determinadas recompensas, como as referidas anteriormente, para conseguirem cumprir os objetivos com sucesso. Quando os funcionários sentem o esforço da organização na atribuição de recompensas e reconhecimento do trabalho, conseguem atingir elevados níveis de satisfação que se traduzem num melhor comprometimento organizacional (Jawaad, Amir, Bashir, e Hasan, 2019). Armstrong e Murlis (2007), defendem que quando a força de trabalho é cooperativa com o processo de mudança organizacional, os resultados tendem a ser mais positivos, no que respeita à carreira, salário, satisfação, desempenho no trabalho, e, também, no comprometimento organizacional.

### 2.3 *Comprometimento*

Allen e Meyer (1996 p. 2), definiram *organization commitment*, isto é, o comprometimento organizacional como o “vínculo psicológico entre o colaborador e a organização onde trabalha, tornando menos provável a saída voluntária do funcionário da organização”. Outros autores defendem que o comprometimento organizacional é “a força relativa da identificação e envolvimento de um indivíduo numa determinada organização, que é caracterizada pela crença e aceitação dos objetivos e valores organizacionais, a vontade de exercer esforço em nome da organização e um desejo de manter a associação na organização” (Mowday, Porter, e Steers, 1982; Mowday, Steers, e Porter, 1979, *cit. in* Markovits, Boer, Dick, 2013). Por sua vez, Lamba e Choudhary (2013) definem o comprometimento organizacional como “o apego psicológico individual à organização, o comprometimento representa algo além da lealdade a uma organização e envolve uma relação ativa com a organização de tal forma que os indivíduos estão dispostos a dedicar do seu talento, a fim de contribuir para o bem-estar da organização”.

Através de fortes bases teóricas, os investigadores afirmaram que o comprometimento organizacional é um conceito multidimensional (Mercurio, 2015). Segundo Mercurio (2015), uma das estruturas multidimensionais mais conhecida e duradora é a de Meyer e Allen de 1991. Estes últimos, definiram um modelo de três componentes do comprometimento organizacional: afetivo (CA), normativo (CN) e calculista (CC) (Meyer e Allen, 1991).

O comprometimento afetivo refere-se à identificação, ao envolvimento e ao apego emocional à organização (Meyer *et al.*, 2012), como tal, deve ser relacionado com as experiências de trabalho e características da organização, em que o colaborador se sente “psicologicamente confortável” (por exemplo, chefias acessíveis, equidade e igualdade de oportunidades) e que melhoram o seu senso de competência (por exemplo, tarefas desafiadoras, *feedback*). Assim, em funcionários com forte afetividade, o comprometimento permanece com a organização porque eles desejam fazê-lo (Meyer e Allen, 1996). Numa situação de incerteza organizacional, o CA assume o papel de apoiar na mudança com base na crença que trará benefícios para a organização (Cunningham, 2006). Bouckennooghe, Schwarz e Minbashian (2015) demonstraram que o CA é o mais

forte preditor do suporte comportamental dos funcionários num cenário de mudança organizacional.

No caso de comprometimento normativo apresenta-se como uma obrigação percebida em permanecer na organização (Meyer *et al.*, 2012), através de um papel mais cultural, baseado nas experiências e nos processos de socialização. Encorajar o comprometimento com o empregador desde a infância, experienciado no seio da família em relação ao trabalho (por exemplo, pais que permanecem na mesma organização e enfatizam a lealdade), ou mesmo com experiências de base cultural (por exemplo, sanções culturais contra “saltar de emprego”). Este comprometimento pode aumentar, pelas experiências positivas dentro da organização, quando os funcionários sentem que o empregador está a proporcionar mais do que eles conseguem retribuir (Meyer e Allen, 1996). Neste contexto de mudança, o CN reflete um senso de obrigação de apoiar o programa de mudança (Cunningham, 2006).

O comprometimento calculista reflete os custos percebidos associados à saída da organização (Meyer *et al.*, 2012), por exemplo, o tempo e o esforço, disponibilizado à organização até àquele momento, através do reconhecimento do trabalhador e do seu investimento na organização (Meyer e Allen, 1996). Os funcionários permanecem, porque sentem que o que investiram seria "perdido" se deixassem o atual empregador ou, por outro lado, avaliam as opções fora da organização como sendo limitadas (Aubé, Rousseau, e Morin, 2007). No caso do CC, envolve apoiar a iniciativa de mudança devido ao reconhecimento dos custos associados em relação ao seu não cumprimento (Cunningham, 2006).

Ao longo dos últimos anos, várias pesquisas têm mostrado que o CA tem uma correlação positiva significativa para resultados de trabalho valiosos, tanto em nível organizacional, quanto individual (Alcovera, Chambelb e Estreder, 2020). Segundo alguns autores foram considerados preditores do comprometimento e comportamento organizacional as características organizacionais, o local de trabalho, e as recompensas de trabalho prestado (Herzberg *et al.*, 1959; Hult, 2005; Kalleberg, 1977; Marsden *et al.*, 1993, *cit. in* Turunen, 2014).

Quando um colaborador se identifica com a empresa e pretende continuar a fazer parte, quando é exposto a um cenário de crise economia/ mudança organizacional, podem surgir efeitos adversos no sentimento de CA com a organização (Markovits, Boer, Dick,

2013). Por sua vez, o CC demonstra os ganhos e as perdas, que ocorrem quando o indivíduo sai da organização, os sacrifícios pessoais e até mesmo os receios por perder o emprego. Assim, o cenário de crise económica aumenta o CC, porque os custos associados à perda/abandono do emprego são prejudiciais para os indivíduos devido às poucas alternativas existentes (Markovits, Boer, Dick, 2013). Relativamente ao CN, a crise pode não afetar, nem positiva nem negativamente, porque não é um comprometimento por gosto ou por necessidade, mas sim uma obrigação moral, enraizada na sociedade e no indivíduo desde muito cedo (Markovits, Boer e Dick, 2013).

#### **2.4 Novo paradigma do trabalho, as recompensas e comprometimento**

Uma das formas de criar comprometimento pode acontecer quando a força de trabalho percebe que a sua organização está disposta a apoiar e recompensar monetariamente pelo seu desempenho e, conseqüentemente os colaboradores podem retribuir aumentando seu desempenho organizacional e apego (Yip, Ehrhardt, Black, e Walker, 2018), fortalecer o vínculo emocional e o comprometimento afetivo (Aubé, Rousseau, e Morin, 2007). O CA está sobretudo relacionado com aspetos socio-emocionais e simbólicos, como o suporte organizacional (por exemplo, promoções, aumentos salariais, formação), e parecem ser interpretados pelos funcionários como marcas de respeito e consideração por parte do empregador, o que por sua vez aumenta a confiança e qualidade na relação empregado e empregador (Aubé, Rousseau, e Morin, 2007).

Assim, as políticas e práticas de gestão de Recursos Humanos (RH) contribuem para o interesse, desempenho, e para a maior ou menor resistência (Armstrong e Murlis, 2007) e adaptação dos colaboradores ao teletrabalho. Os incentivos monetários, podem ativar mecanismos de motivação contribuindo para o desenvolvimento do comprometimento afetivo (Alcovera, Chambelb e Estreder, 2020).

Segundo Neves, Almeida e Velez (2018), quando as organizações apostam em práticas de RH baseadas no comprometimento, espera-se que os funcionários, quando são expostos a estes cenários de mudança, como o da pandemia da Covid-19, sintam obrigação de ajudar e proteger a empresa. Este sentimento de troca de benefícios é explicado pela Teoria das trocas sociais, que segundo Blau (1964) (*cit. in* Siqueira, 2005),

assumem duas dimensões, económica ou social. Por sua vez, podem ser definidas como: “A troca económica é realizada com base num contrato em que se estipula exatamente o que será trocado entre as partes. A troca social, envolve a oferta de favores que criam futuras obrigações não especificadas, sendo a natureza da retribuição deixada a cargo daquele que deverá retribuir” (*cit. in Siqueira, 2005*).

Inevitavelmente na base desta troca está implícito o conceito de reciprocidade, que explica como o tratamento equitativo do indivíduo pode alcançar o comprometimento da força de trabalho na organização. Quando as organizações atendem às expectativas dos funcionários, em relação ao cumprimento de necessidades, pode-se esperar que estes aumentem o seu comprometimento organizacional. Assim, a perspetiva da troca explica o comprometimento em função das recompensas, e sugere a importância das recompensas para motivar continuamente a força de trabalho (Malhotra, Budhwar, e Prowse, 2007).

Em síntese, o comprometimento organizacional reflete-se na força de trabalho: nas atitudes, nos resultados, na intenção de sair, no comportamento de cidadania organizacional, no desempenho e na satisfação no trabalho (Mabaso e Dlamini, 2018). As práticas de RH, baseadas no comprometimento, devem representar o investimento de longo prazo da organização nos seus colaboradores. A força de trabalho retribuirá, demonstrando a sua vontade de fazer mais do que é a sua obrigação, por exemplo através da diminuição da resistência em processos de mudança (Neves, Almeida, e Velez, 2018).

