



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

***Saudade e outros atributos simbólicos e instrumentais
do teletrabalho: impacto no *engagement* com
moderação do *job crafting****

Diana Sofia Bogalheiro Lopes

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultoria
Organizacional

Orientador:
Professor Doutor Aristides Isidoro Ferreira, Professor
Associado,
Iscte-IUL

setembro de 2025

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento
Organizacional

***Saudade e outros atributos simbólicos e instrumentais
do teletrabalho: impacto no *engagement* com
moderação do *job crafting****

Diana Sofia Bogalheiro Lopes

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultoria
Organizacional

Orientador:
Professor Doutor Aristides Isidoro Ferreira, Professor
Associado,
Iscte-IUL

setembro de 2025

Agradecimentos

À minha família, em especial ao meu pai, à minha madrinha e ao meu irmão, e a todos os meus amigos, por toda a paciência, pelo amor, pelo apoio incondicional ao longo de todo o meu percurso académico e por estarem sempre comigo.

Aos meus colegas de mestrado, licenciatura e da Câmara Municipal do Fundão, que, de diferentes formas, contribuíram para a concretização deste objetivo.

Um agradecimento especial ao meu orientador, Professor Aristides Ferreira e à minha chefe na CMF, Dra. Fernanda Antunes, pela orientação e incentivo.

Por fim, dedico este trabalho à minha avó Lúcia que partiu cedo demais para acompanhar as minhas conquistas. Onde quer que estejas, sei que me acompanhas em cada meta e desafio que enfrento.

Sumário

A presente investigação analisa como fatores instrumentais e simbólicos associados ao teletrabalho, influenciam o *engagement* dos trabalhadores. O modelo conceptual testado inclui, entre as variáveis instrumentais, o tempo, a distância e o custo de deslocação, e, entre as simbólicas, a autonomia, as relações interpessoais e a saudade – saudade do trabalho e reflexão agri-doce –, considerando ainda o papel moderador do *job crafting*.

O estudo desenvolveu-se em duas fases complementares: uma etapa qualitativa, de carácter indutivo, baseada em entrevistas; e uma etapa quantitativa, através de um questionário online aplicado aleatoriamente a 295 inquiridos, que revelaram ser predominantemente do sexo feminino, licenciados, residentes na zona Centro de Portugal e a trabalhar, atualmente, em regime de trabalho presencial.

Os resultados mostram que tanto o tempo de deslocação como, sobretudo, a saudade do trabalho desempenham um papel importante na explicação do *engagement* dos colaboradores — sendo que, no caso da saudade, trata-se de uma variável até agora muito pouco explorada no contexto organizacional. Além disso, os resultados evidenciam o papel moderador do *job crafting* nessas relações.

Este estudo contribui para a compreensão do *engagement* em contextos de teletrabalho, sublinhando a importância de integrar dimensões objetivas e simbólicas e oferecendo implicações práticas para políticas de gestão de recursos humanos no trabalho remoto.

Palavras-chave: Saudade; Teletrabalho; *Engagement*; Atributos instrumentais e simbólicos; *Job crafting*.

Classificação JEL¹:

M12 – Personnel Management • Executives; Executive Compensation

M54 – Labor Management

¹ *Journal of Economic Literature*

Abstract

This research analyses how instrumental and symbolic factors related to telework influence employee engagement. The conceptual model tested includes, among the instrumental variables, commuting time, distance, and cost, and, among the symbolic variables, autonomy, interpersonal relationships, and *saudade* – *saudade* of work and bittersweet emotion –, while also considering the moderating role of job crafting.

The study was conducted in two complementary phases: a qualitative, inductive stage based on interviews, and a quantitative stage, through an online questionnaire randomly administered to 295 respondents, who were predominantly female, held a bachelor's degree, lived in the central region of Portugal, and were currently working under an on-site regime.

The results show that both commuting time and, above all, *saudade* of work play an important role in explaining employee engagement — with *saudade* being a variable that has, so far, been largely unexplored in the organizational context. In addition, the results highlight the moderating role of job crafting in these relationships.

This study contributes to the understanding of engagement in telework contexts, highlighting the importance of integrating both objective and symbolic dimensions, and offering practical implications for human resource management policies in remote work.

Keywords: *Saudade*; Telework; Engagement; Instrumental and Symbolic Attributes; Job Crafting

JEL Classification:

M12 – Personnel Management • Executives; Executive Compensation

M54 – Labor Management

Índice

Sumário	i
Abstract	iii
1. Introdução	1
2. Revisão de literatura	3
2.1. Trabalho remoto antes e depois da pandemia COVID-19	3
2.2. Modelo dos atributos instrumentais e simbólicos	5
2.3. Saudade	6
2.4. Engagement	7
3. Modelo Conceptual e Hipóteses de Investigação	9
3.1. Hipóteses de Investigação	10
4. Metodologia	15
4.1. Entrevistas	15
Procedimento	15
Amostra	15
Análise das entrevistas	16
4.1.2. Revisão de literatura - variáveis introduzidas pelas entrevistas	24
Interação social	25
Autonomia	26
Job Crafting	27
4.2. Questionário	29
Procedimento	29
Amostra	30
Medidas	31
5. Resultados	33
6. Discussão	39
6.1. Contribuições para a teoria	41
6.2. Implicações para a prática	41
6.3. Limitações	43
6.4. Investigação futura	45
7. Conclusão	47
8. Referências bibliográficas	49
9. Anexos	57

1. Introdução

A pandemia COVID-19 transformou profundamente os regimes de trabalho, generalizando o teletrabalho e o trabalho híbrido. No contexto pós-pandemia, muitas empresas têm vindo a impor o regresso integral ao trabalho presencial (Carbonaro, 2023; Gibson et al., 2023), encontrando, porém, resistência por parte de alguns trabalhadores (Brodersen, 2024).

Em Portugal, a discussão sobre o teletrabalho é relativamente recente, carece de dados estatísticos e é marcada por alguma confusão entre “trabalho remoto” e “trabalho a partir de casa”. Embora relacionados, nem todo o trabalho remoto é realizado em casa. Esta sobreposição foi particularmente evidente durante a pandemia, quando, por força das medidas de confinamento, quase todo o trabalho remoto ocorreu em contexto doméstico.

Apesar da limitação dos dados, as estatísticas do INE revelam um crescimento consistente do trabalho fora dos escritórios tradicionais: de apenas 2,5% da população empregada a trabalhar a partir de casa no final de 2019 (INE, 2019), para 18,3% e 21% no segundo trimestre de 2023 e 2024, respetivamente (INE 2023; INE, 2024), correspondendo a mais de um milhão de trabalhadores. Este aumento reforça a necessidade de compreender os impactos do teletrabalho e do trabalho híbrido, tanto positivos como negativos, para indivíduos e organizações.

Entre os benefícios mais referidos destacam-se a poupança de tempo e de custos com deslocações. O *National Bureau of Economic Research*, em 2023, num estudo em 27 países, estimou uma redução média de 72 minutos por dia em deslocações (Aksoy et al. 2023), enquanto em Portugal 72% dos trabalhadores indicaram a poupança de tempo como a principal vantagem do teletrabalho (DGAEP, 2021). Para além das despesas típicas de deslocação, também despesas com, por exemplo a alimentação (DGAEP, 2021), são amplamente mencionadas, havendo, inclusive, a sensação de que “os custos estão a ser transferidos para os teletrabalhadores” (DGAEP, 2021, p.40).

Por outro lado, há ainda um vasto conjunto de fatores pouco estudados que podem influenciar o interesse dos trabalhadores pelo teletrabalho. Algumas destas variáveis, menos referidas na literatura quando se analisam as preferências dos trabalhadores, não são facilmente identificáveis ou visíveis. Trata-se de elementos que se podem manifestar sob a forma de emoções, perceções, opiniões, valores culturais, entre outros aspetos

subjetivos e intangíveis que afetam a forma como o teletrabalho é percebido e valorizado.

Entre as variáveis inicialmente consideradas nesta investigação, destaca-se a saudade, um sentimento português e extremamente cultural (Wieczorek, 2023), ainda pouco explorado na literatura organizacional, mas que pode assumir grande relevância no contexto do teletrabalho. A saudade, que revelará ser um tanto paradoxal, surge como variável simbólica e como uma disrupção no estudo das organizações.

Além da saudade, outras dimensões simbólicas como a hierarquia, a progressão na carreira e a sustentabilidade também foram analisadas. O teletrabalho surge frequentemente associado à percepção de oportunidades de progressão na carreira e ao controlo dos superiores hierárquicos (Noronha & D'Cruz, 2019). Por outro lado, o trabalho remoto é também frequentemente associado à discussão sobre a sustentabilidade (Chen & Li, 2024; de Macêdo et al., 2020), dimensão que ganha cada vez mais relevância tanto nas escolhas quotidianas dos indivíduos (Guiné et al., 2020), como nas decisões organizacionais (Gorski & Ranf, 2024). Estas variáveis, ao lado dos fatores instrumentais mais clássicos, como os custos ou o tempo de deslocação até aos escritórios tradicionais, ajudam a compor um quadro mais completo das motivações e possíveis resistências dos trabalhadores face ao trabalho presencial, procurando identificar a relação entre trabalho remoto e o compromisso que os indivíduos têm com a organização. Esse quadro de aspetos instrumentais e simbólicos representou o ponto de partida do presente estudo.

É neste enquadramento que surge a presente investigação. O objetivo é compreender os fatores, de natureza instrumental (como o tempo de deslocação) e simbólica (como a saudade), que influenciam o *engagement* dos trabalhadores em contextos de trabalho à distância, analisando também o papel moderador do *job crafting*. Para tal, recorre-se ao modelo teórico dos atributos simbólicos e instrumentais, habitualmente aplicado ao *employer branding* (Lievens, 2007), mas aqui adaptado ao estudo do teletrabalho, do *engagement* e da resistência ao regresso a um regime de trabalho presencial.

Em síntese, esta investigação procura oferecer contributos teóricos e práticos para organizações que enfrentam o desafio de equilibrar necessidades e interesses de gestão com as expectativas dos trabalhadores. Para isso, apresenta-se uma primeira contextualização teórica, seguida do modelo conceptual e hipóteses de investigação, duas recolhas de dados – entrevistas exploratórias e questionário online –, e, por fim, os resultados, contributos, implicações práticas e sugestões para investigação futura.

2. Revisão de literatura

2.1. Trabalho remoto antes e depois da pandemia COVID-19

Existe ainda alguma falta de consenso absoluto sobre a definição de teletrabalho, trabalho remoto ou trabalho virtual. Arling (2007, p. 3), define-o como “a realização do trabalho fora de um local, seja um local físico específico, como um escritório, ou vários locais, bem como estar longe de outros membros de equipa”. Medina-Rodríguez (2020, p.307), descreve-o como o “desenvolvimento de uma atividade laboral remunerada, para a qual se utiliza tecnologias de informação e comunicação (TIC), realizada fora do local de trabalho físico e com os meios disponibilizados pela empresa, não sendo necessária a presença permanente do trabalhador no local de trabalho”. Em síntese, a ideia central desta prática é opor-se a um espaço tradicional de trabalho (Arling, 2007).

Antes da pandemia COVID-19, práticas de trabalho remoto já existiam, mas eram adotadas sobretudo por conveniência (Klerk et al., 2021). Com os *lockdowns* obrigatórios, essas práticas tornaram-se uma necessidade, obrigando as empresas a repensar a sua organização, a moldarem-se a uma nova realidade e a implementar o teletrabalho (Klerk et al., 2021).

Inicialmente, o teletrabalho foi visto como uma alternativa excelente perante as circunstâncias. Vários estudos identificam benefícios como maior *engagement* e performance dos funcionários, menor absentismo, resultados financeiros melhorados e maior eficácia organizacional (Klerk et al., 2021). Outras vantagens frequentemente apontadas incluem maior produtividade, melhor gestão de compromissos pessoais e laborais, menos stress, maior equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, motivação acrescida, maior concentração, flexibilidade e poupança de tempo e dinheiro gastos em deslocações, (Butoi & Andronache, 2022; de Macêdo et al., 2020; Eddleston & Mulki, 2017; Klerk et al., 2021). Também para as empresas surgem ganhos claros, desde a redução de custos fixos até à possibilidade de aproximar trabalhadores dos clientes (Eddleston & Mulki, 2017; Noronha & D’Cruz, 2019).

Para além disso, o teletrabalho tem sido frequentemente associado à discussão sobre sustentabilidade, sobretudo pelo seu impacto na redução do tráfego automóvel e na qualidade do ar, mas também pela sua contribuição no que diz respeito à adoção de práticas de responsabilidade social (Chen & Li, 2024; de Macêdo et al., 2020).

Contudo, com o prolongamento do teletrabalho no tempo, tornaram-se evidentes também os desafios (Klerk et al., 2021). Muitos trabalhadores sentiram dificuldades de adaptação ao contexto doméstico, apontando distrações, desmotivação ou ausência de espaços adequados em casa (Klerk et al., 2021). Durante a pandemia, o encerramento das escolas agravou o problema, sobretudo para trabalhadores com filhos, que reportaram elevados níveis de stress e ansiedade (Klerk et al., 2021). Mesmo em situações normais, o teletrabalho a partir de casa levanta problemas de equilíbrio entre vida pessoal e profissional, já que a linha que separa ambas tende a esbater-se (Eddleston & Mulki, 2017).

Entre as desvantagens mais consistentes encontram-se ainda o isolamento, a falta de contacto físico e as dificuldades de comunicação, que podem aumentar os conflitos e reduzir a percepção de apoio organizacional (de Macêdo et al., 2020; Noronha & D’Cruz, 2019; Phillips, 2020; Samuelsson et al., 2022). A ausência de recursos típicos do escritório, como ergonomia adequada ou tecnologia de suporte, também afeta a produtividade e o bem-estar (de Macêdo et al., 2020; Phillips, 2020).

Soma-se a isso a percepção de pouca visibilidade e a cultura de falta de apoio dentro da empresa. Os trabalhadores sentem-se em desvantagem no que toca a promoções, benefícios, pagamentos por horas extra e mesmo quanto ao número de horas trabalhadas que se estima que seja superior em cerca de 20% quando trabalham exclusivamente num regime remoto, agravando-se com a percepção de que uma parte desse trabalho extra acaba por passar despercebida (Klerk et al., 2021; Noronha & D’Cruz, 2019; Phillips, 2020).

As organizações enfrentam igualmente dificuldades, sobretudo no que toca ao controlo do trabalho em regime remoto (Butoi & Andronache, 2022; Noronha & D’Cruz, 2019). A mesma questão também pode criar obstáculos para os supervisores que relatam situações de desmotivação e sentimentos de se ser prescindível ou, por outro lado, dão origem a situações de controlo excessivo sobre os subordinados, levando à exaustão dos recursos humanos em regime de teletrabalho (Noronha & D’Cruz, 2019). Nesse sentido, Contreras et al. (2020) defendem que a eficácia da liderança remota exige líderes com forte capacidade de adaptação, ambientes laborais baseados na confiança, menos hierárquicos e que abram portas para o desenvolvimento de outros recursos.

Alguns fatores, no entanto, continuam a gerar divergência. Por exemplo, enquanto alguns trabalhadores referem que o teletrabalho reduz as distrações típicas de um escritório tradicional, outros afirmam que estas aumentam quando se trabalha a partir de casa. O mesmo acontece com variáveis como a motivação ou concentração, que também

não reúnem consenso tanto entre os testemunhos dos trabalhadores, como na própria literatura (Butoi & Andronache, 2022; Klerk et al., 2021). Isto confirma que os efeitos do teletrabalho dependem das características individuais de cada trabalhador (de Macêdo, 2020).

Deste modo, e posto um fim ao risco significativo da pandemia COVID-19, muitas organizações esperaram que os trabalhadores quisessem naturalmente regressar aos escritórios (Gibson et al., 2023). Contudo, essa intenção por parte das empresas soou controladora, rígida e até manipuladora para muitos funcionários (Broadersen, 2024; Gibson et al., 2023).

O teletrabalho é visto por muitos como uma fonte de flexibilidade e autonomia (Babnik et al., 2022; Broadersen, 2024; Gibson et al., 2023), o que ajuda a explicar a resistência generalizada a medidas de *return-to-office* (RTO) (Broadersen, 2024; Gibson et al., 2023). No fundo, mais do que o local de trabalho em si, os trabalhadores valorizam políticas organizacionais que os envolvam nas decisões e lhes deem voz neste processo pós-pandemia (Broadersen, 2024).

2.2. Modelo dos atributos instrumentais e simbólicos

O modelo dos atributos instrumentais e simbólicos tem sido especialmente usado no recrutamento, nomeadamente na área de *employer branding* (Luo et al., 2023; Lievens, 2007), e procura relacionar fatores, como por exemplo a atração que candidatos ou trabalhadores sentem sobre uma organização, com aspetos instrumentais que podem ser bónus ou benefícios, e aspetos simbólicos como o prestígio ou a inovação (Lievens & Highhouse, 2003).

Compreende-se por atributos instrumentais tudo o que seja objetivo, factual, concreto, físico ou tangível, sendo que são aspetos que normalmente despertam o interesse às pessoas pela sua capacidade de satisfazer as suas necessidades utilitárias (Lievens, 2007; Luo et al., 2023). Por outro lado, tem-se por atributos simbólicos tudo aquilo que se considera mais subjetivo, abstrato e intangível e que está mais relacionado com a perceção dos indivíduos e com a sua necessidade de se expressarem e manterem a sua identidade (Lievens & Highhouse, 2003; Luo et al., 2023).

Tal como a preferência por um determinado produto, ou até a atração que um potencial candidato sente por uma determinada organização, também a preferência por um regime de trabalho pode ser impactada por atributos instrumentais e/ou simbólicos.

Assim sendo, a presente investigação tenciona estudar qual o impacto que atributos simbólicos e atributos instrumentais – nomeadamente a sustentabilidade ou as saudades e o custo ou o tempo de deslocação – têm no *engagement*, a variável dependente do modelo conceptual. Entre estes atributos, destaca-se a inclusão da saudade como variável simbólica de carácter disruptivo, uma vez que, ao contrário dos restantes fatores estudados com bastante mais frequência, como é o caso da sustentabilidade ou dos custos associados aos diferentes regimes de trabalho, não existe ainda evidência clara sobre a forma como este sentimento pode moldar as escolhas, os comportamentos e o compromisso dos trabalhadores. Dada a sua natureza inovadora neste contexto, a saudade justifica uma exploração aprofundada da literatura já existente, apresentada no capítulo seguinte.

