

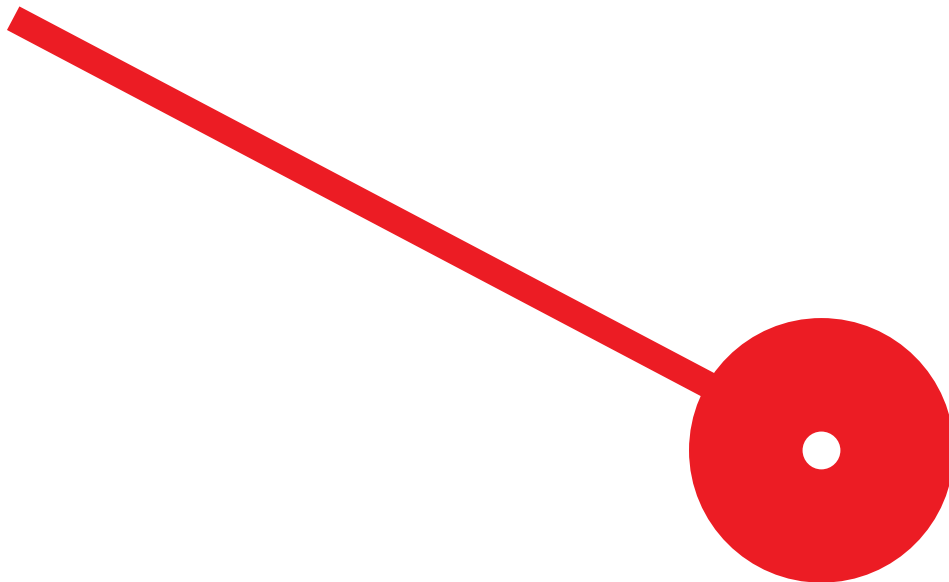


# A influência do Suporte Organizacional e do Capital Social Organizacional no Trabalho Remoto em tempos de pandemia

Ludgero Filipe da Costa Teixeira

10/2022

Ludgero Filipe da Costa Teixeira. A influência do Suporte Organizacional e do Capital Social Organizacional no Trabalho Remoto em tempos de pandemia  
10/2022







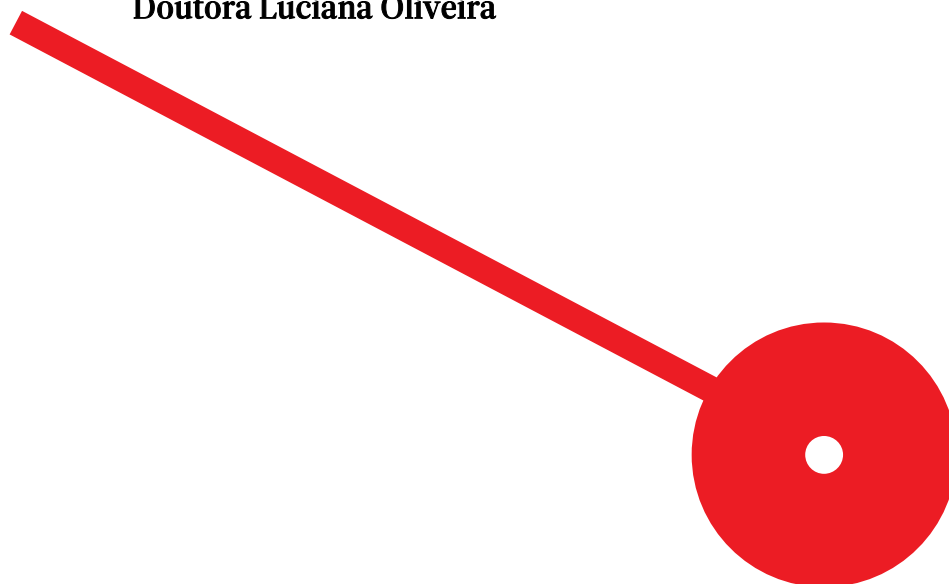
# A influência do Suporte Organizacional e do Capital Social Organizacional no Trabalho Remoto em tempos de pandemia

Ludgero Filipe da Costa Teixeira

Dissertação

Apresentado Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para obtenção do grau de Mestre em Assessoria em Comunicação Digital, sob orientação de Prof. Doutora Luciana Oliveira

Ludgero Filipe da Costa Teixeira. A influência do Suporte Organizacional e do Capital Social Organizacional no Trabalho Remoto em tempos de pandemia 10/2022



## Dedicatória

Dedico esta dissertação à minha namorada, à minha família e a 3 pessoas muito especiais que, infelizmente já não se encontram presentes neste mundo.

## Agradecimentos

Gostaria de agradecer primeiramente à minha namorada, pelo incrível suporte, motivação, por ter estado do meu lado e por ter acreditado em mim.

Gostaria também de agradecer à minha família e amigos, por acreditarem em mim, pelo apoio e por me terem acompanhado nesta jornada.

Por último, gostaria de agradecer imenso à Professora Doutora Luciana Oliveira, por me ter aceitado como seu orientando, pelos ensinamentos, acompanhamento e sobretudo muita paciência.

## **Resumo:**

A pandemia COVID-19 trouxe desafios acrescidos ao mundo do trabalho, provocando alterações nas modalidades, rotinas e procedimentos das organizações e impactando a vida profissional e pessoal dos seus colaboradores. Estes aspetos operacionais, procedimentais e pessoais, foram ainda acompanhados por aquilo que tem vindo a ser identificado como uma erosão dos relacionamentos sociais no trabalho, motivada essencialmente pelos períodos de isolamento social, podendo ser mais ou menos agravada pela qualidade do suporte que as organizações prestam aos seus colaboradores e à manutenção dos vínculos com estes e entre estes.

O objetivo deste estudo centra-se na avaliação da influência que o trabalho remoto, imposto pelas restrições da pandemia COVID-19 e o suporte organizacional fornecido pelas organizações aos trabalhadores exerceram sobre o capital social organizacional. Para tal, consideramos três dimensões de análise essenciais: 1) o Capital Social Organizacional da organização, nas três subdimensões propostas por Nahapiet e Ghoshal (1998), estrutural, relacional e cognitiva; 2) a perceção do Suporte Organizacional, orientada a medir o apoio fornecido aos colaboradores pelas organizações durante a pandemia; e 3) a satisfação com o trabalho remoto ou teletrabalho.

Para responder aos objetivos propostos, investigamos a influência do trabalho remoto/teletrabalho e do suporte organizacional (SO) na erosão do capital social organizacional (CSO) durante a pandemia COVID-19, recorrendo a uma metodologia quantitativa, assente num processo hipotético-dedutivo, suportada por inquérito por questionário autoadministrado online, assente num modelo teórico de três dimensões.

Os resultados revelam que o capital social organizacional está positivamente correlacionado com o suporte organizacional, assim como está positivamente relacionada com a satisfação com o teletrabalho. Verificamos ainda existir uma correlação positiva entre o suporte organizacional e a satisfação com o teletrabalho organizacional.

**Palavras chave:** capital social organizacional; suporte organizacional; trabalho remoto; COVID-19

**Abstract:**

The COVID-19 pandemic brought added challenges to the world of work, causing changes in the modalities, routines and procedures of organizations and impacting the professional and personal lives of their employees. These operational, procedural and personal aspects were also accompanied by what has been identified as an erosion of social relationships at work, essentially motivated by periods of social isolation, which may be more or less aggravated by the quality of support that organizations provide to their employees and the maintenance of bonds with and between them.

The objective of this study focuses on evaluating the influence that remote work, imposed by the constraints of the COVID-19 pandemic, and the organizational support provided by organizations to workers exerted on organizational social capital. To this end, we considered three essential dimensions of analysis: 1) the Organizational Social Capital of the organization, in the three sub-dimensions proposed by Nahapiet and Ghoshal (1998), structural, relational and cognitive; 2) the perception of Organizational Support, aimed at measuring the support provided to employees by organizations during the pandemic; and 3) satisfaction with remote work or telecommuting.

To answer the proposed objectives, we investigated the influence of remote/telework and organizational support (OS) on the erosion of organizational social capital (OSC) during the COVID-19 pandemic, using a quantitative methodology, based on a hypothetical-deductive process, supported by an online self-administered questionnaire survey, based on a three-dimensional theoretical model.

The results reveal that organizational social capital is positively correlated with organizational support, as well as being positively related to satisfaction with telecommuting. We also found that there is a positive correlation between organizational support and satisfaction with organizational telework.

**Key words:** organizational social capital; organizational support; remote work; Covid-19 pandemic.

## Índice geral

<b>1</b>	<b>Enquadramento Teórico.....</b>	<b>5</b>
1.1	Capital Social Organizacional.....	5
1.1.1	Componentes do capital social organizacional.....	6
1.1.2	Implicações e custos.....	9
1.2	Suporte organizacional .....	11
1.2.1	Componentes.....	13
1.2.2	Características do colaborador .....	16
1.3	Trabalho remoto.....	16
<b>2</b>	<b>Trabalho relacionado.....</b>	<b>18</b>
<b>3</b>	<b>Metodologia .....</b>	<b>22</b>
3.1	Objetivo Global.....	22
3.2	Estratégia e Desenho de Investigação.....	22
3.3	Modelo de análise .....	23
3.4	Instrumento, dados e procedimentos.....	25
<b>4</b>	<b>Apresentação de resultados .....</b>	<b>30</b>
4.1	Caracterização sociodemográfica .....	31
4.2	Caracterização da situação laboral dos participantes.....	32
4.3	Trabalho remoto/teletrabalho vs presencial .....	36
4.4	Perfis de indivíduos .....	38
4.5	Satisfação com o trabalho remoto.....	38
4.6	Escala de Suporte Organizacional .....	40
4.7	Escala de Capital Social Organizacional .....	43
4.8	Estudo das hipóteses de investigação .....	49
<b>5</b>	<b>Discussão de resultados.....</b>	<b>52</b>
<b>6</b>	<b>Conclusão.....</b>	<b>57</b>
<b>7</b>	<b>Contribuições.....</b>	<b>58</b>
<b>8</b>	<b>Limitações (ou fragilidades) .....</b>	<b>58</b>
<b>9</b>	<b>Recomendações para trabalhos futuros .....</b>	<b>58</b>
	<b>Apêndices .....</b>	<b>63</b>
	Apêndice A - Outputs Testes de correlação Pearson .....	64
	Apêndice B – Dimensões e subdimensões categorizados por perfis de indivíduos .....	65
	Apêndice C – Inquérito por questionário .....	73
	<b>Anexos .....</b>	<b>90</b>

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> Modelo do capital social organizacional (Leana III & Van Buren,1999).....	6
<b>Figura 2</b> <i>Etapas do processo hipotético-dedutivo</i> (Adaptado por Bryman, 2016).....	23
<b>Figura 3</b> <i>Modelo de análise</i> .....	24
<b>Figura 4</b> <i>Situação laboral dos participantes (N =110)</i> .....	32
<b>Figura 5</b> <i>Antiguidade média na organização e cargo atual (anos)</i> .....	35
<b>Figura 6</b> <i>Tipo de pessoas com que os indivíduos interagem</i> .....	36
<b>Figura 7</b> <i>Regime atual de trabalho (presencial vs remoto)</i> .....	37
<b>Figura 8</b> <i>Adoção do trabalho remoto/teletrabalho em função da pandemia por COVID-19</i> ....	38
<b>Figura 9</b> <i>Valores estandardizados de satisfação com o trabalho remoto categorizados, por perfil de indivíduos (um regime de trabalho)</i> .....	40
<b>Figura 10</b> <i>Interesse em continuar a trabalhar remotamente</i> .....	40
<b>Figura 11</b> <i>Valores estandardizados de suporte organizacional, por perfis (dois regimes de trabalho)</i> .....	43
<b>Figura 12</b> <i>Valores estandardizados para a subdimensão estrutural do capital social organizacional, por perfis de indivíduos (dois regimes de trabalho)</i> .....	48
<b>Figura 13</b> <i>Valores estandardizados para a subdimensão cognitiva do capital social organizacional, por perfis de indivíduos (dois regimes de trabalho)</i> .....	48
<b>Figura 14</b> <i>Índice sintético da subdimensão relacional do capital social organizacional por perfis de indivíduos: dois regimes de trabalho</i> .....	49

## Índice de Tabelas

<b>Tabela 1</b> <i>Escala de Suporte Organizacional</i> .....	26
<b>Tabela 2</b> <i>Escala de Capital Social Organizacional</i> .....	26
<b>Tabela 3</b> <i>Satisfação com o trabalho remoto</i> .....	27
<b>Tabela 4</b> <i>Caracterização sociodemográfica da amostra (N = 164)</i> .....	31
<b>Tabela 5</b> <i>Cargo desempenhado pelos participantes (N = 110)</i> .....	33
<b>Tabela 6</b> <i>Antiguidade média na organização e cargo atuais</i> .....	35
<b>Tabela 7</b> <i>Número de pessoas com que os indivíduos interagem diariamente no seu local de trabalho</i> .....	35
<b>Tabela 8</b> <i>Regime atual de trabalho (presencial vs remoto)</i> .....	37
<b>Tabela 9</b> <i>Perfis de trabalho dos indivíduos da amostra (N=109)</i> .....	38
<b>Tabela 10</b> <i>Estatística Descritiva satisfação com o trabalho remoto</i> .....	39
<b>Tabela 11</b> <i>Estatística descritiva Escala de Suporte Organizacional: somente um regime de trabalho</i> .....	41
<b>Tabela 12</b> <i>Estatística Descritiva Escala Suporte Organizacional, em função dos perfis dos participantes: somente um regime de trabalho</i> .....	42
<b>Tabela 13</b> <i>Estatística descritiva Escala de Suporte Organizacional: dois regimes de trabalho</i> .....	42
<b>Tabela 14</b> <i>Estatística descritiva Escala de Capital Social Organizacional: somente um regime de trabalho</i> .....	44
<b>Tabela 15</b> <i>Estatística Descritiva Escala Capital Social Organizacional, em função dos perfis dos indivíduos: somente um regime de trabalho</i> .....	45
<b>Tabela 16</b> <i>Estatística descritiva Escala de Capital Social Organizacional: dois regimes de trabalho</i> .....	46
<b>Tabela 17</b> <i>Correlações entre o Capital Social Organizacional e as suas dimensões, o Suporte Organizacional e o trabalho remoto: somente um regime de trabalho</i> .....	50
<b>Tabela 18</b> <i>Correlações entre o Capital Social Organizacional e as suas dimensões, o Suporte Organizacional e o trabalho remoto: dois regimes de trabalho</i> .....	50

## **Lista de abreviaturas**

CSO – capital social organizacional

SO – suporte organizacional

TR – trabalho remoto

Este documento é escrito em conformidade com o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa (1990), em vigor desde 2009.

É adotada a 7ª Edição da Norma APA como sistema de referência.



A pandemia COVID-19 lançou restrições sociais, económicas e legais às empresas e trabalhadores em todo o mundo, tendo-se feito sentir em Portugal sobretudo em 2020 e 2021. As empresas foram obrigadas a respeitar as restrições impostas pela pandemia e muitas foram obrigadas a adotar o regime de teletrabalho/misto para poderem continuar a operar nos mercados.

