



Lisbon School  
of Economics  
& Management  
Universidade de Lisboa

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

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

**MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO EM CONTEXTO DE  
TELETRABALHO: A INFLUÊNCIA DO APOIO DAS  
CHEFIAS**

**BEATRIZ PEREIRA BARROSO**

**OUTUBRO – 2021**



Lisbon School  
of Economics  
& Management  
Universidade de Lisboa

# **MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO**

**MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO EM CONTEXTO DE  
TELETRABALHO: A INFLUÊNCIA DO APOIO DAS  
CHEFIAS**

**BEATRIZ PEREIRA BARROSO**

**ORIENTAÇÃO:**

**PROFESSORA DOUTORA MARIA EDUARDA SOARES**

**OUTUBRO – 2021**

## Resumo

O presente estudo tem como objetivo analisar a relevância do apoio das chefias em contexto de teletrabalho. Assim, analisa-se o efeito do apoio das chefias na motivação – associada à satisfação das necessidades psicológicas básicas de competência, autonomia e relacionamento – e na satisfação no trabalho. Para tal, recorreu-se à divulgação de um questionário *online*, tendo-se obtido uma amostra de 748 profissionais que já tiveram contacto com esta prática de trabalho.

Os resultados obtidos demonstraram algumas diferenças significativas em subgrupos da amostra. No que diz respeito ao apoio das chefias, as médias significativamente mais baixas registam-se em participantes de faixas etárias mais elevadas (i.e., 61-65 anos), que escolheram estar em teletrabalho e que em casa não dispõem de um espaço adequado ao mesmo. Por outro lado, a satisfação no trabalho e a satisfação das necessidades de competência e relacionamento apresentam médias mais baixas nos participantes solteiros, sem filhos, com horário reduzido (i.e., 20-29 horas semanais), cuja decisão relativa à prática do teletrabalho não foi do próprio e que em casa não dispõem de um espaço adequado a esta modalidade. Adicionalmente, na necessidade de autonomia, as médias mais baixas são evidentes nos jovens adultos (i.e., 26-30), solteiros, sem filhos, que trabalham na organização há relativamente pouco tempo (i.e., 1-5 anos), não decidiram exercer as suas funções laborais em teletrabalho e não têm em casa um espaço adequado a esta prática.

Através de um modelo de equações estruturais, analisaram-se as relações estabelecidas entre as variáveis em estudo. Verificou-se que o apoio das chefias está positivamente associado à satisfação das necessidades psicológicas básicas de autonomia, competência e relacionamento, assim como à satisfação no trabalho. Por sua vez, a satisfação das necessidades de competência, autonomia e relacionamento está positivamente associada à satisfação no trabalho, tendo cada uma destas três variáveis um papel mediador entre o apoio das chefias e a satisfação no trabalho. No seu conjunto, o apoio das chefias e a satisfação das necessidades psicológicas básicas explicam 46,1% da variância da satisfação no trabalho.

**Palavras-chave:** Apoio das Chefias; Necessidades Psicológicas Básicas; Satisfação no Trabalho.

## Abstract

This study aims to analyze the relevance of management support in a teleworking environment. This is reflected on the analysis of the effect of management support in employee's motivation – associated with the satisfaction of the basic psychological needs of competence, autonomy and relationships – and in work satisfaction. To accomplish this, it was used an online form that reached 748 responses from professionals that already had contact with this working pattern.

The results show some significant differences between the subgroups of the sample. Regarding management support, the lowest averages are amongst the older participants (e.g., 61 to 65 years old), who chose teleworking but don't have a proper working environment at home. In contrast, work satisfaction, competence and need of relationships have the lowest scores in the participants that are single, with no children and a reduced work schedule (e.g., 20-29 working hours), which did not choose to work from home and do not have a proper work environment there. Additionally, when it comes to autonomy, the lowest scores are prevalent in young adults (e.g., 26 to 30 years old), single, with no children, that work in the organization less than five years, who did not take the decision to work from home and who also decided not to work from home and don't have a proper working environment there.

Through a model of structural equations, it was analyzed the connections between the different variables. Management support is positively associated with the basic psychological needs of autonomy, competence and relationships, as well as work satisfaction. Likewise, the satisfaction of the needs of competence, autonomy and relationship needs is positively associated with work satisfaction, with each of the latter three variables having a mediating role between management support and work satisfaction. Overall, management support and the satisfaction of the basic psychological needs represent 46.1% of the variance of work satisfaction.

**Keywords:** Management Support; Basic Psychological Needs; Work Satisfaction.

## **Agradecimentos**

Com a conclusão de uma etapa tão importante do meu percurso académico, tenho de agradecer a todos os que contribuíram para que chegasse aqui, pois sem o seu apoio incondicional este caminho não teria sido tão gratificante.

Começo por agradecer à minha orientadora, Maria Eduarda Soares, que foi o meu maior pilar neste percurso. Obrigada pela inspiração, rigor e profissionalismo, mas também por toda a disponibilidade e apoio. Percorrido este caminho, tenho a certeza de que não poderia ter feito melhor escolha.

Um agradecimento especial às pessoas mais importantes da minha vida, os meus pais, não apenas por sempre me terem incentivado a ir mais longe e dado as ferramentas necessárias para tal, mas também por todo o apoio, motivação e força que constantemente me foram dando. Obrigada por acreditarem sempre em mim e partilharem as minhas conquistas como se fossem as vossas. Devo-vos tudo.

Agradeço também aos meus avós, por serem um exemplo de força para mim. Obrigada por toda a preocupação que sempre demonstraram e, principalmente, por todo o carinho que sempre me deram. Um especial agradecimento à minha avó paterna que, apesar de a vida a ter levado demasiado cedo e há tão pouco tempo, tenho a certeza de que continua a acompanhar-me e que está muito orgulhosa de mim. Um agradecimento enorme também ao meu avô materno que, infelizmente, não teve a possibilidade de presenciar a maioria das minhas conquistas, mas acredito que esteja feliz por tudo o que tenho alcançado.

Um agradecimento muito grande também aos meus amigos, especialmente aos mais próximos, por todo o apoio, paciência e, principalmente, por compreenderem a minha ausência. Obrigada por estarem sempre ao meu lado e acreditarem em mim e nas minhas capacidades, mesmo quando eu duvido.

Agradeço também aos meus colegas de mestrado, principalmente aos que, mais do que colegas, se tornaram meus amigos. Obrigada por terem vivido esta aventura comigo do início ao fim e por termos partilhado tantos momentos bons.

Por fim, um agradecimento ao ISEG, que foi a minha casa nestes últimos dois anos e que me possibilitou tantas aprendizagens.

O mérito não é apenas meu, é também vosso. Sem vocês não seria possível.

Obrigada a todos!

## Índice

1. Introdução.....	1
2. Revisão de Literatura.....	3
2.1. Motivação .....	3
2.1.1. Conceptualização .....	3
2.1.2. Teoria da Autodeterminação .....	3
2.1.3. Necessidades Psicológicas Básicas .....	4
2.1.4. Motivação em Contexto de Teletrabalho .....	6
2.2. Satisfação no Trabalho.....	7
2.2.1. Conceptualização .....	7
2.3.2. Satisfação em Contexto de Teletrabalho .....	8
2.3. Apoio das Chefias .....	9
2.3.1. Conceptualização .....	9
2.3.2. Antecedentes do Apoio das Chefias.....	10
2.3.3. Consequentes do Apoio das Chefias .....	11
2.3.4. Apoio das Chefias em Contexto de Teletrabalho.....	11
2.4. Modelo Conceptual e Hipóteses .....	12
3. Estudo Empírico .....	15
3.1. Método .....	16
3.1.1. Caracterização da Amostra.....	16
3.1.2. Instrumentos de Medida .....	18
3.2. Resultados.....	19
3.2.1. Média das Escalas na Amostra Total .....	20
3.2.2. Análise de Diferenças Significativas em Subgrupos da Amostra .....	20
3.2.3. Análise de Equações Estruturais .....	24
3.3. Análise e Discussão dos Resultados .....	26
4. Conclusões.....	32
4.1. Contributos do Estudo .....	32
4.2. Limitações e Sugestões para Futuras Investigações .....	33
Referências Bibliográficas.....	34
Anexos.....	44
Anexo I – Instrumento .....	44
Anexo II – Tabelas de Análise Estatística .....	50

## **Índice de Figuras**

Figura 1 – Modelo Conceptual .....	15
Figura 2 – Modelo Estrutural Final .....	26

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 – Caracterização da Amostra .....	50
Tabela 2 – Média e Desvio Padrão da Amostra .....	51
Tabela 3 – Diferenças por idade .....	51
Tabela 4 – Diferenças por estado civil .....	52
Tabela 5 – Diferenças entre inquiridos que têm filhos e inquiridos que não têm .....	52
Tabela 6 – Diferenças por idade do filho mais novo .....	52
Tabela 7 – Diferenças por vínculo contratual.....	53
Tabela 8 – Diferenças por nível funcional.....	53
Tabela 9 – Diferenças por antiguidade na organização.....	53
Tabela 10 – Diferenças por horas de trabalho semanais .....	54
Tabela 11 – Diferenças por momento de início da experiência de teletrabalho.....	54
Tabela 12 – Diferenças pelo tempo passado em teletrabalho nos últimos 12 meses .....	54
Tabela 13 – Diferenças por escolha na adoção do teletrabalho.....	55
Tabela 14 – Diferenças por ter/ não ter em casa um espaço adequado ao teletrabalho..	55
Tabela 15 – Média, desvio padrão e pesos standardizados dos indicadores.....	55
Tabela 16 – Fiabilidade e Validade Convergente.....	56
Tabela 17 – Correlações entre variáveis latentes e raízes quadradas da variância média extraída .....	56
Tabela 18 – Efeitos Diretos – Relações Significativas.....	57
Tabela 19 – Efeitos Indiretos – Relações Significativas .....	57

## 1. Introdução

Em 2020, perante a propagação mundial da COVID-19, assistiu-se a uma profunda transformação e reestruturação da força de trabalho (Carillo, Cachat-Rosset, Marsan, Saba & Klarsfeld, 2020), levando as organizações a repensar em formas de exercer as suas funções laborais, recorrendo à implementação do teletrabalho (OECD, 2020). O teletrabalho surge como uma forma de trabalho que resulta da crescente utilização das tecnologias de informação e comunicação para produzir remotamente o trabalho que, geralmente, era efetuado nas instalações físicas da organização (Garrett & Danziger, 2007). E, ainda que atualmente o teletrabalho se tenha tornado o novo “normal” para a maioria dos trabalhadores (Schur, Ameri & Kruse, 2020), este conceito remonta à década de 1970, pelo que a sua implementação já era evidente um pouco por todo o mundo (Buomprisco, Ricci, Perri & De Sio, 2021).

Investigações anteriores a 2020 demonstram que o apoio das chefias é fundamental em contexto de teletrabalho, contribuindo para preparar melhor os trabalhadores no âmbito da execução das suas funções (Greer & Payne, 2014), bem como para criar um ambiente organizacional assente no respeito, confiança, cooperação e apoio emocional (Gibson *et al.*, 2000 citado por Elsaied, 2019). Assim, para que o teletrabalho seja bem-sucedido, é necessário que as chefias, além do apoio emocional, também apostem no apoio técnico (Kowalski & Swanson, 2005), de modo a potenciar a experiência dos teletrabalhadores (Choi, 2018).

Num ambiente laboral tão volátil, um dos maiores desafios colocados às organizações prende-se, essencialmente, com a sua capacidade de motivar os seus membros, tornando-se quase uma exigência consegui-lo (Çetin & Askun, 2018), uma vez que uma força de trabalho motivada apresenta uma importante vantagem competitiva (Gomes & Borba, 2011). E, ainda que alguns estudos tenham associado a motivação em teletrabalho a fatores extrínsecos (Messenger *et al.*, 2017), outros têm vindo a explicá-la através de fatores intrínsecos, destacando as necessidades psicológicas básicas, cuja satisfação está dependente do bom funcionamento desta prática (Perry, Rubino & Hunter, 2018).

Além da motivação, a satisfação no trabalho tem também sido objeto de estudo de muitas organizações, surgindo como uma das variáveis mais estudadas em contexto de teletrabalho (Fonner & Roloff, 2010), devido à capacidade de esta modalidade contribuir significativamente para o aumento da satisfação dos trabalhadores (Bae & Kim, 2016),

em resultado dos múltiplos benefícios que lhe estão associados, nomeadamente a flexibilidade de horários, assim como a possibilidade de colaboração e partilha entre membros organizacionais que se encontram geograficamente distantes (Coenen & Kok, 2014; Vega, Anderson & Kaplan, 2015).

Perante o contexto apresentado, o presente estudo surge com o intuito de analisar a influência do apoio das chefias, em contexto de teletrabalho, na motivação – associada à satisfação das necessidades psicológicas básicas de competência, autonomia e relacionamento – e na satisfação no trabalho.

Assim, definem-se como principais objetivos:

- Analisar os níveis de satisfação das necessidades psicológicas básicas, satisfação no trabalho e apoio das chefias numa amostra de teletrabalhadores no contexto organizacional português;
- Analisar se existem diferenças significativas nas variáveis em estudo em diferentes grupos da amostra (e.g., idade, género, habilitações literárias);
- Analisar as relações que se estabelecem entre a satisfação das necessidades psicológicas básicas, a satisfação no trabalho e o apoio das chefias.

Na sequência destes objetivos, a presente dissertação estrutura-se em quatro capítulos. O primeiro capítulo corresponde à presente introdução e o segundo diz respeito à revisão de literatura, onde são abordados os conceitos em estudo (i.e., motivação, satisfação no trabalho e apoio das chefias), assim como as relações estabelecidas entre si. Adicionalmente, no terceiro capítulo é apresentado o estudo empírico, onde está incluído o método, os instrumentos utilizados, a descrição da amostra, a análise dos resultados e a discussão dos mesmos. Por fim, o quarto capítulo é dedicado às contribuições do estudo, às limitações encontradas e às sugestões para futuras investigações.

## **2. Revisão de Literatura**

O presente capítulo tem como objetivo expor uma breve revisão de literatura, abordando os conceitos essenciais ao desenvolvimento do estudo, entre os quais a motivação, a satisfação no trabalho e o apoio das chefias. No final, são também apresentados estudos que demonstram a forma como os conceitos se relacionam entre si, servindo de base à formulação das hipóteses e à elaboração do modelo conceptual.

### **2.1. Motivação**

#### **2.1.1. Conceptualização**

A motivação assume uma posição central na área do Comportamento Organizacional. Porém, a sua definição não é tarefa fácil, uma vez que existe uma multiplicidade de abordagens e perspetivas relativas a este construto (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, Neves, 2016). Wiley (1997) descreve a motivação como um estado interno e dinâmico, que resulta da influência de fatores pessoais e situacionais e Pinder (2008) caracteriza-a como “o conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo quer fora dele e que dão origem ao comportamento de trabalho, determinando a sua força, direção, intensidade e duração” (p.11).

Durante as últimas décadas têm vindo a ser apresentadas diversas teorias da motivação. No âmbito da relevância destas, destaca-se a Teoria da Autodeterminação, uma das teorias motivacionais mais pertinentes na área da Psicologia Social, que tem vindo a assumir um papel determinante em resultado da sua capacidade de prever o comportamento humano em diversos contextos (Deci & Ryan, 2000) e apresentar grande notoriedade no âmbito da motivação no trabalho (Deci, Olafsen & Ryan, 2017; Olafsen, Deci & Halvari, 2018). De acordo com esta teoria, são preconizadas três grandes dimensões de motivação: amotivação, motivação intrínseca e motivação extrínseca, que serão abordadas de seguida (Gagné *et al.*, 2015).

#### **2.1.2. Teoria da Autodeterminação**

A Teoria da Autodeterminação apresenta uma visão multidimensional sobre a motivação (Gagné *et al.*, 2015), sendo a primeira distinção importante a fazer entre motivação extrínseca e intrínseca, ainda que o seu enquadramento deva ser visto num *continuum* motivacional, que tem início na amotivação (i.e., falta de motivação para a

execução de tarefas) e termina na motivação intrínseca, passando pela motivação extrínseca (Deci & Ryan, 2000).

A motivação intrínseca descreve as atividades que são realizadas por serem inerentemente interessantes ou agradáveis. São ações que surgem com base no interesse do próprio indivíduo e que são efetuadas pelo prazer que proporcionam (Deci & Ryan, 2000), mesmo na ausência de um reforço externo (Deci *et al.*, 2017). Porém, o envolvimento e comprometimento com atividades interessantes requerem os nutrientes essenciais para a satisfação das necessidades, pelo que o interesse do indivíduo dependerá da satisfação sentida durante a realização das suas ações. A motivação intrínseca será facilitada por condições que conduzam à satisfação das necessidades psicológicas básicas, enquanto o seu enfraquecimento ocorrerá quando existirem condições que a impeçam (Deci & Ryan, 2000).

A motivação extrínseca pode ser caracterizada pela concretização de tarefas em função de motivos externos, encontrando-se subdividida em quatro tipos de regulação: externa, introjetada, identificada e integrada. A regulação externa está relacionada com contingências externas (e.g., recompensas, punições) e a introjetada com ações decorrentes de pressões internas (e.g., vergonha, culpa). Adicionalmente, a identificada relaciona-se com o reconhecimento do valor de uma ação e a integrada envolve uma coerente e unificada noção do eu, processo que envolve reflexão, autoconhecimento e esforço pessoal (Deci & Ryan, 2000).

Compreendido o *continuum* de motivação e a distinção entre motivação intrínseca e extrínseca, o estudo desenvolver-se-á com foco na motivação intrínseca, associada à satisfação de três necessidades psicológicas básicas – autonomia, competência e relacionamento –, que assumem um papel preponderante nesta teoria (Deci *et al.*, 2015).