2.3. Saudade

A saudade, como muitos outros conceitos, não tem uma só e consensual definição. Alguns autores definem-na como uma experiência psicológica que resulta da ausência de entes queridos ou de sítios familiares (Neto & Mullet, 2020; Neto 2023). Wieczorek (2023), por outro lado, afirma que este conceito reflete um traço cultural português e que representa a ideia de se estar incompleto e de se desejar o inatingível. De modo geral, é consensual que saudade não é um conceito de fácil tradução noutras línguas, mas sim de difícil explicação mesmo na língua de origem: o português. É também consentido por grande parte da literatura que é um conceito complexo que pode ter diferentes significados para diferentes indivíduos, mas que está normalmente relacionada com uma distância espaço-temporal e que envolve emoções (Neto, 2023).

A saudade, que agrega não apenas emoções negativas, mas também positivas (Neto, 2023), sugerindo assim um sentimento agri-doce, pode ser estruturada em três fatores: sentir falta de entes próximos; falta de intimidade; e ânsia pelo passado (Neto & Mullet, 2020). Wieczorek (2023), defende também que a saudade ocupa um lugar importante na cultura portuguesa e no passado histórico do país, nomeadamente na época dos Descobrimentos via marítima, fazendo, assim, parte da identidade nacional, do “ser português”.

Por se tratar de uma emoção, ou, por outro lado, de um traço de identidade, a saudade caracteriza-se como abstrata e intangível, que se sente, mas não se vê. Este conceito integra, pelas suas características indiscutíveis e mais mencionadas na literatura, o grupo dos atributos simbólicos no modelo dos atributos instrumentais e simbólicos, usado com frequência para estudar o tema do *employer branding* (Lievens, 2007), como já foi referido anteriormente.

No contexto do teletrabalho, a saudade acaba por ter uma dimensão extremamente paradoxal. Se, por um lado, os trabalhadores em regime de trabalho presencial podem sentir saudade de casa, da família e do próprio ambiente familiar, por outro lado, os trabalhadores em regime de trabalho remoto também podem apresentar saudade dos colegas, do local de trabalho e do ambiente organizacional. Na presente investigação, por força dos dados recolhidos, será dada maior ênfase à saudade do trabalho.

2.4. Engagement

O *engagement* é definido na literatura como um estado mental positivo relacionado com o trabalho e que se caracteriza por três dimensões: vigor – que representa uma atitude comportamental composta por elevados níveis de energia e persistência perante adversidades –, dedicação – uma vertente mais emocional que está relacionada com elevado nível de envolvimento, entusiasmo e desafio em relação ao trabalho –, e absorção – a dimensão cognitiva que reflete elevados níveis de concentração e imersão laboral (Schaufeli & Bakker, 2004a; Vieira dos Santos et al., 2023).

Maslach & Leiter (2007), por outro lado, definiram o *engagement* como um estado de elevada energia e envolvimento e um forte sentido de eficácia profissional, caracterizando este conceito como o antónimo de *burnout* e das respetivas três dimensões que o caracterizam (exaustão, cinismo e ineficácia). Alguns autores, contudo, não concordam propriamente com essa definição, contrapondo que os dois conceitos, *burnout* e *engagement*, não são propriamente opostos, apresentando, porém, uma correlação negativa e devendo por isso ser medidos por escalas distintas (Schaufeli & Bakker, 2004a).

O *engagement* tem vindo a ser amplamente estudado na literatura organizacional, sendo frequentemente associado a constructos como *job crafting* (Letona-Ibanez et al., 2021), o *burnout* (Maslach & Leiter, 2007; Schaufeli & Bakker, 2004a), a intenção de *turnover* (Otoo, 2024; Schaufeli & Bakker, 2004a), os recursos do trabalho (Lee & Jo,

2023; Schaufeli & Bakker, 2004a) e a performance (Toscano & Zappalà, 2021). O facto de o *engagement* estar associado a variáveis diretamente relacionadas com a eficácia e o sucesso organizacional evidencia a sua relevância, justificando a necessidade de continuar a aprofundar este conceito em investigações que procuram compreender o funcionamento das organizações e os fatores que explicam o comportamento dos trabalhadores.

No que diz respeito à sustentabilidade, Wang (2025) demonstra que iniciativas organizacionais eficazes nesta área são potenciadas pelo *engagement* dos colaboradores, contribuindo não apenas para a responsabilidade ambiental a longo prazo, mas também para o reforço do desempenho corporativo. A hierarquia constitui igualmente um fator de relevo. Mitra et al. (2017) analisaram a forma como o *engagement* e o *disengagement* se propagam pelas estruturas organizacionais, demonstrando que as relações hierárquicas influenciam significativamente estes processos, com implicações para a coesão e para a motivação dos colaboradores.

Já no domínio das variáveis instrumentais, Liu et al. (2024) identificam uma relação negativa entre *engagement* e o *stress* causado pelas deslocações, destacando o impacto da distância e do tempo de percurso diário até ao trabalho na experiência do trabalhador.

Por sua vez, a variável saudade, de particular relevância no contexto cultural português e na presente investigação, surge como um elemento ainda inexplorado na literatura sobre o *engagement*. Embora não existam estudos que relacionem diretamente estes dois conceitos, existem evidências sobre a nostalgia – um sentimento considerado próximo da saudade – e o *engagement*. Cho (2021), por exemplo, identificou uma associação positiva entre a nostalgia relacionada com o lazer e o *engagement*, sugerindo possível potencial para que sentimentos análogos, como a saudade, possam igualmente influenciar a forma como os trabalhadores se vinculam às suas organizações.

No modelo conceptual em estudo, o *engagement* é assumido como a variável dependente e ocupa, de certo modo, o lugar da atratividade organizacional no modelo dos atributos instrumentais e simbólicos no *employer branding* estudado por Lievens (2007).

3. Modelo Conceptual e Hipóteses de Investigação

No presente capítulo será apresentado o modelo que se pretende estudar, bem como as respetivas hipóteses de investigação. O modelo conceptual que se apresentará de seguida, poderá sofrer alterações ao longo da investigação, procurando incluir, essencialmente, os inputs da primeira recolha de dados que terá um objetivo exploratório.

O modelo conceptual da presente investigação – representado no fim deste capítulo – pretende analisar qual o impacto que tanto aspetos instrumentais como aspetos simbólicos têm no compromisso dos trabalhadores com a sua entidade empregadora.

Desde modo, existem dois grupos de variáveis independentes: o grupo das variáveis instrumentais e o grupo das variáveis simbólicas. No grupo das variáveis instrumentais serão incluídas variáveis mensuráveis objetivamente que se associam ao teletrabalho, como é o caso da distância, do respetivo tempo de deslocação até aos escritórios e do custo dessa deslocação – fatores muito referidos na literatura e nas estatísticas sobre o regime de trabalho remoto, como foi apresentado anteriormente. Por outro lado, no grupo das variáveis simbólicas, serão incluídas variáveis mais subjetivas e intangíveis. Aqui ter-se-á como variáveis de interesse, o desenvolvimento profissional – nomeadamente a hierarquia e a progressão na carreira –, a sustentabilidade e a saúde, que constituirá a variável disruptiva neste modelo, visto que a literatura ainda não prevê uma associação clara desta variável com o teletrabalho ou mesmo com o *engagement*.

A importância das variáveis apresentadas anteriormente será confirmada por uma primeira recolha de dados indutiva, com um propósito muito mais exploratório e qualitativo, realizada através de entrevistas.

A variável *engagement*, pela sua importância para as organizações e pela ligação que tem aos resultados das mesmas será a variável dependente desta investigação.

Sumariamente, o modelo conceptual desta investigação relacionará cada um dos aspetos instrumentais e simbólicos selecionados com o *engagement*, procurando investigar e compreender com mais profundidade aqueles que efetivamente apresentem algum tipo de correlação significativa com a variável dependente.

3.1. Hipóteses de Investigação

A inclusão da saudade como variável simbólica neste estudo justifica-se pelo seu carácter inovador e ainda pouco explorado na literatura organizacional. Embora não existam investigações que relacionem diretamente a saudade com o *engagement*, a literatura recente tem evidenciado o papel da nostalgia – o sentimento mais próximo da saudade noutras línguas – nas escolhas e nos comportamentos dos indivíduos, sobretudo em contextos de consumo (Li et al., 2023; Song et al., 2024). No contexto organizacional, a variável *saudade* pode igualmente assumir relevância no modo como os trabalhadores se relacionam com o seu trabalho.

Neste estudo, a saudade pode ser conceptualizada em duas dimensões: por um lado, a saudade associada ao contexto trabalho (saudades da rotina de deslocação, do convívio no escritório, ou mesmo do regresso a uma “normalidade” pré-pandemia); por outro lado, a saudade associada ao espaço doméstico e familiar (saudade de casa, da família ou mesmo da cidade de origem em casos onde o trabalhador se desloca para outras áreas que não a sua área residencial para trabalhar). Ambas as dimensões refletem experiências emocionais com forte carga afetiva e, de certo modo, ambivalente, capazes de moldar a perceção que os trabalhadores têm do seu trabalho e, consequentemente, o seu grau de envolvimento e compromisso.

Deste modo, ao considerar que o *engagement* resulta não apenas de fatores racionais e objetivos, mas também de dimensões simbólicas e emocionais, torna-se plausível admitir que a perceção de saudade possa influenciar o nível de *engagement* dos trabalhadores.

H1: A perceção de saudade sentida pelos trabalhadores influencia os seus níveis de engagement.

A sustentabilidade tem vindo a assumir um papel central não apenas nas escolhas dos consumidores, mas também nas estratégias das organizações que a integram cada vez mais como pilar das suas práticas de gestão (Guiné et al., 2020; Gorski & Ranf, 2024). No contexto do trabalho, o regime remoto surge frequentemente associado a benefícios sustentáveis, sobretudo pela redução do tráfego automóvel e, consequentemente, pela melhoria da qualidade do ar em zonas urbanas (Chen & Li, 2024; de Macêdo et al., 2020).

A valorização de práticas alinhadas com a sustentabilidade pode reforçar a perceção positiva dos trabalhadores relativamente à sua organização, na medida em que

a associam a responsabilidade social e compromisso ambiental de longo prazo. Tal percepção não só contribui para melhorar a imagem da organização, como também pode consolidar o vínculo afetivo e emocional dos trabalhadores para com a mesma, potenciando níveis mais elevados de *engagement*.

Neste sentido, a literatura sugere que o *engagement* pode ser fortalecido quando os trabalhadores reconhecem que a sua atividade profissional e, em específico, a sua entidade empregadora, se integra e associa a práticas com impacto positivo na sociedade e no ambiente. Assim, admite-se que a percepção de sustentabilidade associada ao teletrabalho possa ter um efeito positivo na forma como os trabalhadores se envolvem e se comprometem com a sua organização.

H2: A percepção de sustentabilidade que os trabalhadores associam ao trabalho remoto tem uma correlação positiva com o engagement em organizações que permitem o teletrabalho.

A estrutura hierárquica das organizações e a percepção de oportunidades de progressão na carreira assumem particular relevância no contexto do teletrabalho e, em concreto, na forma como os trabalhadores se ligam e identificam com a sua entidade empregadora. Estudos recentes sugerem que trabalhadores em regime remoto enfrentam maiores dificuldades em termos de visibilidade e reconhecimento, o que se traduz em barreiras à progressão na carreira, limitações no acesso a benefícios e, de modo geral, menos oportunidades de evolução profissional (Klerk et al., 2021; Noronha & D'Cruz, 2019; Phillips, 2020).

Simultaneamente, o teletrabalho tende a estar associado a um aumento do número de horas dedicadas à atividade profissional, sendo que uma parte significativa deste esforço permanece despercebida (Noronha & D'Cruz, 2019). Tal cenário pode intensificar percepções de desigualdade e injustiça, fatores que, segundo a literatura organizacional, comprometem diretamente os níveis de *engagement* (Hassan et Al-Jubari, 2010).

Ademais, a literatura sublinha ainda que lideranças eficazes em regimes remotos tendem a ser mais horizontais, promovendo relações baseadas na confiança e na cooperação, ao invés de estruturas rígidas de supervisão (Contreras et al., 2020). Este tipo de liderança parece mitigar os efeitos negativos da distância física e fomentar um maior envolvimento dos trabalhadores.

Deste modo, é plausível admitir que tanto a percepção de rigidez hierárquica como a percepção de ausência de oportunidades de progressão profissional possam atuar como barreiras ao *engagement* dos trabalhadores.

H3a: A percepção de rigidez hierárquica está negativamente relacionada com o nível de engagement dos trabalhadores.

H3b: A percepção de limitação na progressão da carreira está negativamente relacionada com o nível de engagement dos trabalhadores.

A pandemia COVID-19 desencadeou uma mudança significativa nos regimes de trabalho, generalizando a adoção do teletrabalho e expondo os trabalhadores e as organizações a uma nova realidade. Entre os benefícios mais destacados, a literatura e as estatísticas apontam a redução das deslocações diárias como um dos aspetos mais valorizados pelos trabalhadores, quer em termos de tempo como em termos de custos (Aksoy et al., 2023; de Macêdo et al., 2020; DGAEP, 2021). Estudos internacionais estimam que os trabalhadores em regime remoto poupam, em média, mais de uma hora por dia em deslocações (Aksoy et al., 2023), enquanto que, em Portugal, cerca de 72% dos trabalhadores indicam a poupança do tempo perdido em deslocações como a principal vantagem deste regime de trabalho (DGAEP, 2021). A poupança de tempo e a diminuição das despesas associadas às deslocações constituem, assim, fatores instrumentais centrais para a percepção positiva do teletrabalho.

As deslocações representam não apenas um custo financeiro e podem também ser uma fonte de desgaste físico e emocional, sobretudo quando implicam longos períodos de tempo e distâncias consideráveis. Este esforço adicional pode reduzir a disponibilidade de energia e recursos pessoais do trabalhador, fatores essenciais para sustentar elevados níveis de *engagement*. Além disso, as despesas acrescidas com transporte podem contribuir para percepções de insatisfação e injustiça, enfraquecendo a ligação com a organização.

Neste sentido, é plausível admitir que deslocações mais longas, onerosas e exigentes, nomeadamente em termos de tempo despendido, se relacionem negativamente com o *engagement*, comprometendo a motivação e a ligação dos trabalhadores à sua entidade empregadora.

H4a: O tempo da deslocação para o local de trabalho está negativamente relacionado com os níveis de engagement dos trabalhadores.

H4b: O custo da deslocação para o local de trabalho está negativamente relacionado com os níveis de engagement dos trabalhadores.

H4c: A distância da deslocação para o local de trabalho está negativamente relacionada com os níveis de engagement dos trabalhadores.

Formuladas as hipóteses de investigação, apresenta-se de seguida o modelo conceptual que constitui o ponto de partida da presente investigação – ver figura 3.1.1.

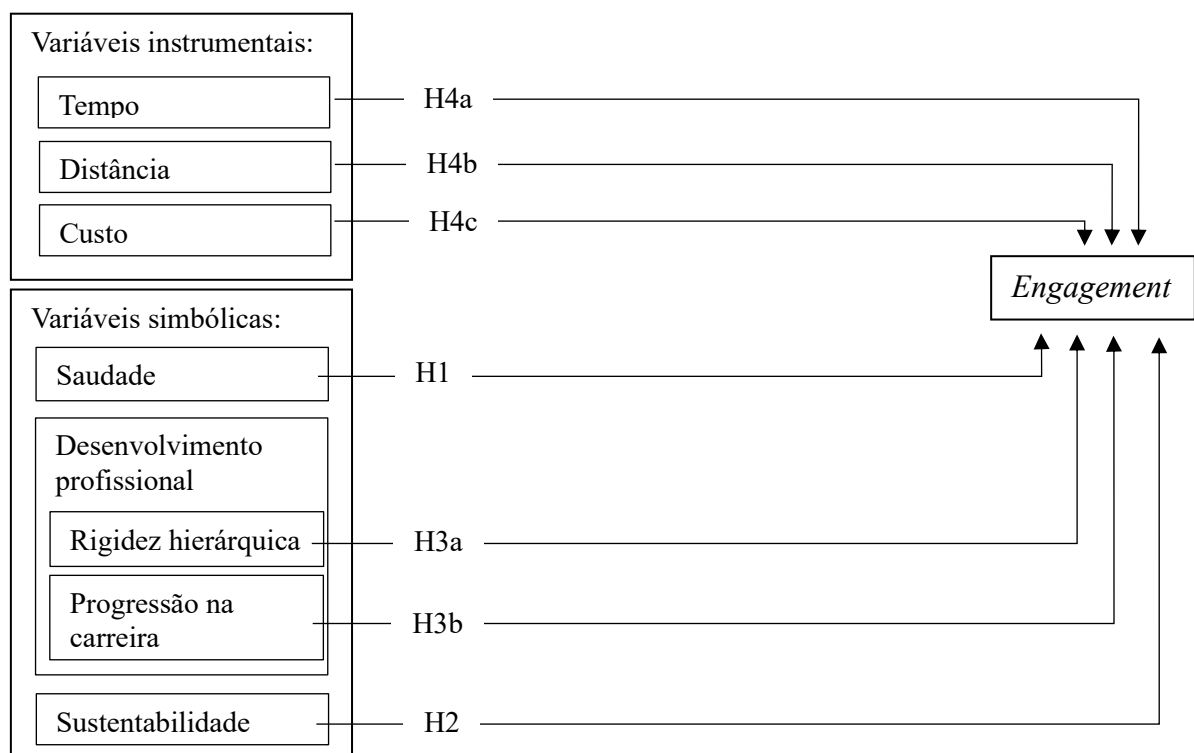


Figura 3.1.1: Modelo de investigação – impacto das variáveis simbólicas e instrumentais no engagement.

4. Metodologia

4.1. Entrevistas

Procedimento

A primeira recolha de dados baseou-se numa entrevista individual previamente estruturada com 32 questões apresentadas no anexo A. A entrevista foi realizada a 10 participantes escolhidos por conveniência e de modo a constituir uma amostra relativamente heterogénea. Todas as entrevistas foram transcritas usando uma ferramenta de inteligência artificial – Read AI.

O intuito desta recolha de dados prendeu-se com a necessidade de confirmar as variáveis instrumentais, validar as variáveis simbólicas inicialmente consideradas para o modelo – nomeadamente as variáveis, sustentabilidade e desenvolvimento profissional (progressão na carreira e hierarquia) cuja relevância foi identificada na revisão de literatura –, e, adicionalmente, explorar que outras dimensões, particularmente no grupo das variáveis simbólicas, poderiam ser incluídas na investigação.