Na altura, e desde então, o mundo do trabalho viu-se totalmente transformado numa nova realidade sem precedentes e sem retorno, com implicações que se estendem a todas as vertentes do desempenho organizacional, profissional e pessoal. Uma das dimensões que resulta mais impactada neste cenário é aquela que compreende os relacionamentos sociais de trabalho, que acreditamos ser o lubrificante essencial para o bom desempenho profissional e organizacional. Estas circunstâncias fizeram-se sentir por todo o mundo, nos mais diversos setores de atividade e ambientes geográficos e culturais, não existindo ainda evidências substanciais acerca de como foram sentidas em Portugal. Efetivamente, este é um campo que carece de estudos que ofereçam uma visão crítica sobre a forma como a pandemia e o suporte organizacional (SO) das empresas afetou o capital social organizacional (CSO) das organizações e o vínculo com os colaboradores. Trata-se de um momento crítico, sem precedentes, é importante sistematizar, a fim de se promover uma reflexão e desenvolverem recomendações, não apenas de natureza contingencial, mas também de natureza estratégia que apoie organizações e colaboradores na trajetória que já se tem vindo a desenhar para o futuro das modalidades de trabalho, que passa, invariavelmente, por uma diminuição da permanência física dos colaboradores nas organizações. Este é um contexto reconhecido por Deal e Levenson (2021), que indicam que o capital social existente nas organizações facilitou a transição para o trabalho remoto sem que se perdesse a noção do maior contexto organizacional. Os laços sociais já estabelecidos (tanto fracos como fortes) continuaram a ser facilitadores da eficácia e rapidez na tomada de decisões e ajustamentos que suportam a produtividade das equipas. No entanto, após alguns meses de trabalhando à distância, a maioria dos laços fracos foram corroídos, embora os indivíduos continuassem a ter fortes laços com aqueles com quem trabalharam diretamente. Foram estes laços fortes que permitiram que equipas e tarefas de trabalho prosseguissem no novo normal do trabalho remoto, destacando o quanto estas ligações fortes dentro as equipas facilitam o trabalho, independentemente do contexto. Emergem daqui desafios para as organizações, uma vez que mesmo o capital social altamente suportado por laços fracos serve de suporte ao trabalho em silos e grupos, e esta dimensão informal da organização necessita de reforço permanente dos laços para funcionar.

Nesta dissertação, apresentamos uma proposta de investigação para responder avaliar a influência do trabalho remoto emergencial e do suporte organizacional no capital social organizacional, começando por enquadrar o tema numa revisão de literatura que cobre o capital social organizacional, o suporte organizacional e o trabalho remoto. Estabelecido o quadro teórico, apresentamos a proposta metodológica que permite dar resposta ao objetivo geral da investigação,

referindo os métodos e procedimentos, os objetivos de investigação específicos e o modelo de análise. Esta proposta é baseada numa metodologia quantitativa, assente num modelo teórico de 3 dimensões, que incluem aplicação do teletrabalho, suporte organizacional e capital social organizacional.



# 1 Enquadramento Teórico

## 1.1 Capital Social Organizacional

Na literatura possível encontrar diversas definições de Capital Social Organizacional (CSO), que se complementam entre si. Bourdieu (1980, p.6) definiu capital social como sendo “um agregado dos potenciais e reais recursos que estão interligados dentro de uma rede duradoura de relações mais ou menos institucionalizadas de conhecimento mútuo ou reconhecimento”. Outros autores referem-se ao CSO como a existência de boas práticas organizacionais entre os colaboradores, que constituem um recurso valioso para as organizações, fomentando o bom ambiente de trabalho e o aumento da produtividade com o objetivo de alcançar os melhores fins económicos (Biggart & Castanias, 2001; Burt, 2002; Coleman, 1988, 1994).

Mais recentemente, e numa visão mais ampla, Adler e Kwon (2002) definiram CSO como as relações entre indivíduos e organizações que facilitam a ação e, a partir daí, criam valor organizacional.

Neste seguimento, importa ainda destacar o trabalho de Nahapiet e Ghoshal (1998) que propõe uma visão sistemática e estrutural do CSO em 3 dimensões: a estrutural, a cognitiva e a relacional. A dimensão estrutural refere-se à estrutura organizacional, aos padrões de ligações entre os indivíduos e às ligações que formam a base da organização. A dimensão cognitiva baseia-se em componentes que representam o conhecimento partilhado, compreensão e um sistema de símbolos partilhados (ex.: língua, códigos e cultura). Por sua vez, a dimensão relacional é formada pela confiança, normas e sanções, deveres e expectativas, que permitem o estabelecimento de outras dimensões à medida que se constroem as condições necessárias para que as relações existam; a dimensão cognitiva consta nos objetivos e valores partilhados entre os colaboradores e a própria empresa (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Estas dimensões são consideradas interdependentes e interagem entre si, reforçando-se mutuamente, facilitando as transações que resultam numa difusão de conhecimento e ação coletiva.

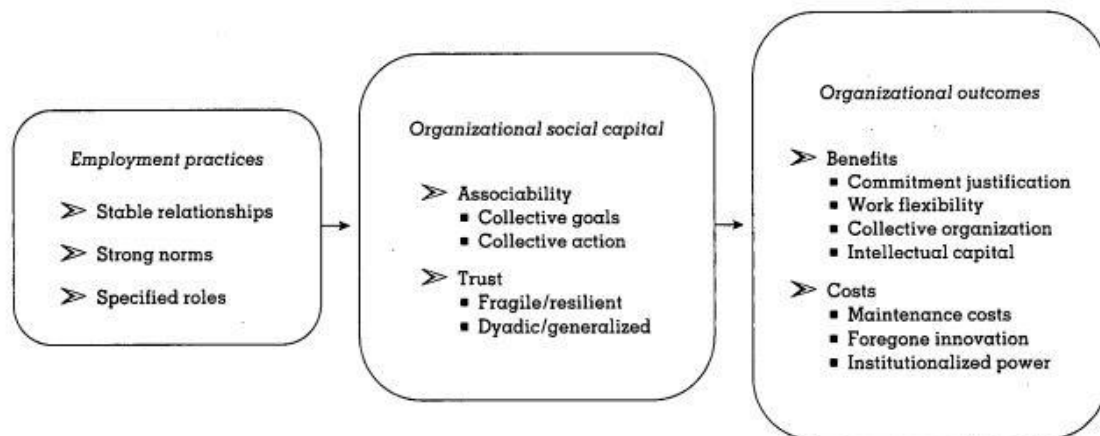
De acordo com a literatura (Arregle et al., 2007), o desenvolvimento do CSO é afetado pela dinâmica dentro dos departamentos e, como consequência, pode limitar ou potenciar quaisquer vantagens que o capital rende. Posto isto, é possível verificar que este conceito se concentra nas interações entre e dentro de um dos grupos de trabalho que operam na organização, com especial atenção sobre como a dinâmica intergrupala de um grupo potencialmente dominante na empresa afeta o desenvolvimento do CSO (Arregle et al., 2007). Em suma, o CSO, sob a forma de apoio a colegas e supervisores, desempenha um papel importante na preservação do talento organizacional. A relevância das relações entre supervisor e colaborador tem vindo a ser realçada em estudos nas várias áreas profissionais, tais como a educação e administração governamental

(Tantardini & Kroll, 2019). Boyas et al. (2012), constatam que o stress do trabalho e o desgaste emocional favorece a vontade dos trabalhadores de se demitirem daquela que é a sua entidade empregadora; no entanto, as dimensões do suporte organizacional, tais como a equidade e o apoio de supervisão, reduzem o stress do trabalho e, por extensão, influenciam negativamente a existência de rotatividade dos colaboradores (Formiga et al., 2020). Do mesmo modo, no seu estudo sobre trabalhadores na área da assistência social, Barak et al. (2006), identificaram que o estabelecimento e manutenção de relações positivas entre supervisor-empregado contribuem para a decisão das pessoas em optar por permanecer na sua organização atual.

Através da Figura 1, podemos concluir o CSO pode ser concretizado através de bons níveis de orientação que vão ao encontro dos objetivos coletivos e da confiança mútua entre os colegas que, ao promoverem uma concretização de uma ação coletiva, contribuem para a criação do valor organizacional. Este construto trata-se de um ativo que pode beneficiar tanto a organização (por exemplo, criar valor para os seus acionistas), como os seus colaboradores (por exemplo, melhorar as suas competências). Ao descrever o CSO, definimos os membros como indivíduos que têm uma relação laboral com a empresa. Estes não precisam de ser colaboradores tradicionais, no sentido de serem pessoas a tempo inteiro e permanentes. Os colaboradores são indivíduos que mantêm uma relação de trabalho com a empresa, sejam estes temporários, contingentes, ou efetivos (Leana III & Van Buren, 1999).

**Figura 1**

Modelo do capital social organizacional (Leana III & Van Buren, 1999)



## 1.1.1 Componentes do capital social organizacional

### 1.1.1.1 Capacidade de associação

A capacidade de associação diz respeito à vontade e capacidade dos indivíduos para definir objetivos coletivos que são, posteriormente, aprovados coletivamente. Pode verificar-se que esta capacidade é tanto uma componente emocional (por exemplo, empatia coletiva) como uma

componente baseada em competências (por exemplo, capacidade de coordenar atividades). No entanto, importa salientar que a vontade de participar nas ações coletivas depende parcialmente da convicção de que os esforços individuais beneficiam diretamente a empresa e, ao mesmo tempo, beneficiam o indivíduo, embora de forma indireta (Leana III & Van Buren, 1999).

#### **1.1.1.2 Confiança**

A confiança é necessária para que as pessoas trabalhem em conjunto em projetos comuns, na medida em que todas as partes acreditam numa compensação justa e atempada. No entanto, de realçar que a confiança é também um subproduto de uma ação coletiva bem conseguida; os grupos de trabalho que completam um projeto com sucesso são passíveis de exibir uma maior confiança, o que permite maiores e mais complexos esforços colaborativos (Leana III & Van Buren, 1999).

Segundo o estudo de Leana III e Van Buren (1999) deve existir um equilíbrio entre estes dois componentes, para que haja um grau elevado de CSO. Sem alguma capacidade de associação, mesmo os colaboradores mais confiantes serão incapazes de compreender os benefícios do CSO, uma vez que não têm capacidade de coordenação. Por outro lado, sem algum nível de confiança, parece largamente impossível a existência de uma coordenação eficaz entre os indivíduos. Esse nível de confiança não necessita de ser a um nível relacional nem generalizado, mas sem algum nível de confiança, é pouco provável que os objetivos sejam atingidos. Posto isto, é possível constatar que tanto a capacidade de associação como a confiança se assumem como sendo condições imprescindíveis para que exista CSO dentro de uma organização (Leana III & Van Buren, 1999).

#### **1.1.1.3 Benefícios**

Ao longo do tempo, são vários os autores (Andrews, 2010; Ireland et al., 2002; Koka & Prescott, 2002) que se têm vindo a dedicar ao estudo do CSO, concluindo que que altos níveis neste domínio se encontram associados a melhores resultados organizacionais.

Mais concretamente, é possível verificar que cada uma das três dimensões do CSO apresenta efeitos diretos positivos e estatisticamente significativos no que toca ao crescimento organizacional (Collins & Smith, 2006), porém esses efeitos são geridos pela capacidade de partilhar e de distribuir conhecimento e informação (Nahapiet & Ghosal, 1998).

#### **1.1.1.4 O CSO como justificação do compromisso individual**

O CSO fornece ao indivíduo uma justificação para “esquecer” os seus interesses individuais em prol dos objetivos organizacionais, a longo prazo. Este poderá servir de justificação para que os colaboradores ajam em conformidade com os objetivos da empresa. Isto é, se os indivíduos acreditam que os seus esforços são importantes para o seu coletivo, a probabilidade de

aproveitarem o tempo para realizarem ações que a organização e/ou os seus colegas consideram úteis (por exemplo, envolver-se em atividades extra profissionais ou apoiar os colegas em alguma dificuldade) é maior e passam menos tempo a realizar ações que beneficiem o próprio indivíduo. Ao mesmo tempo, a capacidade de associação e a confiança - componentes do CSO descritas anteriormente - proporcionam ao indivíduo um contexto no qual faz sentido priorizar a organização face aos próprios interesses individuais (Leana III & Van Buren, 1999). Assim, é possível concluir que o CSO ajuda o colaborador a compreender a importância de “vestir a camisola” da empresa e agir em prol daqueles que são os interesses organizacionais.

#### **1.1.1.5 O CSO como mediador de uma organização de trabalho flexível**

O CSO promove uma flexibilidade na forma como o trabalho é organizado e realizado, em detrimento da utilização de métodos mais rígidos. A este nível importa destacar um estudo de Ichniowski e colaboradores (1996), o qual aborda e remete para a adoção de um conjunto de práticas de organização de trabalho dos colaboradores face às suas tarefas, verificando os seus efeitos na produtividade organizacional. Mais se diz que foi designado como uma forma de trabalho com níveis altos de desempenho devido às suas práticas inovadoras. A par disso, este estudo concluiu também que as organizações que aplicaram este tipo de organização do trabalho, presenciaram a existência de níveis mais elevados de confiança entre os colaboradores e a sua gestão. Além disso, muitos destes métodos de alto envolvimento baseiam-se em normas de associatividade e cooperação interfuncional, o que torna bastante eficaz a sua implementação, quando comparado com métodos mais rígidos e formais (Ichniowski et al., 1996; Leana III & Van Buren, 1999).

#### **1.1.1.6 O CSO na gestão de uma ação coletiva**

Em organizações com níveis altos de CSO, o compromisso mútuo não é só característico nas relações entre empregado e empregador, mas também é característico nas relações entre os colegas da organização: ao invés de regras, normas e procedimentos formais, adotam-se contratos e normas do tipo relacional para que haja uma maior cordialidade na relação colaborador-empregador e maior trabalho em equipa entre os diferentes colaboradores (Leana III & Van Buren, 1999). Essas relações e normas favorecem a organização, no sentido em que apresentam oportunidades de ação coletiva, promovendo a sua produtividade. Em vez de, por exemplo, mecanismos de controle hierárquico, os indivíduos podem efetivamente agir como um coletivo graças a uma flexível organização de trabalho, normas implícitas e confiança generalizada e resiliente. Desta forma, o CSO pode tornar a ação coletiva mais eficiente, pois torna-se um substituto para as medidas e processos formais, que se encontram presentes em empresas com pouco ou, até mesmo, nenhum CSO (Fukuyama, 1995).

O CSO contribui para a redução dos custos das transações, uma vez que, desta forma, os membros da organização não necessitam de criar um conjunto de valores operacionais e/ou uma justificativa para agirem em prol da organização. Deste modo, existe uma maior possibilidade que uma ação coletiva seja bem-sucedida sem a necessidade de uma supervisão rigorosa. Para além disso, o CSO facilita a existência de criatividade organizacional, pois todos têm espaço e confiança para darem o seu contributo e as suas ideias para incrementar o desempenho organizacional (Leana III & Van Buren, 1999; Nahapiet & Ghosal, 1998; Perry-Smith & Shalley, 2003).