### **2.1.3. Necessidades Psicológicas Básicas**

As três necessidades psicológicas básicas são inatas e essenciais para todos os indivíduos, contribuindo para o seu desenvolvimento psicológico contínuo, crescimento, integridade e bem-estar. São também integradas e interdependentes, pelo que a satisfação de cada uma delas acaba por reforçar as restantes. Sob condições apropriadas, a satisfação destas necessidades contribui para guiar os indivíduos em direção a formas de comportamento mais competentes, vitais e socialmente integradas (Deci & Ryan, 2000).

A necessidade de autonomia é descrita como a necessidade de auto-organização, regulação e volição, isenta de influências internas e externas e que permite ter senso de escolha nas próprias ações (Deci & Ryan, 2000). A autonomia envolve agir com base em interesses e valores pessoais, permitindo aos indivíduos tomar decisões informadas e não forçadas (Wininger & Birkholz, 2013). Os comportamentos são autônomos quando são livremente iniciados e mantidos, transmitindo uma sensação subjetiva de liberdade, uma vez que não existem restrições impostas. Em contrapartida, não são autônomos quando resultam de coerção ou pressão (Cerasoli, Nicklin & Nassrelrgawi, 2016).

A necessidade de competência é vista como um sentimento de autoeficácia que permite aos indivíduos alcançar os resultados desejados (Niemic, Ryan, Deci & Williams, 2009). A satisfação da necessidade de competência ocorre quando o indivíduo entende como alcançar os resultados desejados e é eficaz na realização das ações necessárias para alcançá-los. Em contexto laboral, trabalhadores que se sentem competentes acreditam que podem mais facilmente superar desafios, alcançar metas, desenvolver *skills* e adaptar-se a contextos de mudança (Deci & Ryan, 2000)

Por fim, a necessidade de relacionamento caracteriza-se como a necessidade de estabelecer conexões e manter boas relações sociais (Rahmadani, Schaufeli, Ivanova & Osin, 2019). No local de trabalho, estas são satisfeitas quando os trabalhadores se sentem respeitados, valorizados e incluídos, quer pelas suas chefias, como pelos seus colegas (Cerasoli *et al.*, 2016; Rigby & Ryan, 2018). Neste sentido, indivíduos que se sentem parte integrante de uma equipa e que têm liberdade para partilhar as preocupações da sua esfera pessoal mais facilmente conseguem sentir que as suas necessidades de relacionamento estão a ser devidamente satisfeitas (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte & Lens, 2008).

Ainda que a autonomia e a competência tenham sido consideradas as necessidades mais influentes para gerar motivação intrínseca, a necessidade de relacionamento também desempenha um papel essencial na gestão da motivação intrínseca (Deci & Ryan, 2000), uma vez que tem mais probabilidade de ser satisfeita em contextos caracterizados por um sentimento de relação e segurança (Ryan & La Guardia, 2000). Quando reunidas as condições necessárias para garantir a satisfação das necessidades psicológicas básicas, um comportamento intrinsecamente motivado poderá surgir (Deci & Ryan, 2000).

#### 2.1.4. Motivação em Contexto de Teletrabalho

A literatura tem vindo a estabelecer relações entre o teletrabalho e a motivação. Alguns estudos (e.g., Eversole, Venneberg & Crowder, 2012; Messenger *et al.*, 2017) clarificam que a ligação entre o teletrabalho e a motivação decorre de fatores extrínsecos (e.g., horários mais flexíveis, redução do *stress* em função da inexistência de deslocações). Porém, outros explicam esta ligação através de fatores intrínsecos, nomeadamente através da satisfação das necessidades psicológicas básicas. Neste sentido, a satisfação da necessidade de autonomia tem vindo a ser considerada particularmente crítica para o sucesso do teletrabalho, uma vez que é um dos principais mecanismos que potencia os seus efeitos positivos (Gajendran & Harrison, 2007). No entanto, ainda que os trabalhadores possam sentir maior autonomia por terem a oportunidade de escolher onde trabalhar, ainda podem ter limitações na realização de tarefas (Ambrose & Adler, 2000).

A satisfação da necessidade de relacionamento é também pertinente para este contexto, pois o isolamento é uma preocupação comum para trabalhadores que realizam as suas funções neste regime (Belle, Burley, & Long, 2015). Quando estão fisicamente distantes do ambiente organizacional, os trabalhadores podem percecionar menos apoio e ter laços afetivos mais fracos, o que pode resultar em necessidades de relacionamento insatisfeitas (Colbert, Bono, & Purvanova, 2016).

Por fim, a satisfação da necessidade de competência é igualmente relevante para esta prática laboral, sendo que o *feedback* e os comportamentos de *coaching* desempenham um papel essencial, levando os trabalhadores a sentirem-se mais competentes. Porém, em contexto de teletrabalho, estes não recebem um *feedback* tão constante e não percecionam tantos comportamentos de *coaching* (Sewell & Taskin, 2015; Chiniara & Bentein, 2016). E estes fatores, que poderiam contribuir para o desenvolvimento de perceções de competência, podem ser frustrados quando um indivíduo desempenha funções em teletrabalho de modo mais frequente (Perry *et al.*, 2018).

## **2.2. Satisfação no Trabalho**

### **2.2.1. Conceptualização**

A satisfação no trabalho é uma das variáveis mais estudadas na área da Psicologia Organizacional (Zhu, 2012). Este conceito apresenta uma multiplicidade de definições, sendo a mais usual a que descreve a satisfação no trabalho como um estado emocional positivo ou prazeroso, que resulta da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas por este (Locke, 1976). Por outro lado, Crites, Fabrigar e Petty (1994) caracterizam-na como um estado emocional, sentimento, atitude ou resposta afetiva a uma situação de trabalho. Mais recentemente, tem sido definida como o grau em que as pessoas gostam e desfrutam do seu trabalho (Tepayakul & Rinthainsong, 2018).

Embora Locke (1976) tenha caracterizado a satisfação no trabalho como uma emoção, Schneider (1975) descreveu-a como uma atitude. Porém, ambas as perspectivas procuram caracterizar as percepções resultantes das experiências de trabalho, quer sejam atitudes ou estados emocionais (Lima, Vala & Monteiro, 1988). Contudo, outros autores consideram a existência de duas vertentes referentes à satisfação no trabalho: uma de cariz afetivo e outra de cariz cognitivo. A satisfação afetiva é descrita como a satisfação que se baseia na avaliação emocional do trabalho, enquanto a satisfação cognitiva é definida como a satisfação que surge a partir de uma avaliação mais lógica e racional das condições de trabalho, das oportunidades e dos resultados (Organ & Near, 1985).

À semelhança da motivação, também em relação à satisfação existem inúmeras teorias. Neste sentido, destacam-se três abordagens fundamentais: a disposicional, a situacional e a interacionista. No que diz respeito à abordagem disposicional, considera-se que a satisfação no trabalho resulta das características individuais e disposições do próprio indivíduo. Por outro lado, a abordagem interacionista propõe que a satisfação resulta da interação existente entre o indivíduo e a envolvente. E, por fim, a abordagem situacional refere que a satisfação no trabalho é influenciada pelas condições de trabalho (Cohrs, Abele & Dette, 2006).

Os componentes que devem ser considerados como importantes preditores da satisfação no trabalho podem agrupar-se em satisfação intrínseca e extrínseca. Atendendo à teoria bifatorial de Herzberg (1987), existem dois conjuntos de fatores que influenciam a satisfação: fatores motivacionais (intrínsecos) e fatores de higiene (extrínsecos). Os fatores intrínsecos, como a realização, o reconhecimento, a responsabilidade, a promoção, o crescimento e até o próprio trabalho conduzem à satisfação, mas não diminuem a insatisfação; enquanto os fatores extrínsecos, como o salário, os benefícios e

recompensas, as políticas organizacionais e a segurança, diminuem a insatisfação, mas não conduzem à satisfação (Herzberg, 1987; Tepayakul & Rinthaisong, 2018).

Adicionalmente, os antecedentes e consequentes da satisfação têm sido objeto de estudo de diversas disciplinas (Bednarska & Szczyt, 2015). Relativamente aos consequentes, destaca-se o comprometimento organizacional dos trabalhadores, a sua produtividade, o bom desempenho e a redução da sua intenção de saída (Bouckenooghe, Raja & Butt, 2013). Dada a importância dos consequentes, a literatura tem também tentado compreender os antecedentes, destacando-se a natureza e condições de trabalho, as remunerações, o sistema de carreiras, as relações com as chefias e os colegas, a comunicação e o *feedback* (Locke, 1976; Yalabik, Rayton & Rapti, 2017).

### **2.3.2. Satisfação em Contexto de Teletrabalho**

A satisfação no trabalho é uma das variáveis mais estudadas no que diz respeito a investigações sobre teletrabalho (Fonner & Roloff, 2010). Uma perspetiva que permite analisar a relação entre trabalho e satisfação no trabalho é a teoria das trocas sociais, que refere que os trabalhadores se sentem motivados a retribuir quando lhes são concedidos benefícios (e.g., formação, apoio) (Gould-Williams & Davies, 2005). Neste sentido, e considerando uma realidade anterior à pandemia COVID-19, quando os trabalhadores beneficiam de práticas de teletrabalho implementadas pela organização, sentem-se encorajados a retribuir (Bae & Kim, 2016).

A literatura apresenta diversos efeitos do teletrabalho, nomeadamente em relação ao desempenho, à motivação e ao equilíbrio trabalho-família, mas também relativamente à satisfação no trabalho (Caillier, 2012). Assim, as organizações têm vindo a apostar cada vez mais no teletrabalho por vários motivos, principalmente por este regime potenciar o aumento da satisfação no trabalho, mas também por induzir a outros benefícios (Anjani, Sapta, & Sujana, 2018). Porém, ainda não estão totalmente claras as vantagens e as desvantagens que impactam a satisfação dos teletrabalhadores, visto que alguns estudos sugerem relações positivas entre o teletrabalho e a satisfação e outros não encontram relações tão consistentes (e.g., Golden & Veiga, 2005).

O estudo de Golden e Veiga (2005) apresenta relações pouco consistentes entre o teletrabalho e a satisfação, referindo que esta prática leva a uma menor satisfação por parte dos trabalhadores, ainda que numa fase inicial possa conduzir a uma maior satisfação, devido aos benefícios associados a esta modalidade (e.g., maior flexibilidade

de horários, colaboração e partilha de conhecimento além-fronteiras) (Coenen & Kok, 2014; Vega, Anderson & Kaplan, 2015), que acabam por minimizar a perceção das desvantagens associadas a esta prática (e.g., isolamento físico e social, inexistência de um sentimento de pertença à organização) (Bartel, Wrzesniewski & Wiesenfeld, 2012; Kossek, Thompson & Lautsch, 2015). No entanto, quando já teletrabalham regularmente ou exclusivamente neste regime, podem começar a sentir intensamente as desvantagens (e.g., excesso de horas), resultando numa menor satisfação (Golden & Veiga, 2005).

Ainda que alguns estudos apresentem relações ténues entre teletrabalho e satisfação, outros demonstram relações positivas. Saltztein, Ting e Saltztein (2001) mencionam que ao teletrabalho estão associadas diversas vantagens e desvantagens, que variam consoante o ambiente de trabalho em que as funções são desempenhadas. Porém, destacam a influência positiva que o teletrabalho tem na satisfação, à semelhança de outros autores, que também chegaram a esta conclusão (e.g., Gajendran & Harrison, 2007; Bae & Kim, 2016).

## **2.3. Apoio das Chefias**

### **2.3.1. Conceptualização**

O apoio das chefias pode ser descrito como a perceção que os trabalhadores criam relativamente à forma como as suas chefias, em contexto laboral, apreciam as suas contribuições, concedem apoio e preocupam-se com o seu bem-estar (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski & Rhoades, 2002). Quando as chefias prestam atenção aos esforços dos trabalhadores e apreciam-nos, estes sentem que estão a ser devidamente apoiados (Waldan, 2020). Este construto pode incluir o apoio emocional, à comunicação e ao desenvolvimento de competências (Samsudin *et al.*, 2018).

O apoio emocional caracteriza-se pela empatia, cuidado e preocupação demonstrados relativamente ao bem-estar dos trabalhadores, tanto a nível profissional como pessoal, contribuindo para uma maior estabilidade psicológica. Por outro lado, o apoio à comunicação está geralmente associado à promoção de uma interação aberta, honesta, onde predomina a confiança e o respeito. Por fim, o apoio ao desenvolvimento de competências refere-se à forma como as chefias facultam meios que permitam aos trabalhadores aprimorar as suas capacidades e conhecimentos, muitas vezes com recurso a formações, sessões de mentoria e comportamentos de *coaching* (Samsudin *et al.*, 2018).

Adicionalmente, o apoio pode também surgir associado às tarefas (i.e., apoio instrumental). Este foca-se, essencialmente, em clarificar papéis e responsabilidades, fazer um planeamento adequado das tarefas, monitorizar o trabalho que está a ser desenvolvido e proceder a uma gestão adequada do tempo e dos recursos necessários à persecução das tarefas (Amabile, Schatzel, Moneta & Kramer, 2004). Neste sentido, compreende-se que o apoio das chefias pode ser avaliado tendo por base os recursos disponibilizados pelas chefias aos seus subordinados, quer estes sejam emocionais ou instrumentais (Munc, Eschleman & Donnelly, 2017).

Por último, Sagie e Koslowsky (1994) defendem que, durante tempos de incerteza (e.g., crises, mudanças), os trabalhadores têm uma necessidade ainda maior de compreender que as suas contribuições e esforços são considerados e reconhecidos, exigem um *feedback* mais contínuo e devem sentir que lhes são disponibilizados os recursos necessários para a concretização do seu trabalho.

### **2.3.2. Antecedentes do Apoio das Chefias**

O apoio das chefias, ao longo do tempo, tem vindo a ser estudado como parte integrante do apoio organizacional (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986). A teoria referente a este construto postula que os trabalhadores desenvolvem crenças globais acerca da forma como a organização se preocupa com o seu bem-estar e valoriza os seus contributos e esforços, tendo por base a disponibilidade que esta demonstra para lhes satisfazer as suas necessidades socioemocionais e recompensar o seu desempenho. Deste modo, a perceção de apoio organizacional surge associada à tendência que os trabalhadores têm para humanizar a organização (Eisenberger *et al.*, 1986).

Rhoades e Eisenberger (2002) demonstram a existência de diversos antecedentes e consequentes associados ao apoio organizacional. Relativamente aos antecedentes, destaca-se a perceção de justiça, o apoio das chefias, as recompensas e as condições de trabalho (e.g., salário, promoções, segurança, autonomia). Por outro lado, quanto aos consequentes, destaca-se a satisfação no trabalho, o aumento do desempenho, do comprometimento afetivo e do envolvimento. Adicionalmente, o apoio organizacional está também associado a uma menor intenção de saída, assim como à redução dos níveis de *stress* e *burnout* (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Devido ao facto de as chefias serem as principais responsáveis pela orientação e gestão dos comportamentos dos trabalhadores, garantindo o seu alinhamento com os

objetivos organizacionais, estes começam a reconhecer o apoio das chefias como o reflexo do apoio da organização (Shanock & Eisenberger, 2006). Deste modo, as chefias atuam como os principais agentes organizacionais e o desenvolvimento da sua relação com os trabalhadores dependerá da perceção que estes têm relativamente à identificação das chefias com a organização (Eisenberger *et al.*, 2002; Rhoades & Eisenberger, 2002).

### **2.3.3. Consequentes do Apoio das Chefias**

Além dos antecedentes apresentados, a literatura também se tem focado em compreender os consequentes deste construto. Neste sentido, o apoio das chefias tem sido associado a uma maior motivação e desempenho no trabalho (Chiaburu, Van Dam & Hutchins, 2010), assim como a um maior envolvimento e a comportamentos mais pró-ativos (Wu & Parker, 2017). O papel que as chefias desempenham ao apoiar o comportamento pró-ativo dos trabalhadores foi alvo de diversos estudos e um dos argumentos que mais se destaca centra-se no facto de este papel estimular o sentimento de autodeterminação (Oldham & Cummings, 1996), o senso de competência e a vontade dos trabalhadores para iniciar mudanças focadas no futuro (Wu & Parker, 2017).

O apoio das chefias tem vindo a ser associado a níveis mais elevados de bem-estar, que contribuem para a diminuição da ansiedade, depressão e *stress* (Ho, 2017). Adicionalmente, este apoio é também crucial para aumentar a eficácia organizacional, tendo em consideração a sua capacidade de contribuir para o desenvolvimento emocional dos trabalhadores e das suas competências, assim como incentivar uma melhor comunicação, estimulando o comprometimento que, por sua vez, contribuirá para o desenvolvimento de comportamentos de cidadania organizacional (Lee, Woo & Kim, 2018; Shin, Oh, Sim & Lee, 2015).

### **2.3.4. Apoio das Chefias em Contexto de Teletrabalho**

O teletrabalho, apesar de permitir aos indivíduos desempenharem funções fora do seu local de trabalho habitual, acaba por influenciar as suas interações sociais, nomeadamente com as chefias (Gephart, 2002; Golden, 2007). Deste modo, o apoio por parte destas é identificado como uma prática essencial que contribui para o sucesso da implementação desta modalidade (Kowalski & Swanson, 2005; Taskin & Edwards, 2007), uma vez que permite maximizar a experiência dos trabalhadores (Choi, 2018),

preparando-os para a execução de tarefas e contribuindo para gerir potenciais mudanças (Greer & Payne, 2014).

Muitos dos estudos sobre teletrabalho recorrem ao contrato psicológico para explicar as relações estabelecidas entre os trabalhadores e a organização (Kim, Mullins & Yoon, 2021). Este é especialmente pertinente para esclarecer que as chefias são o principal ponto de contacto entre a organização e os seus trabalhadores, sendo os principais agentes responsáveis pela gestão de expectativas e obrigações, essencialmente através da comunicação e negociação (Herriot & Pemberton, 1996 cit in Kim *et al.*, 2021).