Neste sentido, a abordagem seguiu uma lógica indutiva, permitindo a identificação de novos construtos com base nos testemunhos recolhidos. Ainda que não se tenha seguido integralmente a metodologia da *grounded theory*, foi adotado um método próximo desta abordagem, no sentido em que a construção teórica realizada *a posteriori* da aplicação dos métodos de recolha de dados, partiu da informação neles obtidos. Apesar da natureza qualitativa da aplicação das entrevistas, este método também teve uma dimensão quantitativa para a qual se recorreu ao programa MAXQDA 24 de modo a realizar uma análise de frequências dos diversos tópicos mencionados pelos inquiridos.

Em termos de duração, a entrevista mais curta durou 20 minutos e a entrevista mais longa 52 minutos, sendo que, em média, cada entrevista durou cerca de 32 minutos.

Para além da função mais exploratória e de análise sobre algumas variáveis, as entrevistas tinham ainda o propósito de, sendo necessário, auxiliarem na criação de escalas para medir algumas variáveis de interesse para o modelo da investigação.

Amostra

No que diz respeito aos entrevistados, como é possível observar no anexo B, os mesmos tinham idades compreendidas entre os 21 e os 59 anos de idade com antiguidades na instituição atual de desde 1 mês até cerca de 25 anos. Todos estavam a realizar funções maioritariamente ligadas ao setor terciário, setor dos serviços.

De modo geral, a primeira recolha de dados contou com um leque de inquiridos bastante diversificado, incluindo trabalhadores da Administração Pública, trabalhadores por Conta de Outrem e trabalhadores por Conta Própria; trabalhadores desde o setor agrícola ao setor informático e pessoas a trabalhar nos 3 regimes de trabalho – online, presencial e híbrido.

No que diz respeito ao nível de qualificação segundo o Quadro Europeu de Qualificação (QEQ), foram entrevistadas pessoas com níveis de qualificação entre o 4 e o 7, com destaque para o nível 6, correspondente à licenciatura, que era a qualificação auferida pela maior parte dos participantes.

Análise das entrevistas

Quanto à análise dos dados recolhidos, verificou-se que as variáveis simbólicas, por meio de aspetos como o *conforto*, a *sustentabilidade*, a *saudade*, entre outros, foram mencionadas 283 vezes, enquanto as variáveis instrumentais, por meio de aspetos como o tempo, a distância e os custos, foram mencionadas 137 vezes (quadro 4.1.1).

Quadro 4.1.1

Frequência com que as variáveis simbólicas e instrumentais foram mencionadas nas entrevistas.

	<i>Frequência</i>	<i>Percentagem</i>
Variáveis simbólicas	283	67,38%
Variáveis instrumentais	137	32,62%
TOTAL	420	100%

Variáveis instrumentais. Entre as variáveis instrumentais as que se se destacaram e foram mencionadas por todos os entrevistados foram, em primeiro lugar, o “tempo” (f=56), seguidos da variável “distância” (f=41) e “custos” (f=40) – ver quadro 4.1.2.

Quadro 4.1.2

Frequência com que as variáveis instrumentais – tempo, distância, custos – foram mencionadas nas entrevistas.

<i>Variáveis instrumentais</i>	<i>Frequência</i>	<i>Percentagem</i>
<i>Tempo</i>	56	40,88%
<i>Distância</i>	41	29,93%
<i>Custos</i>	40	29,2%
TOTAL	137	100%

Dentro da variável *custos* foram bastante mencionados custos do trabalho presencial, tais como o custo da alimentação – “eu não vou estar a cozinhar no dia antes para levar a comida e no dia a seguir... ou seja acabo por gastar 11 euros” (Entrevistado B); “acaba-se por poupar dinheiro porque não almoçamos fora” (Entrevistado J) – e o custo da deslocação/transportes – “o gasóleo lá está tendo de estar a ir para o (cidade) e a voltar para casa” (Entrevistado A); “fica muito caro estar a ir para (localização da entidade empregadora)” (Entrevistado E).

Contudo, também foram mencionados alguns custos do teletrabalho, nomeadamente gastos próprios com energia – “no meu caso, se calhar acaba por ser mais prejudicial o teletrabalho, tendo em conta que acabo por consumir energia de casa para ter o computador ligado, acabo por ter um aquecedor ligado agora que está mais frio no inverno” (Entrevistado F); “Somos nós a pagar a fatura da água, da luz” (Entrevistado I).

No que diz respeito à *distância*, esta variável apresentou-se, para muitos entrevistados como uma condicionante da preferência por um determinado regime de trabalho – “[se a localização dos escritórios fosse mais próxima do meu local de residência] Estava mais no escritório, sim”, “Para mim, a maior influência [para optar por teletrabalho] é a minha localização” (Entrevistado C); “não ia estar a trabalhar na (nome da entidade empregadora) se eu estivesse num regime de 100% presencial, nem na (nome da entidade empregadora), nem se calhar em nenhuma empresa que estivesse situada na zona onde está a (nome da entidade empregadora)” (Entrevistado E).

Contudo, a variável instrumental que mais se destacou foi, sem dúvida a variável *tempo*. Dentro desta variável, destacou-se o tempo despendido em deslocações – “[colegas que] demoram mais de uma hora para o escritório” “não se perde tempo em viagens” (Entrevistado B); “não perco tanto tempo em trânsito, em condução, de um lado para o outro, em viagens” (Entrevistado C); “não perder tempo em deslocações, embora não seja muito o meu caso” (Entrevistado D); “ir para o escritório, a sair do escritório mais tarde, mais estar a deslocar-me, chego a casa, se calhar lá está, nem sempre tenho o tempo certo” (Entrevistado H).

Também o tempo que antecede a deslocação, nomeadamente a hora de acordar – “podem acordar muito mais tarde” (Entrevistado B); “ter que acordar cedo e tudo mais” (Entrevistado E); “é mais uma horinha que dormimos para não estar no trânsito” (Entrevistado H) – ou o tempo que usam para prepararem um dia de trabalho presencial – “quando trabalho em casa também não me preparo assim tão bem. Às vezes não tomo banho de manhã. Quando saio de casa tomo sempre banho de manhã. Se estiver a

trabalhar em casa, às vezes só tomo à noite” (Entrevistado B); “todo o tempo que perdemos a preparar o nosso dia de trabalho para ir para o escritório, acho que em teletrabalho é tempo que ganhamos”, “ir para o escritório, a sair do escritório mais tarde, mais a deslocar-me, chego a casa, se calhar lá está, nem sempre tenho o tempo certo para preparar a comida para o dia seguinte” (Entrevistado H).

Variáveis simbólicas. Inicialmente, as variáveis simbólicas que se previam incluir neste estudo eram a saudade, o desenvolvimento profissional e a sustentabilidade. Contudo, e tendo em conta que a primeira recolha de dados também tinha uma abordagem mais indutiva, outras variáveis demonstraram ser relevantes, nomeadamente a perceção de flexibilidade/autonomia² (f=54) que o teletrabalho transmitia, as relações interpessoais e convívio³ (f=69) e, por fim, o conforto (f=34) – ver quadro 4.1.3.

Quadro 4.1.3

Frequência com que as variáveis simbólicas – Interação social, Foco na ausência, Autonomia, Sustentabilidade, Conforto e Desenvolvimento profissional – foram mencionadas nas entrevistas.

<i>Variáveis simbólicas</i>	<i>Frequência</i>	<i>Percentagem</i>
<i>Interação social</i>	69	24,38%
<i>Foco na ausência</i>	60	21,2%
<i>Autonomia</i>	54	19,08%
<i>Sustentabilidade</i>	36	12,72%
<i>Conforto</i>	34	12,01%
<i>Desenvolvimento profissional</i>	30	10,6%
TOTAL	283	100%

No que diz respeito às três primeiras variáveis, aquelas que se previam incluir no modelo de investigação, a primeira recolha de dados permitiu perceber que tanto a variável saudade como a variável desenvolvimento profissional, eram variáveis bastante mais complexas.

Em primeiro lugar, a variável saudade era muitas vezes substituída pela expressão “sentir falta” – “Eu não sinto saudades, eu sinto falta” (Entrevistado J). Concluiu-se então que para muitos entrevistados a carga emocional associada não só ao local de trabalho,

² Apesar da recorrência do termo “flexibilidade” nas entrevistas, a literatura aponta “autonomia” como conceito mais adequado.

³ Embora os entrevistados mencionem sobretudo “relações interpessoais” ou “convívio”, optou-se pelo termo “interação social”, mais comum na literatura.

aos colegas ou à própria rotina, mas também ao ambiente familiar, nomeadamente a casa e aos próprios familiares, não era suficiente para se identificar a saudade como a emoção sentida. Assim sendo, foi notada a utilização da “saudade” como sentimento de eleição por 33 vezes e a utilização de um sentimento menos expressivo, menos emotivo, que se classificou como “sentir falta”, 27 vezes – ver quadro 4.1.4.

A distinção entre os dois conceitos baseou-se principalmente na carga emocional presente no testemunho dos entrevistados, visível até nas suas expressões faciais. O “sentir falta” estava associado a sentimentos mais leves, pontuais e menos intensos. Em contrapartida, a “saudade” envolvia emoções mais profundas frequentemente ligados à família, especialmente entre entrevistados numa faixa etária mais elevada e com família constituída. Além disso, a saudade relacionava-se com distâncias espaço-temporais maiores, manifestada, principalmente, por pessoas que trabalham longe da família ou que passam longos períodos sem se deslocar ao escritório.

Quadro 4.1.4

Frequência com que as duas sub-componentes da variável Foco na ausência – Saudade e Sentir falta – foram mencionadas nas entrevistas.

<i>Foco na ausência</i>	<i>Frequência</i>	<i>Percentagem</i>
<i>Saudade</i>	33	55%
<i>Sentir falta</i>	27	45%
TOTAL	60	100%

No que diz respeito à variável desenvolvimento profissional, esta acabou por, tal como se esperava, se notar essencialmente em duas sub-categorias: a *hierarquia* (f=16) e a *progressão na carreira* (f=13) – ver quadro 4.1.5. As duas dimensões distinguiram-se principalmente pelos temas abordados. A dimensão “hierarquia” referia-se sobretudo aos cargos superiores comparativamente ao cargo ocupado pelo inquirido, destacando-se questões como a diferença salarial – que permitia aos superiores viver mais perto dos escritórios tradicionais – e a maior autonomia para decidir quando fazer teletrabalho. Já a dimensão “progressão na carreira”, abordava aspetos como a visibilidade dentro da empresa, considerada importante para progredir profissionalmente, a influência do teletrabalho nesse processo e a possibilidade ou não de ocupar cargos de chefia a trabalhar remotamente.

Quadro 4.1.5

Frequência com que as duas sub-componentes da variável Desenvolvimento profissional – Hierarquia e Progressão na carreira – foram mencionadas nas entrevistas.

<i>Desenvolvimento profissional</i>	<i>Frequência</i>	<i>Percentagem</i>
<i>Hierarquia</i>	16	55,17%
<i>Progressão na carreira</i>	13	44,83%
TOTAL	29	100%

Como foi referido, a variável *hierarquia* foi sobretudo associada ao cargo (superior ou inferior) de colegas ou chefias relativamente ao cargo que o entrevistado estava a desempenhar – “O *partner*, por exemplo, está todos os dias lá” (Entrevistado B) ; “quem vai mais vezes ao escritório são os *managers*, *senior managers*, diria, *partner*” (Entrevistado E) ; “na nossa profissão, vemos que, os magistrados estão muito em teletrabalho” (Entrevistado I) –, e consequentemente ao nível de responsabilidade e autonomia que esse cargo exigia – “Os chefes, alguns deles, dizem amanhã não estou, vou estar em teletrabalho, ponto. Têm autonomia para decidir como é que vão estar esse trabalho” (Entrevistado J) – e à remuneração – “é porque lá está, também moram mais perto, porque têm capacidade financeira para ter uma casa numa zona mais perto dali da (nome da entidade empregadora)” (Entrevistado E).

Por outro lado, alguns entrevistados também afirmaram que a hierarquia em nada influenciava o regime de trabalho, e que esse regime era definido em conformidade com o tipo de funções e com a modernidade e a organização de entidade empregadora – “Hoje em dia eu acho que já não tem tanto a ver com uma questão de hierarquia, acho que tem a ver com o nível de modernidade da empresa e o quão organizada ela está” (Entrevistado A); “Depende só mesmo do tipo de trabalho, não do posto em que tu estás” (Entrevistado E).

No que diz respeito à progressão da carreira, os testemunhos passaram essencialmente pelo facto do trabalho facilitar promoções – “Não sei se passa a imagem de que se está a trabalhar mais e se está mais empenhada do que quem está em casa. Honestamente não consigo saber, mas acredito que acaba por parecer melhor estar lá sempre no escritório” (Entrevistado B); “tendo a acreditar que um sistema presencial beneficia mais a progressão” (Entrevistado D); “[a progressão na carreira] é afetada completamente porque eu tive propostas para cargos de chefia e era impossível eu fazer isso a partir de casa”, “eu abdiquei do cargo de chefia para me manter em teletrabalho” (Entrevistado J) – ou, por outro lado, pelo facto do teletrabalho não impactar de todo a

progressão da carreira – “os superiores, sabem tudo o que a gente faz. Todo o trabalho que eu faço, eles conseguem ver. Mesmo estando online, eles conseguem ter noção” (Entrevistado I).

Por último, concluiu-se que a variável *sustentabilidade*, e o facto de o teletrabalho ser mais ou menos sustentável, não influenciava em nada a escolha/preferência dos entrevistados por um regime de trabalho em detrimento de outros – “Para ser honesto, não. Acho que a sustentabilidade não interferiria na minha escolha em termos de regime de trabalho.” (Entrevistado B); “Na minha escolha [a sustentabilidade] não pesa muito. Ajuda, mas não pesa muito nessa parte.” (Entrevistado C); “Não, acredito que essa [a sustentabilidade] não seria uma característica que seria decisora na minha tomada de decisão.” (Entrevistado D).

Concluiu-se ainda que não é consensual que o teletrabalho seja efetivamente uma alternativa mais sustentável ao trabalho presencial, visto que, apesar de ser mais ecológico por evitar as deslocações quando a opção de teletrabalho passa por trabalhar a partir de casa – “permite não teres que movimentar-te tantas vezes até ao escritório, que quer vais com transporte próprio ou por transportes públicos vais sempre gerar uma emissão de gases” (Entrevistado E) – e que nem sempre é o caso – “Não, até se calhar ia ser pior, porque eu se calhar até ia para sítios mais longe do que o meu trabalho, nesse sentido.” (Entrevistado G)), acaba por obrigar a que as pessoas façam consumos nas suas casas que, provavelmente não serão infraestruturas tão eficientes como poderão ser os escritórios – “o consumo individual de energia acaba por ser exponencial nas pessoas que acabam por trabalhar em casa. Acredito que é mais eficiente, num edifício grande, o uso da energia, do que em termos individuais” (Entrevistado D).

Por fim, como foi mencionado anteriormente, foram ainda evidenciadas três novas variáveis: *conforto*, *autonomia* e *interação social*. O conforto, definido pelos entrevistados como não sendo “algo explicável” (Entrevistado B), caracterizou-se como uma dimensão simbólica, por se considerar subjetivo, variar de indivíduo para indivíduo e não ser mensurável de forma consensual. Também a autonomia, apresenta características de uma variável simbólica. Para além de ser difícil de medir objetivamente, acaba por ser um conceito abstrato que apresenta diferentes significados para diferentes pessoas. Por fim, no que diz respeito à variável interação social, esta é puramente intangível visto que não se resume apenas à presença física – “não estar tanto com os teus colegas de trabalho” (Entrevistado F) –, ou ao número de colegas próximos, mas sim à qualidade das relações, das interações, ao sentimento de pertença – “aquele ambiente de

equipa, aquele ambiente entre as pessoas” (Entrevistado C) –, etc., caracterizando-se, deste modo, como uma variável simbólica.

Em primeiro lugar, a variável mais mencionada, a *interação social* (f=69). Esta variável, à semelhança de outras, caracterizou-se por testemunhos paradoxais. Por um lado, os entrevistados afirmam que o teletrabalho impede de certo modo o desenvolvimento de relações interpessoais, dificultando o sentimento de equipa – “[outra desvantagem é] não se criar aquele ambiente de equipa, aquele ambiente entre as pessoas, que às vezes há nos escritórios” (Entrevistado C); “[em teletrabalho] estou todo dia em casa e não saio de casa. E a desvantagem é que não vemos pessoas. Passa-se a ser um bocado introvertido.” (Entrevistado I) –, por outro lado, outros entrevistados viam o facto de não ter de lidar com pessoas, ou com colegas que consideravam mais difíceis um dos benefícios do teletrabalho – “E depois é assim, eu sou uma pessoa um bocadinho introvertida e estar todos os dias com pessoas também me cansa”, “estar todos os dias com as mesmas pessoas, é cansativo” (Entrevistado J); “era também porque era menos um dia da semana em que não estava naquele ambiente hostil” (Entrevistado G).

Outros testemunhos relacionados com a interação social, afirmavam por exemplo que o teletrabalho lhes permitia ter mais tempo para socializar – “se sair do escritório às 10, já não vejo os meus pais, já estão a dormir quando chego a casa, já não consigo socializar, já não é a mesma hora, já não vou ter com uma amiga às 11 da noite, já não vejo pessoas” (Entrevistado G) –, ou, noutra perspetiva, que dificultava a comunicação, visto que presencialmente podiam perceber melhor as pessoas, essencialmente devido à comunicação não-verbal – “não vais poder estar a ver a forma como a pessoa reage aqui assim, está presa no ecrã, enquanto quando estás frente a frente podes olhar para o corpo inteiro e ver como é que a pessoa está a reagir.”, “Através da câmara não é tão perceptível como é que a pessoa se está a sentir ou esse tipo de coisa assim, tipo de emoções e se está stressado.” (Entrevistado E).

Em segundo lugar, quanto à percepção de *autonomia*, esta é provavelmente a variável mais complexa em termos de definição visto que os entrevistados tinham todos testemunhos bastante diferentes, ainda que todos positivos. De modo muito resumido, esta percepção de flexibilidade e/ou percepção de autonomia traduzia-se essencialmente na ideia da organização do próprio horário – “gosto muito de organizar os meus próprios horários” (Entrevistado A); “Maiores vantagens [do teletrabalho]?! Flexibilidade no horário” (Entrevistado D); “é flexibilidade para (...) fazeres o teu horário como quiseses” (Entrevistado G) –, nomeadamente para a conciliação com tarefas e responsabilidades

não laborais – “Aproveitam para ir buscar o menino da escola.” (Entrevistado B); “poder fazer as coisas caseiras nos horários de almoço e de possíveis pausas” (Entrevistado D); “facilita bastante ou porque temos que ir ao correio a uma X hora” (Entrevistado H) – e, por fim, na flexibilidade em termos de localização – “outra coisa que é extremamente importante para mim é a liberdade geográfica, para mim de estar onde eu quiser” (Entrevistado A); “é flexibilidade para tu estares onde queres” (Entrevistado G).