#### **1.1.1.7 O capital social como mediador do capital intelectual**

Nahapiet e Ghoshal (1998) descreveram recentemente como as várias formas de capital social podem promover o desenvolvimento do capital intelectual dentro da empresa, fornecendo um ambiente propício à combinação e troca de informações e conhecimentos. Segundo os autores, as relações sociais são um veículo de acesso e disseminação de informação que muitas vezes é mais rápido, mais eficiente e menos dispendioso do que outros mecanismos formais existentes, como é o caso, por exemplo, das guias de procedimento. A partilha de terminologia, metáforas e perspectivas que se encontram frequentemente em organizações com níveis altos de CSO são consideradas formas eficazes e eficientes de transferir conhecimento, o que permite aumentar capacidade intelectual da empresa. Por fim, é possível concluir que o CSO se trata de um componente importante no que toca à fomentação do capital intelectual, o que, por sua vez, resulta numa vantagem competitiva para a organização (Moran & Ghoshal, 1997; Nahapiet & Ghoshal, 1998).

#### **1.1.2 Implicações e custos**

De acordo com Burt (1997), o crescimento de uma empresa não depende somente da performance dos seus colaboradores, mas também das oportunidades que a empresa cria para o seu próprio crescimento, ou seja, o CSO depende sempre da estrutura organizacional para conseguir criar um crescimento exponencial. Ainda segundo o autor, sem uma forte raiz organizacional, torna-se difícil a existência de CSO, exigindo muitos mais custos de manutenção, custos estes que nem todas as organizações conseguem suportar.

##### **1.1.2.1 Custos de manutenção**

Os custos de manutenção do CSO são feitos de duas formas: i) custos associados à manutenção das relações entre os colaboradores, no sentido de promover o seu bem-estar e níveis elevados de produtividade; e ii) custos associados à manutenção de recursos suplentes - estes recursos suplentes são recursos em segundo plano que são usados principalmente numa fase de grande volume de trabalho pela organização. Como todas as outras relações, as relações humanas requerem manutenção, especialmente em contexto organizacional. Se as organizações existem

para cumprir um propósito específico, as relações dentro da mesma também assumem um papel importante. Sem um bom ambiente organizacional, não existe produtividade e, dessa forma, a empresa não cumpre os seus objetivos. Uma forma de manutenção do CSO prende-se com a possibilidade de uma integração saudável de novos colaboradores no ambiente organizacional. Desta forma, facilita a criação de uma identidade coletiva e permite que as empresas operem de uma forma mais eficiente e produtiva (Brewer & Gardner, 1991; Jones, 1986). Estes novos membros necessitam de ser informados acerca das normas, valores e metodologias de trabalho inerentes ao grupo em que se inserem e à própria organização. (Leana III & Van Buren, 1999)

Além disso, a manutenção do CSO requer sempre algum nível de recursos suplentes para o caso de ocorrer uma situação de crise. Dentro das organizações existe uma quantidade de colaboradores estritamente imprescindível para conseguir colmatar as necessidades da empresa, porém todas as empresas têm alguns colaboradores a prestação de serviço ou parcerias de outsourcing como recursos suplentes. Assim sendo, sempre que existir uma situação de crise na empresa e não existam recursos suficientes, a empresa pode utilizar os seus recursos suplentes para gerir a situação de forma eficaz. Todavia, deste modo pode aumentar a dificuldade em formar e manter as relações de confiança entre os seus colaboradores e/ou o conjunto de boas práticas organizacionais (e.g., trabalho em equipa) (Miller, 1992; Leana III & Van Buren, 1999).

A segurança no emprego pode ser um enorme custo para manter o CSO elevado. Um subproduto infeliz de práticas como o *downsizing* é a sanção do comportamento individualista por parte de organizações e indivíduos. Na ausência de CSO, os indivíduos investirão menos no conhecimento específico da empresa e mais no conhecimento valorizado pelo mercado de trabalho externo (Ghoshal et al., 1996).

### **1.1.2.2 Inovação perdida**

Coleman (1990) observa que o capital social pode ser um impulso ou impedimento à inovação, dependendo da natureza das normas e das relações. É possível que o capital social possa lançar as bases para a assunção de riscos inerentes ao desenvolvimento de novas formas de realizar as tarefas (inovação administrativa) e aos novos resultados desses processos (inovações de produtos/serviços). A confiança sentida que é inerente ao CSO faz com que os funcionários se sintam mais seguros em assumir riscos em nome da organização. Portanto, a segurança no trabalho e os relacionamentos estáveis entre empregado e empregador são prescritos em muitos relatos de mudanças radicais no processo de trabalho (Ichniowski et al., 1996; Levine & Tyson, 1990). Assim, o capital social, ao mesmo tempo em que incentiva a tomada de riscos por meio de relações de confiança, também pode dificultar a inovação por meio de seu efeito prejudicial na introdução ou consideração de novas informações pelos membros (Leana III & Van Buren, 1999).

### **1.1.2.3 Estrutura de poder institucionalizada**

Organizações fortes em capital social podem ser caracterizadas não apenas por formas institucionalizadas de pensar, como também por arranjos de poder altamente estáveis, levando a um comportamento político disfuncional e liderança enraizada. O CSO pode também impor custos, nomeadamente ao nível da forma de arranjos de poder estáveis disfuncionais dentro da empresa (Leana III & Van Buren, 1999). Segundo Janis (1982), as equipas de alta gerência altamente coesas tendem a envolver-se em decisões negativas/prejudiciais, não tanto porque os membros não conseguem pensar em cursos alternativos de ação, mas porque fortes relações sociais restringem a consideração de tais alternativas, uma vez que aqueles no poder expressam suas preferências. Em outros casos, pode limitar a consideração e aceitação da inovação e da mudança (Leana III & Van Buren, 1999).

Além disso, na literatura (Callahan, 2005; van Deth & Zmerli, 2010) é possível identificar um conjunto de vários estudos que apresentam várias desvantagens associados ao CSO. De acordo com van Deth e Zmerli (2010), grupos de trabalho que têm confiança, valores e crenças entre eles, desenvolverão capital social independentemente das circunstâncias organizacionais. De forma mais ampla, Callahan (2005) mostra que níveis mais altos de CSO podem levar, igualmente, a níveis mais altos de corrupção política empresarial. A par disso, Dekker (2004), em uma análise do capital social do ponto de vista individual, explica que níveis mais altos de CSO podem dar origem a problemas de livre decisão pelos colaboradores. Além disso, estudos empíricos sobre esse fenômeno parecem apoiar esse lado negro do capital social. De acordo com Aldridge (2002), o capital social organizacional pode fomentar comportamentos que poderiam impedir possíveis desagregações dentro da empresa, ou seja, haver pouca interação entre os variados departamentos da empresa. Nesse sentido, Morrow (1999) e Szreter (2000) demonstraram que diferentes grupos e departamentos com um capital social mais elevado encontram-se mais propensos para excluir pessoas de fora (prestadores de serviço e/ou outsourcing).

## **1.2 Suporte organizacional**

O suporte organizacional (SO) diz respeito a uma “ferramenta” muito importante para a resolução de problemas sentidos pelos colaboradores no local de trabalho. Alguns estudos indicam que a percepção do colaborador relativamente aos níveis de suporte organizacional condiciona diretamente a noção de apoio prestado pelos superiores hierárquicos, influenciando a sua motivação e as expectativas desenvolvimento de carreira (Abbad-Oc et al., 1999).

Neste seguimento, é possível verificar que o SO se assume como sendo essencial na manutenção de um ambiente de trabalho saudável, caracterizado pela existência de níveis elevados de produtividade e por colaboradores motivados com vontade de atingir os objetivos da organização.

Neste sentido, Rhoades e Eisenberger (2002) identificaram a existência de correlações positivas entre as percepções favoráveis do suporte organizacional e as medidas de desempenho no trabalho, bons relacionamentos organizacionais, ambiente favorável à criatividade e à inovação, as quais permitem que o trabalho do colaborador seja produtivo e benéfico para a organização.

Além do mais, importa salientar que o SO assume um papel de extrema importância ao nível da satisfação geral no trabalho, satisfação esta que se refere à atitude global dos funcionários em relação ao seu trabalho (Witt, 1991). Neste sentido, o SO deve contribuir para a satisfação geral no trabalho, atendendo àquelas que são as necessidades socioemocionais, de forma a aumentar as expectativas de desempenho-recompensa e sinalizando a disponibilidade de ajuda quando necessário (Eisenberger, 2002).

O SO deve, assim, aumentar o desempenho das atividades de trabalho padrão e ações favoráveis à organização que vão além das responsabilidades atribuídas. De acordo com George e Brief (1992), tais atividades de função extra incluem ajudar colegas de trabalho, tomar ações que protegem a organização do risco, oferecer sugestões construtivas e adquirir conhecimentos e habilidades que são benéficos para a organização. De facto, a teoria do apoio organizacional pressupõe que os funcionários personifiquem a organização, inferem até que ponto a organização valoriza suas contribuições e se preocupa com seu bem-estar e retribuem esse apoio percebido com maior comprometimento, lealdade e desempenho (Eisenberger, 2002).

Em suma, importa destacar alguns aspetos: primeiramente, com base na norma de reciprocidade, o SO contribui para que os colaboradores se sintam alinhados com a organização, no sentido de se preocuparem com o sucesso da mesma e de concretizarem as suas tarefas de forma a ajudar a organização a atingir aqueles que são os seus objetivos. Em segundo lugar, o carinho, a aprovação e o respeito conotados pelo SO devem atender às necessidades socioemocionais, levando os trabalhadores a incorporar a associação organizacional e o status do papel em sua identidade social. Em terceiro lugar, o SO deve fortalecer as crenças dos funcionários de que a organização reconhece e recompensa o aumento do desempenho (ou seja, as expectativas de desempenho-recompensa). Esses processos devem ter resultados favoráveis tanto para os funcionários (por exemplo, aumento da satisfação no trabalho e aumento do humor positivo) quanto para a organização (por exemplo, aumento do comprometimento e desempenho afetivo, redução da rotatividade) (Eisenberger, 2002).

De acordo com a literatura (Chatzittofis et al., 2021), a importância do apoio organizacional no bem-estar dos profissionais de saúde tem sido clara e particularmente evidente durante o contexto da pandemia COVID-19. Vários estudos relataram níveis elevados de sintomas depressivos e pós-traumáticos em até 30% dos profissionais de saúde, sintomas estes que podem dever-se, pelo menos em parte, à existência de um ambiente de trabalho desafiador (Chatzittofis et al., 2021).

De facto, um ambiente de trabalho desafiante, caracterizado pelo aumento das exigências de trabalho e falta de apoio organizacional ou de colegas, pode estar ligado à deterioração da saúde mental e física (Chatzittofis et al., 2021). Mais importante ainda, o sofrimento mental em profissionais de saúde tem sido associado à baixa qualidade da assistência, menor produtividade e maior risco de erros. Paralelamente, este estudo de Chatzittofis e colaboradores (2021) demonstrou que os trabalhadores com menor experiência e, tipicamente, do sexo feminino, tendem a apresentar menores níveis de SO percebido quando comparados com indivíduos do sexo masculino e mais experientes. Neste sentido, é possível concluir que o SO percebido impacta naquela que é a saúde mental dos colaboradores numa organização. Neste sentido, uma percepção de baixos níveis de suporte organizacional encontra-se significativamente associada ao stress psicológico, particularmente com a presença de sintomas depressivos e de stress pós-traumático.

Por outro lado, o apoio social por parte de colegas e supervisores e um clima positivo no local de trabalho podem funcionar como fatores protetores ao nível do sofrimento psicológico, o que sustenta e remete para a necessidade de desenvolver intervenções específicas e direcionadas com o objetivo de minimizar o impacto do stress relacionado com o trabalho (Chatzittofis et al., 2021). O SO assume-se de extrema importância também. Além disso, mesmo o SO dos supervisores é muito importante, pois afeta suas relações com os subordinados, sua satisfação no trabalho e seu desempenho no trabalho (Chatzittofis et al., 2021).

Sitorus (2017) examinou a relação entre o apoio organizacional e o comportamento dos funcionários dentro da organização, tendo concluído a existência de uma correlação significativa entre os mesmos. De facto, a literatura aponta que o envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisões da empresa é um aspeto crucial para a percepção do SO (Shams et al., 2020). A par disso, também o apoio por parte dos colegas de trabalho pode impactar nos resultados organizacionais e no SO percebido, na medida em que níveis mais elevados de suporte por parte dos colegas e dos supervisores tendem a estar associados a um maior envolvimento por parte dos colaboradores no seu trabalho (Ladd & Henry, 2000; Odle-Dusseau et al., 2007).

Paralelamente, de acordo com Formiga e colaboradores (2020), o SO tem um impacto direto positivo no CSO, na medida em que o primeiro é necessário para garantir um CSO saudável. As situações de crise que desgastam o capital social podem ser minimizadas através de um suporte organizacional adequado e atempado, para atender às preocupações dos colaboradores e, assim, evitar ou reparar desgastes (Formiga et al., 2020).

No seguimento do estudo de Eisenberger (2002), conseguimos apurar as componentes que suportam o SO e que se subdividem em 7 aspetos: imparcialidade; suporte do supervisor; reconhecimento; estabilidade; autonomia; stress inerente à função e compromisso organizacional.

### **1.2.1 Componentes**

### **1.2.1.1 Imparcialidade**

Dentro de uma organização, existir imparcialidade na distribuição de recursos e tarefas e tudo o que envolva o colaborador suture um efeito imensamente positivo no SO, pois indica que existe preocupação com o bem-estar dos funcionários (Shore & Shore, 1995). Neste sentido, Shore e Shore (1995) sustentam que a equidade dos procedimentos que determinam a quantidade e a distribuição dos recursos organizacionais deve ser um determinante particularmente importante do SO. A maioria das organizações tem considerável descrição e controle em relação à equidade das políticas que afetam as alocações de recompensa. Os aspetos sociais incluem tratar os funcionários com dignidade e respeito e fornecer aos funcionários informações sobre como os resultados são determinados (Eisenberger, 2002).

### **1.2.1.2 Suporte por parte da hierarquia**

Os superiores hierárquicos atuam como agentes da organização, tendo a responsabilidade de dirigir e avaliar o desempenho dos seus subordinados. A este nível importa destacar que a percepção que os trabalhadores têm relativamente ao apoio prestado por parte da organização se encontra dependente, em certa medida, da forma como percebem a orientação dada por parte do seu supervisor, nomeadamente se esta assume um cariz favorável ou desfavorável (Eisenberger, 1986). A par disso, os colaboradores entendem que as avaliações efetuadas pelos supervisores são frequentemente transmitidas à administração, o que contribui ainda mais para a consolidação da existência de uma associação entre o apoio disponibilizado por parte do supervisor e o SO. (Eisenberger, 1986). Neste seguimento, um feedback e suporte positivos por parte dos supervisores contribui para a percepção favorável do SO, embora talvez não seja um efeito tão forte quanto a imparcialidade. Os supervisores devem ter um ideal adequado com os valores e crenças da organização, e ao mesmo tempo, terem a capacidade socioemocional de gerir e compreender os seus colaboradores (Eisenberger, 2002).