Para que o teletrabalho seja bem-sucedido, é necessário que as chefias, além do apoio emocional, também concedam apoio técnico (Kowalski & Swanson, 2005), disponibilizando formações que possibilitem aos trabalhadores não só aprender sobre os conhecimentos necessários para utilizar os equipamentos tecnológicos, mas também novas aprendizagens relativas à gestão de tempo e estabelecimento de limites entre a esfera profissional e pessoal (Haines III, St-Onge & Archambault, 2002).

#### **2.4. Modelo Conceptual e Hipóteses**

Nesta secção serão apresentadas as hipóteses do estudo, formuladas com base na literatura acerca das relações estabelecidas entre a motivação – associada à satisfação das necessidades psicológicas básicas –, a satisfação no trabalho e o apoio das chefias, assim como o respetivo modelo conceptual.

A Teoria da Autodeterminação postula que as chefias desempenham um papel crucial no apoio à autonomia dos trabalhadores (Deci, Connell & Ryan, 1989). O apoio das chefias à autonomia promove um ambiente de apoio e compreensão (Reeve, 2015) e pode refletir-se através do interesse das chefias nas perspetivas dos seus trabalhadores e no facto de lhes concederem oportunidades de escolha (Slemp, Kern, Patrick & Ryan, 2018). As chefias satisfazem a necessidade de autonomia dos trabalhadores quando contribuem para que as tarefas laborais pareçam significativas (Rigby & Ryan, 2018), quando reconhecem as suas perspetivas e sentimentos, apoiam as suas escolhas e aconselham-os (Williams *et al.*, 2014).

Relativamente à necessidade de competência, investigações anteriores indicam que os trabalhadores, ao percecionarem a opinião das suas chefias acerca de como os seus pontos fortes podem ser maximizados, sentir-se-ão mais apoiados por estes no que diz respeito ao seu desenvolvimento futuro, estimulando sentimentos de competência e

eficácia (Peterson & Seligman, 2004). O apoio das chefias, perante o trabalho dos seus subordinados, faz com que estes sintam necessidade de estabelecer objetivos mais ambiciosos e, perante estes, acabam por se sentir mais motivados (Medina, 2017). Para satisfazer a necessidade de competência, as chefias devem transmitir confiança nas capacidades dos trabalhadores, fornecer *feedback* construtivo e investir em desafios que potenciam o seu desenvolvimento (Williams *et al.*, 2014).

Seguidamente, no que diz respeito à necessidade de relacionamento, compreende-se que, para estimular a satisfação desta necessidade, é importante que os trabalhadores se sintam apoiados pelas chefias e sejam capazes de partilhar os seus sentimentos e problemas com as mesmas (Graves & Luciano, 2013). As chefias que apoiam os seus trabalhadores tendem a permitir a criação de ambientes de trabalho assentes no respeito, confiança, cooperação e apoio emocional (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 2000). Neste sentido, as chefias devem investir na melhoria de relacionamentos interpessoais, promovendo uma escuta ativa que permita compreender o que os colaboradores sentem e quais as suas preocupações e necessidades (Cheung & Wong, 2011), assim como demonstrar uma maior empatia (Williams *et al.*, 2014).

Um estudo desenvolvido por Olafsen *et al.* (2018) veio sustentar a literatura supracitada, demonstrando que o apoio das chefias está associado à satisfação das necessidades psicológicas básicas. Adicionalmente, um estudo realizado na área da educação, em contexto de teletrabalho, veio também salientar os contributos positivos do apoio das chefias na satisfação das necessidades psicológicas básicas (Orsini & Rodrigues, 2020). Perante a literatura apresentada, sugerem-se as seguintes hipóteses:

**H1:** O apoio das chefias está positivamente associado à satisfação das necessidades psicológicas básicas.

**H1a:** O apoio das chefias está positivamente associado à satisfação da necessidade de relacionamento.

**H1b:** O apoio das chefias está positivamente associado à satisfação da necessidade de competência.

**H1c:** O apoio das chefias está positivamente associado à satisfação da necessidade de autonomia.

O apoio das chefias tem sido fortemente associado à satisfação no trabalho, pelo que indivíduos que se sentem mais apoiados pelas suas chefias sentem-se também mais satisfeitos (Steinhardt, Dolbier, Gottlieb & McCalister, 2003). Diversos estudos (e.g., Locke, 1976; Yalabik *et al.*, 2017) têm vindo a demonstrar que uma das dimensões

determinantes para garantir a satisfação no trabalho são as relações interpessoais, nomeadamente entre os trabalhadores e as chefias (Locke, 1976). Mais recentemente, também Winarto e Chalidyanto (2020) comprovaram a existência de uma relação significativa entre o apoio das chefias e a satisfação no trabalho. Neste sentido, apresenta-se a seguinte hipótese:

**H2:** O apoio das chefias está positivamente associado à satisfação no trabalho.

A literatura tem vindo a referir que a satisfação das necessidades psicológicas básicas conduz a efeitos positivos no âmbito laboral (Unanue, Gómez, Cortez, Oyanedel & Mendiburo-Seguel, 2017). Perante este contexto, Van den Broeck, Ferris, Chang & Rosen (2016) demonstram que a satisfação das necessidades psicológicas básicas está associada à satisfação no trabalho. E, à semelhança disto, também Rathi e Lee (2017) comprovaram que a satisfação das necessidades psicológicas básicas contribui para a satisfação no trabalho e que esta, por sua vez, tem um impacto positivo noutros fatores. Perante o exposto, estabeleceram-se as seguintes hipóteses:

**H3:** A satisfação das necessidades psicológicas básicas está positivamente associada à satisfação no trabalho.

**H3a:** A satisfação da necessidade de relacionamento está positivamente associada à satisfação no trabalho.

**H3b:** A satisfação da necessidade de competência está positivamente associada à satisfação no trabalho.

**H3c:** A satisfação da necessidade de autonomia está positivamente associada à satisfação no trabalho.

Considerando que o apoio das chefias tem um efeito positivo na satisfação das necessidades psicológicas básicas (Rigby & Ryan, 2018) e que estas, por sua vez, têm um efeito igualmente positivo na satisfação no trabalho (Van den Broeck *et al.*, 2016), sugere-se que a satisfação das necessidades psicológicas básicas possa desempenhar um papel mediador entre o apoio das chefias e a satisfação no trabalho. E, apesar de não ter sido encontrada literatura sobre o papel mediador da satisfação das necessidades psicológicas básicas, considera-se relevante analisar se o apoio das chefias tem um impacto direto ou indireto na satisfação no trabalho. Assim, são propostas as seguintes hipóteses:

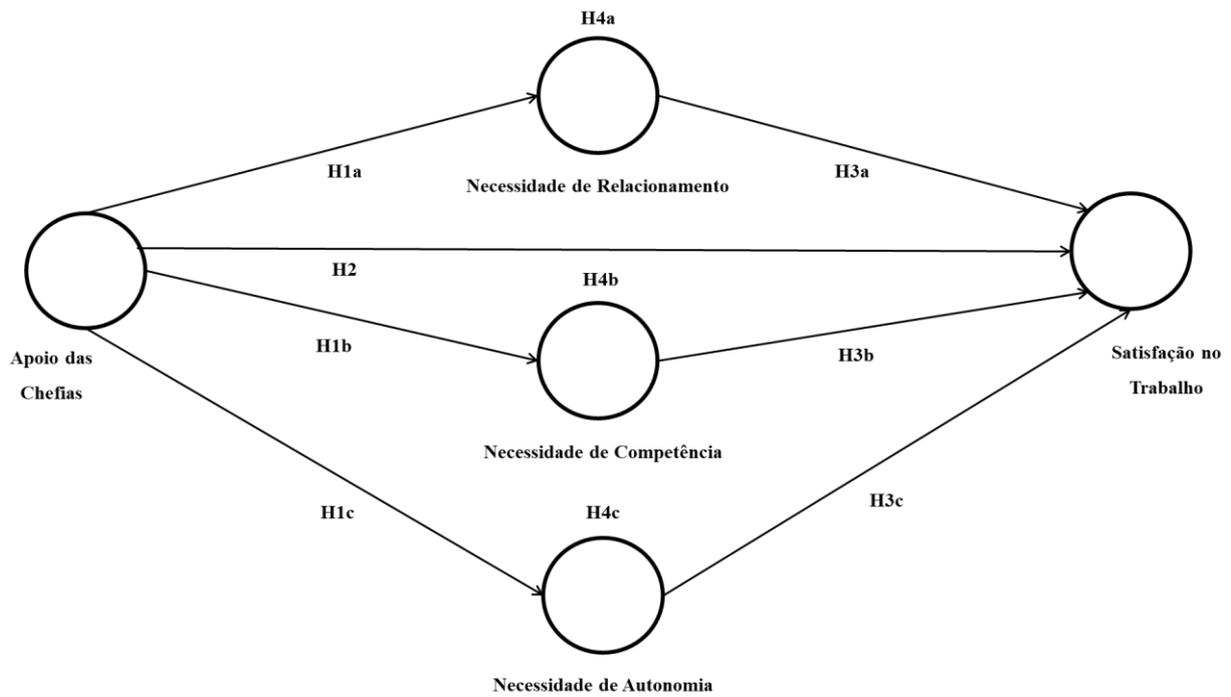
**H4:** A satisfação das necessidades psicológicas básicas tem um papel mediador entre o apoio das chefias e a satisfação no trabalho.

**H4a:** A satisfação da necessidade de relacionamento tem um papel mediador entre o apoio das chefias e a satisfação no trabalho.

**H4b:** A satisfação da necessidade de competência tem um papel mediador entre o apoio das chefias e a satisfação no trabalho.

**H4c:** A satisfação da necessidade de autonomia tem um papel mediador entre o apoio das chefias e a satisfação no trabalho.

Em suma, atendendo à revisão de literatura anteriormente apresentada e às hipóteses formuladas, desenvolveu-se o seguinte modelo conceptual (Figura 1).



**Figura 1 – Modelo Conceptual**

## 3. Estudo Empírico

### 3.1. Método

O presente estudo foi desenvolvido com base numa tipologia de análise quantitativa, suportada num inquérito por questionário, elaborado na plataforma *Qualtrics* e divulgado através das redes sociais (e.g., LinkedIn, Facebook) e por e-mail a todos os estudantes do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) durante as duas últimas semanas de março.

Trata-se de uma amostra não probabilística por conveniência, uma vez que o questionário é apenas dirigido a profissionais com uma experiência significativa em contexto de teletrabalho e, com a finalidade de analisar os dados recolhidos, procedeu-se a um tratamento estatístico com recurso ao *software* SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) e SmartPLS (*Partial Least Squares*).

#### 3.1.1. Caracterização da Amostra

Obtiveram-se 953 respostas ao questionário. Porém, devido à pergunta de exclusão apresentada no início deste, contabilizam-se apenas 748 respostas válidas, referentes aos indivíduos que têm uma experiência significativa em teletrabalho, enquanto as restantes 205 acabaram por ser excluídas por não cumprirem este critério.

Considerando os indivíduos elegíveis, apresenta-se então a caracterização da amostra (Tabela 1). Constatou-se que, quanto ao género, 78,9% dos participantes são do género feminino, 20,9% do género masculino e 0,03% preferiu não dizer. Relativamente à idade, têm entre 18 e 65 anos e apresentam uma média de idades de 34,41. A faixa etária mais representativa é a dos 18 aos 25 anos (32,4%), seguindo-se a dos 41 aos 50 anos (27,7%), posteriormente a dos 26 aos 30 anos (13,2%), a dos 36 aos 40 (9,8%), a dos 31 aos 35 (8,8%), a dos 51 aos 55 anos (4,7%), a dos 56 aos 60 anos (2,7%) e, por fim, a dos 61 aos 65 anos (0,08%).

Relativamente ao estado civil, 52,1% dos indivíduos são solteiros, 24,2% são casados, 18,2% estão em união de facto, 4,8% são divorciados, 0,04% são viúvos e 0,03% estão em separação de facto. No entanto, para efeitos de análise estatística, foram agrupados os indivíduos casados e os que estão em união de facto, assim como os que são divorciados e os que se encontram em separação de facto. Adicionalmente, destaca-se que, da amostra total, 61% dos indivíduos não tem filhos e 39% tem. Considerando os

indivíduos com filhos, 20,6% tem um, 16% tem dois, 2,1% tem três e 0,03% tem mais de três filhos. Quanto à idade do filho mais novo, 10% dos participantes tem filhos com idades compreendidas entre os 6 e os 10 anos, 9,5% tem filhos com idades entre 1 e 5 anos, 7,9% tem filhos cujas idades variam entre os 11 e os 15 anos, 6,4% tem filhos com uma idade superior a 20 anos, 4% tem filhos com idades compreendidas entre os 16 e os 20 anos e 1,2% tem filhos com menos de 1 ano.

Em relação às habilitações literárias, 57% tem uma licenciatura, 23,3% um mestrado, 13,4% o ensino secundário, 3,7% um bacharelato, 1,7% apresenta outras habilitações (e.g., pós-graduação) e, com percentagens mais reduzidas, 0,08% tem um doutoramento e 0,01% tem o ensino básico. Quanto ao vínculo contratual, predominam os trabalhadores por conta de outrem a contrato sem termo (61,5%), enquanto 31% trabalha por conta de outrem a contrato a termo, 4,8% são trabalhadores independentes e 2,7% considera ter outro tipo de contrato (e.g., contrato de estágio profissional).

Quanto ao nível funcional, 34,2% dos trabalhadores são técnicos, 16,8% chefias intermédias, coordenadores ou responsáveis de equipa, 11,9% são assistentes, 11,6% consultores, 8,3% estagiários, 7,6% operacionais, 5,3% diretores e, por fim, 4,1% considerara estar enquadrado noutros níveis funcionais (e.g., investigadores, professores). No que diz respeito à antiguidade na organização, 40% trabalha na organização entre 1 e 5 anos, 26,1% há menos de 1 ano, 11,2% há mais de 20 anos, 8,7% entre 6 e 10 anos, 8,6% entre 11 e 15 anos e 5,5% entre 16 e 20 anos.

Perante o número de horas trabalhadas semanalmente, 56% dos indivíduos trabalha entre 40 e 49 horas semanais, 21,3% entre 30 e 39 horas, 10,4% mais de 50 horas, 5,7% menos de 10 horas, 3,9% entre 20 e 29 horas e, por último, 2,7% trabalha entre 10 e 19 horas semanais. Relativamente à experiência em teletrabalho, 86,9% dos indivíduos começaram a desempenhar funções nesta modalidade durante a pandemia COVID-19 e 13,1% já desempenhava antes. Considerando quem começou a exercer funções em teletrabalho nos últimos 12 meses, 37,8% esteve em teletrabalho por um período compreendido entre 10 e 12 meses, 18,3% entre 4 e 6 meses, 15,9% entre 7 e 9 meses, 12,6% entre 1 e 3 meses e 2,3% por um período inferior a 1 mês.

No que diz respeito aos indivíduos que começaram a teletrabalhar antes da pandemia COVID-19, 10,2% estabeleceu contacto com esta prática, pela primeira vez, há cerca de 1 a 5 anos, 2,3% entre 6 e 10 anos e 0,07% desempenha funções em teletrabalho há mais de 10 anos. Perante a adoção do teletrabalho, a maioria (69,1%) refere que foi

uma escolha da organização, 27,1% considera que foi uma escolha resultante do acordo entre o próprio e a organização e, ainda, 3,7% refere que foi uma escolha pessoal.

Por último, considerando o regime de teletrabalho praticado, 72,2% está em teletrabalho a tempo inteiro e 27,8% em regime de teletrabalho intercalado com trabalho presencial. Adicionalmente, quanto ao facto de terem ou não em casa um espaço adequado ao teletrabalho, 73,3% considera que sim, enquanto 26,7% refere que não.

### **3.1.2. Instrumentos de Medida**

O instrumento utilizado no presente estudo foi o questionário, constituído por uma questão de exclusão inicial – aplicada para filtrar os indivíduos com experiência significativa em teletrabalho – e por 4 grupos de questões, perfazendo um total de 61 itens. Para garantir a consistência das escalas utilizadas e a validade dos resultados, procedeu-se à análise da fiabilidade através do *Alpha de Cronbach*, que varia entre 0 e 1, sendo que cada variável deverá apresentar um valor de, pelo menos, 0,7 para ser considerada razoável (Pestana & Gageiro, 2014; Taber, 2018) e todos os itens deverão ter uma correlação com a escala correspondente superior a 0,2.

A primeira parte do questionário diz respeito às necessidades psicológicas básicas, tendo sido utilizada a *Work-Related Basic Need Satisfaction Scale*, desenvolvida por Broeck, Vansteenkiste, Witte, Soenens e Lens (2010), composta por um total de 18 itens, que compreende a satisfação das três necessidades psicológicas básicas – necessidade de relacionamento (e.g., “tenho pouco contacto com os meus colegas de trabalho”), competência (e.g., “sinto que sou competente na minha atividade profissional”) e autonomia (e.g., “sinto que tenho liberdade para realizar o meu trabalho da forma que eu considerar melhor”). Relativamente à fiabilidade, a necessidade de relacionamento e a necessidade de competência apresentam, cada uma, um *Alpha de Cronbach* de 0,844 e a necessidade de autonomia de 0,801. Adicionalmente, todos os itens também apresentam uma correlação com a escala correspondente superior a 0,2, uma vez que se encontram entre 0,475 e 0,690 na necessidade de relacionamento, entre 0,581 e 0,673 na necessidade de competência e entre 0,387 e 0,676 na necessidade de autonomia.