Neste contexto, espera-se que os indivíduos com níveis mais elevados de comprometimento organizacional, tenham uma atitude mais favorável em relação ao teletrabalho do que a força de trabalho menos comprometida (Teo e Lim, 2000).

De acordo com o apresentado nos pontos anteriores, demonstrou-se que a “nova realidade” tem impacto sobre a forma como os colaboradores se comprometem com a organização, e que importa estudar esta relação com as recompensas. Segundo Alcovera, Chambel e Estreder, (2020) podem ter efeito sobre o comprometimento organizacional as variáveis: demográficas, relacionadas com as diferenças individuais, relativas às experiências de trabalho dos indivíduos, bem como os fatores organizacionais e sociais. Assim, surge a necessidade de investigar variáveis conexas que podem ser mediadores desta realidade.

## 2.5 Importância de estudar relações de mediação

O estudo das variáveis de mediação surge da necessidade de investigar como um organismo ativo intervém entre o estímulo e a resposta (Baron e Kenny, 1986). “A ideia central neste modelo é que os efeitos dos estímulos no comportamento são mediados por vários processos de transformação internos ao organismo” (Baron e Kenny, p. 4, 1986). As variáveis assumem papéis de mediadores quando são responsáveis pela relação entre o preditor e o critério. Assim, os mediadores explicam como eventos físicos assumem significado psicológico interno (Baron e Kenny, 1986).

Baron e Kenny (1986) apresentaram um modelo com a finalidade de explicar a mediação, representado na figura 1. O modelo apresenta três variáveis, uma variável independente, um mediador e uma variável dependente (variável de resultado) e existem dois caminhos causais, o impacto direto da variável independente (caminho c) na variável de saída e o impacto da variável mediadora neste processo (caminho a e b).

Para ser considerada uma variável mediadora, é necessário cumprir as seguintes condições: (i) variações nos níveis da variável independente explicam significativamente as variações no mediador (Caminho a), (ii) variações no mediador consideram significativamente para variações na variável dependente (Caminho b), e (iii) quando os caminhos a e b são controlados, o caminho direto entre as variáveis independentes e dependentes deixa de ser significativo, quando a demonstração de mediação é mais forte. Em relação à última condição quando o caminho c é reduzido para zero, temos fortes evidências de um único mediador dominante (Baron e Kenny, 1986).

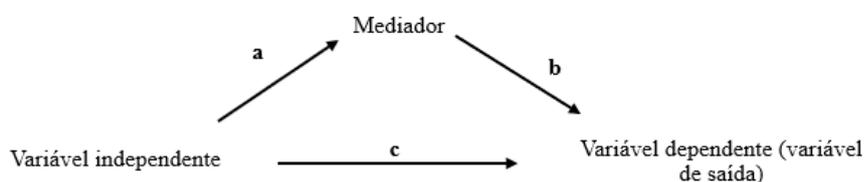


Figura 1- Adaptado Modelo de Baron e Kenny

## ***2.6 As novas variáveis de mediação: Incerteza Percebida, Posição pessoal em relação ao teletrabalho, Estratégia pessoais de Enfrentamento***

Num contexto de incerteza, o trabalhador é sujeito a níveis de *stress* que podem afetar negativamente as suas atitudes no local de trabalho (Li, Sun e Lee, 2021). Por isso, torna-se fundamental, nas mudanças transformacionais, a comunicação transparente e autêntica, para que a força de trabalho consiga compreender a necessidade da mudança, para evitar uma resistência ao teletrabalho. (Li, Sun e Lee, 2021). Se as organizações reduzirem a incerteza nos trabalhadores, irá diminuir a sua resistência, e encorajar atitudes mais positivas e proativas da força de trabalho, potenciando um aumento do comprometimento com a organização (Li, Sun e Lee, 2021).

Segundo Machado e Neiva (2017), para se gerir a incerteza, é necessário a aposta em estratégias conscientes, com métodos sistemáticos, garantindo que a organização muda a direção dos resultados desejados e assegura a sua efetividade. A teoria de gestão de incerteza, fornece melhores táticas para gerir a incerteza numa situação de mudança organizacional, ajudando a explicar que as soluções fornecidas por meio do enfrentamento podem ser um caminho a seguir.

Contudo, pode haver uma diminuição da incerteza e um aumento da satisfação na organização, através da compreensão das atitudes e comportamentos dos funcionários e com a adoção de práticas participativas de tomada de decisão e de comunicações eficazes (Li, Sun, Tao e Lee 2021) ou se, por exemplo, anteriormente à mudança a organização tiver apostado em práticas de RH baseadas no comprometimento (Neves, Almeida, e Velez, 2018).

Uma das formas de enfrentar cenários de mudança é através de comportamentos de enfrentamento, isto é, através de esforços psicológicos e físicos conscientes para melhor desenvolver e lidar com eventos stressantes ou para reduzir procuras externas (Cunningham, 2006). Quando a organização opta por uma estratégia de enfrentamento, com o recurso de uma comunicação transparente, a força de trabalho tem mais probabilidade de se motivar e de dar sentido à mudança (Li, Sun e Lee, 2021).

Para além de todos estes desafios que a mudança organizacional trouxe, surgem várias questões relacionadas com o apoio social, como por exemplo, seguros de saúde que disponibilizem consultas online ou até mesmo linhas de apoio psicólogo dentro das

organizações (Gigi e Pavithra, 2020) ou, por exemplo, no âmbito das recompensas, a obrigatoriedade ou não do pagamento do subsídio de refeição, o pagamento das despesas de eletricidade, entre outros.

Neste sentido, o trabalho dos RH torna-se fundamental compreender como é que os trabalhadores se sentem em relação à organização, e de que modo podem formular políticas internas para ir ao encontro destas necessidades e conseguir combatê-las (Khan, e Umer, 2021), inclusive através da reformulação da política de recompensas.

Em suma, num ambiente predominantemente caracterizado pela incerteza percebida, é necessário adotar uma estratégia pessoal de enfrentamento, através da gestão da posição pessoal em relação ao teletrabalho, a fim da força de trabalho conseguir adaptar-se à nova realidade do trabalho. As organizações podem utilizar as recompensas extrínsecas (incentivos) e as recompensas intrínsecas (reconhecimento) para aumentar o comprometimento da força de trabalho (Jawaad, Amir, Bashir, e Hasan, 2019), e consequentemente aceitarem de uma forma positiva o teletrabalho.

Na figura 2 apresenta-se o modelo de pesquisa que contempla todas as hipóteses de investigação apresentadas.

*H1. As recompensas relacionam-se positivamente com o comprometimento;*

*H2. A relação entre as recompensas e o comprometimento, é mediada pela posição pessoal em relação ao teletrabalho;*

*H3. A relação entre as recompensas e o comprometimento, é mediada pela estratégia pessoal de enfrentamento;*

*H4. A relação entre as recompensas e o comprometimento, é mediada pela incerteza percebida.*

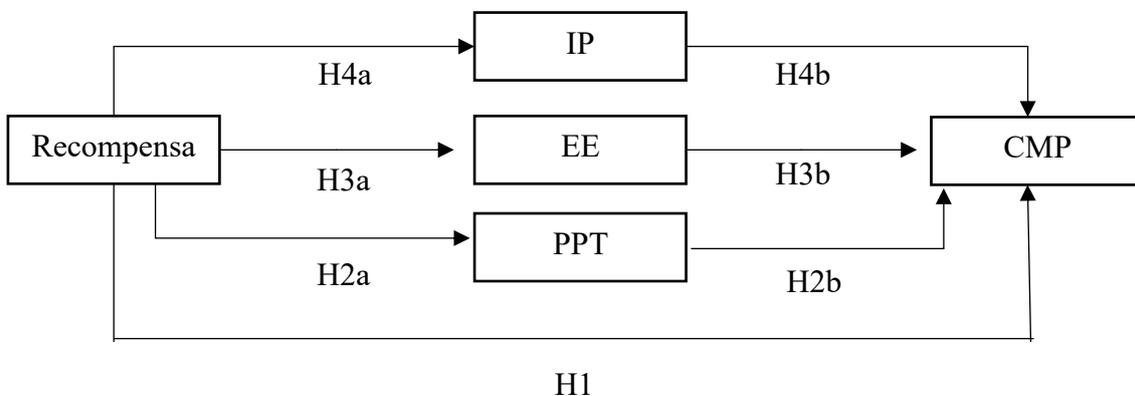


Figura 2- Proposta de Modelo Conceptual e Hipóteses

## Capítulo 3 – Estudo Empírico

### 3.1. Metodologia

A investigação utiliza o método hipotético dedutivo porque estabelece explicações causais dedutivas e procura testá-las através de previsões, com base em proposições que refutam as hipóteses e teorias iniciais (Nevado, 2008). Neste sentido para realizar a dissertação optamos por uma abordagem quantitativa. As abordagens quantitativas permitem que os investigadores saibam o grau em que algo ocorre ou não, e se não o fizer até que ponto. Por outras palavras, a investigação quantitativa implica a prova de uma construção teórica, tal como é apresentada (Jonker, Pennink e Morgado, 2018). Na recolha dos dados quantitativos foi criado um questionário na plataforma *Google Forms*. O link do formulário foi enviado por e-mail a uma lista de empresas pré-selecionadas, divulgado através das redes sociais (*LinkedIn, Facebook, Instagram*) e através do email geral do ISEG, com a explicação sobre os objetivos do estudo e assegurando o anonimato e confidencialidade dos resultados. Após a receção dos questionários provenientes de todo o país, o processamento do tratamento dos dados utilizando para o efeito foi o programa de análise estatística software *Statistical Package for Social Sciences (SPSS)*, bem como no *Microsoft Excel*.