### **1.2.1.3 Reconhecimento**

O reconhecimento dos colaboradores, o qual se pode traduzir em oportunidades favoráveis de recompensas, revela-se como sendo essencial para valorizar as contribuições positivas por parte dos funcionários, que, por sua vez, contribui determinantemente para a percepção de SO. De todos os componentes do SO espera-se que o reconhecimento, as recompensas e as condições de trabalho favoráveis tenham o efeito mais fraco (Eisenberger et al., 1997). Esta componente contribui para o SO na medida em que é representado as ações voluntárias e intencionais da organização em prol do seu colaborador (Eisenberger et al., 1997). Muitas destas recompensas e condições de trabalho favoráveis resultam de pressões externas sobre a organização, em vez de escolha arbitrária pela empresa. Exemplos incluem obrigações contratuais relativas a regras de remuneração e trabalho,

regulamentos de saúde e segurança e normas sociais cuja violação traria publicidade adversa. (Eisenberger, 2002).

#### **1.2.1.4 Estabilidade**

De acordo com Eisenberger (2002), a garantia de que a organização deseja manter a permanência futura do colaborador remete para um forte indicador de SO. Se o colaborador se esforça e colabora com a organização e age em conformidade com os valores, crenças e cultura organizacional, a empresa deve mostrar garantias que deseja manter o colaborador na empresa (Eisenberger, 2002).

#### **1.2.1.5 Autonomia**

A autonomia tem sido tradicionalmente altamente valorizada na cultura ocidental (Geller, 1982; Hogan, 1975). Se existir confiança da organização nos seus trabalhadores para decidir sabiamente como estes realizarão seu trabalho, a alta autonomia por parte dos colaboradores aumenta a PSO. Ou seja, se existir um grau elevado de autonomia no trabalho que os colaboradores fazem, o SO e os supervisores podem focar-se noutro problema que seja necessário resolver. (Eisenberger, Rhoades, & Cameron, 1999).

#### **1.2.1.6 Stress inerente à função desempenhada**

Os fatores de stress referem-se às exigências com as quais os indivíduos se sentem incapazes de lidar e são fatores que contribuem para a diminuição da percepção do SO (Lazarus & Folkman, 1984). Neste domínio, é possível verificar que os colaboradores tendem a identificar, de forma mais persistente, diversos fatores de stress relacionados com o próprio trabalho, fatores estes que remetem para condições passíveis de serem controladas e melhoradas por parte da organização, tendo em conta as condições inerentes ao trabalho. Existem três aspetos do papel dos funcionários na organização foram estudados como antecedentes para a diminuição da SO, nomeadamente: i) a sobrecarga de trabalho, envolvendo exigências que excedem o que um colaborador pode realizar num determinado momento; ii) a ambiguidade do papel organizacional que o colaborador assume, envolvendo a ausência de informações claras sobre as responsabilidades de trabalho; e iii) a presença de um conflito de papéis, envolvendo responsabilidades de trabalho mutuamente incompatíveis (Eisenberger, 2002).

Neste seguimento, Wayne e colaboradores (1997) sugeriram que a formação de trabalho é uma prática arbitrária que comunica um investimento no trabalhador, o que leva ao aumento do SO. Além disso, Dekker e Barling (1995) argumentaram que os indivíduos se sentem menos valorizados nas grandes organizações, particularmente nas quais as políticas e os procedimentos altamente formalizados podem reduzir a flexibilidade em lidar com as necessidades individuais dos colaboradores. Embora grandes organizações possam mostrar algum sentido de benevolência

para os colaboradores, a flexibilidade é demasiado reduzida para conseguirem atender àquelas que são as necessidades dos trabalhadores, o que torna o nível de SO mais baixo.

### **1.2.1.7 Compromisso Organizacional**

Com base na norma de reciprocidade, o SO deve criar uma obrigação de se preocupar com o bem-estar da organização (Eisenberger et al., 2001). De facto, a obrigação de partilha de benefícios entre colaborador e organização aumenta o compromisso afetivo dos funcionários com a organização (Foa & Foa, 1980). O SO também deve aumentar o compromisso afetivo, atendendo às necessidades socioemocionais como cooperação e apoio emocional (Armeli et al., 1998; Eisenberger et al., 1986). A satisfação dessa necessidade produz um forte sentimento de pertença para com a organização, envolvendo a incorporação da condição de membro e do papel dos funcionários na sua identidade social. O SO deve, portanto, contribuir para o sentimento de realização pessoal dos colaboradores. Por fim, Shore e Tetrick (1991) sugeriram que o SO pode contribuir para a redução de sentimentos de aprisionamento para com a organização.

## **1.2.2 Características do colaborador**

### **1.2.2.1 Personalidade**

A personalidade pode influenciar o SO ao afetar os comportamentos dos funcionários e, conseqüentemente, a maneira como a organização os trata (Aquino & Griffeth, 1999). A afetividade positiva pode levar a comportamentos expansivos e amigáveis, o que fará com que o funcionário cause uma impressão favorável nos colegas, a qual, por sua vez, pode resultar em relações de trabalho mais eficazes quer com os colegas, quer com os supervisores. Por outro lado, comportamentos agressivos ou de abstinência decorrentes da afetividade negativa podem condicionar e limitar o desenvolvimento de relações de trabalho favoráveis, reduzindo, assim, o SO. Paralelamente, a conscienciosidade, outra dimensão da personalidade, pode levar ao aumento do desempenho no trabalho, o que, por sua vez, leva a um melhor tratamento por parte da organização e a um aumento do SO (Eisenberger, 2002).

Com isto entendemos a importância do SO nas organizações. Contudo, é necessário curar a quantidade e profundidade do suporte organizacional oferecido aos colaboradores. Efetivamente, e de acordo com Tepper (2000), um suporte organizacional excessivo pode não ser benéfico para a organização, já que pode ser entendido como excesso de controlo ou abuso de poder hierárquico, provocando uma redução na motivação e na produtividade, e tornando o ambiente organizacional num ambiente mais tóxico.

## **1.3 Trabalho remoto**

O conceito de teletrabalho ou trabalho remoto é um termo proposto originalmente pelo investigador Nilles (1998), que o define como “*mover o trabalho para o trabalhador em tempo do trabalho para o trabalho*”. No entanto, na literatura é possível identificar várias definições deste conceito, como é o caso da definição proposta por Nogueira e Patini (2012). As autoras definem o trabalho remoto como o trabalho realizado à distância e por meio de uso das novas tecnologias de comunicação. Ou seja, o trabalho remoto pode ser exercido em qualquer lugar desde que contemple a condição de estar mediado por meios eletrônicos e, distante das chefias. Desta forma, o trabalho remoto pode ser amplamente definido como o trabalho realizado a partir de um local diferente do local de trabalho convencional, enquanto conectado aos sistemas de computadores das empresas por meio das Tecnologias da Informação e das Telecomunicações modernas (Aguilera et al., 2016). Efetivamente, o trabalho remoto tem vindo a ser bastante facilitado devido às Tecnologias da Informação e Comunicação, pois a facilidade de comunicação entre colaboradores da mesma organização é notável, com o apoio de dispositivos móveis como o telemóvel e o computador, a internet e os servidores da empresa (Mantovani, 2011). Independentemente do local em que o colaborador está a desempenhar as suas funções, se possuir as ferramentas certas, pode escolher o seu trabalho como se estivesse nas instalações físicas da organização (Mantovani, 2011). É de notar ainda, relativamente às Tecnologias da Informação, que os dispositivos móveis possibilitam que os seus utilizadores produzam e acedam a informações de diferentes formatos quando e onde quiserem, passando a assumir uma maior flexibilidade para administrar informações, sejam eles profissionais ou pessoais, independente do tempo e espaço em que estejam inseridos (Mantovani, 2011).

Com o aparecimento da pandemia por COVID-19 e consequentes limitações impostas, para conter a propagação do vírus, várias medidas tiveram que ser implementadas no trabalho: redução do contato face a face, distanciamento social, ventilação adequada, higiene das mãos, uso de equipamentos de proteção individual e autoisolamento. Deste modo, o teletrabalho começou a ser amplamente utilizado. Os colaboradores que trabalham em casa simultaneamente têm a oportunidade de manter o distanciamento social e o autoisolamento em caso de infeção ou exposição a contatos de alto risco. Esta tornou-se a forma dominante de trabalho em numerosos sectores. Neste contexto, o trabalho remoto ou híbrido foi uma das soluções mais utilizadas (Wontorczyk & Roznowski 2022). Neste seguimento, o trabalho remoto tornou-se, portanto, não apenas um privilégio, mas até mesmo uma necessidade de proteger os funcionários contra infeções. Tendo em conta os resultados do estudo de Wontorczyk & Roznowski (2022), as perceções do trabalho remoto variam de acordo com sua forma de aplicação, ou seja, o efeito positivo do trabalho remoto é observado em grupos de colaboradores que realizam seu trabalho remotamente, um pouco menos no caso do trabalho híbrido e menos no trabalho no local (Wontorczyk & Roznowski, 2022).

No entanto, é de realçar que surgiram várias barreiras associadas à implementação do teletrabalho, nomeadamente: falta de investimento das organizações em equipamentos tecnológicos; colaborador não pretender esta metodologia de trabalho; oposição do empregador face ao trabalho remoto, devido à falta de controle sob os colaboradores; desejo de manter a vida pessoal e vida profissional separada; limitação de interação pessoal dos colaboradores com os seus colegas de trabalho; necessidade de equipamentos específicos (como telemóveis, smartphones, telefones, computadores, conexão à internet, etc); necessidade de reorganização de métodos de trabalho, entre outras (Aguilera et al., 2016; Wontorczyk & Roznowski, 2022).

Por outro lado, na implementação forçosa e célere do teletrabalho e do trabalho remoto durante a pandemia COVID-19, levantaram-se vários desafios para os colaboradores e organizações, em função de uma adaptação a uma nova realidade de forma tão abrupta (Wontorczyk & Roznowski, 2022). Um dos exemplos destes benefícios prende-se, precisamente, com a necessidade da rápida aprendizagem de novas tecnologias e o estabelecimento de novas formas de interação e comunicação entre as equipas (Wontorczyk & Roznowski, 2022). Outra das questões fraturantes foi a conciliação entre vida familiar e vida profissional, dentro de casa. Para muitos, a vida pública e a privada nunca foram tão misturadas (Wontorczyk & Roznowski, 2022). As famílias passaram a dividir, num só ambiente, as atividades de trabalho, escolares, domésticas e de lazer. O controlo do tempo e do esforço de trabalho é um desafio muito comum na relação de empresas e trabalhadores (Wontorczyk & Roznowski, 2022). Naturalmente, na modalidade de trabalho remoto ocorreram alterações na dinâmica do trabalho em equipa, nos métodos de gestão e na comunicação socializante, o que influenciou diretamente a eficiência dos colaboradores e a sua integração nas organizações (Wontorczyk & Roznowski, 2022). Por sua vez, estes aspetos podem influenciar, de forma direta, o CSO e encontram-se dependentes de um SO adequado, que nem pode ter sido possível resolver ou apoiar.

## **2 Trabalho relacionado**

Nesta secção apresenta-se um conjunto de trabalhos relacionados, cujo objeto de estudo se centra no CSO e na preocupação da organização pelo bem-estar dos seus colaboradores, com a implementação do trabalho remoto durante a pandemia COVID-19. Os estudos mencionados foram considerados os mais relevantes pela sua temática e pelo seu objetivo primordial de avaliar e analisar o CSO, seguido da avaliação da preocupação da organização com o bem-estar dos seus colaboradores, com a implementação do regime de trabalho remoto durante a pandemia COVID-19. Isto é importante para, mais tarde na aplicação do instrumento, conseguirmos analisar e avaliar se o CSO foi afetado pela aplicação do trabalho remoto e analisar também as ações e as preocupações por parte das organizações para manter este tipo de capital social saudável, mesmo com uma pandemia em vigor.

Relativamente ao CSO, importa destacar um artigo que fala do processo e desenvolvimento e validação de uma escala criada à base do modelo de Nahapiet e Ghosal (Fandiño et al., 2015). Este artigo define o capital social como sendo umas das características mais importantes dentro de uma organização, na qual se estabelece um ambiente de confiança, com sentido de união entre os colegas e onde as relações entre os mesmos é saudável e de grande valor, pois todos estes partilham os mesmos ideais e objetivos (Reagans & Zuckerman, 2001). Este estudo de Reagans & Zuckerman (2001) teve como objetivo definir o CSO de uma empresa. Para tal, os autores recorrem ao modelo de Nahapiet e Ghosal (1998), o qual se encontra estruturado em torno de três dimensões: dimensão estrutural; dimensão cognitiva; dimensão relacional. A primeira dimensão refere-se diretamente à estrutura da organização e aos padrões de relações entre os indivíduos; a segunda remete para os valores existentes dentro do ambiente de trabalho, tais como a partilha de conhecimento e de entreajuda, compreensão, e ambiente de partilha de cultura entre os colaboradores; a terceira e última dimensão é constituída pela confiança, normas, regulamentos e expectativas criadas dentro do ambiente de trabalho (Fandiño et al., 2015). Neste seguimento, para definir o CSO foi aplicado um questionário de 25 questões, o qual teve por base as 3 dimensões teóricas do modelo de Nahapiet e Ghosal (1998), em 21 empresas portuguesas de diferentes sectores da indústria, escolhidas aleatoriamente de uma lista de empresas ativas e com uma influência positiva no mercado de trabalho. Através da análise de dados, verificou-se a existência de uma correlação significativa entre os aspetos da dimensão cognitiva e os aspetos da dimensão relacional, razão pela qual os autores optaram por agregar os itens de ambas as dimensões.

Outro trabalho que importa destacar é o de Formiga et al. (2019), o qual tem como foco a avaliação da preocupação da organização com o bem-estar dos seus colaboradores, através da implementação do regime de trabalho remoto durante a pandemia COVID-19. Neste estudo, os autores recorreram à Escala de Perceção de Suporte Organizacional (EPSO), desenvolvida por Eisenberg e colaboradores (1986), no sentido de avaliarem a preocupação que a empresa demonstrou para com os seus colaboradores, durante o regime de trabalho remoto no decorrer da pandemia. Este instrumento de avaliação foi criado para avaliar a Perceção de Suporte Organizacional de cada organização e tem sido considerado um fator-chave para aumentar a produtividade organizacional, no sentido em que permite responder às necessidades sociais e emocionais dos colaboradores das empresas dentro do seu local de trabalho, seja ele remoto ou presencial. Cropanzano et al. (1997) defendem que a existência de baixos níveis de Perceção de Suporte Organizacional, coloca os colaboradores numa situação de grande pressão, a qual se pode agravar para uma situação de stress constante e/ou *burnout* mental e emocional. Esta escala foi adaptada para o contexto brasileiro por Formiga et al. (2019) para determinar a perceção dos colaboradores quanto à preocupação que a organização tem pelos mesmos. A EPSO contém 9

itens relativos à forma como o colaborador se sente, sendo pedido a este que se posicione e expresse o seu agrado/desagrado sobre determinadas situações específicas, nomeadamente sociais e emocionais. Na secção de discussão deste artigo fala-se que a EPSO é eficaz para avaliar os colaboradores da empresa no sentido de esta entender como é que estes se sentem quanto às suas ações organizacionais.