Seguidamente, o questionário inclui 21 itens relativos ao apoio das chefias, tendo sido utilizada a escala *Perceived Supervisor Support* (PSS), desenvolvida por Eisenberger, Huntington, Hutchison e Sowa (1986) e composta por 6 itens (e.g., “o meu superior hierárquico direto preocupa-se realmente com o meu bem-estar”) e a *Supportive*

*Supervisory Scale* (SSS), desenvolvida por McGilton (2010) e composta por 15 itens (e.g., “o meu superior hierárquico direto mantém-me informado/a acerca de decisões tomadas em relação ao meu trabalho”). Porém, destaca-se que a *Perceived Supervisor Support* foi inicialmente desenvolvida sobre o apoio organizacional, mas diversos estudos já a adaptaram ao apoio das chefias (e.g., DeConinck, 2010; Potipiroon & Faerman, 2020). É também relevante salientar que a *Supportive Supervisory Scale* foi desenvolvida para a área da saúde, pelo que algumas questões tiveram que ser adaptadas ao contexto em estudo. No caso desta escala, procedeu-se à realização de uma análise fatorial, da qual foi extraído somente um fator com valor próprio superior a 1. No que diz respeito à fiabilidade, verificou-se um *Alpha de Cronbach* de 0,975 e os itens apresentam uma correlação com a escala superior a 0,2, uma vez que os valores se encontram entre 0,644 e 0,862.

Adicionalmente, surge um terceiro grupo de questões relativas à satisfação no trabalho, tendo sido utilizada a escala *Job Satisfaction Index* (JSI), desenvolvida por Brayfield e Rothe (1951). Apesar de a escala original ter 18 itens, foram utilizados apenas 5 (e.g., “sinto-me bastante satisfeito/a com o meu trabalho”), que são recorrentemente utilizados em diversos estudos e já foram validados para a população portuguesa (e.g., Sinval & Marôco, 2020). Ao nível da fiabilidade, a escala apresenta um *Alpha de Cronbach* de 0,830 e os itens uma correlação com a escala superior a 0,2, considerando que os valores variam entre 0,488 e 0,739.

Por fim, o último grupo é composto por 17 questões, em que 11 são questões sociodemográficas (e.g., género) e 6 são relativas ao teletrabalho (e.g., “a sua experiência em teletrabalho começou quando?”), fundamentais devido ao contexto do estudo.

Nos três primeiros grupos, os itens foram medidos com recurso a uma escala de *Likert* de 5 pontos, composta pelas seguintes medidas: 1 “Discordo Totalmente”, 2 “Discordo”, 3 “Não Concordo, Nem Discordo”, 4 “Concordo” e 5 “Concordo Totalmente”. No entanto, o último grupo foi composto por questões de escolha múltipla de resposta única, ainda que a opção “outros” tivesse ficado em aberto.

### **3.2. Resultados**

Nesta secção, serão apresentados os resultados do estudo referentes à média das escalas na amostra total, às diferenças significativas em subgrupos de amostra e à análise de equações estruturais, pontos que correspondem às análises necessárias para dar

resposta aos objetivos definidos no capítulo introdutório. Quanto às tabelas referidas, estas podem ser consultadas no Anexo II.

### **3.2.1. Média das Escalas na Amostra Total**

Após verificar-se a fiabilidade das escalas, procedeu-se ao cálculo da média da amostra total, respondendo assim ao primeiro objetivo do estudo. Tal como referido anteriormente, as variáveis foram medidas através de uma escala de *Likert* de 5 pontos, pelo que o ponto médio teórico é 3. Após análise, concluiu-se que todas as variáveis apresentam uma média superior ao ponto médio teórico. Através da análise da Tabela 2, destaca-se que as variáveis com médias mais elevadas são a necessidade de competência (4,0938), o apoio das chefias (3,6019) e a necessidade de relacionamento (3,5597) e as variáveis que apresentam médias mais baixas são a satisfação no trabalho (3,4804) e a necessidade de autonomia (3,2972).

### **3.2.2. Análise de Diferenças Significativas em Subgrupos da Amostra**

No sentido de responder ao segundo objetivo do estudo, procedeu-se à análise de diferenças significativas entre subgrupos da amostra. Para tal, recorreu-se ao teste de variância ANOVA, destacando-se que as diferenças entre grupos são significativas quando  $p \leq 0,05$ , uma vez que este dado indica que há 95% de certeza de que existem diferenças entre os subgrupos (Marôco, 2011). Para realizar a análise, foram consideradas as variáveis referentes às necessidades de relacionamento, competência e autonomia, à satisfação no trabalho e ao apoio das chefias, mas também diversas variáveis demográficas.

Em primeiro lugar, relativamente à idade (Tabela 3), compreende-se que existem diferenças significativas na variável “necessidade de competência” ( $p < 0,001$ ), sendo a média mais elevada para os indivíduos que se encontram na faixa etária entre os 36 e os 40 anos (4,2397) e a mais baixa para os que têm idades compreendidas entre os 61 e os 65 anos (3,7222). Também foram encontradas diferenças significativas na variável “necessidade de autonomia” ( $p=0,012$ ), sendo a média mais elevada para quem tem entre 51 e 55 anos (3,5333) e a mais baixa para quem apresenta idades entre os 26 e os 30 anos (3,0909). Por fim, são evidentes diferenças significativas na variável “apoio das chefias” ( $p=0,009$ ), em que a média é mais elevada para indivíduos que registam idades entre os 18 e os 25 anos (3,7757) e mais baixa para os que têm entre 61 e 65 anos (3,3175).

Considerando o estado civil (Tabela 4), verifica-se a existência de diferenças significativas em relação à variável “necessidade de relacionamento” ( $p < 0,001$ ), observando-se uma média mais elevada nos viúvos (3,8889) e mais baixa nos solteiros (3,4427). Também são evidenciadas diferenças na variável “necessidade de competência” ( $p < 0,001$ ), verificando-se uma média mais elevada para os viúvos (4,5556) e mais baixa para os solteiros (4,0047). Adicionalmente, identificam-se diferenças significativas na “necessidade de autonomia” ( $p < 0,001$ ), constatando-se uma média mais elevada para os viúvos (3,6111) e mais baixa para os solteiros (3,1902). Finalmente, em relação à variável “satisfação no trabalho” também se verificam diferenças significativas ( $p = 0,002$ ), registando-se uma média mais elevada nos divorciados e nos separados de facto (3,7053) e mais baixa nos solteiros (3,3782).

Relativamente aos indivíduos terem ou não filhos (Tabela 5), percecionam-se diferenças significativas na variável “necessidade de relacionamento” ( $p = 0,002$ ), verificando-se que os participantes com filhos apresentam uma média mais elevada (3,6741) em comparação com os indivíduos que não têm filhos (3,4865). São igualmente percecionadas diferenças significativas na variável “necessidade de competência” ( $p = 0,003$ ), sendo que os inquiridos com filhos registam uma média mais elevada (4,1787) comparativamente aos que não têm (4,0395). Quanto à variável “necessidade de autonomia” são também encontradas diferenças significativas ( $p = 0,004$ ), uma vez que os indivíduos com filhos registam uma média mais elevada (3,3938), ao contrário daqueles que não têm (3,2354). Por último, a variável “satisfação no trabalho” também apresenta diferenças significativas ( $p = 0,031$ ), pois os indivíduos com filhos apresentam uma média superior (3,5584) relativamente aos que não têm (3,4305).

Quanto à idade do filho mais novo (Tabela 6), identificam-se diferenças significativas relativamente à variável “necessidade de competência” ( $p = 0,045$ ), sendo que os indivíduos com filhos com idades compreendidas entre os 11 e os 15 anos são os que registam a média mais elevada (4,3616) e os indivíduos com filhos com menos de 1 ano são os que apresentam a média mais baixa (3,8889).

No que concerne ao vínculo contratual (Tabela 7), são notáveis diferenças significativas na variável “necessidade de relacionamento” ( $p < 0,001$ ), visto que os trabalhadores por conta de outrem (a contrato sem termo) apresentam a média mais elevada (3,6667), contrariamente aos que consideram ter outro tipo de vínculo contratual, que apresentam a média mais baixa (3,1667). Porém, registam-se também diferenças significativas na variável “necessidade de competência” ( $p < 0,001$ ), sendo que os

trabalhadores por conta de outrem (a contrato sem termo) registam a média mais elevada (4,1728), quando comparados com aqueles que consideram ter outro tipo de vínculo contratual, que registam a média mais baixa (3,8167). Adicionalmente, existem também diferenças significativas na variável “necessidade de autonomia” ( $p=0,013$ ), verificando-se que os trabalhadores independentes são os que apresentam a média mais elevada (3,3796) e os que consideram ter outro tipo de vínculo contratual são os que apresentam a média mais baixa (3,1750). Por fim, a variável “satisfação no trabalho” também demonstra diferenças significativas ( $p=0,011$ ), sendo os trabalhadores independentes os que apresentam a média mais elevada (3,6417) e os por conta de outrem (a contrato a termo) os que apresentam a média mais baixa (3,3476).

Em relação ao nível funcional (Tabela 8), notam-se diferenças significativas relativamente à variável “necessidade de relacionamento” ( $p<0,001$ ), sendo os diretores aqueles que apresentam a média mais elevada (3,8875) e os estagiários os que registam a média mais baixa (3,1022). Verificam-se também diferenças significativas na variável “necessidade de competência” ( $p<0,001$ ), visto que os diretores apresentam a média mais elevada (4,3042) e os estagiários a média mais baixa (3,7473). Por fim, identificam-se também diferenças significativas relativamente à “necessidade de autonomia” ( $p=0,001$ ), sendo os diretores aqueles que apresentam a média mais elevada (3,7375) e os assistentes aqueles que registam a média mais baixa (3,1199).

Tendo em consideração a antiguidade na organização (Tabela 9), registam-se diferenças significativas na variável “necessidade de relacionamento” ( $p<0,001$ ), pois a média é mais elevada para aqueles que trabalham na organização entre 6 e 10 anos (3,7795) e mais baixa para os que trabalham na organização há menos de 1 ano (3,3325). Encontram-se também diferenças significativas na variável “necessidade de competência” ( $p<0,001$ ), uma vez que a média é mais elevada para quem trabalha na organização entre 6 e 10 anos (4,2769) e mais baixa para os que trabalham na organização há menos de 1 ano (3,8521). Por último, destaca-se a existência de diferenças significativas ao nível da variável “necessidade de autonomia” ( $p=0,016$ ), sendo que a média é mais elevada para os trabalhadores que estão na organização entre 6 e 10 anos (3,5103) e mais baixa para os que estão entre 1 e 5 anos (3,2347).

Perante o número de horas de trabalho semanais (Tabela 10), existem diferenças significativas na variável “necessidade de relacionamento” ( $p=0,018$ ), pois a média é mais elevada para os indivíduos que trabalham mais de 50 horas semanais (3,6496) e mais baixa para os que trabalham entre 20 e 29 horas semanais (3,2299). Igualmente,

percecionam-se diferenças significativas na variável “necessidade de competência” ( $p < 0,001$ ), sendo a média mais elevada para quem trabalha entre 40 e 49 horas semanais (4,1448) e mais baixa para quem trabalha entre 20 e 29 horas semanais (3,6552). A “satisfação no trabalho” também revela diferenças significativas ( $p = 0,036$ ), considerando que a média é mais elevada para os indivíduos que trabalham entre 30 e 39 horas semanais (3,5544) e mais baixa para os que trabalham entre 20 e 29 horas semanais (3,1759).

Tendo em consideração o início da experiência em teletrabalho (Tabela 11), apenas se verificam diferenças significativas relativamente à variável “necessidade de competência” ( $p = 0,028$ ), uma vez que os indivíduos que iniciaram a sua experiência em teletrabalho antes da pandemia COVID-19 apresentam uma média mais elevada (4,2228) comparativamente aos que iniciaram a sua experiência em teletrabalho durante a pandemia COVID-19, que registam uma média mais baixa (4,0744).

Ao nível do tempo passado em teletrabalho nos 12 últimos meses (Tabela 12), existem diferenças significativas na variável “necessidade de competência” ( $p = 0,012$ ), uma vez que os indivíduos que estão em teletrabalho entre 10 e 12 meses apresentam a média mais elevada (4,1667) e os que estão há menos de 1 mês em teletrabalho apresentam a média mais baixa (3,8824). Verificam-se também diferenças significativas na variável “necessidade de autonomia” ( $p = 0,007$ ), visto que os inquiridos que estão em teletrabalho entre 10 e 12 meses são os que apresentam a média mais elevada (3,3869) e os que trabalham neste regime entre 7 e 9 meses apresentam a média mais baixa (3,0994). Por último, registam-se também diferenças significativas na variável “satisfação no trabalho” ( $p = 0,004$ ), considerando que os indivíduos que estão há menos de 1 mês em teletrabalho apresentaram a média mais elevada (3,6353) e os que estão entre 7 e 9 meses registam a média mais baixa (3,2433).

Quanto à escolha na adoção do teletrabalho (Tabela 13), constatam-se diferenças significativas nas variáveis “necessidade de relacionamento” ( $p = 0,003$ ), “necessidade de competência” ( $p < 0,001$ ), “necessidade de autonomia” ( $p = 0,001$ ), “apoio das chefias” ( $p = 0,027$ ) e “satisfação no trabalho” ( $p < 0,001$ ). Relativamente à “necessidade de relacionamento”, ser uma escolha pessoal apresenta a média mais elevada (3,7262) e ser uma escolha da organização apresenta a média mais baixa (3,4932). Em relação à “necessidade de competência”, ser uma escolha resultante do acordo entre ambos exibe a média mais elevada (4,2578) em comparação com ser uma escolha da organização, que revela a média mais baixa (4,0235). Perante a “necessidade de autonomia” verifica-se que ser uma escolha resultante do acordo entre ambos apresenta a média mais elevada

(3,4573) e ser uma escolha da organização a média mais baixa (3,2311). Ao nível do “apoio das chefias”, ser uma escolha resultante do acordo entre ambos exibe a média mais elevada (3,6753) e ser uma escolha pessoal revela a média mais baixa (3,2058). Por último, em relação à “satisfação no trabalho”, ser uma escolha pessoal apresenta a média mais elevada (3,7286) e ser uma escolha da organização a média mais baixa (3,4018).

Perante terem ou não em casa um espaço adequado ao teletrabalho (Tabela 14), verificam-se diferenças significativas em todas as variáveis, uma vez que estas apresentam  $p < 0,001$ . Relativamente à “necessidade de relacionamento”, os indivíduos que consideram ter um espaço adequado apresentam uma média superior (3,6332) comparativamente aos que consideram não ter (3,3583). Na variável “necessidade de competência”, os trabalhadores que consideram ter este espaço apresentam uma média mais elevada (4,1667) perante os que não têm (3,8942). No que concerne à “necessidade de autonomia”, quem considera ter um espaço adequado apresenta a média mais alta (3,3732) e quem não considera apresenta a média mais baixa (3,0892). Também nas variáveis “apoio das chefias” e “satisfação no trabalho”, quem considera ter um espaço adequado apresenta médias mais elevadas, de 3,6827 e 3,5851, respetivamente e, os que não consideram, exibem as mais baixas, de 3,3805 e 3,1935, respetivamente.

Após realizada a análise que permite compreender se existem diferenças significativas em subgrupos da amostra, destaca-se que variáveis demográficas como o género, o número de filhos, as habilitações académicas, o primeiro contacto com o teletrabalho e o regime de teletrabalho praticado não apresentaram diferenças significativas, uma vez que todos os valores registaram  $p \geq 0,05$ .

### **3.2.3. Análise de Equações Estruturais**

Tendo em vista a persecução do terceiro objetivo do estudo, que passa por testar um modelo conceptual com múltiplas relações, optou-se pela utilização do modelo de equações estruturais (SEM). Deste modo, para proceder à análise das relações em estudo, foi utilizado o software SmartPLS, versão 3.0 (Ringle, Wende & Becker, 2015).

Numa fase inicial, começámos por testar os modelos de medida utilizados, em termos de fiabilidade e validade dos diferentes construtos. Seguidamente, procedeu-se à análise do modelo estrutural, em termos das relações que se estabelecem entre os construtos e a sua capacidade de previsão da satisfação no trabalho.

### 3.2.3.1. Modelos de Medida

A Tabela 15 mostra os itens que foram utilizados para cada constructo, assim como as respectivas médias, desvios-padrão e pesos estandardizados. Para avaliar a fiabilidade, utilizou-se o *Alpha de Cronbach* e a fiabilidade compósita, para os quais o valor mínimo aceitável é de 0,7 (Hair, Ringle, & Sarstedt, 2011; Nunnally & Bernstein, 1994). A Tabela 15 demonstra a existência de bons níveis de consistência interna, sendo os *Alphas de Cronbach* e as fiabilidades compósitas superiores a 0,7 para todos os construtos.

No que diz respeito à validade convergente, recorreu-se à variância média extraída (AVE), para a qual o valor mínimo aceitável é de 0,5 (Hair *et al.*, 2011; Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009; Sarstedt, Ringle, Smith, Reams & Hair, 2014). Como pode verificar-se na Tabela 16, a percentagem da AVE é superior a 0,5 em todos os construtos. Para complementar a avaliação da validade convergente dos modelos de medida, realizaram-se pseudo-testes *t* com recurso ao *bootstrapping* (Tabela 16). Todos os indicadores apresentaram uma carga fatorial significativa ( $t > 3.29$ ;  $p < 0,001$ ), pelo que se verificou, mais uma vez, a validade convergente (Anderson & Gerbing, 1988).

Para analisar a validade discriminante, utilizou-se o critério de Fornell e Larcker (1981), que consiste em comparar as raízes quadradas das variâncias médias extraídas (AVE) com a correlação de cada par de variáveis latentes. A Tabela 17 mostra que, para todos os pares de variáveis latentes, as raízes quadradas da AVE são superiores às correlações. Assim, pode concluir-se que cada variável latente partilha mais variância com a sua própria medida do que com outros constructos, o que é considerado evidência de validade discriminante.