Por fim, no que diz respeito ao conforto, este era essencialmente associado ao contexto casa – “Mas no meu caso, não sei, às vezes gosto mais de ficar em casa, pelo conforto para estar em casa, dormir mais um bocadinho, ficar mais descansado” (Entrevistado B); “Gosto de estar em casa. A casa é o nosso abrigo, é um sentimento mais confortável.” (Entrevistado C); “Acho que mal chego ao trabalho sinto falta do meu conforto” (Entrevistado H) –, contudo, este conforto foi também associado a menores níveis de produtividade ou maiores distrações – “Claro que às vezes esse conforto, e eu verifico isso também no meu caso, te pode levar a uma falta de produtividade” (Entrevistado F); “o conforto de estar ali sozinho... Isto distrai-me, ir ao telemóvel, que se calhar no trabalho já não estou, não estou sempre a ir ao telemóvel” (Entrevistado B).

Para além das 3 variáveis simbólicas que surgiram das entrevistas, surgiu ainda a variável *job crafting*. Apesar de poder integrar o grupo das variáveis simbólicas, pelas suas características intangíveis, considerar-se-á como a variável moderadora do modelo conceptual em estudo, tal como será apresentado mais à frente. Foram mencionadas práticas relacionadas com cada uma das dimensões do *job crafting* – *task crafting*, *relational crafting* e *cognitive crafting*.

No que diz respeito ao *task crafting*, foram mencionados aspetos como a reorganização de horários e tarefas – “Gosto muito de organizar os meus próprios horários, de ver quanto tempo é que eu tenho de despender com determinada tarefa” (Entrevistado A); “se estiver em casa consigo fazer os meus horários de outra maneira” (Entrevistado G)” – a escolha do local de trabalho – “Costumo trabalhar muito em *hostels* e (...) espaços de *coworking*” (Entrevistado A) – e a escolha de tarefas – “Se vejo que a pessoa de facto não coincide com a minha (...) não avanço com o projeto” (Entrevistado A).

No *relational crafting*, com a criação de ligações com clientes e colegas – “Gosto de ter uma relação de proximidade (...) que os clientes se sintam à vontade para me pedir tudo.” (Entrevistado A); “A equipa tem que estar sempre sintonizada (...) fazemos com que essas tarefas caiam mais nuns do que noutros” (Entrevistado I) – que se verifica,

posteriormente, no desempenho – “Se a equipa for boa, o trabalho desenvolve muito.” (Entrevistado I).

Para concluir, no que diz respeito ao *cognitive crafting*, foi mencionado o fator desafio na perceção do trabalho como estimulante – “Gosto das atividades que não conheço (...) o desafio pode vir ou não das tarefas de interesse.” (Entrevistado D) – e na atribuição de propósito a tarefas e projetos – “Gosto de trabalhar para projetos que façam sentido para mim e com pessoas que também façam sentido.” (Entrevistado A).

Em suma, as entrevistas permitiram selecionar as variáveis que integraram o modelo de investigação. Em primeiro lugar, no que diz respeito às variáveis instrumentais, foram eleitas o *custo* (f=40), a *distância* (f=41) e o *tempo* (f=56). Em segundo lugar, destacaram-se as variáveis *interação social* (f=69), a *autonomia* (f=59) e *foco na ausência* (f=60) que seguiram para o modelo final da presente investigação. No que concerne à última variável, *foco na ausência*, esta será denominada de “*saudade*” de agora em diante, visto ser a subcategoria que mais nos interessa estudar.

Por outro lado, as variáveis *conforto*, *desenvolvimento profissional* e *sustentabilidade*, por terem apresentado frequências de menção inferiores às restantes, por terem, inclusive, sido apontadas como pouco importantes pelos entrevistados e por serem menos estudadas na literatura, não vão avançar para o modelo final de investigação, rejeitando-se, deste modo, as hipóteses H2, H3a e H3b, anteriormente apresentadas.

Conclui-se assim que as variáveis *sustentabilidade*, *progressão na carreira* e *hierarquia*, não são relevantes para explicar o compromisso dos trabalhadores. Em concreto, as entrevistas permitiram perceber que o *engagement* é independente da perceção de sustentabilidade que os trabalhadores associam ao teletrabalho, e que a perceção de rigidez hierárquica e a perceção de limitação na progressão na carreira em consequência do teletrabalho pouco ou nada explicam o compromisso dos colaboradores.

4.1.2. Revisão de literatura - variáveis introduzidas pelas entrevistas

Como foi referido anteriormente, as entrevistas trouxeram três novas variáveis ao modelo inicial – a *autonomia*, a *interação social* e o *job crafting* – pelo que existe uma necessidade de analisar o que diz a literatura sobre estas dimensões. Deste modo, foram aditadas novas hipóteses ao modelo que serão apresentadas de seguida. Ademais, foi ainda acrescentado ao modelo conceptual e, por isso, a todas as hipóteses de investigação,

a moderação da variável *job crafting* na relação entre variáveis instrumentais e simbólicas com o *engagement*.

Interação social

No que diz respeito à variável *interação social*, como é mais conhecida na literatura – a variável simbólica mais mencionada nas entrevistas –, esta surge naturalmente associada ao teletrabalho e ao trabalho a partir de casa pelo facto de as equipas deixarem de estar juntas presencialmente. Muitas questões surgem sobre o teletrabalho e o impacto que terá ao nível das relações interpessoais. As equipas trabalham melhor se estiverem juntas presencialmente? A possibilidade de isolamento social é potenciada pelo trabalho a partir de casa? Equipas que não se conhecem pessoalmente têm resultados semelhantes às que desenvolvem as suas relações presencialmente?

Um obstáculo mencionado constantemente quando se fala em teletrabalho, está relacionado com o isolamento dos trabalhadores que poderá ser não só profissional como também social (Cooper & Kurkland, 2002). Alguns autores afirmam que quanto mais tempo se passa a trabalhar em remoto, maior o impacto negativo que o isolamento profissional vai ter em aspetos como, por exemplo, o desempenho (Golden et al, 2008), Robak (2022), diz ainda que o teletrabalho dificulta a criação de uma cultura organizacional de abertura, por meio de relações positivas e partilha de conhecimento entre colegas. De modo geral, é consensual que o teletrabalho pode causar um certo declínio no que diz respeito à qualidade das relações interpessoais (Vayre & Pignault, 2014).

Por outro lado, um testemunho menos comum na literatura, mas, ainda assim, bastante interessante que surgiu em algumas entrevistas, relacionava a interação social e as relações interpessoais com a exaustão. Windeler et al. (2017), estudaram a eficácia do uso de teletrabalho em part-time enquanto prática para aliviar essa exaustão, concluindo que essa medida poderia efetivamente representar uma oportunidade para recuperar energias, atenuando a relação entre a interação interpessoal e a exaustão relacionada com o trabalho.

A interação social, é, para muitas organizações e trabalhadores, condição essencial para o sucesso (Moore et al., 2015; Windeler et al., 2017), contudo, essa interação exige alguns recursos dos trabalhadores, podendo, assim, aumentar a exaustão laboral (Windeler et al., 2017). Assim sendo, à semelhança de outras variáveis, voltamos a estar

perante um paradoxo: será a falta de interação social um fator negativo no regime de teletrabalho, ou será que, por outro lado, o teletrabalho poderá proteger os trabalhadores da exaustão que a interação social acarreta para eles?

Conclui-se então que a literatura evidencia, uma ambivalência no papel da interação social no contexto do teletrabalho. Por um lado, a ausência de contacto presencial pode reduzir a qualidade das relações interpessoais, potenciar sentimentos de isolamento e comprometer resultados organizacionais como o desempenho ou a partilha de conhecimento (Golden et al., 2008; Robak, 2022; Vayre & Pignault, 2014). Por outro, níveis elevados de interação social podem, em determinados contextos, intensificar a sobrecarga emocional dos trabalhadores, contribuindo para a exaustão (Windeler et al., 2017). Assim, a interação social assume um papel paradoxal: pode ser simultaneamente promotora de *engagement*, quando favorece relações de confiança e cooperação, mas também um fator de desgaste, quando exige e esgota recursos dos trabalhadores.

Considerando esta dualidade, torna-se pertinente investigar de que forma a interação social se relaciona com o *engagement* dos trabalhadores em regime de teletrabalho, não sendo antecipado à partida se esta influência é positiva ou negativa.

H5: A interação social influencia os níveis de engagement dos trabalhadores em regime de teletrabalho.

Autonomia

A autonomia é definida como o grau em que o trabalho proporciona liberdade, independência e poder de decisão ao indivíduo na organização do trabalho e na determinação dos métodos e procedimentos a serem usados na sua execução (Morgeson & Humphrey, 2006; Oldham & Hackman, 2010), ou, de modo mais geral, como um estado de se ser autogovernado (Pichault & McKeown, 2019).

Gillon (1985), afirma que existem três tipos de autonomia – autonomia de pensamento, autonomia de vontade e a autonomia de ação. A literatura mais recente, contudo, divide a autonomia em três outras dimensões relacionadas com a metodologia de trabalho, a organização/programação de trabalho e a tomada de decisão (Breugh, 1985; Morgeson & Humphrey, 2006; Sia & Appu, 2015).

A autonomia surge então como um elemento potenciado pela tecnologia, enquanto característica estrutural dos mercados de trabalho da atualidade e enquanto repercussão

da necessidade constante de os indivíduos terem cada vez mais liberdade e controlo (Klerk et al., 2021) e rejeitarem as típicas relações de trabalho de subordinação (Pichault & McKeown, 2019).

Além disso, a autonomia, traduzida, por exemplo, na possibilidade de definir o tipo e as condições de trabalho (Pichault & McKeown, 2019), contribui para que os trabalhadores sintam que têm mais responsabilidade nos resultados obtidos (Oldham & Hackman, 2010), e ocupa um lugar central em diversas abordagens motivacionais de design de trabalho (Morgeson & Humphrey, 2006).

Ao proporcionar maior liberdade de decisão sobre os métodos, a organização e o ritmo de trabalho, a autonomia é apontada pela literatura como um recurso essencial para promover motivação e responsabilidade individual (Oldham & Hackman, 2010; Morgeson & Humphrey, 2006). Em contextos de teletrabalho, onde a supervisão direta é frequentemente limitada, a autonomia ganha ainda maior relevância, funcionando como um fator de capacitação e de confiança que pode reforçar o vínculo psicológico com a organização.

A autonomia, ao permitir que os trabalhadores sintam maior controlo sobre as suas tarefas e resultados, tem potencial para aumentar os níveis de *engagement*, pelo que se assume que níveis mais elevados de autonomia estarão positivamente relacionados com o *engagement* dos trabalhadores.

H6: *A perceção de autonomia dos trabalhadores está positivamente relacionada com os seus níveis de engagement.*

Job Crafting

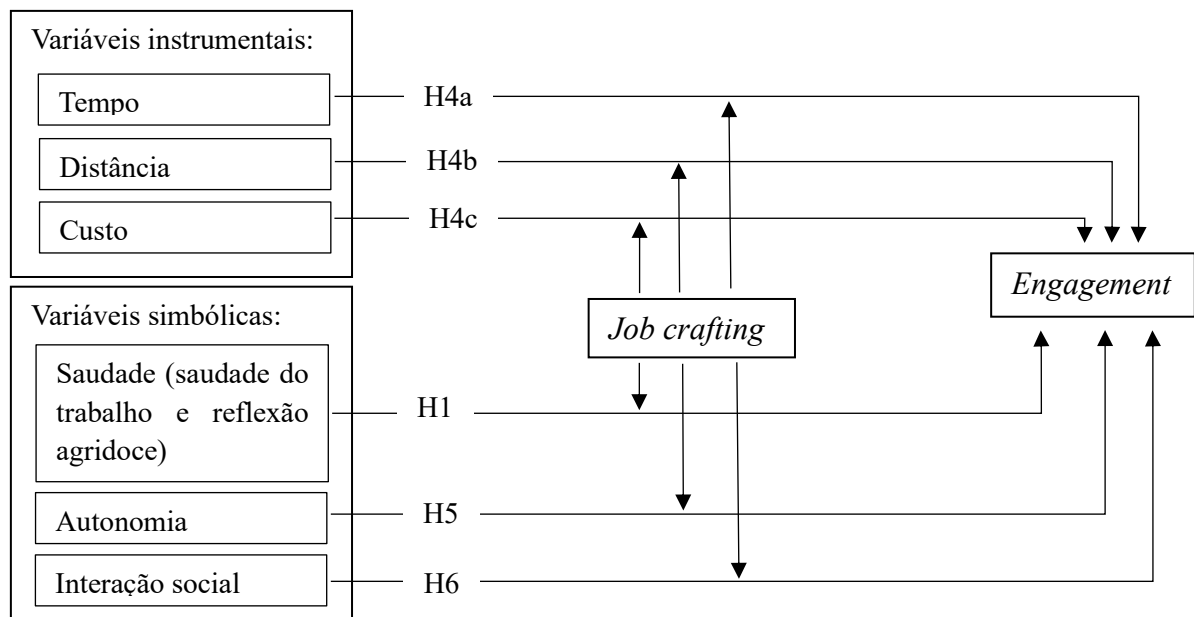
O *job crafting*, considerado um dos recursos pessoais mais estudado na literatura (Letona-Ibanez et al., 2021), caracteriza-se como o processo de moldar o trabalho e respetivas tarefas, criando um ambiente de trabalho que se adequa bem às preferências, *skills* e competências de cada indivíduo (Tims et al., 2015). Nielsen & Abildgaard (2012), afirmam que o *job crafting* consiste num conjunto de comportamentos que minimizam as exigências do trabalho e maximizam recursos.

O *job crafting* é constantemente distinguido na literatura em três dimensões: *task crafting*, *relational crafting* e *cognitive crafting* (Slemp & Vella-Brodrick, 2013; Tims et al., 2015; Wrzesniewski & Dutton. 2001). *Task crafting* está relacionado com o número

de tarefas ou a forma como as realizam, de forma a minimizar os aspetos negativos do trabalho e a maximizar o seu conteúdo interessante (Nielsen & Abildgaard, 2012; Tims et al., 2015); *relational crafting* envolve mudanças na intensidade e quantidade de interações com outras pessoas tanto no trabalho como fora da organização, como por exemplo colegas, clientes ou superiores (Nielsen & Abildgaard, 2012; Tims et al., 2015); *cognitive crafting*, está, como o nome indica, ligado à parte mais cognitiva, i.e., os trabalhadores mudarem o significado do trabalho, reformulando o impacto que o mesmo tem em si e nos outros (Nielsen & Abildgaard, 2012; Tims et al., 2015).

Na literatura o *job crafting* é particularmente relevante em contexto de teletrabalho (Ingusci et al., 2021; Stempel & Siestrup, 2022) e aparece muitas vezes relacionado positivamente com o *engagement* (Letona-Ibanez et al., 2021), demonstrando-se assim uma variável de interesse acrescido para o presente estudo. Bakker et al. (2016), por exemplo, demonstraram evidências da ligação do *job crafting* de um individuo ao *engagement* no trabalho dos colegas.

Assim sendo, o modelo teórico apresentado anteriormente sofreu alterações, pelo que se apresenta de seguida o modelo final que será estudado na próxima recolha de dados onde serão testadas as hipóteses de investigação – ver figura 4.1.



Nota. As hipóteses H2, H3a e H3b foram rejeitadas previamente.

Figura 4.1: Modelo de investigação atualizado – impacto das variáveis simbólicas e instrumentais no *engagement* com moderação do *job crafting*

4.2. Questionário

Procedimento

A segunda recolha de dados foi realizada através de um questionário auto-administrado online (anexo D), concretizado no *Qualtrics* e difundido por e-mail, código QR e redes sociais. O questionário esteve disponível do dia 31 de março ao dia 13 de abril. Nesta recolha de dados foi usada uma análise dedutiva que partiu não apenas do conhecimento teórico existente na literatura, mas também das conclusões retiradas na 1ª recolha de dados da presente investigação.

O seu propósito foi entender a perceção dos inquiridos quanto às variáveis incluídas no modelo de investigação – apresentado anteriormente na figura 4.1 –, contribuindo assim, para a recolha de dados que permitiu testar as hipóteses desta investigação.

Foi considerada “população em estudo” todos os trabalhadores com uma função passível de ser realizada em regime remoto, mesmo que apenas parcialmente e independentemente da entidade empregadora o permitir. Além disso, por serem incluídas no modelo variáveis com influência temporal, como é o caso da saudade, foi também considerado um critério de inclusão que previa que os respondentes cumprissem o requisito de não ter ficado sem trabalhar nos últimos 30 dias consecutivos.

Neste questionário foram usadas escalas para analisar 3 variáveis simbólicas – *saudade*, *autonomia* e *interação social* –, 1 variável dependente – *engagement* – e uma última variável que foi amplamente mencionada nas entrevistas – *job crafting* – e que constituirá a variável moderadora em todas as hipóteses de investigação até agora apresentadas.

As variáveis instrumentais, devido à sua natureza, foram analisadas através de métricas como os quilómetros, os euros, ou mesmo o tempo (minutos, horas). Por outro lado, para analisar as variáveis simbólicas, recorreu-se maioritariamente a escalas amplamente usadas na academia, previamente validadas e publicadas. Essas escalas, nas situações em que não existia uma versão validada em português, foram traduzidas de forma não literal, de modo que fosse melhor ao encontro da realidade.

Todas as escalas usadas passaram por uma validação nomeadamente por um processo de análise fatorial – onde se previu excluir itens que saturassem mais que uma variável – e por um processo de fiabilidade – através da análise do alfa de *Cronbach* e cujo valor mínimo de referência para que a medida fosse considerada fiável foi 0,7.

Amostra

Foi considerada “população em estudo” todos os trabalhadores com uma função passível de ser realizada em regime remoto, mesmo que apenas parcialmente e independentemente da entidade empregadora o permitir. Além disso, por serem incluídas no modelo variáveis com influência temporal, como é o caso da saúde, foi também considerado um critério de inclusão que previa que os respondentes cumprissem o requisito de não ter ficado sem trabalhar nos últimos 30 dias consecutivos.

Obtiveram-se, no total, 295 respostas, 63 das quais foram consideradas *missing* – 8 por não terem iniciado o questionário e 55 por não se inserirem na população em estudo.

Das 232 respostas que se inseriam na população em estudo, *i.e.*, que responderam positivamente à primeira questão (ver anexo D), 188 foram terminadas e 44 ficaram incompletas considerando-se, também estas, respostas *missing*. Posto isto, foram registadas no total, 107 respostas *missing* e 188 válidas.