Neste artigo existe uma correlação com o artigo acima descrito em que se referem a (Fandiño et al., 2015) onde primordialmente se define o capital social organizacional das empresas brasileiras ao utilizar a ECSO, onde serviu para determinar quais as melhores empresas para avaliar com a Escala de Perceção de Suporte Organizacional.

Por último, importa destacar um artigo de Formiga et. al (2020), intitulado de “Invariância associativa entre perceção do suporte organizacional e capital social organizacional em trabalhadores brasileiros” que utiliza ambas as escalas acima descritas, a ECSO e a EPSO. Este artigo verifica qual a relação existencial entre o SO e o CSO nos colaboradores das organizações, de maneira que as empresas consigam avaliar a produtividade dos seus funcionários, perceber os seus erros e executar as correções necessárias para que o ambiente organizacional melhore. O artigo introduz a importância das características sociais e emocionais de cada colaborador, que são uma enorme influência para a sua produtividade e felicidade na organização.



## **3 Metodologia**

### **3.1 Objetivo Global**

O objetivo deste estudo centra-se na avaliação da influência que o trabalho remoto, imposto pelas restrições da pandemia COVID-19 e o suporte organizacional fornecido pelas organizações aos trabalhadores exerceram sobre o capital social organizacional. Para tal, consideramos três dimensões de análise essenciais: 1) o Capital Social Organizacional da organização, nas três subdimensões propostas por Nahapiet e Ghoshal (1998), estrutural, relacional e cognitiva; 2) a perceção do Suporte Organizacional, orientada a medir o apoio fornecido aos colaboradores pelas organizações durante a pandemia; e 3) a satisfação com o trabalho remoto ou teletrabalho.

Este objetivo geral estrutura nos seguintes objetivos específicos:

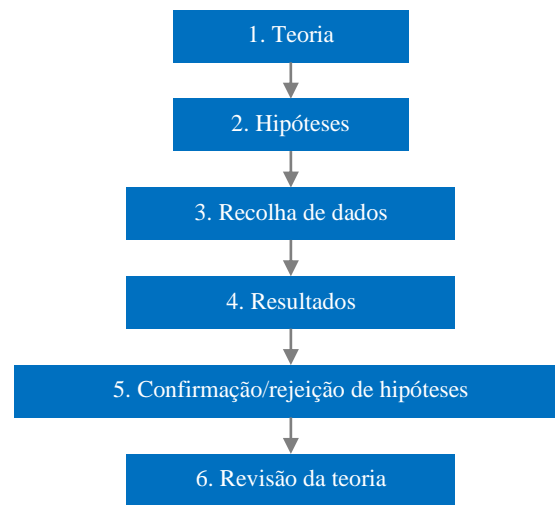
- Caracterizar as condições do trabalho remoto vivenciadas pelos trabalhadores das empresas em Portugal (duração da jornada, mecanismos de controlo, flexibilidade, etc.)
- Analisar a perceção do Suporte Organizacional oferecido pelas empresas portuguesas aos seus trabalhadores, durante os períodos de trabalho remoto obrigatório imposto pelas restrições COVID-19;
- Analisar as três dimensões (relacional, estrutural e cognitiva) do Capital Social Organizacional nas empresas em Portugal, durante os períodos de trabalho remoto obrigatório imposto pelas restrições COVID-19;
- Analisar o bem-estar e a satisfação dos colaboradores com o trabalho durante o trabalho remoto imposto pelas restrições COVID-19.

### **3.2 Estratégia e Desenho de Investigação**

Considerando os objetivos enunciados, a estratégia de investigação adotada é de natureza quantitativa.

O desenho da investigação assenta num processo hipotético-dedutivo, com recurso aos métodos descritivo e comparativo. Freixo (2009) esclarece que o método descritivo “assenta em estratégias de pesquisa para observar e descrever comportamentos, incluindo a identificação de fatores que possam estar relacionados com um fenómeno em particular” (p.106). Neste estudo, apresenta-se um retrato de um conjunto de indivíduos e é apenas utilizado um instrumento de recolha de dados. De acordo com Bryman (2016), num processo hipotético-dedutivo o investigador baseia-se no que se sabe sobre um domínio particular e em construtos teóricos relevantes para deduzir hipóteses, que são posteriormente sujeitas a escrutínio empírico. Trata-se de um processo estruturado em seis fases, tal como ilustrado na Figura 3:

**Figura 2**  
*Etapas do processo hipotético-dedutivo*  
(Adaptado por Bryman, 2016)



A recolha de dados é conduzida e impulsionada pela revisão do quadro teórico e do trabalho relacionado, bem como pelos métodos e instrumentos de recolha de dados já empregues para o estudo das dimensões que se pretende analisar. As etapas 1 e 2 podem representar um processo iterativo, de diversos ciclos, onde: (1) é definido um problema ou questão de partida, (2) é realizado um estudo exploratório onde se recolhem informações acerca do tema, com vista à (3) definição da problemática, das hipóteses de investigação (ou gerais) e hipóteses estatísticas (ou operacionais), bem como à definição do modelo de análise. Recorre-se à produção teórica já existente sobre o tema para definir os conceitos que a ele estão associados e estabelecer relações entre eles. Após a seleção/construção e aplicação dos instrumentos de recolha de dados, procede-se à verificação empírica, ou seja, à análise dos dados, procurando-se confirmar ou rejeitar as hipóteses de investigação. A última etapa corresponde à discussão do quadro teórico vigente à luz dos resultados obtidos, podendo resultar num “refinamento” da teoria, incorporando motivos para o seu enriquecimento, ou conduzir à sua concretização/confirmação. Esta última fase pode alimentar a primeira (1. Teoria), fechando o ciclo.

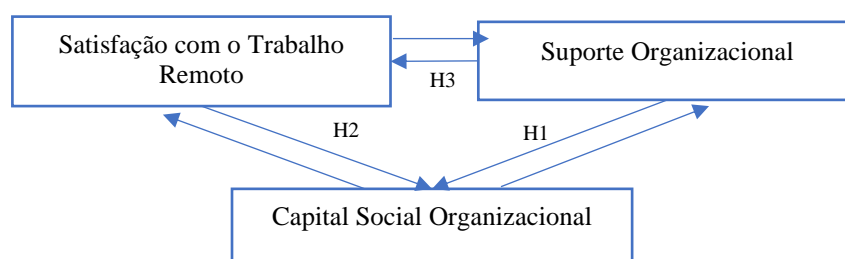
Adicionalmente, este trabalho segue uma abordagem positivista, sem influência direta do investigador, onde o objetivo é criar hipóteses que podem ser testadas e, conseqüentemente, gerar possíveis explicações para os fenómenos observados (Bryman, 2016).

### **3.3 Modelo de análise**

Como enunciado, o modelo de análise utilizado é composto por três unidades fundamentais (Figura 1): a primeira, que é a central, é a influência que o suporte organizacional teve no capital social organizacional de uma empresa, ou seja, perceber se realmente houve um desgaste do

capital social organizacional e entender como é o que o suporte organizacional agiu em função do colaborador, isto é, que tipo de apoio a organização forneceu ao seu colaborador numa altura que se vivia uma pandemia, onde forçou várias empresas a trabalhar remotamente. Isto remete-nos para a segunda unidade de análise, através da qual se estuda o nível de impacto que o trabalho remoto/teletrabalho forçado pela pandemia que se viveu teve no capital social organizacional e o quão satisfeitos os colaboradores estavam em trabalhar remotamente, se realmente afetou ou não o seu ambiente organizacional. Como terceira e última unidade de análise, se se garantir que o suporte organizacional apoia e fomenta um bom ambiente organizacional no regime de teletrabalho, estima uma influência positiva sobre o capital social organizacional, evitando o seu desgaste.

**Figura 3**  
*Modelo de análise*



Para a operacionalização do modelo utilizamos a Escala Capital Social Organizacional (ECSO), como proposta por Fandiño e colaboradores (2015), que apresentam uma escala de 25 itens, organizada nas 3 dimensões (relacional, estrutural e cognitiva de Nahapiet e Ghoshal (1998)).

Recorremos ainda à Escala de Suporte Organizacional (EPSO) de Formiga e colaboradores (2019) Esta escala de suporte organizacional ajuda a entender quais foram as ações tomadas pela empresa em função de apoio aos seus colaboradores, se estes consideram que a empresa se preocupa com o seu bem-estar, se ouvem o colaborador quando este precisa de apontar alguma situação/acontecimento que o perturbe, se a empresa está disposta a fazer esforços para melhorar o ambiente organizacional do colaborador, quando este se sente desconfortável, entre outros.

Para avaliar a satisfação do colaborador com o teletrabalho, recorreremos à escala de medição da satisfação com o teletrabalho de Kocot e colaboradores (2021), sendo esta composto por duas subdimensões: a influência do teletrabalho na performance do colaborador e a satisfação do mesmo com a implementação desse regime de trabalho.

Do modelo de análise resultam três hipóteses de investigação, alinhadas com a literatura exposta:

H1: A perceção de um suporte organizacional adequado está positivamente correlacionada com um capital social organizacional elevado.

H2: A satisfação com o trabalho remoto ou teletrabalho está positivamente relacionada com o capital social organizacional.

H3: O suporte organizacional está positivamente relacionado com a satisfação com o trabalho remoto ou teletrabalho.

De acordo com os autores Formiga e colaboradores (2020) sabe-se que o suporte organizacional influencia positivamente o capital social organizacional de uma organização, e que age em “resgate” do capital social organizacional com o objetivo de o consertar e colocá-lo no caminho certo (Formiga et al., 2019).

Segundo Wontorczyk e Roznowski (2022) se não existir um bom ambiente organizacional, em regime de trabalho remoto irá impactar negativamente o CSO da empresa.

### **3.4 Instrumento, dados e procedimentos**

O recurso a um inquérito por questionário é uma forma de obtenção de dados utilizado em estudos quantitativos que, dada a sua natureza, preocupam-se em medir (Bryman, 2016). Características estas particularmente relevantes dado o objetivo deste estudo em comparar comportamentos em duas alturas distintas. Processo este facilitado através de uma quantificação das ações dos consumidores inquiridos. Tal como Bryman (2016) salienta, as questões levantadas resultaram da revisão da literatura relacionada com conceitos e trabalhos fundamentais. O questionário tem como objetivo recolher boas práticas empresariais, ver oscilações no capital social organizacional e ver que tipo de suporte organizacional é utilizado para efeitos de resolução de uma crise empresarial.

O questionário autoadministrado é composto por 3 grupos fundamentais de questões, detalhadas no Apêndice A.

O primeiro grupo de questões incide sobre o suporte que a organização fornece aos seus colaboradores, e para o efeito adotamos a Escala de Suporte Organizacional (EPSO), para determinar como o colaborador se sente perante o suporte organizacional, ou a falta dele, perante uma situação de crise, neste caso, a influência do trabalho remoto na produtividade e no ambiente organizacional (Tabela 1).

O segundo grupo de questões trata-se da determinação do capital social organizacional da empresa e para tal, iremos adaptar a ECSO com um grupo de 25 questões. Nesse grupo pretendemos analisar as dimensões relacionais, cognitivas e estruturais de cada organização e com isto determinar o seu capital social organizacional.

O terceiro grupo de questões trata-se do suporte que a organização fornece aos seus colaboradores numa situação de crise, e para tal iremos adaptar a EPSO, para determinar como o colaborador se

sente perante o suporte organizacional, ou a falta dele, perante uma situação de crise, que neste caso, será a influência do trabalho remoto na produtividade e no ambiente organizacional. As tabelas seguintes irão apresentar as duas variáveis em análise, as variáveis dependentes e as invariáveis independentes, que vão-se revelar bastante importantes para estudo.

O quarto e último grupo de questões visam saber o nível de satisfação demonstrado pelo colaborador ao estar num regime de trabalho remoto imposto pelas restrições da COVID-19. Irá ser adaptado indicadores e dimensões de um estudo de Kocot e colaboradores (2021) no *European Research Studies Journal*. As tabelas seguintes apresentam as três variáveis em análise, as variáveis dependentes e as invariáveis independentes, que vão-se revelar bastante importantes para este estudo.

**Tabela 1**

*Escala de Suporte Organizacional*

<b>Suporte Organizacional</b> (Formiga, Freire e Fernandes, 2019)	
<b>Dimensão</b>	<b>Indicadores</b>
EPSO	A organização ignora qualquer reclamação da minha parte.
	A organização não considera os meus interesses quando toma decisões que afetam a minha pessoa.
	A organização ajuda-me quando tenho um problema.
	A organização preocupa-se realmente com o meu bem-estar.
	A organização está disposta a melhorar as minhas condições de trabalho de forma a conseguir melhorar o meu desempenho no trabalho.
	A organização está pronta a ajudar-me quando eu preciso de um favor especial.
	A organização preocupa-se com a minha satisfação no trabalho.
	A organização preocupa-se mais com o seu lucro do que comigo.
A organização tenta fazer com que o meu trabalho seja o mais interessante possível.	

O segundo grupo de questões refere-se à avaliação do capital social organizacional da empresa, recorrendo à Escala de Capital Social Organizacional (ECSO), tal como validada por Fandiño e colaboradores (2015), organizada em 3 subdimensões, num total de 25 itens. Neste grupo incluímos as dimensões relacionais, cognitivas e estruturais já referidas (Tabela 2).

**Tabela 2**

*Escala de Capital Social Organizacional*

<b>Capital Social Organizacional</b> (Fandiño et al., 2015)	
<b>Dimensões</b>	<b>Indicadores</b>
Estrutural	A empresa incentiva redes de parcerias estáveis.
	A aquisição de informação é facilitada pelas minhas relações de trabalho.
	Para realizar meu trabalho, o meu chefe facilita o acesso a especialistas.
	O acesso às fontes de informação é facilitado pelo meu chefe.
	A estrutura da empresa estimula a interação entre os seus colaboradores e na troca de informações e conhecimento.
	A minha vida profissional é facilitada pela interdependência entre o trabalho dos meus colegas e o meu.
	Em momentos difíceis, a troca de informações é incentivada pela chefia, onde visa o apoio mútuo no ambiente de trabalho.
	O trabalho em equipa é incentivado da empresa.