### 3.2.3.2. Modelo Estrutural

Dado que a análise dos modelos de medida revelou a existência de bons índices de validade e fiabilidade, passamos seguidamente a analisar o modelo estrutural (Figura 2), de modo que se analise as relações em estudo (Henseler, Ringle, & Sinkovics 2009).

Utilizou-se o procedimento *bootstrapping* para avaliar a significância dos coeficientes de caminho (Tabela 18). Concluiu-se que, das sete relações diretas em estudo, todas eram significativas, apresentando valores de *t* superiores a 1,96 ( $p < 0,05$ ). As três relações indiretas também são significativas (Tabela 19). Analisou-se ainda a dimensão dos efeitos a partir do  $f^2$  (Cohen, 1988). Segundo Cohen (1988), os valores do

$f^2$  são de 0,02 para um efeito pequeno, 0,15 para o médio e 0,35 para o grande. Verifica-se assim que os efeitos são fracos, à exceção do efeito do apoio das chefias na necessidade de autonomia, que é forte, e do efeito da necessidade de autonomia na satisfação no trabalho, que é médio. Recorrendo também ao processo *bootstrapping*, verificou-se que as três relações indiretas também são significativas (Tabela 19).

Seguidamente, analisou-se o coeficiente de determinação ( $R^2$ ) dos construtos endógenos para avaliar o grau de precisão preditiva do modelo. O modelo explica 46,1% da satisfação no trabalho, 29% da necessidade de autonomia, 11,7% da necessidade de relacionamento e 2% da necessidade de competência. Finalmente, utilizou-se o procedimento *blindfolding* para calcular a relevância preditiva do modelo através do indicador de Stone-Geisser ( $Q^2$ ). Em todos os casos, os valores obtidos são superiores a 0, pelo que se conclui a relevância preditiva dos modelos (Hair *et al.*, 2011).

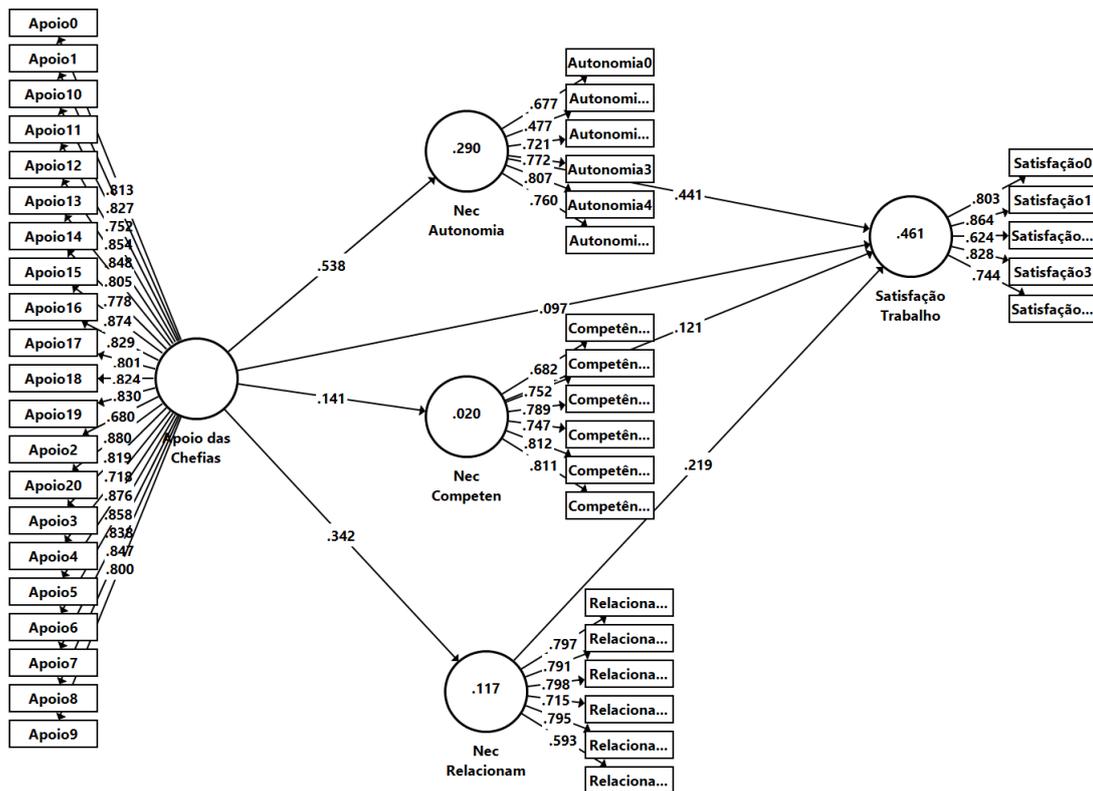


Figura 2 – Modelo Estrutural Final

### 3.3. Análise e Discussão dos Resultados

Considerando os objetivos previamente definidos, nesta secção serão analisados e discutidos os resultados obtidos, assim como apresentadas possíveis explicações que permitam justificar os mesmos.

O primeiro objetivo do estudo consistia em analisar os níveis de satisfação das necessidades psicológicas básicas, satisfação no trabalho e apoio das chefias numa amostra de teletrabalhadores no contexto organizacional português. Deste modo, analisaram-se as médias de cada uma das escalas utilizadas, que permitiram compreender que as respostas dos participantes apresentam médias acima do ponto médio teórico. Porém, destaca-se que a variável com a média mais elevada é a necessidade de competência (4,0938) e com a média mais baixa é a necessidade de autonomia (3,2972).

Neste sentido, interpreta-se que, em teletrabalho, os indivíduos continuam a sentir que a sua necessidade de competência é satisfeita, podendo isto decorrer do facto de sentirem que têm competências que lhes permitem dar resposta às exigências da atividade profissional e realizar as suas tarefas com sucesso. Porém, já não consideram que a sua necessidade de autonomia seja tão satisfeita, podendo isto estar associado ao facto de as tarefas não corresponderem àquilo que desejam fazer e da pouca liberdade que têm para realizarem o trabalho da forma que consideram melhor.

O segundo objetivo do estudo pretendia analisar a existência de diferenças significativas em subgrupos de teletrabalhadores. No que diz respeito ao apoio das chefias, compreende-se que os participantes que se sentem menos apoiados são os que se encontram numa faixa etária mais elevada (i.e., 61-65 anos), que escolheram desempenhar as suas funções em teletrabalho e que não têm em casa um espaço adequado ao mesmo. Os que se sentem mais apoiados são os mais jovens (i.e., 18-25 anos), cuja decisão de desempenhar funções laborais em teletrabalho resultou do acordo entre o próprio e a organização e que têm em casa um espaço adequado à prática do teletrabalho.

Perante os resultados apresentados, é possível fazer diversas interpretações. Os mais novos sentem-se mais apoiados em comparação com os mais velhos pode justificar-se pelo facto de estarem numa fase inicial da carreira, necessitando de maior apoio, ao contrário dos mais velhos, que se encontram numa fase final, realizando as suas funções de uma forma mais independente. Adicionalmente, o facto de os indivíduos que possuem um espaço adequado ao teletrabalho sentem-se mais apoiados do que aqueles que não o têm pode resultar do facto de este espaço acabar por condicionar a sua interação com as chefias e, conseqüentemente, o apoio dado por estas.

No que concerne à necessidade de competência, é notável que os indivíduos que apresentam necessidades menos satisfeitas são os mais velhos (i.e., 61-65 anos), os solteiros e os que não têm filhos. No caso de terem filhos, a média mais baixa diz respeito aos que têm filhos com menos de um ano. São também trabalhadores que apresentam outro tipo de vínculo contratual, cujo nível funcional é de estagiário, trabalham há menos de 1 ano na organização, em horário reduzido (20-19h semanais) e começaram a desempenhar funções em teletrabalho durante a pandemia, essencialmente há menos de 1 mês. Além disso, são também indivíduos que não escolheram trabalhar neste regime e que não têm em casa um espaço adequado à prática do teletrabalho.

Porém, os que têm necessidades de competência mais satisfeitas são os adultos (i.e., 36-40 anos), os viúvos, os divorciados e os separados de facto, assim como os indivíduos que têm filhos, essencialmente com idades compreendidas entre os 11 e os 15 anos. São também os que trabalham por conta de outrem a contrato sem termo e que ocupam o nível funcional de diretores, tendo já alguma antiguidade na organização (i.e., 6-10 anos). Trabalham a *full-time* (i.e., 40-49h semanais) e a sua experiência em teletrabalho começou antes da pandemia COVID-19, estando há cerca de 10-12 meses em teletrabalho, escolha que resultou do acordo entre o próprio e a organização, tendo em casa um espaço adequado a esta prática.

Perante os resultados, pode interpretar-se que os adultos apresentarem uma maior satisfação das necessidades de competência pode relacionar-se com o facto de estarem no expoente das suas carreiras, levando-os a sentir-se mais competentes e com os conhecimentos necessários para dar resposta às exigências do seu trabalho, ao contrário dos que se encontram numa faixa etária mais elevada, que estão no final das suas carreiras. No caso dos viúvos, divorciados e separados de facto, o motivo de estes apresentarem uma maior satisfação das suas necessidades de competência, quando comparados aos solteiros, pode justificar-se pela idade e fase de carreira em que se encontram, uma vez que os viúvos, os divorciados e os separados de facto normalmente são pessoas mais velhas, que já têm vastos conhecimentos, contrariamente aos solteiros, que geralmente são mais jovens e ainda estão numa fase inicial da carreira, a desenvolver conhecimentos e competências. Adicionalmente, os diretores apresentarem uma maior satisfação das necessidades de competência, em comparação com os estagiários, pode dever-se a estes últimos ainda estarem em processo de aprendizagem, pelo que ainda não sentem que têm as competências suficientes. Quanto à antiguidade na organização e às horas de trabalho

semanais, interpreta-se que os indivíduos que já integram a organização há mais tempo e trabalham mais horas têm mais oportunidade de desenvolver as suas competências.

Tendo em consideração a necessidade de relacionamento, compreende-se que os indivíduos que têm esta necessidade menos satisfeita são os solteiros, sem filhos, que têm outro tipo de vínculo contratual, cujo nível funcional é de estagiário, que trabalham há menos de 1 ano na organização e em horário reduzido (i.e., 20-29h semanais). Além disso, não escolheram desempenhar as suas funções em teletrabalho e não possuem em casa um espaço adequado ao mesmo. No entanto, os que apresentam necessidades mais satisfeitas são os viúvos, os divorciados e os separados de facto, assim como os indivíduos com filhos, os trabalhadores por conta de outrem a contrato sem termo, os que se encontram enquadrados no nível funcional de diretores, apresentam alguma antiguidade organizacional (i.e., 6-10 anos), trabalham mais de 50 horas semanais, escolheram realizar as suas funções em teletrabalho e têm em casa um espaço adequado à sua prática.

Atendendo aos resultados, interpreta-se que os viúvos, os divorciados e os separados de facto apresentam necessidades de relacionamento mais satisfeitas comparativamente aos solteiros, uma vez que, como referido anteriormente, podem ter mais tempo de experiência na organização, pelo que tiveram mais oportunidades para desenvolver relacionamentos, que se mantiveram mesmo em teletrabalho. É de destacar que quem tem filhos também apresenta maior satisfação desta necessidade do que quem não tem. É possível que a necessidade de dedicar tempo aos filhos se repercuta no nível de necessidade de relacionamento dos indivíduos e na perceção de satisfação dessa mesma necessidade.

Adicionalmente, quem trabalha há mais tempo na organização pode ter esta necessidade mais satisfeita devido ao facto de já estabelecer relações com os seus colegas há mais tempo, estando mais à vontade com estes para partilhar as suas preocupações, possibilitando o estabelecimento de relações mais fortes. Relativamente aos diretores, estando estes num nível hierárquico superior e de maior responsabilidade, em comparação com os estagiários, têm mais facilidade em estabelecer relações e sentem-se ligados aos colegas.

Quanto à necessidade de autonomia, quem apresenta menor satisfação são os jovens adultos (i.e., 26-30 anos), solteiros, sem filhos, que apresentam outro tipo de vínculo contratual e integram o nível funcional de assistentes, estão na organização há poucos anos (i.e., 1-5 anos), há cerca de 7-9 meses em teletrabalho e não escolheram desempenhar funções neste regime, não tendo em casa um espaço adequado ao mesmo.

Em contrapartida, os que têm esta necessidade mais satisfeita são os mais velhos (i.e., 51-55 anos), os viúvos, os divorciados e os separados de facto, os indivíduos com filhos, os trabalhadores independentes, aqueles que se enquadram no nível funcional de diretores, trabalham na organização há alguns anos (i.e., 6-10 anos) e estão em teletrabalho há vários meses (i.e., 10-12 meses), em resultado do acordo entre a organização e o próprio indivíduo e que possuem em casa um espaço adequado a esta modalidade.

Considerando os resultados referidos, compreende-se que os adultos têm a sua necessidade de autonomia mais satisfeita do que os jovens adultos, o que pode relacionar-se com o facto de terem mais experiência, sendo-lhes concedida mais abertura para realizarem as suas tarefas. Além disso, os viúvos, os divorciados e os separados de facto podem ter as suas necessidades de autonomia mais satisfeitas do que os solteiros por serem mais velhos, já se encontrando numa fase de carreira mais avançada, sendo-lhes dada mais liberdade. Adicionalmente, os trabalhadores independentes apresentarem necessidades de autonomia mais satisfeitas pode igualmente dever-se ao facto de terem maior liberdade na realização das suas tarefas. E, no que concerne aos diretores terem as suas necessidades mais satisfeitas comparativamente aos assistentes, isto pode explicar-se pela sua posição hierárquica superior, não estando tão subjugados às ordens de outros. Por fim, os indivíduos que estão há vários anos na organização também têm necessidades mais satisfeitas, porque têm maior liberdade para escolher como realizar o seu trabalho.

Relativamente à satisfação no trabalho, esta é menor nos solteiros, sem filhos, que trabalham por conta de outrem a contrato a termo, apresentam uma carga horária reduzida (i.e., 20-29h), estão na organização há alguns meses (i.e., 7-9 meses), não escolheram desempenhar funções em teletrabalho e não têm em casa um espaço adequado ao mesmo. Porém, aqueles que apresentam uma maior satisfação são os divorciados e os separados de facto, quem tem filhos, os trabalhadores independentes, quem trabalha entre 30 e 39 horas semanais, está na organização há menos de 1 mês, optou pela adoção do teletrabalho e tem em casa um espaço adequado a esta modalidade.

Considerando os resultados, interpreta-se que os participantes divorciados e separados de facto apresentarem uma maior satisfação no trabalho pode resultar do facto de não sentirem tantos problemas ao nível da conciliação entre o trabalho e a família, uma vez que não têm cônjuge. Adicionalmente, a razão pela qual os inquiridos com filhos se sentem mais satisfeitos pode justificar-se por terem uma vida pessoal à qual precisam de se dedicar, não vivendo exclusivamente para o trabalho, o que pode influenciar a sua satisfação. Os trabalhadores independentes apresentarem-se mais satisfeitos, em

comparação com os que trabalham por conta de outrem, pode advir do facto de terem mais liberdade para realizar o seu trabalho da forma que consideram mais adequada, não estando sujeitos a diretrizes tão rígidas. Por fim, trabalharem mais horas também pode originar uma maior satisfação devido às melhores condições salariais e o facto de terem um espaço adequado ao teletrabalho também pode originar uma maior satisfação devido às melhores condições que têm para trabalhar.

No que concerne ao terceiro objetivo do estudo, que passa por analisar as relações que se estabelecem entre a satisfação das necessidades psicológicas básicas, a satisfação no trabalho e o apoio das chefias, concluiu-se que, das 7 relações diretas e das 3 relações indiretas encontradas, todas são significativas. Em primeiro lugar, comprovou-se a existência de uma associação positiva entre o apoio das chefias e a satisfação da necessidade de relacionamento (H1a), de competência (H1b) e de autonomia (H1c), demonstrando que o apoio das chefias está positivamente associado à satisfação de cada uma das necessidades psicológicas básicas, tal como evidenciado em estudos anteriores (Olafsen *et al.*, 2018; Orsini & Rodrigues, 2020). Adicionalmente, através dos resultados apresentados na Tabela 18, também foi possível comprovar que o apoio das chefias está associado à satisfação no trabalho (H2), indo igualmente ao encontro de diversos estudos (e.g., Steinhardt *et al.*, 2003; Winarto e Chalidyanto, 2020).

Foi ainda possível verificar que a satisfação das necessidades de relacionamento, de competência e de autonomia estão positivamente associadas à satisfação no trabalho (H3a, H3b, H3c), comprovando a existência de uma relação positiva entre a satisfação de cada uma das necessidades psicológicas básicas e a satisfação no trabalho, correspondendo às evidências apresentadas em estudos anteriores (e.g., Van den Broeck *et al.*, 2016; Rathi & Lee, 2017).

Em suma, através dos resultados apresentados na Tabela 19, também se comprovou a existência do papel mediador da satisfação da necessidade de relacionamento, de competência e de autonomia entre o apoio das chefias e a satisfação no trabalho (H4a, H4b, H4c). Neste sentido, verificou-se que o impacto do apoio das chefias na satisfação no trabalho é feito indiretamente, através da satisfação das necessidades psicológicas básicas. Por fim, os resultados demonstraram ainda que o impacto indireto é mais forte do que o impacto direto.

## 4. Conclusões

### 4.1. Contributos do Estudo

No que concerne às contribuições do estudo, importa distinguir contribuições teóricas e práticas. Quanto às teóricas, salienta-se a inexistência de estudos que relacionam as três variáveis estudadas. Apesar de alguns abordarem a influência do apoio das chefias na satisfação das necessidades psicológicas básicas e na satisfação no trabalho, assim como o impacto das necessidades psicológicas básicas na satisfação no trabalho, não foram encontrados estudos que demonstrassem o papel mediador da satisfação das necessidades psicológicas básicas entre o apoio das chefias e a satisfação no trabalho, o que torna a presente investigação inovadora. Adicionalmente, a maioria dos estudos relativos às relações entre variáveis não foram desenvolvidos em contexto de teletrabalho, pelo que este acaba por contribuir para o desenvolvimento da literatura atual, apresentando um modelo estrutural final que explica 46,1% da satisfação no trabalho, 29% da necessidade de autonomia, 11,7% da necessidade de relacionamento e 2% da necessidade de competência.