Em termos de análise quantitativa, primeiro iremos analisar a confiabilidade das escalas em estudo, aplicando o coeficiente alfa de Cronbach, sendo, geralmente a fiabilidade apropriada quando o  $\alpha$  é pelo menos 0,70 (Maroco e Marques, 2006). Em seguida, analisamos os dados por uma correlação de Pearson, o coeficiente de correlação pode variar de -1 a +1, quando duas variáveis não se correlacionam entre si,  $r$  é igual a zero, e quando se correlacionam totalmente,  $r$  é igual a 1 (ou  $r = -1$ ) (Pearson, 1904, *cit. in* Espírito-Santo e Daniel, 2017)). Por fim, para testar o modelo, aplica-se uma análise de mediação tem como objetivo avaliar em que medida o efeito de uma variável independente numa variável dependente, ocorre devido a uma outra variável (variável mediadora). Assim, o teste de Sobel é realizado comparando a força do efeito indireto da variável independente com a variável dependente (Preacher e Hayes, 2004). Quando, o  $p$ -value  $< 0,05$ , o teste de Sobel é estatisticamente significativo. De modo, a sintetizar todas as análises estáticas construímos tabelas com os resultados obtidos.

### **3.1.1 Descrição da Amostra**

A amostra é constituída por 169 inquiridos a maioria dos são do género feminino, 62,3% contra apenas 37,9% do género masculino. No que respeita a média de idades ronda os 38 anos (37,82). Quanto às habilitações literárias, temos uma amostra bastante qualificada porque, 72 inquiridos têm Licenciatura/Bacharelato, 77 têm habilitações acima da Licenciatura (Pós-Graduação, Mestrado e Doutoramento) e apenas 20 dos inquiridos têm escolaridade até ao 12º Ano. Em relação à antiguidade na empresa apresenta-se uma média de 7 anos (6,8626), sendo que 39,60% dos inquiridos trabalham em empresas de grande dimensão, 34,9% trabalham em empresas de média dimensão e os restantes 25,4% dividem-se em pequenas e microempresas (18,30% e 7,10% respetivamente). Importa ainda salientar que o setor de atividade com mais respondentes neste estudo foram as atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares com 55 indivíduos, seguida das atividades de saúde humana e apoio social com 29 inquiridos e os restantes 85 indivíduos dividem-se pelas mais diversas áreas de atividade, tais como, atividades financeiras e de seguros; comércio por grosso e a retalho; administração pública e defesa; educação, entre outros. Contudo, o destaque das diferentes atividades encontra-se no setor privado com 143 respostas.

Tabela I-Characterização Demográfica da Amostra

VARIÁVEIS	SUB-VARIAVEIS	N	%	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
<b>Idade</b>				37,82	11,17
<b>Antiguidade</b>				6,8626	7,867
<b>Género</b>	Masculino	64	37,90%		
	Feminino	105	62,13%		
<b>Habilitações Literárias</b>	Até 12º Ano	20	11,80%		
	Licenciatura	72	42,60%		
	> Licenciatura	77	87,77%		
<b>Setor</b>	Público	26	15,40%		
	Privado	143	84,60%		
<b>Situação Profissional</b>	Contrato Sem Termo	119	84,60%		
	Outros Contratos a Termo	50	15,40%		
<b>Nível Salarial</b>	< 665€	13	7,70%		
	665€ até 1165€	58	34,30%		
	1166€ até 1666€	47	27,80%		
	1667€ até 2167€	24	14,20%		
	≥ 2168€	27	16,00%		
<b>Dimensão da Empresa</b>	Micro	12	7,10%		
	Pequena	31	18,30%		
	Média	59	34,90%		
	Grande	67	39,60%		
<b>Teletrabalho</b>	Sim	145	85,80%		
	Não	24	14,20%		
<b>Atividade da Empresa</b>	Atividades de Consultoria, científicas, técnicas e similares	55	32,70%		
	Atividades de Saúde humana e apoio social	29	17,30%		
	Outras Atividades	85	50,00%		

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente à situação profissional dos inquiridos 119 pessoas têm um contrato sem termo e apenas 50 têm contratos a termo (contrato a termo certo; contrato a termo incerto; contrato temporário; prestação de serviços/recibos verdes; outro). Os níveis salariais que mais sobressaem são 665€ até 1165€ com 34,30% de respostas e 1166€ até 1666€ com 27,8%, o nível com menos respostas é abaixo dos 665€ com apenas 7,70% de respostas, e acima dos 1667€ temos 14,20%, até ao máximo de 2167€ passando para 16% para valores acima dos 2168€. Por fim, no que diz respeito ao teletrabalho 85,80% dos inquiridos estava ou esteve em regime de teletrabalho.

### **3.1.3 Instrumentos de Medida**

No cabeçalho do questionário os inquiridos encontravam uma pequena explicação do propósito e do objetivo de estudo deste trabalho final de Mestrado. O questionário era composto por quatro partes: (i) um conjunto de questões sociodemográficas, com o objetivo de caracterizar a amostra em estudo, (ii) avaliar o nível de comprometimento organizacional através das diferentes subescalas, bem como a incerteza percebida dos colaboradores face ao novo paradigma (iii) avaliar o grau de concordância dos colaboradores relativamente à mudança na organização, pela escala da posição pessoal em relação ao teletrabalho e estratégia de enfrentamento (iv) um conjunto de questões que visam avaliar o grau de importância das recompensas extrínsecas e intrínsecas para os colaboradores e ainda uma questão de resposta aberta. Com a finalidade de medir as respostas do grupo (ii) e (iv) foi utilizada uma escala Likert de 5 pontos, (1) corresponde a “nada importante/discordo totalmente” e (5) a “muito importante/concordo totalmente”, no grupo (iii) também foi utilizada uma escala Likert de 5 pontos (1) “extramente contra” e (5) a “extremamente a favor”, como se pode verificar no ANEXO 1. As cinco dimensões em estudo (Comprometimento, Recompensas, Posição Pessoal em relação ao Teletrabalho, Incerteza Percebida e Estratégias pessoais de enfrentamento) foram medidas por cinco escalas distintas, devidamente validadas em estudos anteriores. No ANEXO 2 encontra-se a divisão da escala das recompensas pelas duas subvariáveis, recompensas extrínsecas e intrínsecas. A tabela II apresenta as fontes, itens das escalas utilizadas neste trabalho. Para medir o Comprometimento recorremos à escala do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1997), aplicada e validada no contexto português por Nascimento, Lopes e Salgueiro, (2008). As recompensas foram medidas através da escala de Spector (1985) adaptado por Malheiro (2009) para a população portuguesa, contudo não se utilizou todas as subescalas definidas pelo autor, apenas se utilizaram as subescalas que eram referências na literatura.