	Os processos de resolução de problemas são realizados em grupos na empresa.
Cognitiva	As políticas da empresa capacitam os seus colaboradores para tomarem decisões e iniciativas.
	O meus colegas apoiam as minhas atividades profissionais.
	Sou capaz de perceber se um colega não compreende algo, pela sua reação.
	Os meus pontos de vista são compreendidos pelos meus colegas durante as nossas reuniões de trabalho.
	O histórico da empresa ajuda-me a entender melhor o que esta espera dos seus funcionários.
	Existe uma terminologia comum entre os colegas no ambiente empresarial, o que facilita as nossas tarefas.
	Troco impressões sobre as experiências vividas na empresa, de forma a explicar melhor algumas questões profissionais aos meus colegas.
Relacional	As informações importantes para a minha vida profissional são dadas pelos meus contatos do trabalho.
	Eu percebo as vantagens profissionais de colocar o meu conhecimento à disposição dos meus colegas sempre que me pedem para fazê-lo.
	As relações pessoais dentro da empresa incentivam um ambiente de trabalho confiável.
	As políticas da empresa promovem um ambiente amigável onde a ajuda mútua é estimulada.
	As minhas relações profissionais são vistas como uma vantagem competitiva.
	Identifico-me com a minha equipa de trabalho.
	Identifico-me com a forma de agir da minha organização.
	Eu considero o meu ambiente de trabalho, um ambiente estimulador.
A política de comunicação da empresa promove os seus valores organizacionais de maneira que possa ser claramente compreendida por todos.	

O terceiro e último grupo de questões visam avaliar o nível de satisfação demonstrado pelo colaborador relativamente ao regime de trabalho remoto imposto pelas restrições da COVID-19, seguindo a proposta de Kocot e colaboradores (2021) (Tabela 3).

**Tabela 3**

*Satisfação com o trabalho remoto*

<b>Satisfação com o Trabalho Remoto (Kocot et al.,2021)</b>	
<b>Dimensão</b>	<b>Indicadores</b>
Influência do trabalho remoto	A quantidade de trabalho é maior.
	A eficiência do trabalho é maior.
	O salário é melhor.
	A supervisão por parte do superior é maior.
	Sentia-me mais cansado fisicamente.
	Sentia-me mais cansado mentalmente.
	Sentia-me mais stressado em trabalho remoto.
	O tempo livre para descansar em trabalho remoto é maior.
A minha atividade física era maior em trabalho remoto.	
Satisfação com o trabalho remoto	Sinto-me feliz em trabalhar remotamente.
	Gostaria de continuar a trabalhar remotamente quando a pandemia terminar.

Neste trabalho é utilizada a amostragem não probabilística, nomeadamente por conveniência (Bryman, 2016), circunscrita à zona geográfica de Portugal continental. Numa amostra definida por conveniência, os elementos são selecionados, precisamente, pela sua conveniência. Este tipo de amostragem visa assegurar e facilitar o acesso ao perfil dos indivíduos identificados como críticos ou essenciais para testar e responder aos objetivos de investigação formulados. Importa

destacar que, ainda assim, pretendeu-se conferir a maior abrangência possível, atendendo aos recursos disponíveis.

Deste modo, o acesso aos participantes foi efetuado por meio das redes sociais. O questionário utilizado foi partilhado pelo investigador principal e pela orientadora através de publicações em perfis e em grupos regionais em diversas redes sociais, tais como *LinkedIn*, *Facebook* e *Instagram*. O presente estudo envolve 164 participantes, sendo 33 do sexo masculino (31,1%) e 73 do feminino (68,9%), não existindo informação do género dos restantes sujeitos, encontrando-se as suas idades compreendidas entre 19 e 65 anos ( $M = 38,22$ ;  $DP = 13,08$ ). Uma caracterização mais detalhada será, posteriormente, apresentada na secção dos resultados.

## **APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS**

---

## 4 Apresentação de resultados

Nesta secção apresentamos os resultados da investigação.

A recolha de dados ocorreu online, entre os meses de março e julho de 2022, através da plataforma LimeSurvey. O questionário autoadministrado foi divulgado através das redes sociais, como o Facebook, Instagram e LinkedIn, pela equipa de investigação.

De forma a assegurar as questões éticas e deontológicas, foi obtido o consentimento informado por parte dos participantes, tendo estes sido informados acerca dos objetivos do estudo, assim como foi assegurada a confidencialidade dos dados, delimitando o uso da informação recolhida apenas para fins de investigação. Adicionalmente, os participantes foram igualmente informados sobre a possibilidade de desistência a qualquer momento, sem qualquer tipo de prejuízo para os mesmos.

A análise de dados foi efetuada recorrendo ao software IBM SPSS versão 28, contemplando estatística descritiva e estatística inferencial.

Num primeiro momento, recorreu-se à estatística descritiva para caracterizar a amostra do ponto de vista sociodemográfico, nomeadamente no que diz respeito ao género, idade, habilitações literárias, estado civil, distrito de residência e situação profissional dos participantes. Num segundo momento, recorreu-se à estatística inferencial, sendo este o ramo da estatística que engloba todos os testes estatísticos (nomeadamente os de associações e diferenças inter ou intra-sujeitos), os quais permitem retirar conclusões acerca da população-alvo (Martins, 2011).

Atendendo aos objetivos previamente definidos, pretende-se avaliar se as variáveis da perceção de suporte organizacional, capital social e satisfação com o trabalho remoto têm alguma relação entre si, pelo que foram adotados os testes de associação, testes estes que são os mais indicados para analisar a existência de uma eventual associação estatisticamente significativa entre as variáveis em causa (Martins, 2011). Considerando que estamos perante variáveis intervalares foi utilizado o teste *Coefficiente de Correlação de Pearson* (Martins, 2011). Este teste, para além de possibilitar averiguar se as variáveis intervalares se encontram associadas, permite também, caso haja uma associação significativa entre as variáveis, avaliar a direção, positiva ou negativa, e magnitude dessa associação (Martins, 2011).

É de realçar que foram registadas 164 respostas a este inquérito, porém 54 destas respostas não são consideradas válidas por falta de completude de respostas em pontos chave do questionário, ou porque não se encaixam na amostra pretendida para este estudo, ficando um número máximo válido de 110 respostas. Iremos apenas mencionar os 164 indivíduos na caracterização demográfica, mas não serão acrescentados nos dados a seguir a este.

#### 4.1 Caracterização sociodemográfica

Nesta subsecção dos resultados, irá ser apresentada informação relativa aos participantes, nomeadamente a sua caracterização demográfica. Tal como se pode verificar na Tabela 4, o presente estudo envolve 164 participantes, sendo 33 do sexo masculino (31,1%) e 73 do feminino (68,9%), não existindo informação do género dos restantes sujeitos, encontrando-se as suas idades compreendidas entre 19 e 65 anos ( $M = 38,22$ ). Relativamente às habilitações literárias, dois sujeitos possuem o 2.º ciclo do ensino básico (1,9%), dois o 3.º ciclo (1,9%), 29 o ensino secundário (27,6%), 55 a licenciatura (52,4%), 15 o mestrado (14,3%) e, por fim, dois participantes possuem ainda o doutoramento (1,9%). A par disso, é possível verificar que 49 participantes são solteiros (56,3%), 29 encontram-se casados ou em união de facto (33,3%), enquanto 9 apresentam-se como divorciados (10,3%). No que diz respeito ao distrito de residência, 51 participantes residem no Porto (47,2%), 18 em Leiria (16,7%), 12 em Portalegre (11,1%), 9 em Aveiro (8,3%), quatro em Braga (3,7%), quatro em Lisboa (3,7%), três em Castelo Branco (2,8%), três em Coimbra (2,8%), um em Faro (0,9%), um em Santarém (0,9%) e, por último, também um participante reside em Setúbal (0,9%). Os participantes identificaram igualmente as pessoas com que habitam, sendo possível identificar que 46 vivem com os pais, sogros ou outros familiares (28,0%), 44 vivem com os filhos (quer sejam seus ou do cônjuge ou companheiro/a) (26,8%), 41 habitam com o cônjuge ou companheiro/a (25,0%), 16 sujeitos vivem sozinhos (9,8%) e, por último, oito participantes habitam com amigos, colegas ou estudantes (4,9%).

**Tabela 4**

*Caracterização sociodemográfica da amostra (N = 164)*

	N	%
<b>Género</b>		
Masculino	33	31,1
Feminino	73	38,9
<b>Habilitações Literárias</b>		
2.º Ciclo do Ensino Básico	2	1,9
3.º Ciclo do Ensino Básico	2	1,9
Ensino secundário	29	27,6
Licenciatura	55	52,4
Mestrado	15	14,3
Doutoramento	2	1,9
<b>Estado civil</b>		
Solteiro/a	49	56,3
Casado/a ou em união de facto	29	33,3
Divorciado/a	9	10,3
<b>Distrito de residência</b>		
Aveiro	9	8,3
Braga	4	3,7

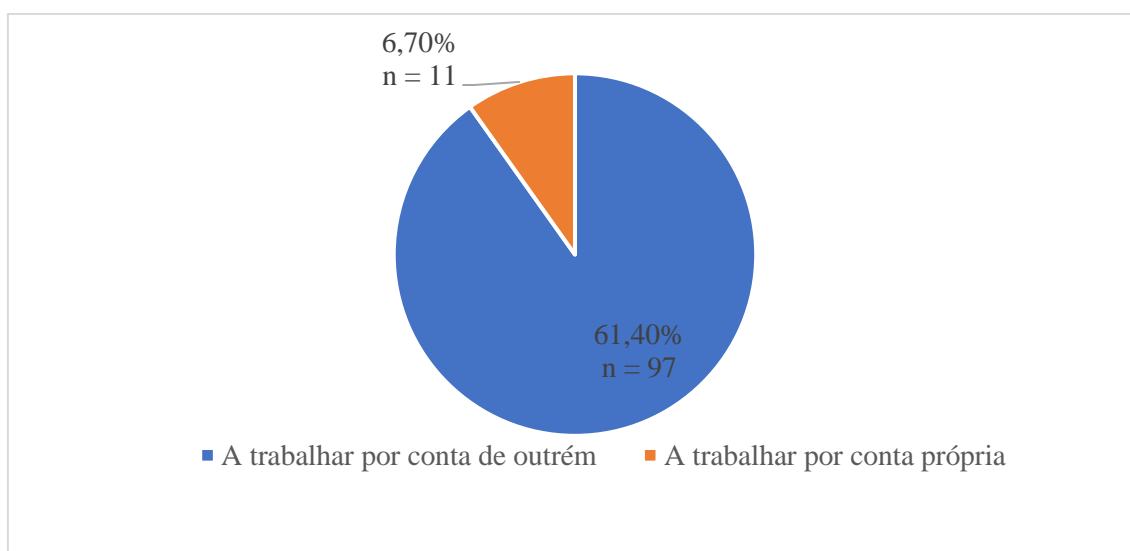
Castelo Branco	3	2,8
Coimbra	3	2,8
Faro	1	0,9
Leiria	18	16,7
Lisboa	4	3,7
Portalegre	12	11,1
Porto	51	47,2
Santarém	1	0,9
Setúbal	1	0,9
<b>Pessoas com que habita</b>		
Sozinho/a	16	9,8
Cônjuge/companheiro/a	41	25,0
Filhos (seus ou do cônjuge)	44	26,8
Pais, sogros ou outros familiares	46	28,0
Amigos, colegas ou estudantes	8	4,9

#### 4.2 Caracterização da situação laboral dos participantes

Nesta secção caracterizamos a situação e o ambiente laboral dos participantes. Assim, na Figura 5 encontra-se representada a situação laboral dos participantes, sendo possível identificar que 97 se encontram a trabalhar por conta de outrem (61,4%) e 11 por conta própria (6,7%).

#### Figura 4

Situação laboral dos participantes (N =110)



Para além da situação laboral da amostra, foi também recolhida informação relativamente ao cargo que cada um ocupa na organização em que exerce funções. Neste seguimento, a Tabela 6 identifica, com detalhe, os cargos variados que cada participante se encontra a desempenhar atualmente.

**Tabela 5***Cargo desempenhado pelos participantes (N = 110)*

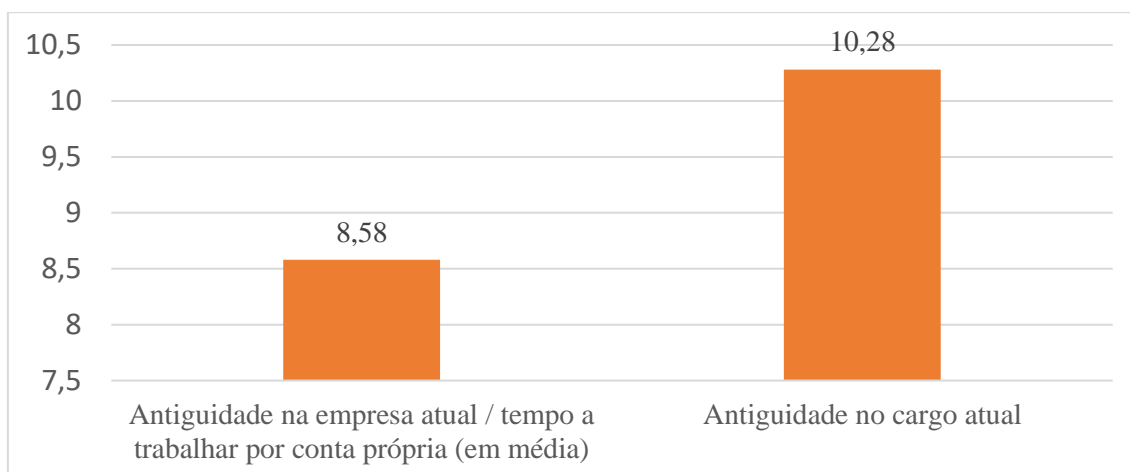
<b>Cargo desempenhado</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Assistente/Técnico/a Administrativo/a	11	10,0
Docente	9	8,18
Técnico/a Superior	6	5,45
Assistente Técnico/a	6	5,45
Gestor(a)	5	4,45
Restauração	3	2,73
Gestor(a) de Projeto	3	2,73
Bancário/a	2	1,82
Comercial	2	1,82
Estagiário/a no Departamento de Estratégia e Desenvolvimento	2	1,82
Gerente	2	1,82
Magistrado/a	2	1,82
Operador(a) de Loja	2	1,82
Psicólogo/a	2	1,82
Rececionista	2	1,82
<i>Software Developer</i>	2	1,82
Tradutor(a)	2	1,82
Analista de Marketing	1	0,91
Analista Laboratório	1	0,91
Analista Química	1	0,91
Assessor(a)	1	0,91
Assistente de Analista de Casos	1	0,91
Assistente de <i>Call Center</i>	1	0,91
Associada - Gestão de Serviços ao Cliente (Banca / Mercados Financeiros)	1	0,91
Auxiliar de Educação	1	0,91
<i>Back Office</i>	1	0,91
Consultor(a) Farmacêutica		0,91
<i>Content Manager</i>	1	0,91
Coordenador(a) Atendimento e Promoção Empresarial	1	0,91
Coordenador(a) de Recursos	1	0,91
Coordenador(a) Técnico/a	1	0,91
<i>Customer Service Representative</i>	1	0,91
Delegado/a Informação Médica	1	0,91
Dispenseiro/a	1	0,91
Educadora de Infância	1	0,91
Empregada De Limpeza	1	0,91
Empresário	1	0,91
Engenheiro Informático	1	0,91
Estagiário	1	0,91
Fresador CNC	1	0,91
Funcionário Público	1	0,91
Gerente de Produção	1	0,91
Gestor de <i>Marketing</i>	1	0,91

Gestor de Redes Sociais	1	0,91
Gestor de Unidade	1	0,91
Gestora de Redes Sociais	1	0,91
Guia Turística	1	0,91
Operador Especializado Praticante	1	0,91
Operário Fabril	1	0,91
Pasteleiro	1	0,91
Programador	1	0,91
Responsável de <i>Marketing</i>	1	0,91
Responsável Turno	1	0,91
Técnica de Secretariado	1	0,91
Técnico de Telecomunicações	1	0,91
Técnico Manutenção Industrial	1	0,91
<i>Web Developer</i>	1	0,91

---

Na Figura 6 e na Tabela 7 é possível verificar a antiguidade média dos participantes quer na organização atual, quer no cargo atual. Além disso, de forma a envolver os trabalhadores que trabalham por conta própria, a questão formulada considerava a antiguidade na empresa/cargo atual e, em simultâneo, o tempo a que os participantes trabalham por conta própria. Ou seja, no sentido de envolver todos os participantes, as questões formuladas consideravam ambas as situações.