Relativamente às contribuições práticas, este estudo pode fornecer orientações importantes para os Gestores de Recursos Humanos. Através das evidências encontradas, estes poderão compreender melhor como é que os trabalhadores se sentem em contexto de teletrabalho, de modo que se desenvolvam ações que permitam maximizar as vantagens sentidas e diminuir os constrangimentos. Também será um bom guia orientador para as chefias, que atualmente estarão mais conscientes acerca de como o seu apoio é crucial. Neste sentido, seria importante apostar em formações direcionadas às chefias (e.g., *coaching*, inteligência emocional) com vista ao seu desenvolvimento pessoal e profissional, contribuindo para fomentar a sua capacidade de apoiar os seus subordinados.

Os Gestores de Recursos Humanos agora também terão uma perceção mais clara acerca do impacto da satisfação das necessidades psicológicas básicas na satisfação no trabalho, pelo que poderão apostar em ações que permitam estimular a satisfação destas. Assim, para potenciar a satisfação da necessidade de relacionamento, poderão investir em momentos de equipa (e.g., *teambuildings*, *coffee-breaks*, sessões de *mindfulness*). Com vista à satisfação da necessidade de competência, sugere-se o recurso a formações, direcionadas para o desenvolvimento de *soft* e *hard skills*, e, para maximizar a satisfação da necessidade de autonomia, poderá considerar-se a diversificação de funções e a conceção de maior liberdade na realização de tarefas.

Por fim, os resultados obtidos também poderão tornar mais claro para os Gestores de Recursos Humanos que trabalhadores estão aptos para o desempenho de funções em teletrabalho, uma vez que esta modalidade pode ser complexa para quem não tem em casa um espaço adequado e para quem tem mais dificuldade ao nível das tecnologias, o que poderá influenciar negativamente o apoio que sentem por parte das chefias, a satisfação das suas necessidades psicológicas básicas, assim como a satisfação no trabalho.

#### **4.2. Limitações e Sugestões para Futuras Investigações**

Durante a realização do estudo, foram encontradas diversas limitações. Em primeiro lugar, destaca-se o facto de a amostra ser aleatória, pelo que não houve foco num setor de atividade específico, incluindo assim indivíduos pertencentes a diversos setores, tornando a amostra menos representativa. Neste sentido, sugere-se que futuramente este estudo seja direcionado a um setor de atividade específico, de modo que a amostra seja mais representativa e os resultados mais conclusivos. Seguidamente, considera-se também o desequilíbrio acentuado de género que existe relativamente aos inquiridos, uma vez que o estudo conta com uma baixa participação do género masculino, dificultando assim a perceção de diferenças significativas entre géneros.

Outra limitação passa pelo estudo ter sido desenvolvido com base numa metodologia quantitativa, com base num inquérito por questionário, que pode dar origem a enviesamentos nas respostas. Deste modo, futuramente, deveria considerar-se também a realização de entrevistas, para enriquecer a informação recolhida através dos questionários e tornar as respostas mais fidedignas. Como quarta limitação, destaca-se o facto de apenas ter sido analisada a influência do apoio das chefias na satisfação das necessidades psicológicas básicas e na satisfação no trabalho, sendo que posteriormente seria interessante considerar outras variáveis (e.g., apoio organizacional, apoio dos colegas).

Finalmente, salienta-se o facto de o estudo apenas ter sido direcionado a profissionais que já tiveram contacto com o teletrabalho, restringindo a participação daqueles que nunca o experienciaram. Assim, propõe-se que seja realizada uma comparação entre teletrabalhadores e não teletrabalhadores, para compreender se existem diferenças significativas. Por último, o teletrabalho ter assumido uma maior importância recentemente e ter sido influenciado pela COVID-19 pode ter condicionado as perceções e as respostas dos indivíduos, pelo que o presente estudo deveria ser replicado anos mais tarde, de modo a comparar os dois contextos (o atual e o pós-pandemia).

## Referências Bibliográficas

- Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 5–32. doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.003>
- Ambrose, M. L., & Adler, G. S. (2000). Designing, implementing, and utilizing computerized performance monitoring: Enhancing organizational justice. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 18, 187–219.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411–423. doi: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.3.411>
- Anjani, D. A., Sapta, I. K. S., & Sujana, I. W. (2018). The role of organizational commitment in mediating the relationship between job satisfaction and turnover intention. *Scientific Research Journal*, 6 (2), 2201-2796.
- Bae, K. B., & Kim, D. (2016). The impact of decoupling of telework on job satisfaction in u. S. Federal agencies: Does gender matter? *The American Review of Public Administration*, 46(3), 356–371. doi: <https://doi.org/10.1177/0275074016637183>
- Bartel, C. A., Wrzesniewski, A., & Wiesenfeld, B. M. (2012). Knowing where you stand: Physical isolation, perceived respect, and organizational identification among virtual employees. *Organization Science*, 23(3), 743–757. doi: <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0661>
- Bednarska, M. A., & Szczyt, M. (2015). Variations in job satisfaction in service industries: Comparative international analysis. *Foresight*, 17(6), 599–615. doi: <https://doi.org/10.1108/FS-08-2013-0037>
- Belle, S. M., Burley, D. L., & Long, S. D. (2015). Where do I belong? High-intensity teleworkers' experience of organizational belonging. *Human Resource Development International*, 18(1), 76–96. doi: <https://doi.org/10.1080/13678868.2014.979006>
- Bouckenoghe, D., Raja, U., & Butt, A. N. (2013). Combined effects of positive and negative affectivity and job satisfaction on job performance and turnover intentions. *The Journal of Psychology*, 147(2), 105–123. doi: <https://doi.org/10.1080/00223980.2012.678411>
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35(5), 307–311. doi: <https://doi.org/10.1037/h0055617>
- Broeck, A., Vansteenkiste, M., Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of Occupational and*

*Organizational Psychology*, 83(4), 981–1002. doi:  
<https://doi.org/10.1348/096317909X481382>

- Buomprisco, G., Ricci, S., Perri, R., & De Sio, S. (2021). Health and telework: New challenges after covid-19 pandemic. *European Journal of Environment and Public Health*, 5(2), 1-5. doi: <https://doi.org/10.21601/ejeph/9705>
- Caillier, J. G. (2012). The Impact of Teleworking on Work Motivation in a U.S. Federal Government Agency. *The American Review of Public Administration*, 42(4), 461–480. doi: <https://doi.org/10.1177/0275074011409394>
- Carillo, K., Cachat-Rosset, G., Marsan, J., Saba, T., & Klarsfeld, A. (2020). Adjusting to epidemic-induced telework: Empirical insights from teleworkers in France. *European Journal of Information Systems*, 1–20. doi: [10.1080/0960085X.2020.1829512](https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1829512)
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Nassreelrgawi, A. S. (2016). Performance, incentives, and needs for autonomy, competence, and relatedness: A meta-analysis. *Motivation and Emotion*, 40(6), 781–813. doi: <http://doi.org/10.1007/s11031-016-9578-2>
- Çetin, F., & Aşkun, D. (2018). The effect of occupational self-efficacy on work performance through intrinsic work motivation. *Management Research Review*, 41(2), 186–201. doi: <http://doi.org/10.1108/MRR-03-2017-0062>
- Cheung, M. F. Y., & Wong, C. (2011). Transformational leadership, leader support, and employee creativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(7), 656–672. doi: <https://doi.org/10.1108/01437731111169988>
- Chiaburu, D. S., Van Dam, K., & Hutchins, H. M. (2010). Social support in the workplace and training transfer: A longitudinal analysis: social support and training transfer. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(2), 187–200. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2010.00500.x>
- Chiniara, M., & Bentein, K. (2016). Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 124–141. doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.08.004>
- Choi, S. (2018). Managing flexible work arrangements in government: Testing the effects of institutional and managerial support. *Public Personnel Management*, 47(1), 26–50. doi: <https://doi.org/10.1177/0091026017738540>
- Coenen, M., & Kok, R. A. W. (2014). Workplace flexibility and new product development performance: The role of telework and flexible work schedules. *European Management Journal*, 32(4), 564–576. doi: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.12.003>
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2<sup>nd</sup> Ed.). Lawrence Erlbaum Associates. <https://doi.org/10.4324/9780203771587>

- Cohrs, J. C., Abele, A. E., & Dette, D. E. (2006). Integrating situational and dispositional determinants of job satisfaction: Findings from three samples of professionals. *The Journal of Psychology*, *140*(4), 363–395. doi: <https://doi.org/10.3200/JRLP.140.4.363-395>
- Colbert, A. E., Bono, J. E., & Purvanova, R. K. (2016). Flourishing via workplace relationships: Moving beyond instrumental support. *Academy of Management Journal*, *59*(4), 1199–1223. doi: <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0506>
- Crites, S. L., Fabrigar, L. R., & Petty, R. E. (1994). Measuring the affective and cognitive properties of attitudes: Conceptual and methodological issues. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *20*(6), 619–634. doi: <https://doi.org/10.1177/0146167294206001>
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (8ª Ed.). Lisboa: Editora RH.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The «what» and «why» of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, *11*(4), 227–268. doi: [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, *74*(4), 580–590. doi: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.580>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *4*(1), 19–43. doi: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- DeConinck, J. B. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of Business Research*, *63*(12), 1349–1355. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.01.003>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, *71*(3), 500–507. doi: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, *87*(3), 565–573. doi: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>
- Elsaied, M. M. (2019). Supportive leadership, proactive personality and employee voice behavior: The mediating role of psychological safety. *American Journal of Business*, *34*(1), 2–18. doi: <http://doi.org/10.1108/AJB-01-2017-0004>

- Eversole, B. A. W., Venneberg, D. L., & Crowder, C. L. (2012). Creating a flexible organizational culture to attract and retain talented workers across generations. *Advances in Developing Human Resources*, 14(4), 607–625. doi: <http://doi.org/10.1177/1523422312455612>
- Fonner, K.L., & Roloff, M.E. (2010). Why Teleworkers are More Satisfied with Their Jobs than are Office-Based Workers: When Less Contact is Beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, 38 (4), 336-361. doi: <http://doi.org/10.1080/00909882.2010.513998>
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. doi: <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspel., ... Westbye, C. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178–196. doi: <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892>
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541. doi: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Garrett, R. K., & Danziger, J. N. (2007). Which telework? Defining and testing a taxonomy of technology-mediated work at a distance. *Social Science Computer Review*, 25(1), 27–47. doi: [10.1177/0894439306293819](http://doi.org/10.1177/0894439306293819)
- Gephart, R. P. (2002). Introduction to the brave new workplace: Organizational behavior in the electronic age. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 327–344. doi: <https://doi.org/10.1002/job.143>
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (2000). *Organizations: Behavior, structure, processes* (10<sup>th</sup> Ed). Irwin/McGraw-Hill.
- Golden, T. (2007). Co-workers who telework and the impact on those in the office: Understanding the implications of virtual work for co-worker satisfaction and turnover intentions. *Human Relations*, 60(11), 1641–1667. doi: <https://doi.org/10.1177/0018726707084303>
- Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2005). The Impact of Extent of Telecommuting on Job Satisfaction: Resolving Inconsistent Findings. *Journal of Management*, 31(2), 301–318. doi: <https://doi.org/10.1177/0149206304271768>
- Gomes, D. & Borba, D. (2011). *Motivação no Trabalho*. In Gomes, D. (Eds.), *Psicologia das Organizações do Trabalho e dos Recursos Humanos*, 241-322. Imprensa da Universidade de Coimbra. <http://dx.doi.org/10.14195/978-989-26-0238-7>

- Gould-Williams, J., & Davies, F. (2005). Using social exchange theory to predict the effects of hr practice on employee outcomes: An analysis of public sector workers. *Public Management Review*, 7(1), 1–24. doi: <https://doi.org/10.1080/1471903042000339392>
- Graves, L. M., & Luciano, M. M. (2013). Self-determination at work: Understanding the role of leader-member exchange. *Motivation and Emotion*, 37(3), 518–536. doi: <https://doi.org/10.1007/s11031-012-9336-z>
- Greer, T. W., & Payne, S. C. (2014). Overcoming telework challenges: Outcomes of successful telework strategies. *The Psychologist-Manager Journal*, 17(2), 87–111. doi: <https://doi.org/10.1037/mgr0000014>
- Haines III, V. Y., St-Onge, S., & Archambault, M. (2002). Environmental and person antecedents of telecommuting outcomes: *Journal of Organizational and End User Computing*, 14(3), 32–50. doi: <https://doi.org/10.4018/joeuc.2002070103>
- Hair, J.F., Ringle, C.M. & Sarstedt, M. (2011) PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152. doi: <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Henseler, J., Ringle, C.M. & Sinkovics, R.R. (2009), The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277-319. doi: [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014)
- Herzberg, F. (1987), One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 65(5), 109-120.
- Ho, J-C. (2017). The effect of supervisor support on employee voice behavior based on the self-determination theory: The moderating effect of impression management motive. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 6(1). doi: <https://doi.org/10.4172/2169-026X.1000209>
- Kim, T., Mullins, L. B., & Yoon, T. (2021). Supervision of telework: A key to organizational performance. *The American Review of Public Administration*, 51(4), 263–277. doi: <https://doi.org/10.1177/0275074021992058>
- Kossek, E. E., Thompson, R. J., & Lautsch, B. A. (2015). Balanced workplace flexibility: Avoiding the traps. *California Management Review*, 57(4), 5–25. doi: <https://doi.org/10.1525/cm.2015.57.4.5>
- Kowalski, K.B., & Swanson, J. A. (2005). Critical success factors in developing teleworking programs. *Benchmarking: An International Journal*, 12(3), 236–249. doi: <https://doi.org/10.1108/14635770510600357>
- Lee, Y. H., Woo, B., & Kim, Y. (2018). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: Mediating role of affective commitment. *International*

*Journal of Sports Science & Coaching*, 13(3), 373–382. doi: <https://doi.org/10.1177/1747954117725286>

- Lima, M. L., Vala, J. & Monteiro, B. M. (1988). *Os determinantes da satisfação organizacional, confrontos de modelos*. *Análise Psicológica*, 441-457.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. *Handbook of the Industrial and Organizational Psychology*. Chicago, IL: Rand McNally.
- Marôco, J. (2011). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (5ª Ed). Lisboa: Report Number.
- McGilton, K. S. (2010). Development and psychometric testing of the supportive supervisory scale: Supportive supervisory scale. *Journal of Nursing Scholarship*, 42(2), 223–232. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1547-5069.2009.01323.x>
- Medina, M. N. (2017). Training motivation and satisfaction: The role of goal orientation and offshoring perception. *Personality and Individual Differences*, 105, 287–293. doi: <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.10.016>
- Messenger, J., Llave O. V, Gschwind, L., Bohemer, S., Vermeulen, G., & Wilkens, M. (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. International Labour Office. ILO: Geneva.
- Munc, A., Eschleman, K., & Donnelly, J. (2017). The importance of provision and utilization of supervisor support: Provision and utilization of supervisor support. *Stress and Health*, 33(4), 348–357. Doi: <https://doi.org/10.1002/smi.2716>
- Niemiec, C. P., Ryan, R. M., Deci, E. L., & Williams, G. C. (2009). Aspiring to physical health: The role of aspirations for physical health in facilitating long-term tobacco abstinence. *Patient Education and Counseling*, 74(2), 250–257. doi: <https://doi.org/10.1016/j.pec.2008.08.015>
- Nunnally, J. C. & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3<sup>rd</sup> Ed). McGraw-Hill, New York.
- OECD. (2020). Supporting people and companies to deal with the COVID-19 vírus: Options for an immediate employment and social-policy response. *ELS Policy Brief on the Policy Response to the COVID-19 Crisis*. OECD: Paris.
- Olafsen, A. H., Deci, E. L., & Halvari, H. (2018). Basic psychological needs and work motivation: A longitudinal test of directionality. *Motivation and Emotion*, 42(2), 178–189. doi: <https://doi.org/10.1007/s11031-017-9646-2>
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607–634. doi: <https://doi.org/10.2307/256657>

- Organ, D. W., & Near, J. P. (1985). Cognition vs affect in measures of job satisfaction. *International Journal of Psychology*, 20(2), 241–253. doi: <https://doi.org/10.1080/00207598508247735>
- Orsini, C., & Rodrigues, V. (2020). Supporting motivation in teams working remotely: The role of basic psychological needs. *Medical Teacher*, 42(7), 828–829. doi: <https://doi.org/10.1080/0142159X.2020.1758305>
- Perry, S. J., Rubino, C., & Hunter, E. M. (2018). Stress in remote work: Two studies testing the Demand-Control-Person model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(5), 577–593. doi: <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1487402>
- Pestana, M.H. & Gageiro, J.N. (2014). *Análise de Dados para Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS* (6ª Ed). Lisboa: Edições Sílabo.
- Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. American Psychological Association: Oxford University Press
- Pinder, C. C. (2008). *Work motivation in organizational behavior* (2<sup>nd</sup> Ed). Psychology Press.
- Potipiroon, W., & Faerman, S. (2020). Tired from working hard? Examining the effect of organizational citizenship behavior on emotional exhaustion and the buffering roles of public service motivation and perceived supervisor support. *Public Performance & Management Review*, 43(6), 1260–1291. doi: <https://doi.org/10.1080/15309576.2020.1742168>
- Rahmadani, V. G., Schaufeli, W. B., Ivanova, T. Y., & Osin, E. N. (2019). Basic psychological need satisfaction mediates the relationship between engaging leadership and work engagement: A cross-national study. *Human Resource Development Quarterly*, 30(4), 453–471. doi: <https://doi.org/10.1002/hrdq.21366>
- Rathi, N., & Lee, K. (2017). Role of basic psychological need satisfaction in retaining talent: an investigation in the Indian context. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 9(1), 2–15. doi: <http://doi.org/10.1108/apjba-01-2016-0002>
- Reeve, J. (2015). Giving and summoning autonomy support in hierarchical relationships: Autonomy support. *Social and Personality Psychology Compass*, 9(8), 406–418. doi: <https://doi.org/10.1111/spc3.12189>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. doi: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Rigby, C. S., & Ryan, R. M. (2018). Self-determination theory in human resource development: New directions and practical considerations. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 133–147. doi: <https://doi.org/10.1177/1523422318756954>