Dos 188 inquiridos que responderam ao questionário na totalidade, a maior parte dos inquiridos (ver anexo E) são do sexo feminino (65,4%), afirmaram ter filhos ou dependentes (55,9%), e tinham entre 41 e 50 anos (31,4%), com uma representação igualmente expressiva na faixa etária dos 21 aos 30 anos (26,6%) (ver anexo E). No que respeita às qualificações académicas, a maioria possui licenciatura (55,9%), seguindo-se o mestrado (26,1%) como a qualificação mais frequente – ver anexo E – evidenciando, deste modo, um elevado nível de escolaridade, típico em funções que podem ser realizadas à distância.

Geograficamente, mais de metade dos inquiridos indicaram a zona Centro como a sua zona de residência (55,9%) e quase 20% indicaram o Alentejo (ver anexo E) – estas estatísticas estão relacionadas com a localização das organizações que aceitaram difundir o questionário internamente.

Quanto ao setor de atividade, mais de 45% dos participantes pertencem à categoria “Administração Pública e Defesa; Segurança Social Obrigatória” (ver anexo E) – este facto, à semelhança da zona geográfica, também está inteiramente ligado ao tipo de organizações onde o questionário foi divulgado.

Em termos de antiguidade na entidade empregadora, observou-se uma distribuição equilibrada, com destaque para os extremos, *i.e.*, os inquiridos com apenas até 2 anos de vínculo (27,1%) e os indivíduos com 10 a 25 anos de vínculo (27,1%) – ver anexo E. A mesma tendência verifica-se na antiguidade na função, mais comuns os casos com até 2 anos (28,2%) e entre 10 a 25 anos (27,1%) de experiência – ver anexo E.

Por fim, relativamente ao regime de trabalho atual, predomina o trabalho presencial referido por 71,8% dos inquiridos (ver anexo E). O regime híbrido é adotado por 23,4%, enquanto que o trabalho remoto na totalidade era o menos expressivo com apenas 4,8% dos inquiridos a indicá-lo como o seu regime de trabalho – ver anexo E.

Medidas

Autonomia. Em primeiro lugar, a variável autonomia foi avaliada recorrendo aos itens pertencentes à dimensão *Work Methods Autonomy* inserida no *Work Design Questionnaire* (WDQ (Morgeson & Humphrey, 2006). Os três itens usados foram “O meu trabalho permite-me trabalhar sozinho e realizar o meu próprio trabalho”; “O meu trabalho dá-me oportunidades para ser independente e livre na forma como trabalho”; “O meu trabalho dá-me oportunidade de pensar e agir de forma independente”. Os itens foram classificados numa escala de *Likert* de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente) e esta medida apresentou uma fidelidade de ,814.

Interação social. Em segundo lugar, no que diz respeito à variável interação social, foi usada a escala *Friendship Prevalence*, sub-escala da *Workplace Friendship Scale*, (Nielsen et al., 2000) com seis itens, traduzidos de modo a não perder o seu conteúdo. Alguns dos itens usados foram “Tenho oportunidade de conhecer os meus colegas”; “Tenho oportunidade de trabalhar em conjunto com os meus colegas para resolver problemas”; “No meu trabalho, tenho oportunidade de falar informalmente e visitar os meus colegas”. Esta medida apresentou um alfa de *Cronbach* de ,847 e todos os 6 itens usados foram classificados de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

Saudade. Para a variável saudade recorreu-se a duas escalas: a primeira escala resultou das entrevistas realizadas tendo em conta a escala de Neto (2021) e contou com 4 itens no total; a segunda resulta de um estudo paralelo a decorrer no Iscte (Ferreira, in prep.). Alguns dos itens usados na primeira escala foram: “Quando fico muito tempo sem ver os meus colegas de trabalho, fico triste”; “Quando não estou a trabalhar, tenho saudades do meu local de trabalho”. Quanto à segunda escala, a ser desenvolvida no Iscte (Ferreira, in prep.), esta tinha um foco especial na dimensão agridoce da variável *saudade*, e alguns dos 5 itens usados foram: “Mesmo memórias positivas da minha organização deixam-me, por vezes, com uma leve tristeza”; “Muitas vezes sorrio enquanto sinto uma leve tristeza ao lembrar-me de antigos colegas, tradições ou formas de trabalhar”. Em

ambas as medidas, os itens foram classificados numa escala de *Likert* de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

Realizada a análise fatorial exploratória, verificou-se que extração de 3 fatores: a primeira com 5 itens, que se considerou dizer respeito à variável *reflexão agridoce*, composta pelos 5 itens da escala de Ferreira (in prep) e com um alfa de *Cronbach* de ,865; a segunda com 3 itens, que se considerou medir a percepção de *saudade do trabalho* e com uma fidelidade de ,745; e a terceira com apenas 1 item que, por isso, se decidiu excluir. Assim sendo, tendo sido obtidos dois novos construtos – a *saudade do trabalho* e a *reflexão agridoce* –, passa a ser esta a estrutura a vigorar na presente investigação, passando a saudade a agregar ambas as variáveis que passarão a integrar as análises posteriores.

Engagement. No que diz respeito à variável dependente, o *engagement*, foi medido através da *Utrecht Work Engagement Scale 3* (UWES-3) (Schaufeli et al., 2019). Esta escala, como o nome indica é uma versão reduzida da *Utrecht Work Engagement* (Schaufeli & Bakker, 2004b), que conta apenas com os seguintes três itens, devidamente traduzidos: “No meu trabalho sinto-me cheio de energia”; “Sinto-me entusiasmado com o meu trabalho”; “Sinto-me imerso no meu trabalho”. Estes itens foram classificados numa escala de *Likert* de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente) e a medida apresentou um alfa de *Cronbach* de ,773.

Job crafting. Por fim, como foi mencionado anteriormente, foi incluída a variável *job crafting* por ter sido diversas vezes mencionada nas entrevistas e por se considerar ter uma forte relação com o teletrabalho, objeto da investigação. O *job crafting* integra todas as hipóteses de investigação enquanto variável moderadora e para o analisar recorreu-se ao *Job Crafting Questionnaire* (alfa de *Cronbach* de ,858) de três fatores: *task crafting*, *cognitive crafting* e *relational crafting*, com fidelidades de ,818, ,888 e ,787, respetivamente (Slemp & Vella-Brodrick, 2013). Desta medida foram selecionados os três itens de cada dimensão que apresentavam as maiores correlações e foram classificados numa escala de *Likert* de 1 (nunca) a 6 (sempre). Para além da versão original, foi também tida em conta a versão de português do brasil do mesmo questionário (Devotto & Machado, 2020). Um dos itens usados para cada uma das dimensões – *task crafting*, *cognitive crafting* e *relational crafting* – foi, respetivamente: “Introduzo novas abordagens para melhorar o meu trabalho”; “Penso em como o meu trabalho me faz sentido e traz propósito de vida”; “Organizo e frequento atividades sociais no trabalho”.

5. Resultados

Analisados os resultados, concluiu-se que existem diversas relações significativas entre as variáveis em estudo. Recorrendo ao PROCESS de Hayes, foram realizados testes de moderação simples, mediação simples, moderações independentes, moderações dependentes e moderações e mediações combinadas.

Seguindo o modelo que se procurou analisar e previamente apresentado, as relações mais importantes de destacar são as relações entre variáveis instrumentais e simbólicas com o *engagement* com moderação da variável *job crafting*, como está representado na figura 4.1 apresentada anteriormente. Nesta secção, apresentam-se os principais resultados obtidos a partir dessas análises.

Os testes realizados permitiram concluir que tanto variáveis instrumentais como variáveis simbólicas são preditoras do *engagement*. Neste caso em específico, importa destacar as seguintes variáveis para explicar o *engagement*: *saudades do trabalho* ($p = < 0,001$); *interação social* ($p = 0,004$); *reflexão agridoce* ($p = 0,004$); *job crafting* ($p = < 0,001$) – ver quadro 5.1.

Quadro 5.1

Regressão linear simples.

	<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>Sig</i>
(Constante)	1,217	0,363		3,352	< 0,001
2. Tempo	0,026	0,054	0,043	0,484	0,629
3. Distância	0,001	0,043	0,003	0,033	0,974
4. Custos	0,017	0,031	0,034	0,548	0,584
5. Reflexão agridoce	-0,125	0,042	-0,178	-2,959	0,004*
6. Saudades do trabalho	0,305	0,054	0,380	5,614	< 0,001*
7. Interação social	0,204	0,070	0,191	2,920	0,004*
8. Autonomia	0,037	0,032	0,070	1,147	0,253
9. Job crafting	0,214	0,048	0,294	4,454	< 0,001*

a. Dependent Variable: *engagement*; * *sig* < 0,05

Curiosamente, no que diz respeito às variáveis *interação social* e *saudades do trabalho*, apesar de terem sido elencadas nas revisões de literatura como dimensões

relativamente paradoxais – associadas tanto a impactos positivos como a impactos negativos –, os dados recolhidos revelam uma relativa homogeneidade nas perceções dos inquiridos, com desvios-padrão de 0,662 e 0,881, respetivamente (ver quadro 5.2).

Quadro 5.2

Média, desvio-padrão e correlações entre variáveis. (N=188)

	Média	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. <i>Engagement</i>	3,596	0,709	1,000								
2. <i>Tempo</i>	1,899	1,149	-,026	1,000							
3. <i>Distância</i>	2,872	1,482	-,043	,749 **	1,000						
4. <i>Custos</i>	2,394	1,435	,045	,267 **	,346 **	1,000					
5. <i>Reflexão agridoce</i>	3,616	1,010	-,018	-,058	-,032	-,117	1,000				
6. <i>Saudades do trabalho</i>	2,998	,881	,501 **	-,187 *	-,149 *	,043	,146 *	1,000			
7. <i>Interação social</i>	4,293	,662	,387 **	-,035	-,077	-,058	,222 **	,309 **	1,000		
8. <i>Autonomia</i>	4,949	1,349	,076	,079	,098	-,048	,108	-,136	,188 **	1,000	
10. <i>Job crafting</i>	3,961	,975	,473 **	-,082	-,117	-,091	,204 **	,377 **	,366 **	,129	1,000

* correlação é significativa para um nível de confiança de 95%

** correlação é significativa para um nível de confiança de 99%

Importa igualmente destacar, a relação positiva das variáveis *reflexão agridoce* (,146) e *interação social* (,309) – no que diz respeito às variáveis simbólicas – para além do *engagement* (,501) e do *job crafting* (,377), com a variável *saudades do trabalho* (ver

quadro 5.2), visto esta ser uma variável pouco estudada na literatura. Quanto às variáveis instrumentais, tanto o *tempo* (-,187) de deslocação ao local de trabalho, como a *distância* (-,149) apresentaram uma relação negativa e estatisticamente significativa com a variável *saudades do trabalho* (quadro 5.2).

Por fim, quando se tem em consideração a variável *job crafting* como moderadora, existem apenas duas variáveis que se destacaram como precedentes do *engagement*: as variáveis *tempo* ($p = 0,0486$) e *saudades do trabalho* ($p = 0,0007$) – ver quadros 5.4 e 5.5 – rejeitando-se assim as hipóteses H4b ($p = 0,2414$) e H4c ($p = 0,1443$), no caso das variáveis instrumentais, e as hipóteses H5 ($p = 0,1489$) e H6 ($p = 0,2788$) no que diz respeito às variáveis simbólicas – quadro 5.3. Ademais, rejeita-se parcialmente a hipótese H1 ($p = 0,2383$) – quadro 5.3 – no que respeita à *reflexão agridoce*, sub-dimensão da variável *saudade*. Ou seja, apesar de o *job crafting* ser, de modo geral, relevante na explicação do *engagement*, o seu papel enquanto moderador na relação das variáveis anteriormente identificadas – *distância*, *custos*, *reflexão agridoce*, *interação social* e *autonomia* – com a variável dependente, não é considerado estatisticamente significativo.

Quadro 5.3

O efeito moderador do job crafting na relação entre distância (H4b), custos (H4c), reflexão agridoce (H1, parcial), interação social (H6) e autonomia (H5), individualmente, com o engagement. – outputs dos testes das hipóteses rejeitadas.

<i>Variável</i>	β	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>LLCI</i>	<i>ULCI</i>
H4b						
<i>Constante</i>	2,6295	0,4182	6,2877	0,000	1,8044	3,4546
<i>Distância</i>	-0,1344	0,1235	-1,0882	0,2779	-0,3781	0,1093
<i>Job crafting</i>	0,2409	0,1002	2,4044	0,0172	0,0432	0,4387
<i>Distância × Job crafting</i>	0,0355	0,0302	1,1752	0,2414	-0,0241	0,0951
H4c						
<i>Constante</i>	2,5554	0,3729	6,8531	0,000	1,8197	3,291
<i>Custos</i>	-0,1388	0,1287	-1,0786	0,2822	-0,3927	0,1151
<i>Job crafting</i>	0,2381	0,0893	2,6664	0,0084	0,0619	0,4144
<i>Custos × Job crafting</i>	0,0459	0,0313	1,4662	0,1443	-0,0159	0,1077

H1 (parcialmente)						
<i>Constante</i>	1,7635	0,6379	2,7644	0,0063	0,5049	3,0221
<i>Reflexão agridoce</i>	0,1065	0,1674	0,6363	0,5254	-0,2237	0,4367
<i>Job crafting</i>	0,5394	0,1579	3,4162	0,0008	0,2279	0,851
<i>Reflexão agridoce × Job crafting</i>	-0,0475	0,0401	-1,183	0,2383	-0,1267	0,0317
H6						
<i>Constante</i>	0,3458	0,9781	0,3535	0,7241	-1,584	2,2756
<i>Interação social</i>	0,5102	0,2366	2,1563	0,0324	0,0434	0,977
<i>Job crafting</i>	0,5186	0,2271	2,284	0,0235	0,0706	0,9666
<i>Interação social × Job crafting</i>	-0,0577	0,0531	-1,0862	0,2788	-0,1625	0,0471
H5						
<i>Constante</i>	3,1006	0,6662	4,654	0,000	1,7862	4,415
<i>Autonomia</i>	-0,1739	0,1302	-1,3357	0,1833	-0,4307	0,083
<i>Job crafting</i>	0,1154	0,1635	0,7059	0,4812	-0,2071	0,4379
<i>Autonomia × Job crafting</i>	0,0455	0,0314	1,4496	0,1489	-0,0164	0,1073

No quadro 5.4, verifica-se que tanto a variável *saudades do trabalho* como a variável *job crafting*, apresentam um efeito positivo e significativo sobre o *engagement*, indicando que níveis mais elevados de *saudades do trabalho* estão associados a maior *engagement* ($\beta = 0,91$, $p < 0,001$) e, da mesma forma, níveis mais elevados de *job crafting* também estão associados a maior *engagement* ($\beta = 0,70$, $p < 0,001$).

No entanto, a interação negativa e significativa entre *saudades do trabalho* e *job crafting* ($\beta = -0,15$, $p = 0,0007$) – ver quadro 5.4 – sugere que o efeito positivo das *saudades do trabalho* sobre o *engagement* diminui à medida que os níveis de *job crafting* aumentam (ver figura 5.1), indicando um efeito moderador importante e confirmando assim, parcialmente, a hipótese H1, no que diz respeito à variável *saudades do trabalho*, sub-dimensão da variável *saudade*.

Quadro 5.4

O efeito moderador do job crafting na relação entre saudades do trabalho e engagement.

Variável	β	SE	t	p	LLCI	ULCI
Constante	-0,0564	0,5521	-0,1021	0,9188	-1,1455	1,0328
Saudades do trabalho	0,9067	0,1817	4,9899	<0,001	0,5482	1,2652
Job crafting	0,7007	0,1406	4,9824	<0,001	0,4232	0,9781
Saudades do trabalho $\times$ Job crafting	-0,1510	0,0437	-3,4580	0,0007	-0,2371	-0,0648

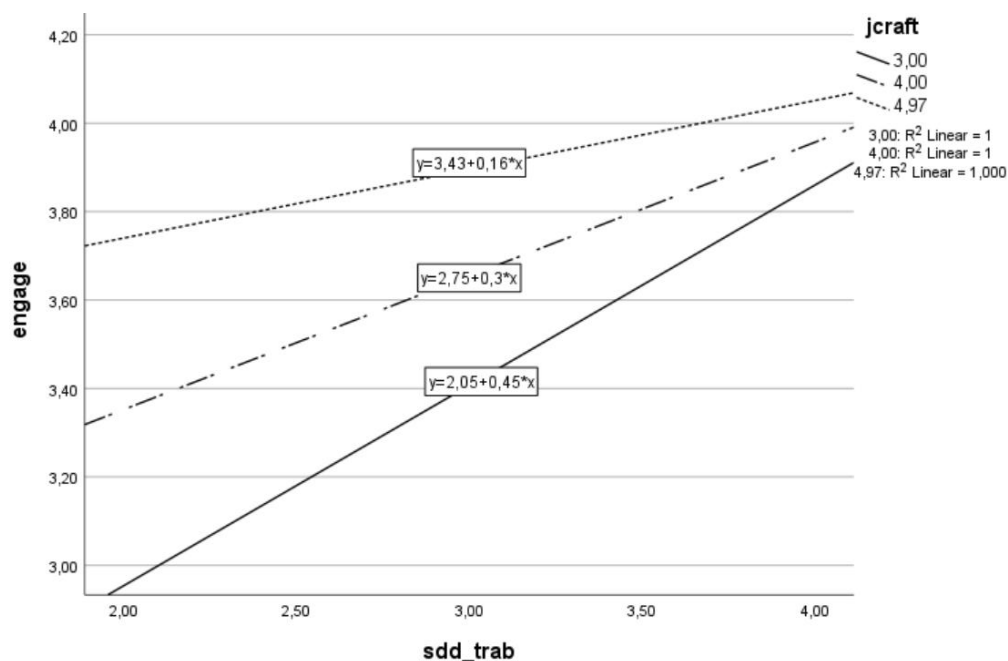


Figura 5.1: *Relação representada graficamente entre saudades do trabalho e engagement com moderação do job crafting – gráfico retirado do SPSS.*

No quadro 5.5, a variável tempo apresenta um efeito tendencialmente negativo sobre o *engagement* ($\beta = -0,3011$), embora sem um efeito estatisticamente significativo ($p = 0,0622$) para um nível de confiança de 95%. Por outro lado, o *job crafting*, à semelhança do que foi observado no quadro 9, mantém um efeito positivo e significativo sobre o *engagement* ($\beta = 0,1984$, $p = 0,0241$).