Com base nos resultados, é possível verificar que os sujeitos reportam uma antiguidade média de, aproximadamente, 9 anos na organização atual ou a trabalhar por conta própria, assim como trabalham, em média, há, aproximadamente, 10 anos no cargo atual. Mais do que isso, os resultados indicam que o/a participante com maior antiguidade, se encontra a colaborar com a organização atual há 42 anos.

**Figura 5***Antiguidade média na organização e cargo atual (anos)***Tabela 6***Antiguidade média na organização e cargo atuais*

	<b>N</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>M</b>	<b>DP</b>
Antiguidade no cargo atual (Anos)	96	0	61	10,28	12,28
Antiguidade na organização atual ou tempo em que trabalha por conta própria (Anos)	108	0	42	8,58	11,65

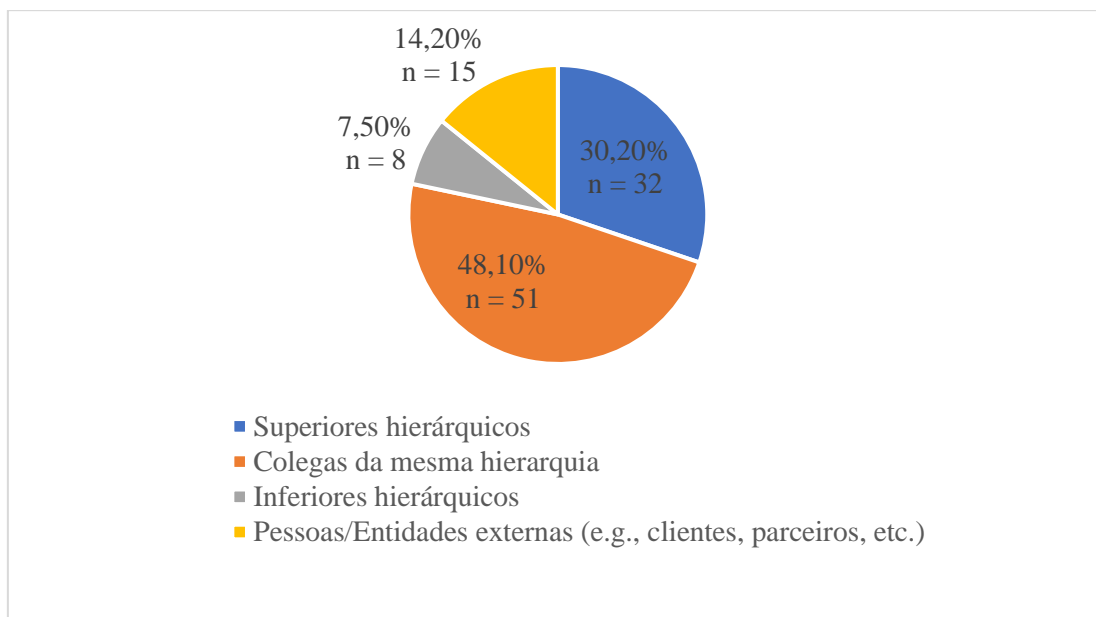
De forma a obter mais informação sobre a situação e características laborais de cada um dos indivíduos, estes foram questionados relativamente ao número de pessoas com que interagem, em média, diariamente no seu local de trabalho. A Tabela 7, demonstra que os participantes interagem, no mínimo, com uma só pessoa e no máximo com 400, sendo a média, aproximadamente, de 32 pessoas. A par disso, é possível verificar que a maior parte dos participantes (48,1%) interage com colegas da mesma hierarquia ou com superiores hierárquicos (30,2%). Estes interagem ainda com pessoas ou entidades externas (14,2%), as quais se pode tratar de clientes ou de parceiros, assim como com inferiores hierárquicos (7,5%), embora em menor escala (Figura 7).

**Tabela 7***Número de pessoas com que os indivíduos interagem diariamente no seu local de trabalho*

	<b>N</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>M</b>	<b>DP</b>
Número de pessoas com os participantes interagem no local de trabalho	107	1	400	32,45	55,17

### Figura 6

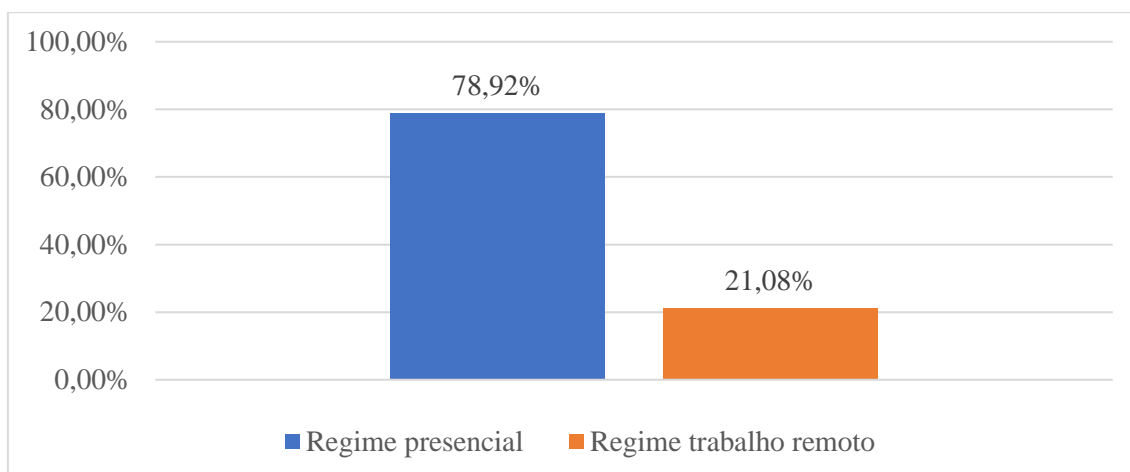
Tipo de pessoas com que os indivíduos interagem (N = 106)



### 4.3 Trabalho remoto/teletrabalho vs presencial

Caracterizamos a adoção do trabalho remoto por parte das organizações para a nossa amostra, em função da pandemia de COVID-19.

Os indivíduos foram convidados a indicar a percentagem aproximada do seu regime atual de trabalho, identificando, especificamente, a percentagem de trabalho presencial e a de regime de trabalho remoto ou teletrabalho no presente momento. Os dados referentes a esta dimensão encontram-se apresentados na Figura 8 e na Tabela 8. Deste modo, é possível verificar que o presente estudo engloba participantes cujas organizações (ou eles próprios, no caso de trabalharem por conta própria) não adotam o regime de trabalho remoto, trabalhando exclusivamente presencialmente. Por outro lado, existem indivíduos que trabalham apenas em regime de trabalho remoto. Não obstante, os resultados indicam uma sobreposição do regime presencial, o qual apresenta uma média de 78,9% ( $DP = 35,27$ ), por comparação ao trabalho remoto cuja média é de apenas 21,1% ( $DP = 35,27$ ).

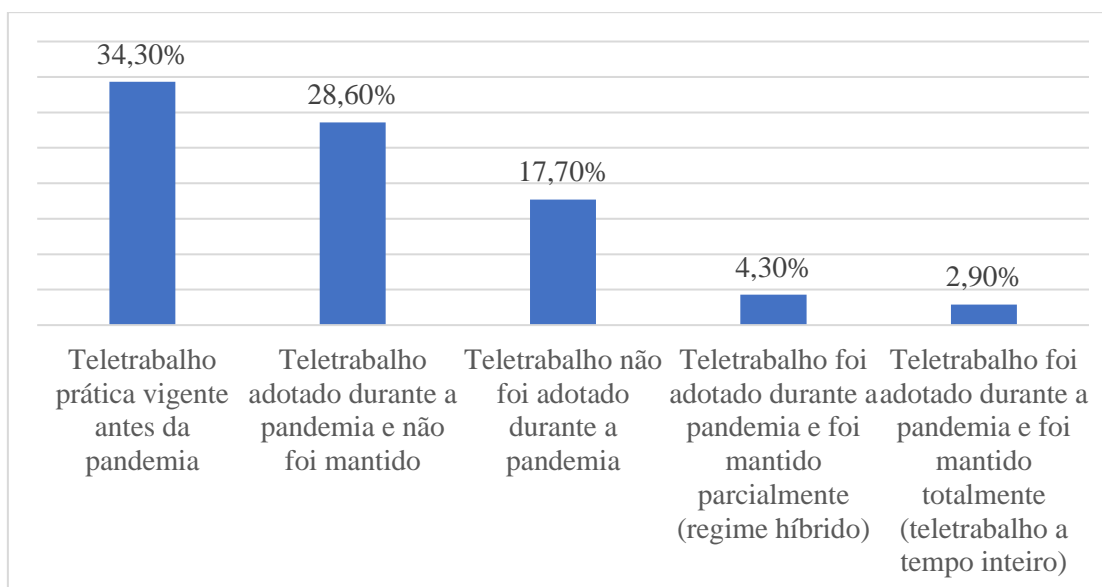
**Figura 7***Regime atual de trabalho (presencial vs remoto)***Tabela 8***Regime atual de trabalho (presencial vs remoto)*

	<b>N</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>M</b>	<b>DP</b>
Trabalho em regime presencial (percentagem aproximada)	105	0	100	78,92	35,27
Trabalho em regime remoto/teletrabalho (percentagem aproximada)	105	0	100	21,08	35,27

Paralelamente, no sentido de melhor compreender se esta adoção do regime de teletrabalho se deveu, efetivamente, à pandemia causada por COVID-19 De acordo com os resultados (Figura 9), em parte das organizações, o teletrabalho já era prática vigente ainda antes da pandemia (34,3%) ou foi adotado durante a mesma, embora não tenha sido mantido posteriormente (28,6%). Paralelamente, à semelhança do que indicam os resultados acima apresentados, o estudo engloba participantes de empresas nas quais esta modalidade de trabalho não foi adotada durante a pandemia, tendo estes trabalhado sempre em regime presencial (17,7%). De realçar que os dados indicam ainda que, de facto, o trabalho remoto foi adotado durante a pandemia e que foi mantido parcialmente (regime híbrido ou misto) (4,3%) ou totalmente (teletrabalho a tempo inteiro) (2,9%) em poucas organizações. Deste modo, é possível concluir que se está perante uma diversidade de circunstâncias no que diz respeito à adoção do trabalho remoto em virtude da pandemia causada por COVID-19: em algumas organizações este já era adotado anteriormente; noutras foi adotado, não tendo sido posteriormente mantido; em outras não foi, de todo, aplicado; e é possível ainda verificar que em poucas empresas foi adotado tendo sido mantido, após a pandemia, em regime parcial ou total.

**Figura 8**

*Adoção do trabalho remoto/teletrabalho em função da pandemia por COVID-19*



#### 4.4 Perfis de indivíduos

Através da análise dos dados recolhidos, categorizamos os indivíduos por perfil relativamente ao regime de trabalho, considerando a modalidade de trabalho que experienciou antes, durante e depois da pandemia.

A Tabela 9 apresenta os dados referentes ao número de indivíduos por perfil. É de destacar o perfil B1 com 23,8%, o perfil mais proeminente, que nos diz que uma boa parte da nossa amostra apenas experienciou o trabalho remoto durante pandemia, estando atualmente em regime de trabalho 100% presencial.

**Tabela 9**

*Perfis de trabalho dos indivíduos da amostra (N=109)*

Perfil	Regime de trabalho	N	%
A	100% presencial	29	17,7
B1	100% presencial com experiência pandémica de teletrabalho	39	23,8
B2	100% remoto com experiência pandémica de trabalho presencial	4	2,4
C	100% remoto	2	1,2
D1	Híbrido, sobretudo remoto	15	9,1
D2	Híbrido, sobretudo presencial	15	9,1
D3	Híbrido equilibrado	4	2,4
E	Híbrido desde sempre	1	0,6

#### 4.5 Satisfação com o trabalho remoto

A satisfação com o trabalho remoto foi avaliada de acordo com o modelo proposto por Kocot et al (2021), que consiste numa única dimensão com 9 variáveis. Considerando a amostra total de indivíduos, a média geral de satisfação com o trabalho remoto é de 3,12.

A Tabela 10 demonstra que as variáveis para as quais os indivíduos sentem que houve mais melhorias são “A quantidade de tempo livre para descansar”, com uma média de 3,60, seguido de “O cansaço físico” com um a média de 3,20. Quanto aos valores de média mais baixos, destaca-se o item “A supervisão por parte do superior hierárquico” com uma média de 2,64 e o item “A eficiência do trabalho” que apresenta uma média de 2,94, ambas com tendência para piorar em trabalho remoto.