Tabela II- Escalas e Variáveis

VARIÁVEL	SUB VARIÁVEIS	DESCRIÇÃO	ITENS	FONTE
CMP	Normativo	Obrigação percebida em permanecer na organização	3; 6R; 9; 12; 16; 19; (6 itens)	Nascimento, Lopes e Salgueiro, (2008)
	Calculista	Custos percebidos associados à saída da organização	1; 4; 7; 10; 13; 15; 17; (7 itens)	
	Afetivo	Identificação, ao envolvimento e ao apego emocional à organização	2R; 5; 8R; 11; 14; 18R; (6 itens)	
RC	Extrínseco	Todas as formas de apreciação que são tangíveis e geralmente são dadas na forma financeira ou na forma de benefícios	28; 30R; 31R; 35R; 36; 40; 42; 47R; (8 Itens)	Malheiro (2009) para a população portuguesa:
	Intrínseco	Recompensas não financeiras e intangíveis que os funcionários recebem para si próprios	29R; 32; 33; 34; 37R; 38R; 39R; 41; 43R; 44R; 45; 46; 48; 49; (14 itens)	
IP	N.A	Como se sente o colaborador ao enfrentar a a incerteza no local de trabalho	20; 21 (2 itens)	Li, J. Y., Sun, R., Tao, W., e Lee, Y. (2021)
EE	N.A	Como se sente o colaborador ao enfrentar a mudança organizacional/mudança do trabalho em resposta ao Covid-19	22; 23; 24; 25 (4 itens)	Li, J. Y., Sun, R., Tao, W., e Lee, Y. (2021)
PPT	N.A	Como se sente o colaborador em relação ao teletrabalho	26 e 27 (2 itens)	Lim, V. K., e Teo, T. S. (2000)

Fonte: Elaboração Própria

### 3.2 Análise de Dados

Primeiramente, para apurarmos a consistência interna de cada uma das escalas, referidas anteriormente, procedemos a uma análise de confiabilidade dos resultados, aplicando o coeficiente alfa de Cronbach. Como se pode observar pela tabela III as escalas têm resultados elevados, pois a fiabilidade apropriada é quando o  $\alpha$  é pelo menos 0,70, por outro lado em alguns cenários de investigação das ciências sociais, um  $\alpha$  de 0.60 é considerado aceitável desde que os resultados sejam analisados com cuidado (Maroco e Marques, 2006).

Para a escala do comprometimento verificamos que o coeficiente de consistência Interna de 0,866, sendo que a média dos resultados foi de 3,2336. Das três subescalas que integram o comprometimento, a que mais se destaca é a do comprometimento afetivo com um  $\alpha$  de 0,811 e uma média de 3,6203 demonstrando estar acima da média.

Na escala das recompensas o alfa de Cronbach é significativo 0,879, com a maior contributo das recompensas extrínsecas.

Das três variáveis mediadoras a que têm maior fiabilidade é a posição pessoal em relação ao teletrabalho com 0,866 e a que têm menor é a estratégias pessoais de enfrentamento com 0,612. A incerteza percebida destaca-se devido à sua média de 2,33.

Tabela III- Médias, desvios-padrão e Alfa de Cronbach

VARIÁVEIS	ITENS	N	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	ALFA DE CRONBACH
<b>Comprometimento</b>	19	169	3,2336	0,64318	0,866
<b>Comprometimento Afetivo</b>	6	169	3,6203	0,8685	0,811
<b>Comprometimento Normativo</b>	6	169	3,0503	0,86675	0,793
<b>Comprometimento Calculista</b>	7	169	3,0583	0,81492	0,758
<b>Recompensas</b>	22	169	3,0831	0,59365	0,879
<b>Recompensas Intrínsecas</b>	14	169	3,0926	0,55117	0,717
<b>Recompensas Extrínsecas</b>	8	169	3,0251	0,94231	0,874
<b>Posição Pessoal em relação ao Teletrabalho</b>	2	169	3,9911	1,09037	0,866
<b>Incerteza Percebida</b>	2	126	2,333	1,05071	0,844
<b>Estratégias pessoais de enfrentamento</b>	4	169	3,4334	0,79503	0,612

Fonte: Elaboração Própria

Em seguida procurámos averiguar as relações estabelecidas entre as diversas variáveis de cada escala em conjunto com 4 variáveis demográficas (idade, anos na organização, nível salarial e teletrabalho), através do coeficiente de correlação de Pearson (r). Conforme explica Espírito-Santo e Daniel, (2017) “Este coeficiente quantifica a força e direção da relação linear entre duas variáveis e é representada pela letra “r”. Os valores de r podem variar entre -1 e 1 (Pearson, 1904). Quando duas variáveis não se correlacionam entre si, r é igual a zero, e quando se correlacionam totalmente, r é igual a 1 (ou r = -1) (Pearson, 1904).”

Na tabela IV podemos constatar que a variável Idade se relaciona positivamente com os Anos na Organização, Nível salarial, Teletrabalho, Comprometimento e os três comprometimentos e Posição Pessoal em relação ao Teletrabalho. Por sua vez, os Anos na Organização têm uma correlação positiva com Nível salarial, Teletrabalho, Comprometimento, Comprometimento Calculista e Afetivo, e uma correlação negativa com as Recompensas, Recompensas Extrínsecas e Posição Pessoal em relação ao Teletrabalho. O nível salarial relaciona-se positivamente Comprometimento, Comprometimento Calculista e Afetivo, Recompensas, Recompensas Intrínsecas, sendo que a dimensão que apresenta uma correlação moderada positiva é CA ( $r=0,340$ ). O Teletrabalho encontra-se correlacionada positivamente, apesar de ser uma correlação fraca, com o CC ( $r= 0,173$ ), CN ( $r= 0,176$ ) e existe uma correlação negativa com as Recompensas Extrínsecas ( $r= -0,20$ ).

A dimensão Comprometimento encontra-se correlacionada positivamente com as dimensões Comprometimento Calculista ( $r = 0,744$ ), Comprometimento Afetivo ( $r = 0,787$ ), Comprometimento Calculista ( $r = 0,855$ ), Recompensas ( $r=0,406$ ), Recompensas Extrínsecas ( $r = 0,277$ ), Recompensas Intrínsecas ( $r = 0,416$ ), e Incerteza Percebida ( $r = 0,204$ ), existe uma correlação negativa com a Posição Pessoal em relação ao Teletrabalho ( $r = -0,294$ )

A Dimensão Comprometimento Calculista encontra-se correlacionada positivamente com as dimensões Comprometimento Afetivo ( $r = 0,289$ ), Comprometimento Normativo ( $r = 0,433$ ), e Incerteza Percebida ( $r= 0,368$ ), existe uma correlação negativa Posição Pessoal em relação ao Teletrabalho ( $r= -0,168$ ). Por outro lado, a dimensão Comprometimento Afetivo encontra-se correlacionada positivamente com as dimensões Comprometimento Normativo ( $r =0,617$ ), Recompensas ( $r =0,601$ ), Recompensas Extrínsecas ( $r = 0,463$ ), Recompensas Intrínsecas ( $r= 0,610$ ), existe uma correlação negativa com a Posição Pessoal em relação ao Teletrabalho ( $r = -0,312$ ). O Comprometimento Normativo encontra-se, por sua vez, correlacionado positivamente com as dimensões Recompensas ( $r = 0,405$ ), Recompensas Extrínsecas ( $r =0,322$ ), Recompensas Intrínsecas ( $r = 0,397$ ), existe uma com a correlação negativa Posição Pessoal em relação ao Teletrabalho ( $r = -0,228$ ).

A Dimensão Recompensas encontra-se correlacionada positivamente com as Recompensas Extrínsecas ( $r=0,905$ ) e Recompensas Intrínsecas ( $r = 0.955$ ).

A Posição Pessoal em relação ao Teletrabalho encontra-se correlacionada positivamente com a estratégias pessoais de enfrentamento ( $r = 0,198$ ), no entanto com uma correlação fraca.

Tabela IV- Correlações entre as variáveis

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Idade	Correlação de Pearson ( <i>r</i> )	1													
	Sig. (2 extremidades)														
2. Anos na Organização	<i>r</i>	,630**	1												
	Sig. (2 extremidades)	0,000													
3. Nível Salarial	<i>r</i>	,472**	,424**	1											
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000												
4. Teletrabalho	<i>r</i>	,156*	,252**	-0,045	1										
	Sig. (2 extremidades)	0,043	0,001	0,565											
5. Comprometimento	<i>r</i>	,368**	,237**	,272**	0,144	1									
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,002	0,000	0,061										
6. Comprometimento Calculista	<i>r</i>	,290**	,335**	,196*	,173*	,744**	1								
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,011	0,024	0,000									
7. Comprometimento Afetivo	<i>r</i>	,360**	,172*	,340**	-0,011	,787**	,289**	1							
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,026	0,000	0,889	0,000	0,000								
8. Comprometimento Normativo	<i>r</i>	,225**	0,045	0,113	,176*	,855**	,443**	,617**	1						
	Sig. (2 extremidades)	0,003	0,565	0,142	0,022	0,000	0,000	0,000							
9. Recompensas	<i>r</i>	0,112	-,154*	,187*	-0,112	,406**	-0,008	,601**	,405**	1					
	Sig. (2 extremidades)	0,146	0,046	0,015	0,148	0,000	0,913	0,000	0,000						
10. Recompensas Extrínsecas	<i>r</i>	0,006	-,233**	0,113	-,200**	,277**	-0,096	,463**	,322**	,905**	1				
	Sig. (2 extremidades)	0,943	0,002	0,142	0,009	0,000	0,214	0,000	0,000	0,000					
11. Recompensas Intrínsecas	<i>r</i>	0,128	-0,126	,199**	-0,051	,416**	0,015	,610**	,397**	,955**	,771**	1			
	Sig. (2 extremidades)	0,098	0,102	0,010	0,511	0,000	0,850	0,000	0,000	0,000	0,000				
12. Posição Pessoal do Teletrabalho	<i>r</i>	-,375**	-,201**	-0,109	-0,121	-,294**	-,168*	-,312**	-,228**	-0,118	-0,094	-0,110	1		
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,009	0,157	0,116	0,000	0,029	0,000	0,003	0,127	0,223	0,156			
13. Estratégia Enfrentamento	<i>r</i>	-0,114	0,034	0,054	-0,116	-0,088	-0,044	-0,099	-0,071	0,047	0,038	0,060	,198*	1	
	Sig. (2 extremidades)	0,139	0,657	0,488	0,135	0,253	0,574	0,202	0,359	0,542	0,628	0,435	0,010		
14. Incerteza Percebida	<i>r</i>	0,059	0,098	-0,067	0,080	,204*	,368**	0,036	0,079	-0,123	-0,148	-0,146	-0,156	-0,067	1
	Sig. (2 extremidades)	0,510	0,276	0,455	0,371	0,022	0,000	0,690	0,381	0,172	0,097	0,102	0,080	0,459	