- Ringle, C. M., Wende, S. & Becker, J.-M. (2015). *SmartPLS 3*, SmartPLS GmbH, Bönningstedt.
- Ryan, R. M., & La Guardia, J. G. (2000). What is being optimized?: Self-determination theory and basic psychological needs. In S. H. Qualls & N. Abeles (Eds.), *Psychology and the aging revolution: How we adapt to longer life*, 145–172. American Psychological Association. doi: <https://doi.org/10.1037/10363-008>
- Sagie, A., & Koslowsky, M. (1994). Organizational attitudes and behaviors as a function of participation in strategic and tactical change decisions: An application of path-goal theory. *Journal of Organizational Behavior*, 15(1), 37–47. doi: <https://doi.org/10.1002/job.4030150105>
- Saltzstein, A. L., Ting, Y., & Saltzstein, G. H. (2001). Work-family balance and job satisfaction: The impact of family-friendly policies on attitudes of federal government employees. *Public Administration Review*, 61, 452-467. doi: <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00049>
- Samsudin, A., Lee, U.H.S., Ishak, Y., Ismail, A., Said, S.M., & Nor, A.M. (2018). Affective Organizational Commitment as a Mediating Factor for the Leader's Support and Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Business and Management Science*, 8(2), 213-239.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., Smith, D., Reams, R & Hair, J. F. (2014). "Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): A useful tool for family business researchers,". *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 105-115. doi: <http://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.01.002>
- Schneider, B. (1975). Organizational climates: An essay. *Personnel Psychology*, 28(4), 447–479. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01386.x>
- Schur, L. A., Ameri, M., & Kruse, D. (2020). Telework after covid: A “silver lining” for workers with disabilities? *Journal of Occupational Rehabilitation*, 30(4), 521–536. doi: <https://doi.org/10.1007/s10926-020-09936-5>
- Sewell, G., & Taskin, L. (2015). Out of sight, out of mind in a new world of work? Autonomy, control, and spatiotemporal scaling in telework. *Organization Studies*, 36(11), 1507–1529. doi: <https://doi.org/10.1177/0170840615593587>
- Shanock, L. R., & Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 689–695. doi: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.689>
- Shin, Y., Oh, W.-K., Sim, C.-H. S., & Lee, J.-Y. (2015). A multilevel study of supportive leadership and individual work outcomes: The mediating roles of team cooperation, job satisfaction, and team commitment. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 32(1), 55. doi: <https://doi.org/10.19030/jabr.v32i1.9523>

- Sinval, J., & Marôco, J. (2020). Short index of job satisfaction: Validity evidence from portugal and brazil. *PLOS ONE*, *15*(4), 1-21. doi: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0231474>
- Slemp, G. R., Kern, M. L., Patrick, K. J., & Ryan, R. M. (2018). Leader autonomy support in the workplace: A meta-analytic review. *Motivation and Emotion*, *42*(5), 706–724. doi: <https://doi.org/10.1007/s11031-018-9698-y>
- Steinhardt, M. A., Dolbier, C. L., Gottlieb, N. H., & McCalister, K. T. (2003). The Relationship Between Hardiness, Supervisor Support, Group Cohesion, and Job Stress as Predictors of Job Satisfaction. *American Journal of Health Promotion*, *17*(6), 382–389. doi: <https://doi.org/10.4278/0890-1171-17.6.382>
- Taber, K. S. (2018). The use of cronbach’s alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in Science Education*, *48*(6), 1273–1296. doi: <https://doi.org/10.1007/s11165-016-9602-2>
- Taskin, L., & Edwards, P. (2007). The possibilities and limits of telework in a bureaucratic environment: Lessons from the public sector. *New Technology, Work and Employment*, *22*(3), 195–207. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2007.00194.x>
- Tepayakul, R., & Rinthaisong, I. (2018). Job Satisfaction and Employee Engagement among Human Resources Staff of Thai Private Higher Education Institutions. *The Journal of Behavioral Science*, *13*(2), 68–81.
- Unanue, W., Gómez, M. E., Cortez, D., Oyanedel, J. C., & Mendiburo-Seguel, A. (2017). Revisiting the link between job satisfaction and life satisfaction: The role of basic psychological needs. *Frontiers in Psychology*, *8*, 680. doi: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00680>
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C.-H., & Rosen, C. C. (2016). A review of self-determination theory’s basic psychological needs at work. *Journal of Management*, *42*(5), 1195–1229. doi: <https://doi.org/10.1177/0149206316632058>
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*, *22*(3), 277–294. doi: <https://doi.org/10.1080/02678370802393672>
- Vega, R. P., Anderson, A. J., & Kaplan, S. A. (2015). A within-person examination of the effects of telework. *Journal of Business and Psychology*, *30*(2), 313–323. doi: <https://doi.org/10.1007/s10869-014-9359-4>
- Waldan, R. (2020). The effect of leader support and competence to the organizational commitments on employees performance of human resources development agency in west kalimantan. *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Kewirausahaan*, *9*(1), 31. doi: <https://doi.org/10.26418/jebik.v9i1.33150>

- Wiley, C. (1997). What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. *International Journal of Manpower*, 18(3), 263–280. doi: <https://doi.org/10.1108/01437729710169373>
- Williams, G. C., Halvari, H., Niemiec, C. P., Sørenbø, Ø., Olafsen, A. H., & Westbye, C. (2014). Managerial support for basic psychological needs, somatic symptom burden and work-related correlates: A self-determination theory perspective. *Work & Stress*, 28(4), 404–419. doi: <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.971920>
- Winarto, Y. & Chalidyanto, D. (2020) Perceived supervisor support and employee job satisfaction in private hospital. *Eurasian Journal of Biosciences*, 14(2), 2793-2797.
- Wininger, S. R., & Birkholz, P. M. (2013). Sources of instructional feedback, job satisfaction, and basic psychological needs. *Innovative Higher Education*, 38(2), 159–170. doi: <https://doi.org/10.1007/s10755-012-9229-9>
- Wu, C.-H., & Parker, S. K. (2017). The role of leader support in facilitating proactive work behavior: A perspective from attachment theory. *Journal of Management*, 43(4), 1025–1049. doi: <https://doi.org/10.1177/0149206314544745>
- Yalabik, Z. Y., Rayton, B. A., & Rapti, A. (2017). Facets of job satisfaction and work engagement. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 5(3), 248–265. doi: <https://doi.org/10.1108/EBHRM-08-2015-0036>
- Zhu, Y. (2012). A review of job satisfaction. *Asian Social Science*, 9(1), 293-298. doi: <https://doi.org/10.5539/ass.v9n1p293>

## Anexos

### Anexo I – Instrumento



O presente questionário insere-se no âmbito do Trabalho Final de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos no ISEG - Lisbon School of Economics & Management, com o objetivo de compreender qual a influência do apoio das chefias na motivação e satisfação dos trabalhadores em contexto de teletrabalho. Neste sentido, ser-lhe-á pedido que responda a algumas questões relativas à sua experiência em teletrabalho.

O preenchimento do questionário é voluntário e todos os dados recolhidos serão utilizados exclusivamente para fins académicos, sendo tratados com total confidencialidade, garantindo-se o anonimato das respostas. Não existem respostas certas ou erradas, mas pede-se que responda da forma mais sincera possível. O tempo estimado de resposta é de, aproximadamente, 7 minutos.

A sua participação é essencial para a realização deste estudo.

Obrigada pela sua colaboração,

Beatriz Barroso

#### **Pergunta de Exclusão**

Encontra-se em regime de teletrabalho ou já trabalhou neste regime durante um período significativo de tempo?

- Sim
- Não

#### **Parte I – Necessidades Psicológicas Básicas**

Considerando a sua atual situação profissional em regime de teletrabalho, assinale o grau de concordância com as seguintes afirmações:

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo	Não Discordo, nem Concordo	Concordo	Concordo Totalmente

<b>Quando estou em teletrabalho ...</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1 – Não me sinto ligado/a aos meus colegas de trabalho.					
2 – Sinto que continuo a fazer parte de um grupo com os meus colegas de trabalho.					
3 – Tenho pouco contacto com os meus colegas de trabalho.					
4 – Sinto que posso falar com os meus colegas sobre coisas que me preocupam.					
5 – Tenho a sensação de estar só e isolado dos meus colegas de trabalho.					
6 – Mantenho a relação de amizade que tenho com alguns colegas de trabalho.					
7 – Sinto que me faltam competências para fazer face às novas exigências que se colocam ao meu trabalho na atualidade.					
8 – Sinto que domino os conhecimentos necessários para a realização das tarefas do meu posto de trabalho.					
9 – Sinto que sou competente na minha atividade profissional.					
10 – Tenho dúvidas sobre se serei capaz de realizar as minhas tarefas de forma adequada.					
11 – Sinto que realizo com sucesso as tarefas que me são atribuídas.					
12 – Tenho confiança de que consigo dar resposta aos desafios difíceis que a atualidade trouxe à minha atividade profissional.					
13 – Sinto que posso ser eu próprio/a quando estou a trabalhar.					
14 – Tenho de cumprir ordens de outras pessoas frequentemente.					
15 – Se pudesse escolher, faria o meu trabalho de forma diferente.					
16 – As tarefas que me são atribuídas correspondem aquilo que quero fazer.					
17 – Sinto que tenho liberdade para realizar o meu trabalho da forma que eu considerar melhor.					
18 – Sinto que sou obrigado/a a fazer coisas que não quero fazer.					

## Parte II – Apoio das Chefias

Considerando a sua atual situação profissional em regime de teletrabalho, assinale o grau de concordância com as seguintes afirmações:

O meu superior hierárquico direto ...	1	2	3	4	5
1 – Reconhece as minhas competências de trabalho.					
2 – Tenta conhecer e dar resposta às minhas necessidades.					
3 – Conhece-me suficientemente bem para perceber quando estou preocupado/a com o meu trabalho.					
4 – Tenta compreender o meu ponto de vista quando falo com ele.					
5 – Informa-me sobre o que é esperado de mim e do meu trabalho.					
6 – Demonstra preocupar-se comigo.					
7 – Preocupa-se realmente com o meu bem-estar.					
8 – Está sempre disponível para me ajudar quando tenho um problema.					
9 – Está sempre disponível para me ajudar quando o meu trabalho não está a correr bem.					
10 – Estaria disposto a ajudar-me caso eu precisasse de um favor.					
11 – Mantém-me informado/a sobre mudanças importantes no ambiente de trabalho ou na organização.					
12 – Dá valor à minha opinião.					
13 – Demonstra abertura para ouvir a minha opinião.					
14 – Mantém-me informado/a acerca de decisões tomadas em relação ao meu trabalho.					
15 – Procura manter o equilíbrio entre as exigências do trabalho e as minhas necessidades pessoais.					
16 – Incentiva-me, até mesmo em situações difíceis.					
17 – Faz questão de demonstrar o seu reconhecimento quando faço um bom trabalho.					
18 – Respeita-me enquanto pessoa.					
19 – Disponibiliza tempo para me ouvir.					
20 – Reconhece os meus pontos fortes e as minhas áreas de desenvolvimento.					
21 – Dá importância aos meus objetivos e valores.					

### Parte III – Satisfação no Trabalho

Considerando a sua atual situação profissional em regime de teletrabalho, assinale o grau de concordância com as seguintes afirmações:

Quando estou em teletrabalho ...	1	2	3	4	5
1 – Sinto-me bastante satisfeito/a com o meu trabalho.					
2 – Na maioria dos dias, sinto-me entusiasmado/a com o meu trabalho.					
3 – Cada dia de trabalho parece não ter fim.					
4 – Sinto que gosto verdadeiramente do meu trabalho.					
5 – Considero o meu trabalho particularmente desagradável.					

### Parte IV – Dados Demográficos

Nesta parte do questionário, serão recolhidos dados para caracterizar a amostra do estudo. Por favor, preencha as várias questões que se seguem:

#### Género

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não dizer

#### Idade

- 18 – 25
- 26 – 30
- 31 – 35
- 36 – 40
- 41 – 50
- 51 – 55
- 56 – 60
- 61 – 65
- > 65

#### Estado Civil

- Solteiro/a
- Casado/a
- União de Facto
- Divorciado/a
- Separação de Facto
- Viúvo/a

#### Tem filhos?

- Sim

- Não

**Quantos filhos tem?**

- 1
- 2
- 3
- > 3

**Que idade tem o seu filho mais novo?**

- < 1 ano
- 1 – 5 anos
- 6 – 10 anos
- 11 – 15 anos
- 16 – 20 anos
- > 20 anos

**Habilitações Académicas Concluídas**

- Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Bacharelato
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento
- Outro \_\_\_\_\_

**Vínculo Contratual**

- Trabalhador/a por conta de outrem (contrato a termo)
- Trabalhador/a por conta de outrem (contrato sem termo)
- Trabalhador/a independente
- Outro \_\_\_\_\_

**Nível funcional a que pertence na organização**

- Diretor/a
- Consultor/a
- Chefia Intermédia, Coordenador ou Responsável de Equipa
- Técnico/a
- Assistente
- Operacional
- Estagiário/a
- Outro \_\_\_\_\_

**Há quanto tempo trabalha na sua organização?**

- < 1 ano

- 1 – 5 anos
- 6 – 10 anos
- 11 – 15 anos
- 16 – 20 anos
- > 20 anos

**Em média, quantas horas trabalha por semana?**

- < 10 horas
- 10 – 19 horas
- 20 – 29 horas
- 30 – 39 horas
- 40 – 49 horas
- > 50 horas

**A sua experiência em teletrabalho começou quando?**

- Antes da pandemia COVID-19
- Durante a pandemia COVID-19

**Se a sua experiência começou antes da pandemia COVID-19, quando estabeleceu contacto, pela primeira vez, com práticas de teletrabalho?**

- 1 – 5 anos
- 6 – 10 anos
- > 10 anos

**Se a sua experiência começou durante a pandemia COVID-19, nos últimos 12 meses quanto tempo esteve em teletrabalho?**

- < 1 mês
- 1 – 3 meses
- 4 – 6 meses
- 7 – 9 meses
- 10 – 12 meses

**A adoção do teletrabalho foi ...**

- Uma escolha pessoal
- Uma escolha da organização
- Uma escolha resultante do acordo entre ambos

**Qual o regime de teletrabalho que pratica?**

- Teletrabalho a tempo inteiro
- Teletrabalho intercalado com trabalho presencial

**Considera que em casa tem um espaço adequado para a realização do seu trabalho?**

- Sim
- Não

## Anexo II – Tabelas de Análise Estatística

Tabela 1 – Caracterização da Amostra

		N	%
<b>Género</b>	Feminino	590	78,9%
	Masculino	156	20,9%
	Prefiro não dizer	2	0,03%
<b>Idade</b>	18 – 25	242	32,4%
	26 – 30	99	13,2%
	31 – 35	66	8,8%
	36 – 40	73	9,8%
	41 – 50	207	27,7%
	51 – 55	35	4,7%
	56 – 60	20	2,7%
	61 – 65	6	0,08%
<b>Estado Civil</b>	Solteiro/a	390	52,1%
	Casado/a	181	24,2%
	União de Facto	136	18,2%
	Divorciado/a	36	4,8%
	Viúvo/a	3	0,04%
	Separação de Facto	2	0,03%
<b>Ter ou não ter filhos</b>	Sim	292	39%
	Não	456	61%
<b>Número de filhos</b>	1	154	20,6%
	2	120	16%
	3	16	2,1%
	> 3	2	0,03%
<b>Idade do filho mais novo</b>	< 1 ano	9	1,2%
	1 – 5 anos	71	9,5%
	6 – 10 anos	75	10%
	11 – 15 anos	59	7,9%
	16 – 20 anos	30	4%
	> 20 anos	48	6,4%
<b>Habilitações Académicas Concluídas</b>	Ensino Básico	1	0,01%
	Ensino Secundário	100	13,4%
	Bacharelato	28	3,7%
	Licenciatura	426	57%
	Mestrado	174	23,3%
	Doutoramento	6	0,08%
	Outro	13	1,7%
<b>Vínculo Contratual</b>	Trabalhador/a por conta de outrem (contrato a termo)	232	31%
	Trabalhador/a por conta de outrem (contrato sem termo)	460	61,5%
	Trabalhador/a independente	36	4,8%
	Outro	20	2,7%
<b>Nível Funcional</b>	Diretor/a	40	5,3%
	Consultor/a	87	11,6%
	Chefia Intermédia, Coordenador/a ou Responsável de Equipa	126	16,8%
	Técnico/a	256	34,2%
	Assistente	89	11,9%
	Operacional	57	7,6%
	Estagiário/a	62	8,3%
	Outro	31	4,1%
<b>Antiguidade na organização</b>	< 1 ano	195	26,1%
	1 – 5 anos	299	40%
	6 – 10 anos	65	8,7%
	11 – 15 anos	64	8,6%