A interação positiva e significativa entre tempo de deslocação e *job crafting* ($\beta = 0,0791$, $p = 0,0486$) indica que o *job crafting* modera a relação entre a variável *tempo* e o

engagement, atenuando o impacto negativo do tempo de deslocação mais longo no *engagement* – ver figura 5.2. Deste modo, pode concluir-se que a hipótese H4a, que admitia uma relação negativa entre tempo de deslocação até ao local de trabalho e *engagement*, com moderação do *job crafting*, foi verificada.

Quadro 5.5

O efeito moderador do job crafting na relação tempo (de deslocação até ao local de trabalho) e engagement.

<i>Variável</i>	β	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>LLCI</i>	<i>ULCI</i>
Constante	2,7942	0,3591	7,7803	<0,001	2,0856	3,5028
Tempo	-0,3011	0,1605	-1,8764	0,0622	-0,6177	0,0155
Job crafting	0,1984	0,0872	2,2741	0,0241	0,0263	0,3704
Tempo × Job crafting	0,0791	0,0398	1,9854	0,0486	0,0005	0,1577

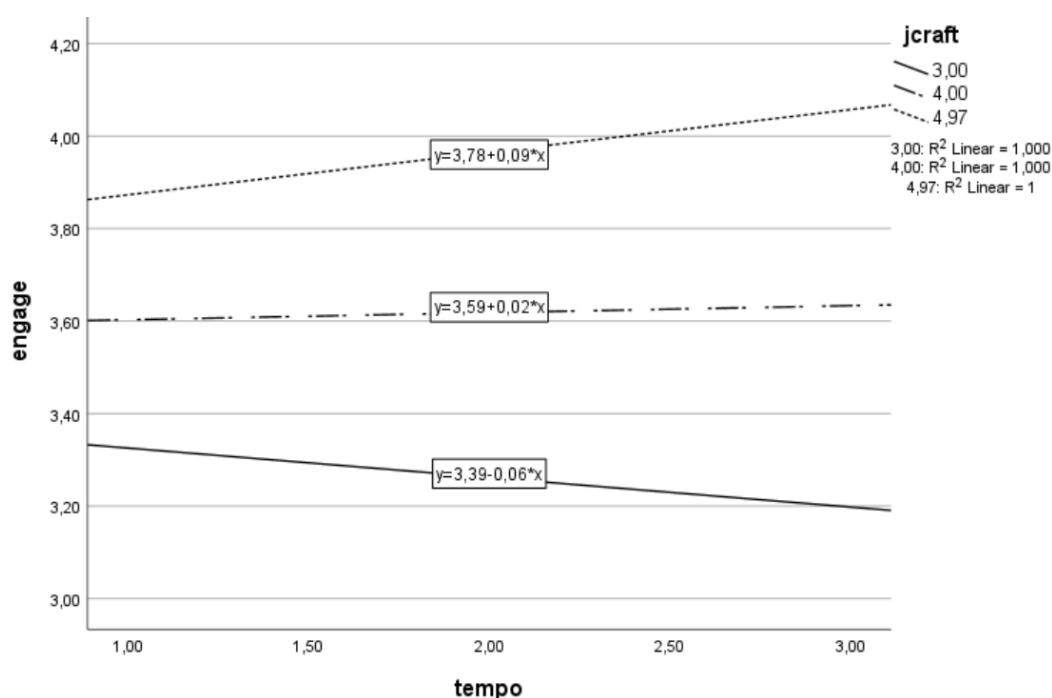


Figura 5.2: *Relação representada graficamente entre tempo e engagement com moderação do job crafting – gráfico retirado do SPSS.*

Estes resultados reforçam a relevância do *job crafting* como um recurso capaz de mitigar efeitos adversos de fatores como o tempo de deslocação e de influenciar o impacto positivo das saudades do trabalho no compromisso dos trabalhadores.

6. Discussão

O teletrabalho tem sido uma realidade cada vez mais presente no dia-a-dia das organizações, tendo sido amplamente potenciado pela pandemia COVID-19. Com o fim da pandemia, o levantamento das respetivas restrições e com os estudos e estatísticas que divulgaram aspetos menos positivos associados ao regime de trabalho remoto, nomeadamente o isolamento (de Macêdo et al., 2020; Vander Elst et al. 2017) e a falta de controlo que acabou por levar a um controlo excessivo e, em certos casos, invasor da vida pessoal dos trabalhadores (Noronha & D’Cruz, 2019), muitas empresas decidiram regressar ao trabalho presencial em regime parcial ou total (Brodersen, 2024). Esse retorno foi recebido com rigidez, despoletando uma necessidade em compreender, não apenas os fatores que originam a resistência por parte dos trabalhadores, mas também os aspetos que fomentam a imposição do trabalho presencial por partes dos empregadores.

A presente investigação pretendeu compreender quais os fatores, relacionados com o teletrabalho, que contribuem para o *engagement*, e que, desse modo, podem justificar a resistência dos trabalhadores em regressar presencialmente ao trabalho. Para isso consideraram-se tanto fatores simbólicos, como as saudades, como fatores instrumentais, como o custo da deslocação até ao local de trabalho. Além disso, foi também considerada a moderação do *job crafting*.

A literatura tem demonstrado de forma consistente que existe uma relação significativa entre o *engagement* e o *job crafting*, frequentemente mediada ou moderada por outras variáveis, como o *meaning of work* (Letona-Ibanez et al., 2021; Petrou et al., 2017). Este estudo corrobora estas evidências, encontrando uma associação positiva entre os níveis de *job crafting* e *engagement*, demonstrando que práticas de *job crafting* contribuem ativamente para o aumento do *engagement* dos colaboradores.

Também a relação entre emoções positivas e *engagement* está muito bem estabelecida na literatura (D’Errico et al., 2016; Reschly et al., 2008), contudo, no caso das saudades a situação é mais complexa, visto que este sentimento envolve não apenas uma componente emocional positiva como também uma componente emocional negativa (Neto, 2023).

Uma conclusão importante deste estudo foi exatamente a evidência do papel do *job crafting* enquanto moderador na relação entre as *saudades do trabalho* – uma variável simbólica – e o *engagement*. Os resultados mostram que o impacto positivo das saudades do trabalho no *engagement* é maior em pessoas com poucas práticas de *job crafting*. Por

outras palavras, indivíduos que não adotam práticas de *job crafting* demonstram maior *engagement* quando sentem saudades do trabalho em comparação com os que já possuem elevados níveis de *job crafting*. Ou seja, o impacto positivo das saudades do trabalho é mais evidente no *engagement* quando existem baixos níveis de práticas de *job crafting*, pelo que, promover este tipo de práticas pode ser uma excelente estratégia em situações que não potenciam as saudades do trabalho, como é o caso de trabalho presencial.

O trabalho remoto, embora ofereça benefícios como maior flexibilidade (de Mâcedo et al., 2020; Eddleston & Mulki, 2017), também apresenta desafios, incluindo o isolamento (de Macêdo et al., 2020; Noronha & D’Cruz, 2019), que podem gerar uma maior sensação de saudade do trabalho. Por outro lado, em cenários de trabalho presencial, onde as saudades do trabalho não serão tão elevadas, as práticas de *job crafting* podem ajudar a manter e aumentar o *engagement* dos indivíduos.

Outra conclusão desta investigação, relacionou-se com o efeito do tempo de deslocação até ao trabalho, onde a moderação do *job crafting* demonstrou ter um papel ainda mais importante. Os resultados revelaram que, enquanto o tempo de deslocação é associado a menores níveis de *engagement* em indivíduos com baixas práticas de *job crafting*, ele pode ter o efeito oposto em indivíduos com práticas mais elevadas de *job crafting*. Por outras palavras, os trabalhadores com mais práticas de *job crafting* podem ser mais resilientes ao impacto negativo de um longo tempo de deslocação, visto que essas práticas permitem uma maior adaptação e personalização do trabalho de acordo com as necessidades individuais, demonstrando, deste modo, que as práticas de *job crafting* são eficientes para fazer face aos desafios das organizações (Petrou et al., 2015).

Para as organizações que optam pelo regresso ao trabalho presencial, este estudo sugere que políticas que incentivem a flexibilidade, a adaptação e a personalização do trabalho – nomeadamente políticas de *job crafting* – podem ser cruciais para garantir a manutenção do *engagement*, suavizando a transição do trabalho remoto para o regresso ao trabalho presencial.

Em suma, os resultados deste estudo reforçam o papel do *job crafting* como uma ferramenta fundamental para promover o *engagement*, particularmente em cenários de transição entre regimes de trabalho. Ao explorar o impacto de variáveis simbólicas e instrumentais, esta investigação oferece contributos relevantes e mais completos para o desenho de ambientes de trabalho ajustados às necessidades dos colaboradores, nomeadamente em situações de *return-to-office*.

6.1. Contribuições para a teoria

A presente investigação mostra uma nova faceta das saudades começando pela evidência de que as saudades do trabalho são preditoras do *engagement*, algo que não tinha, até então, sido considerado na literatura. A aplicação do conceito de “saudade” ao contexto organizacional é rara, possivelmente devido à sua especificidade cultural portuguesa. Contudo, a literatura sobre nostalgia – um conceito próximo, embora menos emotivo – começa a ganhar o seu espaço nos estudos sobre gestão (van Dijke & Leunissen, 2023), reforçando a relevância da análise da saudade no contexto laboral. Desta forma, esta investigação contribui para a literatura ao abordar uma variável pouco explorada de forma inovadora e com potencial impacto para as organizações, tendo em consideração que elevados níveis de *engagement* estão associados a melhores resultados organizacionais, incluindo desempenho financeiro, satisfação no trabalho e satisfação dos clientes (Baruah & Jain, 2025).

Outro contributo teórico relevante diz respeito ao papel do *job crafting*. Este estudo demonstra que o *job crafting* atua como moderador nas relações entre variáveis instrumentais e simbólicas – em concreto, as saudades do trabalho e o tempo de deslocação – e o *engagement* dos trabalhadores. Estes resultados consolidam e expandem investigações anteriores sobre a relação entre *job crafting* e *engagement* (Letona-Ibanez et al., 2021), mostrando que práticas individuais de adaptação do trabalho podem amplificar ou atenuar o efeito de diferentes fatores sobre o *engagement*.

Por fim, a investigação contribui para a literatura ao aplicar o modelo dos aspetos instrumentais e simbólicos, tradicionalmente associado ao *employer branding* (Lievens, 2007), ao contexto do teletrabalho. Ao distinguir fatores instrumentais – como custos e tempo de deslocação – de fatores simbólicos – como saudade e autonomia –, o estudo evidencia que diferentes tipos de fatores podem ter impactos distintos no *engagement*, oferecendo uma visão mais detalhada e estruturada sobre os determinantes do compromisso dos trabalhadores.

6.2. Implicações para a prática

Em primeiro lugar, o presente estudo demonstrou, à semelhança daquilo que a literatura já afirmava, que nem sempre as saudades são algo negativo. De facto, as saudades do trabalho, podem ser algo bastante positivo para o compromisso com o trabalho. Esta conclusão permite, de certo modo, compreender que o ideal é um equilíbrio e deixar de

lado a antiga premissa de que quanto mais tempo no trabalho ou quanto maior a ligação ao mesmo, melhor será o desempenho.

Na prática, os resultados da presente investigação acabam por vincar a necessidade de existir um “para lá do trabalho” que se pode traduzir em férias, em horas livres, fins de semana, ou mesmo, no caso do trabalho tradicional, em novos regimes de trabalho como o híbrido ou o remoto. Este afastamento do trabalho pode, quase paradoxalmente, contribuir para o aumento do *engagement* ao criar espaço para o surgimento das saudades do trabalho. Reconhecer que a saudade pode ser uma mais-valia para o desempenho dos trabalhadores, permitindo-lhes condições que fomentem esse sentimento, fará com que as organizações tenham trabalhadores mais comprometidos com o trabalho.

Em segundo lugar, esta investigação evidencia a necessidade de as entidades empregadoras promoverem práticas de *job crafting*. Estas práticas não só contribuem diretamente para o *engagement*, como também se demonstram importantes para ajudar os trabalhadores a lidar com os desafios do trabalho, como se verificou ser o caso de longos tempos de deslocação até ao local de trabalho. O *job crafting* surge, assim, como uma ferramenta de adaptação a mudanças e com um impacto direto no compromisso dos trabalhadores.

Sumariamente, práticas de *job crafting* e práticas que promovam, principalmente, um equilíbrio, são práticas que podem beneficiar tanto trabalhadores como organizações. Essas e práticas de *work-life balance*, cada vez mais mencionadas na literatura e que promovem o equilíbrio destacado pelas conclusões da presente investigação, são um resultado do aumento da importância dos recursos humanos para as organizações (Rodríguez-Sánchez et al., 2020). Consigo trazem, não apenas a atração, mas também a retenção de talento, que surgem numa altura em que o capital humano se revela cada vez mais essencial para o sucesso das entidades empregadoras (Rodríguez-Sánchez et al., 2020).

Por fim, a principal implicação deste estudo prende-se com a importância de considerar múltiplas dimensões – como a autonomia ou os custos de deslocação – no processo de tomada de decisão das organizações, nomeadamente, para a decisão de regressar na totalidade ou parcialmente ao regime de trabalho presencial. É fundamental que estas decisões se baseiem no contributo dos trabalhadores e que se considere a realidade específica de cada organização, de modo a adotar estratégias pluridimensionais, *i.e.*, que tenham em conta diversos aspetos, que sejam mais eficazes e que sejam

sustentáveis a longo prazo, ao invés de estratégias locais, unidimensionais, que acabam por não ter os resultados esperados.

6.3. Limitações

A variável saudade tem uma componente bastante patriota, no sentido em que, dificilmente se descreve noutras línguas. Para além disso, não é uma variável de fácil explicação, nem de clara definição. Quando se sente saudade, pode sentir-se alegria, tristeza, animação, raiva... Quando se sente saudade, sente-se falta de algo, mas nem todas as vezes que se sente falta de algo, se sente saudade. Esta última constatação foi bastante evidenciada nas entrevistas – a primeira recolha de dados desta investigação. Uma das limitações do presente estudo prende-se exatamente com a falta de literatura e informação no que diz respeito à distinção entre sentir saudade e sentir falta.

Outra das limitações prende-se com a amostra desta investigação. De modo geral, a amostra do questionário era relativamente homogénea, pelo que os resultados poderão não ser tão representativos como se desejaria.

Na primeira recolha de dados, foram realizadas apenas 10 entrevistas, ainda que a amostra tenha sido relativamente heterogénea. Por outro lado, na segunda recolha de dados – o questionário – foram recolhidas quase 300 respostas, contudo, apenas 188 se demonstraram válidas e completas na totalidade. Das respostas consideradas válidas, grande maioria dos indivíduos – 55,3% e 45,21%, respetivamente –, apontavam a zona Centro como sendo a sua zona de residência e o CAE-O “*Administração Pública e Defesa; Segurança Social Obrigatória*” (ver anexo E), como sendo a classificação da atividade que desenvolvem.

Qualquer concentração dos inquiridos num determinado grupo – seja faixa etária, zona geográfica ou setor de atividade – é potencialmente enviesador para os resultados de uma investigação. Em específico, a concentração dos respondentes na Administração Pública e na zona Centro são fatores que importam mencionar pelas especificidades que este setor tem em Portugal e pelas profundas assimetrias regionais que o país apresenta.

Tavares (2019), destaca o processo de modernização a que a Administração Pública tem estado sujeita desde a Revolução do 25 de abril e respetivas resistências internas e obstáculos externos a essa modernização. Além disso, Tavares (2019) destaca também a burocracia, pejorativamente falando, como um traço da identidade da Administração Pública portuguesa. Estes fatores são de extrema importância quando se fala em novos

regimes de trabalho, como é o caso do trabalho remoto, visto que, para além de ser uma clara modernização das formas tradicionais de trabalho, é um regime relativamente pouco explorado, manifestamente pouco adotado neste setor (Franco, 2023), e, por essa razão, alvo de burocracia que cria barreiras à adesão dos trabalhadores ao teletrabalho (Franco, 2023).

Em Portugal, assimetrias regionais são também um aspeto que deve ser tido em consideração. Com uma dimensão relativamente pequena e apenas cerca de 11 milhões de pessoas, o país consegue apresentar realidades totalmente diferentes, principalmente no que toca à dicotomia interior/litoral (Fernandes, 2024). Essas realidades traduzem-se em diferenças na disponibilidade, lotação e custo de transportes públicos, na disponibilidade de redes rodoviárias desenvolvidas, (Fernandes, 2024; Pacheco & Costa, 2016; Pontes, 2005), entre outros fatores que moldam a perceção dos trabalhadores, não apenas em relação ao teletrabalho, mas também em relação aos fatores que determinam o interesse, consciente ou não, nesse regime de trabalho. Este facto, tendo em conta a concentração dos inquiridos no questionário na zona Centro do país, pode contribuir para um possível enviesamento dos dados recolhidos.

Por fim, também a larga maioria dos inquiridos afirmou ser do sexo feminino (65,4%) e trabalhar em regime presencial (71,8%). Esta predominância de respondentes a trabalhar em regime presencial constitui um fator relevante para a interpretação dos resultados obtidos, visto que os inquiridos estão muito mais cientes das implicações do trabalho tradicional, em regime presencial, do que do trabalho em regime remoto, por ser aquele que representa o seu quotidiano.

O facto de a larga maioria dos participantes ser do sexo feminino também poderá influenciar os resultados obtidos, uma vez que, segundo a literatura, as mulheres têm uma perceção do teletrabalho muito diferente da perceção dos homens (Franco, 2023), sendo a perceção dos homens mais associada a fatores do trabalho e a perceção das mulheres mais associada a fatores familiares (Nguyen & Armoogum, 2021). Segundo Franco (2023), as mulheres têm um papel mais ativo no que diz respeito à associação do teletrabalho a mais tempo para a família – tempo esse que é uma pretensão – e a atividades como o cuidado com a saúde física e mental.

6.4. Investigação futura

No futuro, será importante que os investigadores se debrucem sobre o papel paradoxal da variável *saudade*. Como foi referido anteriormente, se por um lado se pode ter saudades do trabalho, por outro pode ter-se saudades de casa. O facto de o teletrabalho poder ser considerado um misto entre casa e trabalho, torna a variável *saudade* bastante difícil de estudar em contextos de regime de trabalho remoto e híbrido.