Fonte: SPSS

Para testar a primeira hipótese do modelo em estudo, “*As recompensas têm um impacto positivo no comprometimento dos trabalhadores*” recorreu-se ao modelo de regressão linear com a variável Recompensas como variável independente e Comprometimento como variável dependente. As Recompensas são preditores significativo do Comprometimento, explicando 16,5% desta dimensão ( $R^2=0,165$ ;  $p=,000$ ;  $\beta=,460$ ).

Tabela V- Modelo de Regressão Linear – Hipótese 1

	<b>B</b>	<b>SD</b>	<b>B(STAN)</b>	<b>T</b>	<b>P</b>	<b>R<sup>2</sup></b>
<b>(Constante)</b>	1,815	0,252		7,208	0,000	0,165
<b>Recompensas</b>	0,460	0,080	0,406	5,737	0,000	

Variável Dependente: Comprometimento

Fonte: Elaboração Própria

Para testar as restantes hipóteses (H2; H3 e H4), foi utilizado o teste de Sobel. O uso deste teste implica o cálculo de uma regressão linear e uma regressão múltipla e depois o cálculo de Sobel utilizando um algoritmo disponibilizado em (<http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>) A análise do teste Sobel serve para analisar o impacto do mediador na relação entre as variáveis independentes e dependentes. Quando, o p-value < 0,05, o teste de Sobel é estatisticamente significativo.

Relativamente à Posição Pessoal em relação ao Teletrabalho, verifica-se que as Recompensas explicam 1,4% ( $R^2=0,014$ ;  $p=,000$ ;  $\beta=-0,216$ ). No segundo modelo, as Recompensas e a Posição Pessoal em relação ao Teletrabalho verifica-se que há uma relação de predição, explicando 22,6% da dimensão comprometimento ( $R^2=0,226$ ;  $p=,000$ ;  $\beta=-0,154$ ) (tabela VI). O teste de mediação Sobel devolve um  $p= 0.1575$  e um solve teste de 1,1435 (tabela IX), p-value > 0,05 logo o efeito de mediação não é estatisticamente significativo.

Tabela VI- Teste de Mediação – Hipótese 2

Hipótese		$\beta$	SD	$\beta(\text{stan})$	T	$\rho$	R <sup>2</sup>
H2a	(Constante)	4,658	0,443		10,512	0,000	0,014
	Recompensas	-0,216	0,141	-0,118	-1,533	0,127	
<b>Variável Dependente: Posição Pessoal em relação ao Teletrabalho</b>							
H2b	(Constante)	2,534	0,313		8,086	0,000	0,226
	Recompensas	0,427	0,078	0,376	5,474	0,000	
	Posição Pessoal em relação ao Teletrabalho	-0,154	0,042	-0,250	-3,635	0,000	
<b>Variável Dependente: Comprometimento</b>							

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente à Estratégias pessoais de Enfrentamento, verifica-se que as Recompensas explicam 0,2% ( $R^2=0,002$ ;  $\rho=,542$ ;  $\beta =0,063$ ). No segundo modelo as Recompensas e a Estratégias pessoais de enfrentamento, verifica-se que há uma relação de predição, explicando 17,6% da dimensão Comprometimento ( $R^2=0,176$ ;  $\rho =,128$ ;  $\beta =-0,091$ ) (tabela VII). O teste de mediação Sobel devolve um  $p = 0,5737$ , com um solve teste de  $-0,5625$  (tabela IX), logo o efeito de mediação não é estatisticamente significativo.

Tabela VII- Teste de Mediação – Hipótese 3

HIPÓTESE		$\beta$	sd	$\beta(\text{stan})$	t	$\rho$	r <sup>2</sup>
H3a	(Constante)	3,239	0,325		9,965	0,000	0,002
	Recompensas	0,063	0,104	0,047	0,611	0,542	
<b>Variável Dependente: Estratégias pessoais de enfrentamento</b>							
H3b	(Constante)	2,111	0,317		6,665	0,000	0,176
	Recompensas	0,466	0,080	0,080	5,826	0,000	
	Estratégias pessoais de enfrentamento	-0,091	0,060	-0,108	-1,529	0,128	
<b>Variável Dependente: Comprometimento</b>							

Fonte: Elaboração Própria

Através da análise de regressão dos modelos, conseguimos concluir que as Recompensas são responsáveis por 1,5% da variação na Incerteza percebida dos trabalhadores ( $R^2=0,015$ ;  $\beta= -0,230$ ;  $p=0,172$ ) e que a Incerteza percebida em conjunto com as Recompensas são responsáveis por 27,8% da variação no comprometimento ( $R^2=0,278$ ;  $\beta= 0,166$ ;  $\rho= 0,001$ ). O teste de Sobel devolve um  $\rho = 0,2020$  com um solve

teste de -1,2758 (tabela IX), logo o efeito de mediação não é estatisticamente significativo.

Tabela VIII- Teste de Mediação – Hipótese 4

HIPÓTESE		$\beta$	sd	$\beta(\text{stan})$	t	$\rho$	$r^2$
H4a	(Constante)	3,051	0,530		5,756	0,000	0,015
	Recompensas	-0,230	0,167	-0,123	-1,375	0,172	
<b>Variável Dependente: Incerteza Percebida</b>							
H4b	(Constante)	0,985	0,323		3,050	0,003	0,278
	Recompensas	0,578	0,091	0,490	6,344	0,000	
	Incerteza Percebida	0,166	0,049	0,264	3,419	0,001	
<b>Variável Dependente: Comprometimento</b>							

Fonte: Elaboração Própria

Tabela IX- Resultados dos Testes de Mediação

HIPÓTESES	p	SOLVE TEST
H2	0,1575	1,1435
H3	0,5737	-0,5625
H4	0,2020	-1,2758

Fonte: Elaboração Própria

Através da análise de regressão dos modelos, conseguimos concluir que a Recompensas são responsáveis: por 1,4% Posição Pessoal em relação ao Teletrabalho, 0,2% Estratégias pessoais de enfrentamento e 1,5% da variação na Incerteza percebida. Em seguida percebemos que Posição Pessoal em relação ao Teletrabalho em conjunto com as Recompensas são responsáveis por 22,6% da variação no Comprometimento, 17,6% da Estratégias pessoais de enfrentamento e a Incerteza percebida por 27,8%, devolvendo, respetivamente  $\rho$ -value de  $\rho = 0,1575$ , um  $\rho = 0,5737$   $\rho = 0,2020$ , como  $\rho$ -value  $> 0,05$  logo o efeito de mediação não é estatisticamente significativo. Deste modo, a Hipótese 2: “As recompensas e o comprometimento, são mediadas pela posição pessoal em relação ao teletrabalho; a Hipótese 3:” *As recompensas e o comprometimento, são mediadas pela estratégias pessoais de enfrentamento*”; a Hipótese 4: “As recompensas e o comprometimento, são mediadas pela incerteza percebida” não se demonstraram estaticamente significativas.

### 3.3 *Análise de Resultados*

A pandemia da Covid-19 conduziu as organizações a mudanças transformacionais, não planeadas, obrigando os gestores a enfrentarem novos desafios e a redirecionarem as suas políticas internas. Por isso, tornou-se imprescindível, a comunicação transparente e autêntica, para que a força de trabalho conseguisse compreender a necessidade da mudança, para evitar uma resistência ao teletrabalho. (Li, Sun e Lee, 2021). Neste contexto, foi necessário que as organizações adotassem estratégias pessoais de enfrentamento, através da gestão da posição pessoal em relação ao teletrabalho. Com base na literatura, uma das estratégias passa pelo recurso às recompensas mostrando à força de trabalho que a organização está atenta aos seus esforços e que, por isso merece ser recompensada. Esta compensação pode acontecer por meio de recompensas extrínsecas (incentivos) e/ou recompensas intrínsecas (reconhecimento), de modo, aumentar o comprometimento da força de trabalho (Jawaad, Amir, Bashir, e Hasan, 2019). Assim, o nosso objetivo com o presente estudo consistia em analisar em que medida as recompensas se relacionam com o comprometimento e se esta relação pode ser mediada por outras variáveis, tais como, a incerteza percebida, estratégias pessoais de enfrentamento e Posição Pessoal em relação ao Teletrabalho.