	16 – 20 anos	41	5,5%
	> 20 anos	84	11,2%
<b>Horas de trabalho semanais</b>	< 10 horas	43	5,7%
	10 – 19 horas	20	2,7%
	20 – 29 horas	29	3,9%
	30 – 39 horas	159	21,3%
	40 – 49 horas	419	56%
	> 50 horas	78	10,4%
<b>Início da experiência em teletrabalho</b>	Antes da pandemia COVID-19	98	13,1%
	Durante a pandemia COVID-19	650	86,9%
<b>Tempo passado em teletrabalho nos últimos 12 meses</b>	< 1 mês	17	2,3%
	1 – 3 meses	94	12,6%
	4 – 6 meses	137	18,3%
	7 – 9 meses	119	15,9%
	10 – 12 meses	283	37,8%
<b>Primeiro contacto com o teletrabalho</b>	1 – 5 anos	76	10,2%
	6 – 10 anos	17	2,3%
	> 10 anos	5	0,07%
<b>Escolha quanto à adoção do teletrabalho</b>	Uma escolha pessoal	28	3,7%
	Uma escolha da organização	517	69,1%
	Uma escolha resultante do acordo entre ambas	203	27,1%
<b>Regime de teletrabalho praticado</b>	Teletrabalho a tempo inteiro	540	72,2%
	Teletrabalho intercalado com trabalho presencial	208	27,8%
<b>Ter ou não ter um espaço adequado ao teletrabalho</b>	Sim	548	73,3%
	Não	200	26,7%

**Tabela 2 – Média e Desvio Padrão da Amostra**

	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
<b>TotalRelacionamento</b>	3,5597	0,79611
<b>TotalCompetência</b>	4,0938	0,62569
<b>TotalAutonomia</b>	3,2972	0,72904
<b>TotalApoio</b>	3,6019	0,87425
<b>TotalSatisfação</b>	3,4804	0,79060

**Tabela 3 – Diferenças por idade**

		<b>Média</b>	<b>Z</b>	<b>Sig.</b>
<b>TotalCompetência</b>	18 – 25	3,9552	4,057	0,000
	26 – 30	4,0673		
	31 – 35	4,1566		
	36 – 40	4,2397		
	41 – 50	4,2150		
	51 – 55	4,1286		
	56 – 60	3,9583		
	61 – 65	3,7222		
<b>TotalAutonomia</b>	18 – 25	3,2486	2,606	0,012
	26 – 30	3,0909		
	31 – 35	3,4646		
	36 – 40	3,3425		
	41 – 50	3,3269		
	51 – 55	3,5333		
	56 – 60	3,4750		
	61 – 65	3,2778		
	18 – 25	3,7757		

<b>TotalApoio</b>	26 – 30	3,5190	2,703	0,009
	31 – 35	3,6407		
	36 – 40	3,3633		
	41 – 50	3,5514		
	51 – 55	3,5129		
	56 – 60	3,4143		
	61 – 65	3,3175		

**Tabela 4 – Diferenças por estado civil**

		<b>Média</b>	<b>Z</b>	<b>Sig.</b>
<b>TotalRelacionamento</b>	Solteiro/a	3,4427	6,625	0,000
	Casado/a   União de Facto	3,6667		
	Divorciado/a   Separação de Facto	3,8421		
	Viúvo/a	3,8889		
<b>TotalCompetência</b>	Solteiro/a	4,0047	6,017	0,000
	Casado/a   União de Facto	4,1835		
	Divorciado/a   Separação de Facto	4,2237		
	Viúvo/a	4,5556		
<b>TotalAutonomia</b>	Solteiro/a	3,1902	6,750	0,000
	Casado/a   União de Facto	3,3933		
	Divorciado/a   Separação de Facto	3,5702		
	Viúvo/a	3,6111		
<b>TotalSatisfação</b>	Solteiro/a	3,3782	4,908	0,002
	Casado/a   União de Facto	3,5781		
	Divorciado/a   Separação de Facto	3,7053		
	Viúvo/a	3,6000		

**Tabela 5 – Diferenças entre inquiridos que têm filhos e inquiridos que não têm**

		<b>Média</b>	<b>Z</b>	<b>Sig.</b>
<b>TotalRelacionamento</b>	Sim	3,6741	10,005	0,002
	Não	3,4865		
<b>TotalCompetência</b>	Sim	4,1787	8,901	0,003
	Não	4,0395		
<b>TotalAutonomia</b>	Sim	3,3938	8,494	0,004
	Não	3,2354		
<b>TotalSatisfação</b>	Sim	3,5584	4,682	0,031
	Não	3,4305		

**Tabela 6 – Diferenças por idade do filho mais novo**

		<b>Média</b>	<b>Z</b>	<b>Sig.</b>
<b>TotalCompetência</b>	< 1 ano	3,8889	2,307	0,045
	1 – 5 anos	4,1385		
	6 – 10 anos	4,2311		
	11 – 15 anos	4,3616		
	16 – 20 anos	4,0000		
	> 20 anos	4,0972		

**Tabela 7 – Diferenças por vínculo contratual**

		<b>Média</b>	<b>Z</b>	<b>Sig.</b>
<b>TotalRelacionamento</b>	Trabalhador/a por conta de outrem (contrato a termo)	3,4109	7,991	0,000
	Trabalhador/a por conta de outrem (contrato sem termo)	3,6667		
	Trabalhador/a independente	3,3704		
	Outro	3,1667		
<b>TotalCompetência</b>	Trabalhador/a por conta de outrem (contrato a termo)	3,9842	6,974	0,000
	Trabalhador/a por conta de outrem (contrato sem termo)	4,1728		
	Trabalhador/a independente	3,9444		
	Outro	3,8167		
<b>TotalAutonomia</b>	Trabalhador/a por conta de outrem (contrato a termo)	3,1753	3,593	0,013
	Trabalhador/a por conta de outrem (contrato sem termo)	3,3576		
	Trabalhador/a independente	3,3796		
	Outro	3,1750		
<b>TotalSatisfação</b>	Trabalhador/a por conta de outrem (contrato a termo)	3,3476	3,709	0,011
	Trabalhador/a por conta de outrem (contrato sem termo)	3,5396		
	Trabalhador/a independente	3,6417		
	Outro	3,3700		

**Tabela 8 – Diferenças por nível funcional**

		<b>Média</b>	<b>Z</b>	<b>Sig.</b>
<b>TotalRelacionamento</b>	Diretor/a	3,8875	5,383	0,000
	Consultor/a	3,5824		
	Chefia Intermédia, Coordenador/a ou Responsável de Equipa	3,7593		
	Técnico/a	3,5495		
	Assistente	3,5300		
	Operacional	3,4854		
	Estagiário/a	3,1022		
	Outro	3,4839		
<b>TotalCompetência</b>	Diretor/a	4,3042	5,042	0,000
	Consultor/a	3,9713		
	Chefia Intermédia, Coordenador/a ou Responsável de Equipa	4,1852		
	Técnico/a	4,1667		
	Assistente	4,0861		
	Operacional	4,0292		
	Estagiário/a	3,7473		
	Outro	4,0269		
<b>TotalAutonomia</b>	Diretor/a	3,7375	3,459	0,001
	Consultor/a	3,2854		
	Chefia Intermédia, Coordenador/a ou Responsável de Equipa	3,3704		
	Técnico/a	3,2689		
	Assistente	3,1199		
	Operacional	3,1930		
	Estagiário/a	3,2849		
	Outro	3,4247		

**Tabela 9 – Diferenças por antiguidade na organização**

		<b>Média</b>	<b>Z</b>	<b>Sig.</b>
<b>TotalRelacionamento</b>	< 1 ano	3,3325	5,300	0,000
	1 – 5 anos	3,6171		
	6 – 10 anos	3,7795		

	11 – 15 anos	3,5208		
	16 – 20 anos	3,7317		
	> 20 anos	3,6587		
<b>TotalCompetência</b>	< 1 ano	3,8521	8,968	0,000
	1 – 5 anos	4,1488		
	6 – 10 anos	4,2769		
	11 – 15 anos	4,2031		
	16 – 20 anos	4,2602		
	> 20 anos	4,1528		
<b>TotalAutonomia</b>	< 1 ano	3,2359	2,810	0,016
	1 – 5 anos	3,2347		
	6 – 10 anos	3,5103		
	11 – 15 anos	3,2943		
	16 – 20 anos	3,4919		
	> 20 anos	3,4048		

**Tabela 10 – Diferenças por horas de trabalho semanais**

		<b>Média</b>	<b>Z</b>	<b>Sig.</b>
<b>TotalRelacionamento</b>	< 10 horas	3,3450	2,738	0,018
	10 – 19 horas	3,2333		
	20 – 29 horas	3,2299		
	30 – 39 horas	3,5702		
	40 – 49 horas	3,5994		
	> 50 horas	3,6496		
<b>TotalCompetência</b>	< 10 horas	4,0116	4,598	0,000
	10 – 19 horas	3,7917		
	20 – 29 horas	3,6552		
	30 – 39 horas	4,0975		
	40 – 49 horas	4,1448		
	> 50 horas	4,0983		
<b>TotalSatisfação</b>	< 10 horas	3,3767	2,392	0,036
	10 – 19 horas	3,1900		
	20 – 29 horas	3,1759		
	30 – 39 horas	3,5544		
	40 – 49 horas	3,5196		
	> 50 horas	3,3641		

**Tabela 11 – Diferenças por momento de início da experiência de teletrabalho**

		<b>Média</b>	<b>Z</b>	<b>Sig.</b>
<b>TotalCompetência</b>	Antes da pandemia COVID-19	4,2228	4,817	0,028
	Durante a pandemia COVID-19	4,0744		

**Tabela 12 – Diferenças pelo tempo passado em teletrabalho nos últimos 12 meses**

		<b>Média</b>	<b>Z</b>	<b>Sig.</b>
<b>TotalCompetência</b>	< 1 mês	3,8824	3,237	0,012
	1 – 3 meses	4,0053		
	4 – 6 meses	3,9769		
	7 – 9 meses	4,0490		
	10 – 12 meses	4,1667		
	< 1 mês	3,1961		

<b>TotalAutonomia</b>	1 – 3 meses	3,2713	3,564	0,007
	4 – 6 meses	3,2847		
	7 – 9 meses	3,0994		
	10 – 12 meses	3,3869		
<b>TotalSatisfação</b>	< 1 mês	3,6353	3,912	0,004
	1 – 3 meses	3,4787		
	4 – 6 meses	3,4117		
	7 – 9 meses	3,2433		
	10 – 12 meses	3,5594		

**Tabela 13 – Diferenças por escolha na adoção do teletrabalho**

		<b>Média</b>	<b>Z</b>	<b>Sig.</b>
<b>TotalRelacionamento</b>	Uma escolha pessoal	3,7262	5,923	0,003
	Uma escolha da organização	3,4932		
	Uma escolha resultante do acordo entre ambos	3,7061		
<b>TotalCompetência</b>	Uma escolha pessoal	4,2024	10,938	0,000
	Uma escolha da organização	4,0235		
	Uma escolha resultante do acordo entre ambos	4,2578		
<b>TotalAutonomia</b>	Uma escolha pessoal	3,3571	7,231	0,001
	Uma escolha da organização	3,2311		
	Uma escolha resultante do acordo entre ambos	3,4573		
<b>TotalApoio</b>	Uma escolha pessoal	3,2058	3,635	0,027
	Uma escolha da organização	3,5945		
	Uma escolha resultante do acordo entre ambos	3,6753		
<b>TotalSatisfação</b>	Uma escolha pessoal	3,7286	8,572	0,000
	Uma escolha da organização	3,4018		
	Uma escolha resultante do acordo entre ambos	3,6463		

**Tabela 14 – Diferenças por ter/ não ter em casa um espaço adequado ao teletrabalho**

		<b>Média</b>	<b>Z</b>	<b>Sig.</b>
<b>TotalRelacionamento</b>	Sim	3,6332	17,862	0,000
	Não	3,3583		
<b>TotalCompetência</b>	Sim	4,1667	28,827	0,000
	Não	3,8942		
<b>TotalAutonomia</b>	Sim	3,3732	22,888	0,000
	Não	3,0892		
<b>TotalApoio</b>	Sim	3,6827	17,901	0,000
	Não	3,3805		
<b>TotalSatisfação</b>	Sim	3,5851	37,721	0,000
	Não	3,1935		

**Tabela 15 – Média, desvio padrão e pesos estandardizados dos indicadores**

<b>Construto</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Cargas Fatoriais</b>	<b>Bootstrapping (pseudo teste t)</b>	<b>P</b>
<b>Apoio das Chefias</b>	Apoio0	3.797	1.032	0.813	57.465	0.000
	Apoio1	3.549	1.098	0.827	50.599	0.000
	Apoio2	3.253	1.166	0.680	28.425	0.000
	Apoio3	3.683	1.043	0.819	55.324	0.000
	Apoio4	3.524	1.108	0.718	30.155	0.000
	Apoio5	3.521	1.113	0.876	83.171	0.000
	Apoio6	3.398	1.138	0.858	76.047	0.000

	Apoio7	3.654	1.099	0.838	63.350	0.000
	Apoio8	3.599	1.062	0.847	69.654	0.000
	Apoio9	3.753	0.971	0.800	48.172	0.000
	Apoio10	3.512	1.146	0.752	39.243	0.000
	Apoio11	3.636	1.023	0.854	63.077	0.000
	Apoio12	3.826	0.961	0.848	65.565	0.000
	Apoio13	3.636	1.055	0.805	47.337	0.000
	Apoio14	3.447	1.135	0.778	41.658	0.000
	Apoio15	3.476	1.079	0.874	85.217	0.000
	Apoio16	3.582	1.136	0.829	60.182	0.000
	Apoio17	4.021	0.942	0.801	47.329	0.000
	Apoio18	3.639	1.054	0.824	53.402	0.000
	Apoio19	3.652	1.047	0.830	54.779	0.000
	Apoio20	3.480	1.076	0.880	92.882	0.000
<b>Necessidade de Autonomia</b>	Autonomia0	3.922	0.957	0.677	24.749	0.000
	Autonomia1_I	2.517	1.027	0.477	12.260	0.000
	Autonomia2_I	2.860	1.089	0.721	31.395	0.000
	Autonomia3	3.428	0.972	0.772	46.833	0.000
	Autonomia4	3.711	1.043	0.807	49.359	0.000
	Autonomia5_I	3.345	1.082	0.760	39.450	0.000
<b>Necessidade de Competência</b>	Competências0_I	3.886	1.029	0.682	24.291	0.000
	Competências1	4.155	0.829	0.752	29.011	0.000
	Competências2	4.358	0.605	0.789	42.359	0.000
	Competências3_I	3.833	1.048	0.747	28.755	0.000
	Competências4	4.217	0.653	0.812	41.643	0.000
	Competências5	4.114	0.738	0.811	50.151	0.000
<b>Necessidade de Relacionamento</b>	Relacionamento0_I	3.356	1.136	0.797	35.758	0.000
	Relacionamento1	3.821	0.902	0.791	38.773	0.000
	Relacionamento2_I	3.255	1.216	0.798	47.762	0.000
	Relacionamento3	3.587	1.049	0.715	31.142	0.000
	Relacionamento4_I	3.434	1.130	0.795	44.001	0.000
	Relacionamento5	3.905	0.890	0.593	17.107	0.000
<b>Satisfação no Trabalho</b>	Satisfação0	3.615	0.968	0.803	45.498	0.000
	Satisfação1	3.265	1.061	0.864	84.275	0.000
	Satisfação2_I	3.134	1.129	0.624	19.391	0.000
	Satisfação3	3.432	0.998	0.828	58.638	0.000
	Satisfação4_I	3.966	0.945	0.744	29.928	0.000

**Tabela 16 – Fiabilidade e Validade Convergente**

Variáveis Latentes	Alpha de Cronbach	Fiabilidade compósita	Variância média extraída (AVE)
Apoio das Chefias	0.975	0.977	0.669
Necessidade de Autonomia	0.800	0.857	0.505
Necessidade de Competência	0.860	0.895	0.588
Necessidade de Relacionamento	0.844	0.885	0.565
Satisfação no Trabalho	0.833	0.883	0.604

**Tabela 17 – Correlações entre variáveis latentes e raízes quadradas da variância média extraída**

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
(1) Apoio das Chefias	<b>0.818</b>				
(2) Necessidade de Autonomia	0.538	<b>0.711</b>			
(3) Necessidade de Competência	0.141	0.396	<b>0.767</b>		
(4) Necessidade de Relacionamento	0.342	0.365	0.354	<b>0.752</b>	
(5) Satisfação no Trabalho	0.426	0.621	0.386	0.455	<b>0.777</b>

Nota: Os números a negrito na diagonal principal dizem respeito à raiz quadrada da AVE

**Tabela 18 – Efeitos Diretos – Relações Significativas**

		$\beta$	Teste t	p-	$f^2$
<b>H1a</b>	Apoio das Chefias → Nec Relacionamento	0.342	9.135	0.000	0.132
<b>H1b</b>	Apoio das Chefias → Nec Competência	0.141	3.656	0.000	0.020
<b>H1c</b>	Apoio das Chefias → Nec Autonomia	0.538	17.296	0.000	0.408
<b>H2</b>	Apoio das Chefias → Satisfação Trabalho	0.097	2.341	0.019	0.012
<b>H3a</b>	Nec Relacionamento → Satisfação Trabalho	0.219	5.945	0.000	0.069
<b>H3b</b>	Nec Competência → Satisfação Trabalho	0.121	3.164	0.002	0.021
<b>H3c</b>	Nec Autonomia → Satisfação Trabalho	0.441	9.504	0.000	0.216

**Tabela 19 – Efeitos Indiretos – Relações Significativas**

		$\beta$	Teste t	p-
<b>H4a</b>	Apoio das Chefias → Nec Relacionamento → Satisfação Trabalho	0.075	4.710	0.000
<b>H4b</b>	Apoio das Chefias → Nec Competência → Satisfação Trabalho	0.017	2.391	0.017
<b>H4c</b>	Apoio das Chefias → Nec Autonomia → Satisfação Trabalho	0.237	7.740	0.000