Além disso, seria interessante investigar a variável *saudade* e *interação social* à luz das teorias dos paradoxos já existentes na literatura. Poole & Van de Ven (1989), afirmavam que se podia retirar informação importante de tensões teóricas, recorrendo a quatro formas distintas de trabalhar os paradoxos: aceitar esses paradoxos e usá-los de forma construtiva; clarificar outros níveis/formas de análise; separar a teoria, temporariamente, em duas dimensões; e introduzir novos termos para resolver o paradoxo. Se por um lado não se pode negar a importância do rigor e da coerência, por outro lado, boas teorias nem sempre se limitam a esses aspetos e até as contradições podem ser usadas para ajudar os investigadores a desenvolver os seus estudos (Poole & Van de Ven, 1989).

Seria ainda importante procurar distinguir e evidenciar as diferenças entre “sentir falta” e “sentir saudade”, tendo em consideração que a “saudade” tem uma carga emocional muito superior a “sentir falta”, e sendo ambas muitas vezes confundidas. Como sugestão para investigação futura, fica a distinção teórica entre “sentir saudade” e “sentir falta” e respetivas implicações práticas.

Por fim, poderá ainda ser interessante explorar as diferentes dimensões de *job crafting* (*task crafting*, *relational crafting* e *cognitive crafting*) neste contexto e aprofundar qual o impacto de cada uma delas enquanto moderadoras da relação de variáveis simbólicas e instrumentais com o *engagement*, evidenciando as que têm uma maior importância nessa relação e procurando explicá-la.

7. Conclusão

A presente investigação teve como objetivo analisar a relação entre fatores instrumentais e simbólicos associados ao teletrabalho e o *engagement* dos trabalhadores. Neste sentido foram analisadas as relações entre tempo de deslocação até ao local de trabalho, distância e custo da deslocação no âmbito das variáveis instrumentais e autonomia, relações interpessoais e saudades – saudades do trabalho e reflexão agridoce – no âmbito das variáveis simbólicas.

Os resultados confirmaram que tanto o tempo de deslocação até ao local de trabalho como as saudades do trabalho são relevantes para explicar o *engagement* contando com a moderação do *job crafting*. Deste modo, o modelo conceptual inicialmente proposto foi validado parcialmente, demonstrando a importância de considerar não apenas variáveis instrumentais, mas também variáveis simbólicas para perceber o compromisso dos trabalhadores.

Numa altura em que o equilíbrio ideal entre trabalho presencial e remoto continua a ser debatido, compreender os fatores que sustentam o *engagement* é essencial para alinhar os interesses e as decisões organizacionais com as expectativas dos trabalhadores.

8. Referências bibliográficas

- Aksoy, C.G., Barrero, J. M., Bloom, N., Davis, S. J., Dolls, M., & Zarate, P. (2023). *Time Savings When Working from Home*. <https://wfhrsearch.com/gswadata/>
- Babnik, K., Staresinic, C., & Lep, Ž. (2022). Some of the workforce face post COVID after the acute phase of the illness: The employer's supportive role. *Human Systems Management*, 41(2), 257–275. <https://doi.org/10.3233/HSM-220003>
- Bakker, A. B., Rodríguez-Muñoz, A., & Sanz Vergel, A. I. (2016). Modelling job crafting behaviours: Implications for work engagement. *Human Relations*, 69(1), 169–189. <https://doi.org/10.1177/0018726715581690>
- Baruah, V. S., & Jain, P. K. (2025). A Literature Review-Based Understanding of the Relationship Between Employee Engagement and Organizational Performance. *International Journal of Social Science and Human Research*, 8(7), 5553-5558. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v8-i7-77>
- Breaugh, J. A. (1985). The Measurement of Work Autonomy. *Human Relations*, 38(6), 551–570.
- Brodersen, A. (2024). Return To Office Policies: Considerations, Concerns, And Recommendations. *The Journal of Business Leadership* 31(1), 96-103.
- Butoi, E. & Andronache, V. (2022). Post pandemic insights on advantages and challenges of virtual work. *Studia UBB Negotia*, 67(2), 7-30. [10.24193/subbnegotia.2022.2.01](https://doi.org/10.24193/subbnegotia.2022.2.01)
- Chen, L. & Li, C. (2024). Understanding the benefits and mechanisms of working from home as a sustainable urban strategy on air pollution: Empirical study in 19 cities in China. *Sustainable Cities and Society*, 107, 105449-105461. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2024.105449>
- Cho, H. (2021). Power of good old days: how leisure nostalgia influences work engagement, task performance, and subjective well-being. *Leisure Studies*, 40(6), 793–809. <https://doi.org/10.1080/02614367.2021.1931415>
- Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>
- Cooper, C. D., & Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23(SPEC. ISS.), 511–532. <https://doi.org/10.1002/job.145>
- D'Errico, F., Paciello, M., & Cerniglia, L. (2016). When emotions enhance students' engagement in e-learning processes. *Article in Journal of E-Learning and Knowledge Society*, 12(4), 9–23. <https://doi.org/10.20368/1971-8829/1144>
- de Macêdo, T. A. M., Cabral, E. L. S., Silva Castro, W. R., de Souza Junior, C. C., da Costa Junior, J. F., Pedrosa, F. M., da Silva, A. B., de Medeiros, V. R. F., de Souza, R. P., Cabral, M. A. L., & Másculo, F. S. (2020). Ergonomics and telework: A systematic review. *Work IOS Press*, 66(4), 777–788. <https://doi.org/10.3233/wor-203224>

- Devotto, R. P., & Machado, W. L. (2020). Validity evidences of the Brazilian version of the job crafting questionnaire. *Psico-USF*, 25(1), 39–49. <https://doi.org/10.1590/1413-82712020250104>
- DGAEP – Direção Geral da Administração e do Emprego Público (2021). A adaptação dos modelos de organização na administração pública central durante a pandemia COVID-19: dificuldades e oportunidades. *Departamento de Desenvolvimento de Modelos Organizacionais*. https://www.dgaep.gov.pt/upload/Estudos/2021/TT_COVID_5_abr_2021.pdf
- Eddleston, K. A. & Mulki, J. (2017). Toward Understanding Remote Workers' Management of Work–Family Boundaries: The Complexity of Workplace Embeddedness. *Group & Organization Management*, 42(3), 346–387. <http://doi.org/10.1177/1059601115619548>
- Elicit, Inc. (2025). Elicit (September 19 version) [Large language model]. <https://elicit.com/>
- Fernandes, R. C. (2024). Políticas de reforma administrativa e redução das assimetrias regionais em Portugal: uma utopia? *Desenvolvimento e Sociedade*, 12(1).
- Ferreira, A.I. (em desenvolvimento). *Escala de Saudade no Trabalho*. Manuscrito não publicado.
- Franco, H. M. P. (2023) A Perceção dos Trabalhadores da Administração Pública em Relação ao Teletrabalho no Distrito de Castelo Branco, 22(26), 91–117. <https://doi.org/10.5368/6jsang95>
- Gibson, C. B., Gilson, L. L., Griffith, T. L., & O'Neill, T. A. (2023). Should employees be required to return to the office? *Organizational Dynamics*, 52(2). <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2023.100981>
- Gillon, R. (1985). Autonomy and the principle of respect for autonomy. *British Medical Journal (Clinical Research Ed.)*, 290, 1806–1808. <https://doi.org/10.1136/bmj.290.6484.1806>
- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). The Impact of Professional Isolation on Teleworker Job Performance and Turnover Intentions: Does Time Spent Teleworking, Interacting Face-to-Face, or Having Access to Communication-Enhancing Technology Matter? *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1412–1421. <https://doi.org/10.1037/a0012722>
- Gorski, A.-T., & Ranf, E.-D. (2024). Sustainability Trends and Dynamics: An Integrative Approach to Economic, Social, and Environmental Perspectives. *Scientific Bulletin*, 29(1), 46–60. <https://doi.org/10.2478/bsaft-2024-0006>
- Guiné, R., Ferreira, M., Correia, P., Leal, M., Ferreira, V., Rumbak, I., EL-Kenawy, A., Papageorgiou, M., Szucs, V., Vittadini, E., Klava, D., Bartkiene, E., Muñoz, L., Korzeniowska, M., Tarcea, M., Djekić, I., Bizjak, M., & Isoldi, K. (2020). Food Choices as Influenced by Environmental Concerns: Study Involving Participants From 16 Countries. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 10(1), 61–71. [https://doi.org/10.9770/jssi.2020.10.1\(5\)](https://doi.org/10.9770/jssi.2020.10.1(5))
- Hassan, A., & Jubari, I. H. A. al. (2010). Organisational justice and employee work engagement: LMX as mediator. *J. for International Business and Entrepreneurship Development*, 5(2), 167–178. <https://doi.org/10.1504/jibed.2010.037000>

- INE – Instituto Nacional de Estatística (2019). Organização do trabalho e do tempo de trabalho. *Destaque - Módulo ad hoc do Inquérito ao Emprego*, 2º trimestre de 2019. https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=405925535&att_display=n&att_download=y
- INE – Instituto Nacional de Estatística (2023). Taxa de desemprego diminui para 6,1% e a taxa de subutilização do trabalho diminui para 11,5%. *Destaque – Estatísticas do Emprego*, 2º trimestre de 2023. https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=622679804&att_display=n&att_download=y
- INE – Instituto Nacional de Estatística (2024). Taxa de desemprego diminui para 6,1%. *Destaque – Estatísticas do Emprego*, 2º trimestre de 2024. https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=680357489&att_display=n&att_download=y
- Ingusci, E., Signore, F., Giancaspro, M. L., Manuti, A., Molino, M., Russo, V., Zito, M., & Cortese, C. G. (2021). Workload, Techno Overload, and Behavioral Stress During COVID-19 Emergency: The Role of Job Crafting in Remote Workers. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.655148>
- Klerk, J. J., Joubert, M. & Mosca, H. F. (2021). Is working from home the new workplace panacea? Lessons from the COVID-19 pandemic for the future world of work. *SA Journal of Industrial Psychology*, 47(0), 1-14. <https://doi.org/10.4102/sajip.v47i0.1883>
- Lee, D. Y., & Jo, Y. (2023). The job demands-resource model and performance: the mediating role of employee engagement. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1194018>
- Leia AI, Inc. (2025). Read AI (March 31 version) [Large language model]. <https://read.ai/>
- Letona-Ibañez, O., Martínez-Rodríguez, S., Ortiz-Marques, N., Carrasco, M., & Amillano, A. (2021). Job crafting and work engagement: The mediating role of work meaning. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(10). <https://doi.org/10.3390/ijerph18105383>
- Lievens, F. (2007). Employer branding in the Belgian army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees. *Human Resource Management*, 46(1), 51–69. <https://doi.org/10.1002/hrm.20145>
- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56(1), 75–102. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00144.x>
- Liu, X., Wu, L., Huo, Z., & Chen, Y. (2024). The trip from home to work: exploring how commuting stress impacts on tourism and hospitality employees' work engagement. *Current Issues in Tourism*, 27(21), 3557–3570. <https://doi.org/10.1080/13683500.2023.2272019>
- Luo, J., Ferreira, A. I., Lievens, F., & Trigo, B. R. (2023). Employer Branding in the Healthcare Sector: The Role of Instrumental and Symbolic Image Attributes Among Potential Applicants and Doctors. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 14(2), 23–37. <https://doi.org/10.47297/wspchrmWSP2040-800502.20231402>

- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2007). Burnout. In *Stress: Concepts, Cognition, Emotion, and Behavior: Handbook of Stress* (pp. 351–357). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-800951-2.00044-3>
- Medina-Rodríguez, C. E., Casas-Valadez, M., Faz-Mendoza, A., Castorena-Robles, A., Gamboa-Rosales, N., y López-Robles, J. R. (2020, dezembro 6-7). *Decision Management in the telework context: Trends, challenges and implications* [Sessão de conferência] 2020 Sixth International Conference on e-Learning, econf. [10.1109/ECONF51404.2020.9385494](https://doi.org/10.1109/ECONF51404.2020.9385494)
- Mitra, T., Muller, M., Shami, N. S., Golestani, A., & Masli, M. (2017). Spread of employee engagement in a large organizational network: A longitudinal analysis. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 1(2), 81:1-81:20. <https://doi.org/10.1145/3134716>
- Moore, J., Prentice, D., & McQuestion, M. (2015). Social Interaction and Collaboration among Oncology Nurses. *Nursing Research and Practice*, 2015, 1–7. <https://doi.org/10.1155/2015/248067>
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
- Neto, F. (2023). Perceived discrimination, adaptation and saudade among African migrants. *International Journal of Migration, Health and Social Care*, 19(3–4), 285–298. <https://doi.org/10.1108/IJMHSC-06-2023-0055>
- Neto, F., & Mullet, E. (2020). Development of a Prototype-Based Scale for Assessing Saudade. *Imagination, Cognition and Personality*, 40(2), 93–110. <https://doi.org/10.1177/0276236620913008>
- Nguyen, M. H., & Armoogum, J. (2021). Perception and preference for home-based telework in the covid-19 era: A gender-based analysis in Hanoi, Vietnam. *Sustainability (Switzerland)*, 13(6). <https://doi.org/10.3390/su13063179>
- Nielsen, I. K., Jex, S. M., & Adams, G. A. (2000). Development and validation of scores on a two-dimensional workplace friendship scale. *Educational and Psychological Measurement*, 60(4), 628–643. <https://doi.org/10.1177/00131640021970655>
- Nielsen, K., & Abildgaard, J. S. (2012). The development and validation of a job crafting measure for use with blue-collar workers. *Work and Stress*, 26(4), 365–384. <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.733543>
- Noronha, E., & D’Cruz, P. (2019). Organization advantage: Experience of telework in India. Em J. C. Messenger (Eds). *Telework in the 21st Century* (pp. 255-285). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781789903751.00013>
- Oldham, G. R., & Richard Hackman, J. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. In *Journal of Organizational Behavior* (Vol. 31, Issues 2–3, pp. 463–479). <https://doi.org/10.1002/job.678>
- OpenAI. (2025). ChatGPT (May 18 version) [Large language model]. <https://chat.openai.com/chat>.

- Otoo, F. N. K. (2024). Does employee engagement mediate the nexus of job resource and employee turnover intentions? *IIMT Journal of Management*. <https://doi.org/10.1108/iimtjm-10-2023-0032>
- Pacheco, E., & Costa, A. (2016). A ilusão da redução das assimetrias regionais a partir das alterações da rede rodoviária em Portugal. *Revista Transporte y Territorio*, 15.
- Petrou, P., Bakker, A. B., & van den Heuvel, M. (2017). Weekly job crafting and leisure crafting: Implications for meaning-making and work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(2), 129–152. <https://doi.org/10.1111/joop.12160>
- Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2015). Job crafting in changing organizations: Antecedents and implications for exhaustion and performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(4), 470–480. <https://doi.org/10.1037/a0039003>
- Phillips, S. (2020). Working through the pandemic: Accelerating the transition to remote working. *Business Information Review*, 37(3), 129-134. [10.1177/0266382120953087](https://doi.org/10.1177/0266382120953087)
- Pichault, F., & McKeown, T. (2019). Autonomy at work in the gig economy: analysing work status, work content and working conditions of independent professionals. *New Technology, Work and Employment*, 34(1), 59–72. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12132>
- Pontes, J. P. (2005). A Política Regional Portuguesa e as Economias de Aglomeração. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão. <http://www.pofc.qren.pt/ResourcesUser/Centro%20Informacao/Biblioteca/Estudos/file48.pdf>
- Poole, M. S. & Van de Ven, A. H. (1989). Using Paradox to Build Management and Organization Theories. *Academy of Management Review*, 14(4), 562-578. <https://doi.org/10.2307/258559>
- Reschly, A. L., Huebner, E. S., Appleton, J. J., & Antaramian, S. (2008). Engagement as flourishing: The contribution of positive emotions and coping to adolescents' engagement at school and with learning. *Psychology in the Schools*, 45(5), 419 - 431. <https://doi.org/10.1002/pits.20306>
- Rodríguez-Sánchez, J. L., González-Torres, T., Montero-Navarro, A., & Gallego-Losada, R. (2020). Investing time and resources for work–life balance: the effect on talent retention. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(6). <https://doi.org/10.3390/ijerph17061920>
- Samuelsson, J., Johansson, G., Forsell, Y. & Möller, J. (2022). How the Shift Toward Working From Home Has Impacted People's Work and Private Life. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 64(11), 970-975. [10.1097/JOM.0000000000002623](https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002623)
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004a). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & de Witte, H. (2019). An ultra-short measure for work engagement: The UWES-3 validation across five

- countries. *European Journal of Psychological Assessment*, 35(4), 577–591. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000430>
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004b). *UWES UTRECHT WORK ENGAGEMENT SCALE Preliminary Manual*.
- Sia, S. K., & Appu, A. v. (2015). Work Autonomy and Workplace Creativity: Moderating Role of Task Complexity. *Global Business Review*, 16(5), 772–784. <https://doi.org/10.1177/0972150915591435>
- Slemp, G. R., & Vella-Brodick, D. A. (2013). The job crafting questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of Wellbeing*, 3(2), 126–146. <https://doi.org/10.5502/ijw.v3i2.1>
- Song, S., Tian, M., Fan, Q., & Zhang, Y. (2024). Temporal Landmarks and Nostalgic Consumption: The Role of the Need to Belong. *Behavioral Sciences*, 14(2). <https://doi.org/10.3390/bs14020123>
- Stempel, C. R., & Siestrup, K. (2022). Suddenly Telework: Job Crafting as a Way to Promote Employee Well-Being? *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.790862>
- Tavares, A. (2019). *Administração Pública Portuguesa*. Fundação Francisco Manuel dos Santos; Guidesign.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2015). Job crafting and job performance: A longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 914–928. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.969245>
- Toscano, F., & Zappalà, S. (2021). Overall Job Performance, Remote Work Engagement, Living with Children, and Remote Work Productivity during the COVID-19 Pandemic: A Mediated Moderation Model. *European Journal of Psychology Open*, 80(3), 133–142. <https://doi.org/10.1024/2673-8627/a000015>
- van Dijke, M., & Leunissen, J. M. (2023). Nostalgia in organizations. *Current Opinion in Psychology*. Elsevier, 49. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2022.101540>
- Vander Elst, T., Verhoogen, R., Sercu, M., van den Broeck, A., Baillien, E., & Godderis, L. (2017). Not Extent of Telecommuting, but Job Characteristics as Proximal Predictors of Work-Related Well-Being. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 59(10), e180–e186. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001132>
- Vayre, E., & Pignault, A. (2014). A systemic approach to interpersonal relationships and activities among French teleworkers. *New Technology, Work and Employment*, 29(2), 177–192.
- Vieira dos Santos, J., Gomes, A., Rebelo, D. F. S., Lopes, L. F. D., Moreira, M. G., & da Silva, D. J. C. (2023). The consequences of job crafting and engagement in the relationship between passion for work and individual performance of Portuguese workers. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1180239>
- Wang, G. (2025). Corporate Sustainability and Employee Engagement: Fostering a Green Workplace Culture. *Journal of Lifestyle and SDGs Review*, 5(5). <https://doi.org/10.47172/2965-730x.sdgsreview.v5.n05.pe06601>
- Wieczorek, M. (2023). Portuguese Saudade, the Trajectories of Longing and Desire: Phenomenological Interpretations from Macau. *Current Anthropology*, 64(3), 269–285. <https://doi.org/10.1086/725080>