Os resultados do presente estudo permitem-nos concluir que, provavelmente, os inquiridos não conseguiram capturar a essência do questionário e como tal, temos dificuldade em interpretar verdadeiramente os resultados, pois, com base na tabela III percebemos que, as médias das variáveis são relativamente baixas concentrando-se sobretudo na resposta intermédia, “nem discordo nem concordo”.

A Incerteza Percebida correlaciona-se positivamente com o Comprometimento ( $r= 0,204$ ), que como vimos na revisão de literatura quando as organizações recorrem a comunicações transparentes reduzem a incerteza nos trabalhadores que, por sua vez, irão diminuir a sua resistência, o que pode levar a encorajar atitudes mais positivas e proativas da força de trabalho, potenciando um aumento do comprometimento com a organização (Li, Sun e Lee, 2021). Por outro lado, percebemos que a Posição Pessoal em relação ao Teletrabalho impacta significativa e negativamente no Comprometimento ( $r = -0,294$ ), este resultado acontece quando as pessoas estão sujeitas a níveis de *stress*, afetando negativamente a Posição Pessoal em relação ao Teletrabalho (Li, Sun e Lee, 2021).

Apesar de ter existido um esforço por parte das organizações na comunicação da mudança transformacional, gerou-se na mesma *stress* na força de trabalho. Embora os esforços das organizações em criarem Estratégias de Enfrentamento, esta obteve uma correlação significativamente fraca com as Posição Pessoal em relação ao Teletrabalho ( $r = 0,198$ ).

Por outro lado, quando um colaborador se identifica com a empresa e pretende continuar a fazer parte, quando é exposto a um cenário de mudança organizacional, podem surgir efeitos adversos no sentimento de CA (Markovits, Boer e Dick, 2013), tal como sucedeu com os resultados, que mostraram que uma correlação negativa entre o Teletrabalho e Comprometimento Afetivo ( $-0,011$ ). O Comprometimento Afetivo só se mostra relevante quando se fala em Recompensas, tanto Intrínsecas como Extrínsecas. Ora, se as pessoas não estão envolvidas emocionalmente com a empresa irão ter uma Atitude negativa em relação ao teletrabalho, à Estratégias pessoais de enfrentamento e Incerteza Percebida. Uma explicação plausível para os baixos níveis de comprometimento organizacional pode ser explicado pela imposição do teletrabalho. A força de trabalho esteve durante 15 meses, à data da recolha dos inquéritos, forçada a permanecer em casa sem poder se deslocar ao seu local de trabalho, sendo uma obrigação e não uma escolha, podendo deste modo, diminuir o apego organizacional. Por outro lado, quando observamos o Comprometimento de Calculista, os custos percebidos associados à saída da organização, já apresentam uma relação significativa com a Incerteza Percebida, que pode ser explicado pelo receio de perda de emprego.

Relativamente às hipóteses em estudo concluímos que a primeira hipótese “*As recompensas relacionam-se positivamente com o comprometimento*” confirma-se, as Recompensas relacionam se positivamente com o Comprometimento dos teletrabalhadores ( $R^2=0,165$ ;  $p=,000$ ;  $\beta 0=,460$ ) corroborando com resultados de estudos anteriores (Mabaso e Dlamini, 2018).

Apesar de existir um impacto positivo este valor ainda podia ter mais expressividade se as empresas optassem por recompensas mais adequadas às necessidades de cada indivíduo nas organizações. No inquérito questionamos se existia alguma recompensa/benefício que considerassem importante e que gostavam que as suas organizações lhes disponibilizassem, apesar de ser uma pergunta de carácter livre algumas pessoas indicaram a possibilidade da redução da carga horária ou até mesmo tardes livres/ mais dias de férias. Outra resposta que suscita curiosidade é o pagamento

de despesas em teletrabalho, tais como, eletricidade, equipamentos de escritório, internet, entre outros. Ainda se pode destacar os pedidos de aumentos salariais, seguros de saúde e de reconhecimento por parte das chefias/colegas.

As respostas de carácter livre corroboram com a tipologia da amostra em estudo, constituída maioritariamente por mulheres, 62,3%. Segundo o Pordata, em 2019 em Portugal a remuneração base média para os homens era de 1073,8€ e para as mulheres era de 922,6€, mostrando uma diferença bastante acentuada entre ambos os géneros. Para além da amostra de uma forma geral receber um salário bruto baixo (entre 665€ até 1666€), o facto da amostra ter mais mulheres reforça o pedido de aumentos salariais e até mesmos do pagamento das despesas inerentes ao teletrabalho.

Por outro lado, em Portugal a idade média das mães que têm filhos é de 32,2 anos (Portada, dados 2020) e a amostra em estudo possui uma média de idades que ronda os 38 anos (37,82). Deste modo, conseguimos perceber que a amostra sente a necessidade de aumentar a conciliação trabalho-família, através de medidas como o aumento do número de dias de férias e até mesmo com a redução da carga horária.

Relativamente às restantes hipóteses de investigação não se comprovaram, a relação entre as Recompensas e o Comprometimento, não são mediadas pela Incerteza Percebida, nem pela Estratégias pessoais de enfrentamento, nem pela Atitude em relação ao Teletrabalho. Uma das razões plausíveis para este resultado prende-se com fase da pandemia onde aplicamos o estudo, maio 2021, fim do teletrabalho obrigatório. No início da pandemia da Covid-19, os níveis de Incerteza no Trabalho eram mais significativos e eram necessárias mais Estratégias de Enfrentamento para obter níveis mais elevados de aceitação da mudança, como é exemplo um dos artigos que esteve na base da construção do nosso modelo de mediação foi a investigação de Li, Sun e Lee (2021) que consistia num modelo teórico para compreender o papel da comunicação interna e os seus efeitos na gestão dos funcionários da mudança organizacional, contudo a recolha dos dados aconteceu em abril de 2020.

## Capítulo 4 – Conclusão, Limitações e investigações futuras

Esta investigação pretendeu analisar em que medida, o Comprometimento dos trabalhadores é influenciado pelas Recompensas, pela Posição Pessoal em relação ao Teletrabalho, pela Incerteza e pela Estratégias pessoais de enfrentamento, em contexto de teletrabalho. Para o efeito, recorreu-se ao método quantitativo, na forma de inquérito, onde se obteve 169 respostas. A escala das recompensas apenas se relaciona com a escala do Comprometimento, e as relações de mediação utilizando as variáveis Posição Pessoal em relação ao Teletrabalho, Incerteza e Estratégias pessoais de enfrentamento não foram comprovadas. A variável Idade e Anos na Organização não apresentaram uma influência significativa para o Comprometimento e Recompensas, contudo o Nível Salarial relaciona-se positivamente com os três níveis de Comprometimento (Comprometimento Calculista e Afetivo) e com as Recompensas.

Apesar de os resultados obtidos não serem os pretendidos, consideramos que o modelo de mediação proposto é pertinente e representa um contributo empírico na medida em que, tanto quanto é do nosso conhecimento, ainda não existem estudos publicados com base no efeito das variáveis mediadoras (Posição Pessoal em relação ao Teletrabalho, incerteza percebida, estratégias pessoais de enfrentamento) na relação entre as recompensas e o comprometimento.

Acreditamos que este estudo nos faz refletir sobre a importância dos gestores dos RH em estarem atentos às necessidades das pessoas com quem trabalham. Pois, nem sempre as recompensas extrínsecas levam ao maior comprometimento dos trabalhadores, por vezes, é importante perceber quais as recompensas intrínsecas que a força de trabalho precisa. Por outro lado, reforça a necessidade de um olhar atento sobre quais as variáveis que podem interferir com o comprometimento dos trabalhadores.

No que concerne às limitações associadas ao estudo, a primeira prende-se com data em que este inquérito se aplica, provavelmente o mesmo estudo, com as mesmas variáveis teria outros resultados se fosse aplicado em maio de 2020, em vez de maio de 2021. Outra possível limitação do estudo é o recurso apenas a uma técnica de recolha de informação, não havendo espaço para a justificação e/ou defesa da perspetiva pessoal de cada escolha.

Um grande desafio foi encontrar literatura robusta no que concerne às mudanças e aos impactos que a Covid-19 gerou nas pessoas e nas organizações, sobretudo por ser o tema atual e ainda por desvendar os seus impactos no futuro das organizações.

Apesar das limitações encontradas, consideramos que a presente investigação foi importante, na medida em que exploramos através de um modelo de mediação, variáveis pouco desenvolvidas e estudadas, no contexto de trabalho nas organizações portuguesas, com uma temática atual, o teletrabalho.

Uma proposta de investigação futura é a inserção da variável *stress* como variável de mediação para se conseguir perceber como esta variável influencia as restantes. Uma outra proposta é a consideração destas variáveis em estudo como moderadoras, ou invés de mediadoras.

## Referências bibliográficas

Alcover, C. M., Chambel, M. J., & Estreder, Y. (2020). Monetary incentives, motivational orientation and affective commitment in contact centers. A multilevel mediation model. *Journal of Economic Psychology*, 81, 102307.

Allen, N. & Meyer, J. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 49, pp. 252-276

Araújo, S. A., França, F. D. S., Cavalcante, G. F. F., Lima, I. F. D., & Medeiros, J. W. D. M. (2019). Teletrabalho (telework): uma prospecção para a Editora Universitária da UFPB. *Informação em Pauta*, 4, 132-151.

Armstrong, M. and Murlis, H. (2007). *Reward Management: A handbook of Remuneration Strategy and Practice*. 5th ed. London Kogan Page Limited

Aubé, C., Rousseau, V., & Morin, E. (2007). Perceived organizational support and organizational commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 22(5), 479–495.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.

Bouckenoghe, D., M. Schwarz, G., & Minbashian, A. (2015). Herscovitch and Meyer's three-component model of commitment to change: Meta-analytic findings. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(4), 578-595.

Brant, R., & Mourão, H. C. (2020). Desafios do teletrabalho na pandemia COVID-19: quando o home vira office. *Caderno de Administração*, 28(Edição E), 71-75.

Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980–1008.

Cunningham, G. B. (2006). The relationships among commitment to change, coping with change, and turnover intentions. *European Journal of work and organizational psychology*, 15(1), 29-45.

Decreto-lei nº 3-A/2021 de 14 de Janeiro. Diário da República n.º 9/2021, 1º Suplemento, Série I de 2021-01-14

Espírito Santo, H., & Daniel, F. (2017). Calcular e apresentar tamanhos do efeito em trabalhos científicos (2): Guia para reportar a força das relações [Calculating and reporting effect sizes on scientific papers (2): Guide to report the strength of relationships]. *Portuguese Journal of Behavioral and Social Research*, 3(1), 53-64.

Fanggidae, R. E., Nursiani, N. P., & Bengngu, A. (2019). The Influence of Reward on Organizational Commitment towards Spirituality Workplace as a Moderating Variable. *J. Mgt. Mkt. Review*, 4(4), 260-269.

Galetić, L., & Klindžić, M. (2020). The role of benefits in sustaining HRM outcomes—An empirical research study. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 25(1), 117-132.

Gigi, G. S, Pavithra, R. (2020). Employees' mental wellbeing, organizational outcome and innovative practices during Covid-19. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government* , 26(2), 528-536.

Grigore, O. M. (2020). Factors contributing to work-related absenteeism during the COVID-19 pandemic. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 8(4), 401-418.

Guerin, T. F. (2021). Policies to minimise environmental and rebound effects from telework: A study for Australia. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 39, 18-33.

Holten, A. & Brenner, S. (2015). Leadership style and the process of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(1), 2-16

Hunton, J. E., & Harmon, W. K. (2004). A model for investigating telework in accounting. *International Journal of Accounting Information Systems*, 5(4), 417-427.

INE, consultado em:  
[https://ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaquas&DESTAQUESdest\\_boui=445841978&DESTAQUESmodo=2](https://ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUESdest_boui=445841978&DESTAQUESmodo=2)

Jawaad, M., Amir, A., Bashir, A., & Hasan, T. (2019). Human resource practices and organizational commitment: The mediating role of job satisfaction in emerging economy. *Cogent Business & Management*, 6(1), 1608668.

Jonker, J., Pennink, B., & Marques Morgado, P. (2018). Metodologia de Investigação em Ciências Económicas. Um guia conciso para estudantes de mestrado e doutoramento. Coimbra. Portugal: Conjuntura Actual Editora

Khan, M. S., & Umer, H. (2021). Benefits and Challenges of COVID-19 Induced Telework Across Gender: Policy Lessons for Sustainable Future Telework. *Available at SSRN 3848640*.

Lamba, S., & Choudhary, N. (2013). Impact of HRM practices on organizational commitment of employees. *International Journal of Advancements in Research & Technology*, 2(4), 407-423.

Li, J. Y., Sun, R., Tao, W., & Lee, Y. (2021). Employee coping with organizational change in the face of a pandemic: The role of transparent internal communication. *Public Relations Review*, 47(1), 101984.

Lim, V. K., & Teo, T. S. (2000). To work or not to work at home-An empirical investigation of factors affecting attitudes towards teleworking. *Journal of Managerial Psychology*, 15(6), 560- 586.

Mabaso, C.M., & Dlamini, B.I. (2018). Total rewards and its effects on organisational commitment in higher education institutions. *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 16(0), a913.

Machado, L. C. P., & Neiva, E. R. (2017). Práticas de gestão da mudança: impacto nas atitudes e nos resultados percebidos. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 17(1), 22-29.

Machado de Almeida, D., Severo Alves, V. W., Dias Lopes, L. F., Rajeh Ibdaiwi, T. K., & dos Santos Nogueira, V. (2021). Teletrabalho: Docentes se Reinventando em Tempos de Pandemia. *Revista FSA*, 18(3).

Malheiro, J. (2009), *Confiança organizacional e satisfação laboral em empresas de Tecnologias da Informação: Um estudo exploratório*. Braga: Universidade do Minho.

Malhotra, N., Budhwar, P., & Prowse, P. (2007). Linking rewards to commitment: an empirical investigation of four UK call centres. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(12), 2095-2128.

Markovits, Y., Boer, D., & van Dick, R. (2013). Economic crisis and the employee: The effects of economic crisis on employee job satisfaction, commitment, and self-regulation. *European Management Journal*, 32(3), 413-422

Mercer (2020). Total Compensation, Portugal 2020 Visualizado a 30 de outubro de 2020, em: <https://www.mercer.pt/content/dam/mercer/attachments/private/pt-2020-tc2020-destaques-final.pdf>

Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?. *Laboratório de psicologia*, 4(1), 65-90.

Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389-414.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research and application*. London: Sage Publications.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Jackson, T. A., McInnis, K. J., Maltin, E. R., & Sheppard, L. (2012). Affective, normative, and continuance commitment levels across cultures: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 225-245.

Minnale, B. (2017). The Effect of Non financial Reward on Employee Retention: The case of United Bank S.C. Fulfillment for the Requirement Master's Degree in Human Resource Management, Addis Ababa.

Nascimento, J., Lopes, A. e Salgueiro, M. (2008), "Estudo sobre a validação do modelo de comportamento organizacional de Meyer e Allen para o contexto português", *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14 (1), 115-133.

Nevado, P. P. (2008). Popper e a investigação: a metodologia hipotética-dedutiva.

Neves, P., Almeida, P., & Velez, M. J. (2018). Reducing intentions to resist future change: Combined effects of commitment-based HR practices and ethical leadership. *Human Resource Management*, 57(1), 249-261.

Omotayo, A. O., Pavithra, S., & Adenike, A. A. (2014). Compensation management and organisational commitment in developing economies: Indian perspective. *Journal of Research in Management, Social Sciences and Technology*, 8(8), 1-15.

Popovici, V., & Popovici, A. L. (2020). Remote Work Revolution: Current Opportunities and Challenges for Organizations. *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series*, 20(1), 468-472.

Pordata, consultado em:  
<https://www.pordata.pt/Portugal/Sal%20a%20lrio+m%20a%209dio+mensal+dos+trabalhadores+por+conta+de+outrem+remunera%20a%207%20a%203o+base+e+ganho+por+sexo-894-7301>

Pordata, consultado em:  
<https://www.pordata.pt/Portugal/Idade+m%20a%209dia+da+m%20a%203e+ao+nascimento+de+um+filho-417>

Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior research methods, instruments, & computers*, 36(4), 717-731.

Rego, A., Cunha, M.P., Gomes, J.F.S., Cunha, R.C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C.A. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano (3ª Ed.)*, Lisboa: Sílabo

Santos, Maria João; Rodríguez, Elena; Crespo, Tony. "O Compromisso Organizacional e as Estratégias de Gestão de Recursos Humanos" - *Portuguese Journal of Management Studies*. Nº prelo;

Silva, M. (2008). *As Práticas De Recompensas: Consequências Na Perceção De Justiça E Na Satisfação Dos Trabalhadores*. Lisboa: Instituto Superior De Ciências Do Trabalho E Da Empresa.

Siqueira, M. M. M. (2005). Esquema mental de reciprocidade e influências sobre afetividade no trabalho. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 10(1), 83-93.

Soltani, M., & HAJI, K. A. A. (2016). A cross-level model of organizational commitment antecedents. *Iranian Journal of Management Studies*, 9(2), 283-405.