- Windeler, J. B., Chudoba, K. M., & Sundrup, R. Z. (2017). Getting away from them all: Managing exhaustion from social interaction with telework. *Journal of Organizational Behavior*, 38(7), 977–995. <https://doi.org/10.1002/job.2176>
- Wrzesniewski, A. & Dutton, J. E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of their Work. *Academy of Management Review*, 25(2), 179-201.
- Arling, P. (2007, janeiro 03-06). *Redefining and Measuring Virtual Work in Teams: An Application of Social Network Analysis* [Sessão de Conferência]. 40th Hawaii International Conference on System Sciences, USA. [10.1109/HICSS.2007.463](https://doi.org/10.1109/HICSS.2007.463)
- SNS – Serviço Nacional de Saúde. (2020, setembro). *Covid-19 | Disseminação em Portugal*. <https://www.sns.gov.pt/noticias/2020/09/28/covid-19-disseminacao-em-portugal/>
- Robak, E. (2022, setembro, 1 e 2). *Knowledge Exchange as a Factor Shaping Employee Relations in Remote Work* [Sessão de conferência]. Proceedings of the 23rd European Conference on Knowledge Management, Itália.
- Carbonaro, G. (2023, julho). Teletrabalho: Está na altura de os trabalhadores regressarem ao escritório?. *Euronews*. <https://pt.euronews.com/next/2023/07/25/teletrabalho-esta-na-altura-de-os-trabalhadores-regressarem-ao-escritorio>

9. Anexos

Anexo A

Guião das Entrevistas

1. Pedir que se apresentem
 - a. Idade
 - b. Sexo
 - c. Regime em que trabalha (presencial, híbrido, online)
 - d. No caso do híbrido, quanto tempo trabalha online e presencial
 - e. Função que desempenha
 - f. Setor da empresa em que trabalha
 - g. Antiguidade na empresa (setor, função)

1. Engagement, Interesse, Variáveis instrumentais

2. Acha que o ambiente de trabalho tem impacto no seu desempenho?
3. Sente-se mais motivado para realizar tarefas que são do seu interesse ou tarefas que são
4. pelas quais tem mais interesse?
5. Relativamente ao regime de trabalho, tem preferência por algum? E porquê?
6. Considera que trabalhar num regime que seja do seu interesse pode melhorar o seu compromisso com a empresa/organização para quem trabalha? Porquê?
7. Relativamente ao regime de teletrabalho, é adepto desse regime? Porquê?
8. Sente que o seu desempenho seria melhor se estivesse a trabalhar no seu regime de preferência?
9. Quais são as maiores vantagens e desvantagens do teletrabalho?
10. Considera que a localização do seu trabalho tem impacto na preferência que tem (ou não) pelo regime de trabalho?
11. O escritório/sede da empresa onde/para quem trabalha localiza-se longe da sua residência?
12. E relativamente aos custos monetários e não monetários dessa deslocação (combustíveis, transportes públicos, tempo de deslocação, trânsito, etc), considera-os elevados ou reduzidos?

13. Considera que esses fatores têm impacto na sua preferência por um dos regimes de trabalho? Existe algum que gostasse de destacar?

2. Desenvolvimento profissional – Hierarquia e Progressão na Carreira

14. Acha que o teletrabalho pode estar ligado ao status social de um trabalhador?
15. Acredita que o teletrabalho está mais à disposição de trabalhadores em cargos de topo/cargos mais bem pagos?
16. Sente que o teletrabalho pode afetar a vossa progressão na carreira? Porquê?

3. Sustentabilidade

17. Considera-se uma pessoa que se preocupa com o ambiente?
18. Implementa alguma prática sustentável no seu dia-a-dia?
19. Considera o teletrabalho uma alternativa mais ou menos sustentável ao teletrabalho? Porquê? (Se sim,) Essa poderia ser uma das razões para optar por teletrabalho?
20. Que nota - de 1 (nada importante) a 5 (a mais importante) – atribuiria ao fator “sustentabilidade” quanto à sua importância na escolha entre teletrabalho ou trabalho presencial?

4. Saudades

21. Considera-se uma pessoa saudosista, i.e., que sente saudades com frequência?
22. Considera que passa muito ou pouco tempo fora de casa? Se pudesse alterar isso, passaria mais ou menos tempo em casa?

Para quem está **full presencial**:

23. Costuma sentir saudades de casa, família, quando vai trabalhar? Se sim, com que frequência?
24. Alguma vez trabalhou em regime de trabalho remoto? Se sim, sentia saudade de se deslocar ao seu local de trabalho?

Para quem está **online/híbrido**:

25. Costuma sentir saudades de se deslocar presencialmente ao vosso local, de ver os seus colegas, etc?
26. Alguma vez trabalhou presencialmente? Se sim, sente/sentia saudades de casa, dos seus familiares, etc?

27. Independentemente do regime de trabalho que tem atualmente, considera que sente mais saudade do seu local de trabalho, colegas, tarefas, etc ou do seu ambiente familiar, da sua casa, da sua família, etc?
28. Acha que trabalha melhor ou pior quando sente saudade?
29. E quanto ao compromisso com o seu trabalho e a sua entidade empregadora, considera que é melhor ou pior se sentir com saudades?
30. Tem alguma questão ou quer acrescentar alguma coisa?

Anexo B

Dados sociodemográficos dos entrevistados

Código	Entrevista nº	Sexo	Idade	Antiguidade	Setor de atividade	Função	Regime de trabalho atual	Nível de qualificação
A	1	F	22	1 ano e meio	Marketing	Freelancer, área do Design	Online	6
B	2	M	21	5 meses	Auditoria	Assistente de Auditoria	Híbrido	6
C	3	M	37	9 anos	Fiscalização	Engenheiro civil	Híbrido	7
D	4	M	22	1 ano e meio	Banca	Funções analíticas, área de marketing	Híbrido	6
E	5	M	23	1 ano e meio	Consultoria	Consultor Fiscal	Híbrido	6
F	6	M	23	2 anos e 4 meses	Setor Informático	Responsável de Marketing (a acumular funções de administração)	Híbrido	6
G	7	F	28	5 meses	Setor agrícola	Responsável de Recursos Humanos (a acumular funções de administração)	Presencial	6
H	8	F	24	5 meses	Consultoria	Consultora de Auditoria	Híbrido	6
I	9	M	59	25 anos	Administração Judicial	Oficial de Justiça	Presencial	4
J	10	F	36	1 mês no organismo (alguns anos na função)	Administração Local	Técnico Superior de Recursos Humanos	Presencial	7

Anexo C

Frequência com que as diversas variáveis foram mencionadas nas entrevistas.

	Frequência
1. Variáveis instrumentais	137
1.1 Tempo	56
1.2 Distância	41
1.3 Custos	40
2. Variáveis simbólicas	283
2.1 Interação social	69
2.2 Foco na ausência	60
2.2.1 Saudade	33
2.2.2 Sentir falta	27
2.3 Autonomia	54
2.4 Sustentabilidade	36
2.5 Conforto	34
2.6 Desenvolvimento profissional	30
2.6.1 Hierarquia	16
2.6.2 Progressão na carreira	13

Anexo D

Questionário: 2ª recolha de dados – Qualtrics.

Introdução

Impacto do interesse pelo trabalho remoto no engagement: a importância dos atributos instrumentais e simbólicos para os trabalhadores.

O presente questionário foi desenvolvido no âmbito de uma investigação a decorrer no Iscte-IUL. Tem duração estimada de 6 minutos e a sua participação é anónima, pelo que os dados recolhidos serão exclusivamente usados para a investigação em curso que se prende com o impacto do teletrabalho no engagement, por meio de, não apenas atributos instrumentais, como também atributos simbólicos.

Para responder ao presente questionário, é necessário que tenha **trabalhado nos últimos 30 dias** e que **tenha um trabalho que possa ser realizado**, ainda que apenas parcialmente, **em regime de teletrabalho**, independentemente da sua entidade o permitir ou não.

Em caso de dúvidas ou sugestões, poderá contactar-me para o seguinte e-mail: dsbls@iscte-iul.pt.

Ao avançar está a concordar que os dados recolhidos sejam utilizados para fins de investigação.

Critérios de inclusão

O seu trabalho pode ser realizado, mesmo que apenas parcialmente, em regime remoto?

- ☐ Sim.
- ☐ Não.

Dados sociodemográficos

Idade

- ☐ 16 a 20 anos
- ☐ 21 a 30 anos
- ☐ 31 a 40 anos
- ☐ 41 a 50 anos
- ☐ 51 a 60 anos
- ☐ 61 a 70 anos

Sexo

- ☐ Feminino
☐ Masculino
☐ Prefere não dizer

Qualificações académicas

- ☐ Até ao 9º ano
☐ 12º ano
☐ CTeSP
☐ Licenciatura
☐ Mestrado
☐ Doutoramento

Zona de residência - NUTS II

- ☐ Norte
☐ Centro
☐ Área Metropolitana de Lisboa
☐ Alentejo
☐ Algarve
☐ Região Autónoma da Madeira
☐ Região Autónoma dos Açores
☐ Estrangeiro

Tem filhos ou outros dependentes a seu cargo?

- ☐ Sim. Quantos?
☐ Não.

Função

Sector da sua entidade empregadora (CAE)

Antiguidade na entidade empregadora.

- ☐ Até 2 anos.
- ☐ Entre 2 a 5 anos.
- ☐ Entre 5 a 10 anos.
- ☐ Entre 10 a 25 anos.
- ☐ Mais de 25 anos

Anos de experiência profissional na função que desempenha atualmente.

- ☐ Até 2 anos.
- ☐ Entre 2 a 5 anos.
- ☐ Entre 5 a 10 anos.
- ☐ Entre 10 a 25 anos.
- ☐ Mais de 25 anos

Qual o seu regime de trabalho atual?

- ☐ Trabalho presencial
- ☐ Trabalho híbrido (presencial e remoto)
- ☐ Trabalho remoto

Variáveis instrumentais

Quanto tempo demora até ao seu local de trabalho?

- ☐ Até 15 minutos
- ☐ Entre 15 e 30 minutos
- ☐ Entre 30 minutos e 1 hora
- ☐ Mais de 1 hora
- ☐ Não se aplica

Quão longe da sua residência fica o seu local de trabalho?

- ☐ Até 2 km
- ☐ Entre 2 km a 5 km
- ☐ Entre 5 km a 15 km
- ☐ Entre 15 km a 40 km
- ☐ Mais de 40 km
- ☐ Não se aplica.

Como considera serem os custos em que incorre para trabalhar presencialmente?

- ☐ Não tenho custos.
- ☐ Os meus custos são baixos.
- ☐ Os meus custos são elevados.
- ☐ Os meus custos são demasiado elevados.
- ☐ Não se aplica.

Quanto o valor médio mensal dos seus gastos de deslocação até ao seu local de trabalho?

- ☐ Até 50€
- ☐ Entre 50€ a 100€
- ☐ Entre 100€ a 200€
- ☐ Mais de 200€
- ☐ Não se aplica.

Em que tipo de custos incorre quando se desloca presencialmente ao trabalho?

- ☐ Combustível.
- ☐ Transportes públicos.
- ☐ Refeições em restaurantes.
- ☐ Parque de estacionamento.
- ☐ Outros. Quais?
- ☐ Não se aplica.

Que custos considera relevantes quando trabalha em casa?

- ☐ Gastos com energia.
- ☐ Gastos com material/equipamentos.
- ☐ Gastos com internet.
- ☐ Outros.
- ☐ Não se aplica.

Variáveis simbólicas

Numa escala entre 1 (discordo totalmente) e 7 (concordo totalmente), indique qual o seu grau de concordância com as seguintes afirmações.

	1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo	3 - Discordo Moderadamente	4 - Indeciso	5 - Concordo Moderadamente	6 - Concordo
O meu trabalho permite-me trabalhar sozinho e realizar o meu próprio trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O meu trabalho dá-me oportunidades para ser independente e livre na forma como trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O meu trabalho dá-me oportunidade de pensar e agir de forma independente.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Numa escala entre 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente), indique qual o seu grau de concordância com as seguintes afirmações.

	1 - Discordo totalmente	2 - Discordo	3 - Não concordo nem discordo	4 - Concordo	5 - Concordo totalmente	Não se aplica
Tenho oportunidade de conhecer os meus colegas.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Tenho oportunidade de trabalhar em conjunto com os meus colegas para resolver problemas.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
No meu trabalho, eu tenho oportunidade de falar informalmente e visitar os meus colegas.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A comunicação entre trabalhadores é encorajada no meu trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
No meu local de trabalho, tenho oportunidade de fomentar amizades próximas.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Conversas informais são toleradas no meu trabalho, desde que o trabalho fique feito.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Numa escala entre 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente), indique qual o seu grau de concordância com as seguintes afirmações.

	1 - Discordo totalmente	2 - Discordo	3 - Não concordo nem discordo	4 - Concordo	5 - Concordo totalmente	Não se aplica
Pensar em como a minha organização era traz-me tanto felicidade quanto um sentimento de perda.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mesmo memórias positivas da minha organização deixam-me, por vezes, com uma leve tristeza.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Estimo certos momentos do meu tempo nesta organização, mesmo que me façam sentir nostálgico.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Quando reflito sobre experiências passadas na minha organização, sinto-me simultaneamente grato e nostálgico.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Muitas vezes sorrio enquanto sinto uma leve tristeza ao lembrar-me de antigos colegas, tradições ou formas de trabalhar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Numa escala entre 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente), indique qual o seu grau de concordância com as seguintes afirmações.

	1 - Discordo totalmente	2 - Discordo	3 - Não concordo nem discordo	4 - Concordo	5 - Concordo totalmente
Quando fico muito tempo sem ver os meus colegas de trabalho, fico triste.	☐	☐	☐	☐	☐
Fico contente por me deslocar ao meu local de trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
Tenho saudades dos meus familiares quando estou a trabalhar.	☐	☐	☐	☐	☐
Quando não estou a trabalhar, tenho saudades do meu local de trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐



Numa escala entre 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente), indique qual o seu grau de concordância com as seguintes afirmações.

	1 - Discordo totalmente	2 - Discordo	3 - Não concordo nem discordo	4 - Concordo	5 - Concordo totalmente
No meu trabalho sinto-me cheio de energia.	☐	☐	☐	☐	☐
Sinto-me entusiasmado com o meu trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
Sinto-me imerso no meu trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐



Numa escala de 1 (nunca) e 6 (sempre), indique com que frequência ocorrem as seguintes situações.

	1 - Nunca	2 - Raramente	3 - Às vezes	4 - Frequentemente	5 - Quase sempre	6 - Sempre	Não se aplica.
Introduzo novas abordagens para melhorar o meu trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
No trabalho, mudo a abrangência ou os tipos de tarefa realizados.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
No trabalho, introduzo novas tarefas que se adequam às minhas habilidades e interesses.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Penso em como o meu trabalho me faz sentido e traz propósito de vida.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Penso em como o meu trabalho influencia positivamente a minha vida.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Refliro no papel que o meu trabalho tem no meu bem-estar geral.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Organizo eventos especiais no trabalho (exemplo: celebrar o aniversário de um colega).	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Organizo e frequento atividades sociais no trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Faço um esforço para conhecer bem as pessoas no trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Anexo E

Estatísticas dos 188 inquiridos no questionário.

	Frequência	Percentagem
<i>Faixa Etária</i>		
16 a 20 anos	0	0%
21 a 30 anos	50	26,6%
31 a 40 anos	44	23,4%
41 a 50 anos	59	31,4%
51 a 60 anos	32	17%
61 a 70 anos	3	1,6%
<i>Sexo</i>		
Feminino	123	65,4%
Masculino	65	26,7%
Prefere não dizer	0	0%
<i>Qualificações académicas</i>		
Até ao 9º ano	3	1,6%
12º ano	28	14,9%
CTeSP	3	1,6%
Licenciatura	105	55,9%
Mestrado	49	26,1%
Doutoramento	0	0%
<i>Zona de residência - NUTS II</i>		
Norte	5	2,7%
Centro	104	55,3%
Área Metropolitana de Lisboa	23	12,2%
Alentejo	37	19,7%
Algarve	18	9,6%
Região Autónoma da Madeira	0	0%
Região Autónoma dos Açores	0	0%
Estrangeiro	1	0,5%
<i>Tem filhos ou dependentes a seu cargo?</i>		
Sim	105	55,9%
Não	83	44,1%
<i>CAE</i>		
A - Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca	4	2,13%
B - Indústrias extrativas	1	0,53%
C - Indústrias transformadoras	8	4,26%
D - Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio	5	2,66%
E - Captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição	1	0,53%
F - Construção	5	2,66%
G - Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos	7	3,72%

H - Transportes e armazenagem	3	1,60%
I - Alojamento, restauração e similares	3	1,60%
J - Atividades de informação e de comunicação	7	3,72%
K - Atividades financeiras e de seguros	4	2,13%
L - Atividades imobiliárias	1	0,53%
M - Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares	18	9,57%
N - Atividades administrativas e dos serviços de apoio	5	2,66%
O - Administração Pública e Defesa; Segurança Social Obrigatória	85	45,21%
P - Educação	7	3,72%
Q - Atividades de saúde humana e apoio social	2	1,06%
R - Atividades artísticas, de espetáculos, desportivas e recreativas	2	1,06%
S - Outras atividades de serviços	18	9,57%
T - Atividades das famílias empregadoras de pessoal doméstico e atividades de produção das famílias para uso próprio	0	0,00%
U - Atividades dos organismos internacionais e outras instituições	2	1,06%
<i>Antiguidade na entidade empregadora</i>		
Até 2 anos.	51	27,10%
Entre 2 a 5 anos.	40	21,30%
Entre 5 a 10 anos.	26	23,80%
Entre 10 a 25 anos.	51	27,10%
Mais de 25 anos.	20	10,60%
<i>Anos de experiência na função</i>		
Até 2 anos.	53	28,20%
Entre 2 a 5 anos.	36	19,10%
Entre 5 a 10 anos.	31	16,50%
Entre 10 a 25 anos.	51	27,10%
Mais de 25 anos.	17	9,00%
<i>Regime de trabalho atual</i>		
Trabalho presencial	135	71,80%
Trabalho híbrido	44	23,40%
Trabalho remoto	9	4,80%