Thau, S., Bennett, R. J., Mitchell, M. S., & Marrs, M. B. (2009). How management style moderates the relationship between abusive supervision and workplace deviance: An uncertainty management theory perspective. *Organizational behavior and human decision processes*, 108(1), 79-92.

Turunen, T. (2014). Lack of commitment? Work orientations of Finnish employees in a European comparison. *Nordic journal of working life studies*, 4(2), 65-83.

Van Looy, A. (2021). How the COVID-19 pandemic can stimulate more radical business process improvements: Using the metaphor of a tree. *Knowledge and Process Management*, 28(2), 107-116.

WorldatWork consulto em: <https://www.worldatwor>

Yip, J., Ehrhardt, K., Black, H., & Walker, D. O. (2018). Attachment theory at work: A review and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 39(2), 185–198



Lisbon School  
of Economics  
& Management  
Universidade de Lisboa

## **ANEXOS**

## ANEXO 1 – INSTRUMENTO

O que influência o comprometimento nos teletrabalhadores?

O meu nome é Marta Duarte sou estudante do mestrado de Gestão de Recursos Humanos no Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa (ISEG). O presente estudo insere-se no âmbito da minha dissertação, orientada pelo professor Doutor Paulo Henriques tendo como objetivo perceber como é que o comprometimento dos trabalhadores é influenciado pelas recompensas, atitudes no trabalho, pela incerteza e pela estratégias pessoais de enfrentamento, em contexto de teletrabalho.

Para atingir mais uma etapa académica preciso da sua ajuda, no preenchimento deste questionário. Todas as repostas aqui disponibilizadas são de carácter anónimo e todos os dados recolhidos serão utilizados apenas para fins académicos, em nenhum caso as respostas são ou podem ser ligadas aos respondentes. Qualquer assunto sobre este inquérito, por favor contactar pelos emails [martasduarte@aln.iseg.ulisboa.pt](mailto:martasduarte@aln.iseg.ulisboa.pt) e [lopeshen@iseg.ulisboa.pt](mailto:lopeshen@iseg.ulisboa.pt).

O tempo de resposta é de aproximadamente 10 minutos.

Por favor, responda a todas as questões do questionário.

Bem-haja pela disponibilidade e colaboração!

Marta Duarte

### Seção 1 - Características Demográficas

1. A minha idade é? \_\_\_\_\_

2.Género:

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não dizer

3.Habilitações Literárias?

- 4º Ano
- 6º Ano
- 9º Ano
- 12º Ano
- Bacharelato
- Licenciatura
- Pós-Graduação
- Mestrado
- Doutoramento

4. A atividade da minha empresa é \_\_\_\_\_

5. Trabalho no setor:

- Público
- Privado

5.A minha situação termos contratuais atualmente no Emprego é?

- Contrato a termo certo
- Contrato sem termo
- Contrato a termo incerto
- Contrato temporário
- Recibos Verdes
- Outro

1. Atualmente o nível salarial está compreendido entre?

- < 665€
- 665€ até 1165€
- 1166 até 1666€
- 1667€ até 2167€
- ≥ 2168€

7. Estou na nesta organização há quantos anos? \_\_\_\_\_

8. Qual a dimensão da minha empresa é ?

- Micro (< 10 empregados)
- Pequena (< 50 empregados)
- Média (< 250 empregados)
- Grande (>= 250 empregados)

9. Estou/estive em teletrabalho?

- Sim
- Não

### Seção 2 – Comprometimento + Incerteza Percebida

Para cada uma das seguintes afirmações avalie o quanto este item é verdadeiro para si, numa escala de (1) “nada importante/discordo totalmente” e (5) a “muito importante/concordo totalmente”.

Tendo em conta aquilo que sente em relação ao seu contexto profissional atual, indique por favor o grau de concordância com cada uma das seguintes afirmações.

	1	2	3	4	5
1. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair da empresa					
2. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa					
3. Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui					
4. Seria materialmente muito penalizador para, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer					
5. Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim					
6. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente					

7. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui					
8. Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa					
9. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento					
10. Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal					
11. Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus					
12. Esta empresa merece a minha lealdade					
13. Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis					
14. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa					
15. Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra					
16. Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa					
17. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta empresa neste momento					
18. Não me sinto como fazendo parte desta empresa					
19. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora					
20. Eu não tenho a certeza sobre o modo como o surto de Covid-19 afetou o meu trabalho,					
21. O meu trabalho mudou de maneira imprevisível devido ao Covid-19					

### Seção 3 – Estratégias pessoais de enfrentamento + Posição Pessoal em relação ao Teletrabalho

Para cada uma das seguintes afirmações avalie o quanto este item é verdadeiro para si, numa escala de (1) “extramente contra” e (5) a “extremamente a favor”.

Ao enfrentar a mudança organizacional/mudança do trabalho em resposta ao Covid-19:

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
--	----------	----------	----------	----------	----------

22. Digo a mim mesmo que o tempo cuida de situações como esta					
23. Aceito esta situação porque é imutável					
24. Aceito esta situação porque não existe nada que eu possa fazer para mudar isso					
25. Tento não me preocupar com isso					
26. Considero-me a favor do teletrabalho					
27. Qual a possibilidade de aceitar a opção de teletrabalho quando oferecida pela organização					

#### Seção 4 – Recompensas

Para cada uma das seguintes afirmações avalie o quanto este item é verdadeiro para si, numa escala de (1) “nada importante/discordo totalmente” e (5) a “muito importante/concordo totalmente”.

Tendo em conta aquilo que se sente em relação ao seu contexto profissional atual, indique o grau de concordância com cada uma das seguintes afirmações

	1	2	3	4	5
28. Sinto que me pagam uma quantia justa pelo trabalho que faço					
29. Há poucas possibilidades de promoção no meu trabalho					
30. Não estou satisfeito com os benefícios que recebo					
31. Os aumentos são poucos e espaçados no tempo					
32. Quando faço um bom trabalho recebo o devido reconhecimento					
33. Por vezes sinto que o meu trabalho é insignificante					
34. Aqueles que fazem um bom trabalho têm boas hipóteses de ser promovidos					
35. Quando penso no que me pagam sinto-me "desvalorizado"					
36. Os benefícios que recebo são tão bons como os oferecidos na maioria					
37. Não sinto que o trabalho que faço é apreciado/reconhecido					



38. Há poucas recompensas para aqueles que trabalham aqui					
39. Muitas das nossas regras e procedimentos dificultam um bom trabalho					
40. Sinto-me satisfeito com as possibilidades de aumento do meu salário					
41. As pessoas nesta organização sobem na carreira tão depressa como nos outros sítios					
42. O pacote de benefícios que temos é justo					
43. Não sinto que os meus esforços são recompensados como deveriam					
44. Tenho muito que fazer no meu trabalho					
45. Sinto orgulho em fazer o meu trabalho					
46. Estou satisfeito com as minhas hipóteses de promoção					
47. Há benefícios que não tenho mas que deveria ter					
48. Trabalho com muita papelada					
49. O meu trabalho é agradável					

Existe algum benefício que considere importante e que gostava que a sua organização lhe disponibilizasse? \_\_\_\_\_

Bem-haja por todo o tempo dispensado!

## ANEXO 2 – Tabela Recompensas Extrínsecas e Intrínsecas

<b>RECOMPENSAS EXTRÍNSECAS</b>	
<b>Pagamento</b>	Sinto que me pagam uma quantia justa pelo trabalho que faço
	Os aumentos são poucos e espaçados no tempo
	Quando penso no que me pagam sinto-me "desvalorizado"
	Sinto-me satisfeito com as possibilidades de aumento do meu salário
<b>Benefícios</b>	Não estou satisfeito com os benefícios que recebo
	Os benefícios que recebemos são tão bons como os oferecidos na maioria
	O pacote de benefícios que temos é justo
	Há benefícios que não temos mas que deveríamos ter
<b>RECOMPENSAS INTRÍNSICAS</b>	
<b>Promoção</b>	Há poucas possibilidades de promoção no meu trabalho
	Aqueles que fazem um bom trabalho têm boas hipóteses de ser promovidos
	As pessoas nesta organização sobem na carreira tão depressa como nos outros sítios
	Estou satisfeito com as minhas hipóteses de promoção
<b>Reconhecimento</b>	Quando faço um bom trabalho recebo o devido reconhecimento
	Não sinto que o trabalho que faço é apreciado/reconhecido
	Há poucas recompensas para aqueles que trabalham aqui
	Não sinto que os meus esforços são recompensados como deveriam
<b>Condições Trabalho</b>	Muitas das nossas regras e procedimentos dificultam um bom trabalho
	Tenho muito que fazer no meu trabalho
	Trabalho com muita papelada
<b>Conteúdo do Trabalho</b>	Por vezes sinto que o meu trabalho é insignificante
	Sinto orgulho em fazer o meu trabalho
	O meu trabalho é agradável