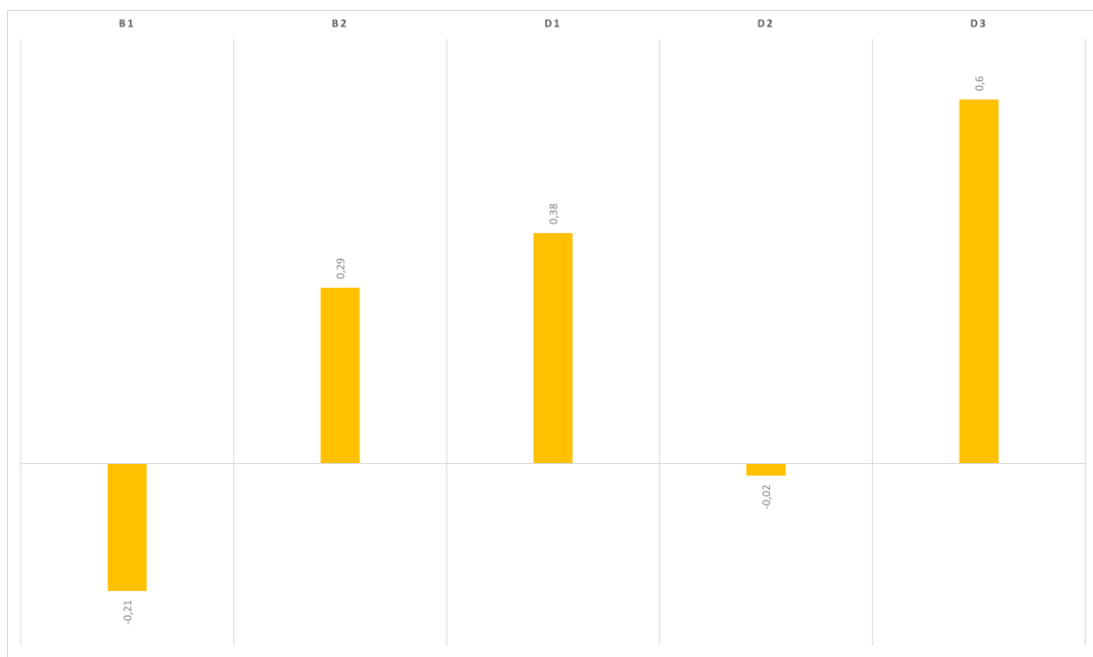
**Tabela 10**  
*Estatística Descritiva satisfação com o trabalho remoto*

	<i>N</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>Alpha</i>
A eficiência do trabalho.	84	1	5	2,94	1,226	
O salário.	82	1	5	3,00	,588	
A supervisão por parte do superior hierárquico.	85	1	5	2,64	,814	
O cansaço físico.	85	1	5	3,39	1,156	
O cansaço mental.	85	1	5	2,99	1,210	0,852
O stress.	85	1	5	3,16	1,122	
A quantidade de tempo livre para descansar.	85	1	5	3,60	1,157	
A frequência da atividade/exercício físico.	88	1	5	3,18	1,199	
A felicidade no trabalho.	84	1	5	3,20	1,128	
Índice de satisfação com o trabalho remoto	89	1,25	5	3,12	0,762	

De acordo com o gráfico de valores standardizados (Figura 10), é possível compreender que a maior parte dos perfis apresentam um índice de satisfação com o trabalho remoto acima da média, com destaque ao perfil D3 com um desvio positivo em relação à média de 0,60. Por outro lado, o perfil B1 e o perfil D2 são os únicos que apresentam um índice de satisfação abaixo da média, com variações negativas de -0,25 para o B1 e -0,02 para o D2.

### Figura 9

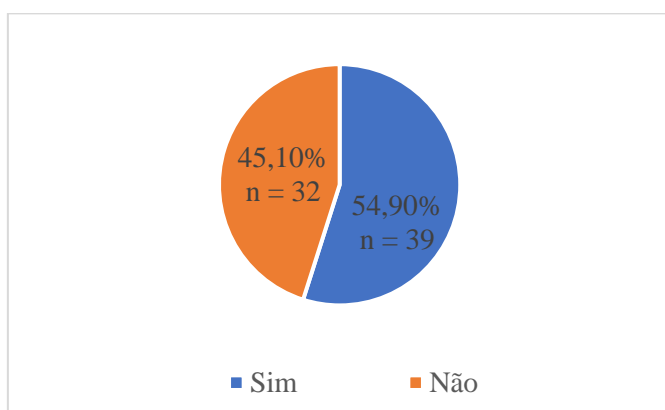
Valores estandardizados de satisfação com o trabalho remoto categorizados, por perfil de indivíduos (um regime de trabalho)



Os indivíduos foram ainda questionados sobre o seu interesse e vontade em continuar a trabalhar remotamente. Tal como pode ser observado na Figura 11 o número e percentagem de participantes que tem interesse em continuar em regime de teletrabalho é bastante semelhante à percentagem e número dos que não partilham o mesmo interesse. Desta forma, 39 sujeitos demonstram vontade em continuar a trabalhar remotamente (54,9%) enquanto 32 não partilha o mesmo desejo (45,1%).

### Figura 10

Interesse em continuar a trabalhar remotamente



## 4.6 Escala de Suporte Organizacional

A Escala de Suporte Organizacional foi avaliada de acordo com o modelo proposto por Formiga, Freire e Fernandes (2019), que consiste numa única dimensão com 9 itens ou variáveis.

Para os indivíduos com **experiência em apenas uma das modalidades de trabalho** (ex.: presencial ou remoto), foi apresentada uma escala de concordância simples com 5 pontos (“discordo totalmente” a “concordo totalmente”). Para os indivíduos com **experiência em mais do que um regime de trabalho** (Ex.: presencial e remoto), foi apresentada uma escala concordância comparativa, também de 5 pontos (“muito pior em trabalho remoto” e “muito melhor em trabalho remoto”), de forma a permitir avaliar a transição para o teletrabalho.

Considerando a amostra total de indivíduos, a média geral de suporte organizacional é de 3,24 para o primeiro caso (Tabela 11) e de 2,86 para o segundo caso (Tabela 13).

A Tabela 12 apresenta, respetivamente, os resultados detalhados obtidos para a dimensão, apresentando apenas dados para somente um regime de trabalho.

Relativamente aos indivíduos que apenas experimentaram um regime de trabalho (Tabela 11), salienta-se o item “A organização ajuda-me quando tenho um problema” com a média mais alta 3,81, seguido pelo item “A organização está disposta a ajudar-me quando preciso de um favor especial” com uma média de 3,67. Por outro lado, damos destaque ao item “A organização tenta fazer com que o meu trabalho seja o mais interessante possível” com a média mais baixa de 2,96.

Em segundo lugar, no que diz respeito à Tabela 13, que apresenta dados relativos a quem experienciou os dois regimes de trabalho, é possível verificar que a maioria dos sujeitos não revela diferenças relativamente às variáveis/dimensões avaliadas em cada item entre as duas modalidades de trabalho. Mais concretamente, destaca-se “A organização preocupa-se mais com o seu lucro do que comigo” com uma média de 3,00, a mais elevada desta escala. Por outro lado, o item “A organização está disposta a melhorar as minhas condições de trabalho de forma a conseguir melhorar o meu desempenho no trabalho.” apresentou a média mais baixa, de 2,78.

### **Tabela 11**

*Estatística descritiva Escala de Suporte Organizacional: somente um regime de trabalho*

	<i>N</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>Alpha</i>
A organização ignora qualquer reclamação da minha parte. (R)	27	1	5	2,44	1,476	
A organização não considera os meus interesses quando toma decisões que afetam a minha pessoa. (R)	26	1	5	2,77	1,531	
A organização ajuda-me quando tenho um problema.	27	1	5	3,81	1,210	
A organização preocupa-se realmente com o meu bem-estar.	27	1	5	3,33	1,468	
A organização está disposta a melhorar as minhas condições de trabalho de forma a conseguir melhorar o meu desempenho no trabalho.	27	1	5	3,41	1,623	,738
A organização está pronta a ajudar-me quando eu preciso de um favor especial.	27	1	5	3,67	1,359	
A organização preocupa-se com a minha satisfação no trabalho.	27	1	5	3,19	1,594	
A organização preocupa-se mais com o seu lucro do que comigo.	27	1	5	3,56	1,502	

A organização tenta fazer com que o meu trabalho seja o mais interessante possível.	27	1	5	2,96	1,480
<b>Índice sintético da Escala do Suporte Organizacional</b>	<b>27</b>	<b>3,44</b>	<b>4,78</b>	<b>4,19</b>	<b>0,506</b>

**Tabela 12**

*Estatística Descritiva Escala Suporte Organizacional, em função dos perfis dos participantes: somente um regime de trabalho*

	<i>N</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>
<b>Perfil A</b>					
A organização ignora qualquer reclamação da minha parte. (R)	19	1	5	2,68	1,493
A organização não considera os meus interesses quando toma decisões que afetam a minha pessoa. (R)	18	1	5	3,06	1,552
A organização ajuda-me quando tenho um problema.	19	1	5	3,63	1,212
A organização preocupa-se realmente com o meu bem-estar.	19	1	5	3,05	1,433
A organização está disposta a melhorar as minhas condições de trabalho de forma a conseguir melhorar o meu desempenho no trabalho.	19	1	5	3,11	1,663
A organização está pronta a ajudar-me quando eu preciso de um favor especial.	19	1	5	3,42	1,427
A organização preocupa-se com a minha satisfação no trabalho.	19	1	5	3,00	1,667
A organização preocupa-se mais com o seu lucro do que comigo.	19	1	5	3,84	1,425
A organização tenta fazer com que o meu trabalho seja o mais interessante possível.	19	1	5	2,84	1,537
<b>Índice sintético da Escala do Suporte Organizacional</b>	<b>19</b>	<b>2,22</b>	<b>4,13</b>	<b>3,33</b>	<b>,577</b>

**Tabela 13**

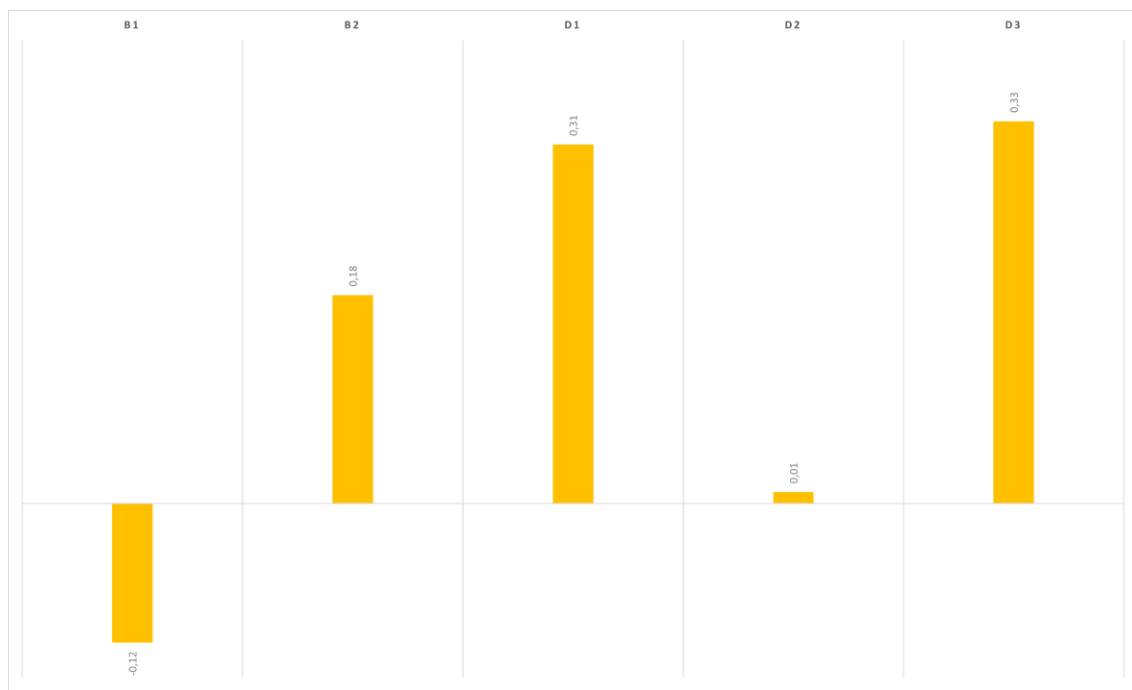
*Estatística descritiva Escala de Suporte Organizacional: dois regimes de trabalho*

	<i>N</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>Alpha</i>
A organização ignora qualquer reclamação da minha parte. (R)	61	1	5	2,84	,757	
A organização não considera os meus interesses quando toma decisões que afetam a minha pessoa. (R)	62	1	5	2,79	,727	
A organização ajuda-me quando tenho um problema.	67	1	5	2,93	,785	
A organização preocupa-se realmente com o meu bem-estar.	69	1	5	2,86	,733	
A organização está disposta a melhorar as minhas condições de trabalho de forma a conseguir melhorar o meu desempenho no trabalho.	69	1	5	2,78	,745	,969
A organização está pronta a ajudar-me quando eu preciso de um favor especial.	66	1	5	2,85	,769	
A organização preocupa-se com a minha satisfação no trabalho.	69	1	5	2,83	,663	
A organização preocupa-se mais com o seu lucro do que comigo.	59	1	5	3,00	,643	
A organização tenta fazer com que o meu trabalho seja o mais interessante possível.	67	1	5	2,93	,724	
<b>Índice sintético da Escala do Suporte Organizacional</b>	<b>72</b>	<b>1,89</b>	<b>3,22</b>	<b>2,82</b>	<b>,462</b>	

Na Figura 11, incluem-se a análise da dimensão do suporte organizacional, nos dois regimes de trabalho que o indivíduo experienciou, categorizados por perfil. Assim, é possível verificar que quase todos os perfis apresentam um índice de suporte organizacional acima da média, com novamente destaque para o perfil D3, com um desvio positivo em relação à média de 0,33, e o perfil D1 com o mesmo valor. Por sua vez, o perfil B1 é novamente destacado pela negativa, apresentando um desvio negativo em relação à média de -0,12 abaixo da média.

## Figura 11

Valores estandardizados de suporte organizacional, por perfis (dois regimes de trabalho)



### 4.7 Escala de Capital Social Organizacional

A Escala de Capital Social Organizacional foi avaliada de acordo com o modelo proposto (Fandiño et al., 2015), que consiste em 3 subdimensões: estrutural, cognitiva e relacional, constituindo uma dimensão com 25 variáveis.. Considerando a amostra total de indivíduos, a média geral por subdimensão do capital social organizacional é de 3,78 para a subdimensão estrutural, 4,08 para a cognitiva e 3,59 na relacional, para os indivíduos que experienciaram apenas um regime de trabalho. Para os indivíduos que experienciam mais do que um regime de trabalho, a média geral das subdimensões são: 2,95 na estrutural, 2,90 na cognitiva e 2,85 na relacional (Tabela 14 e Tabela 16).

Relativamente aos indivíduos que somente conheceram experimentaram um regime de trabalho (Tabela 14) salienta-se o item “A organização ajuda-me quando tenho um problema” com a média mais alta 3,81, seguido do item “A organização está disposta a ajudar-me quando preciso de um favor especial” com uma média de 3,67. Por outro lado, damos destaque ao item “A organização tenta fazer com que o meu trabalho seja o mais interessante possível” com a média mais baixa de 2,96.

Na Tabela 16, é possível verificar ainda alguma discrepância de valores em alguns itens desta escala. Dessa forma, realça-se o item “Eu percebo as vantagens profissionais de colocar o meu conhecimento à disposição dos meus colegas sempre que me pedem para fazê-lo.” com uma média de 4,67 a mais alta desta escala única, de seguida o item “Sou capaz de perceber se um

colega não compreende algo, pela sua reação.” e o item “Troco impressões sobre as experiências vividas na empresa, de forma a explicar melhor algumas questões profissionais aos meus colegas.” ambos com uma média idêntica de 4,52 e Desvio Padrão idêntico. No que toca à média com o valor mais baixo, serve o destaque para o item “As minhas relações profissionais são vistas como uma vantagem competitiva.” com uma média de 2,86.

Por outro lado, no que diz respeito aos indivíduos que experimentaram mais do que um regime de trabalho (Tabela 16) de capital social organizacional, a maioria dos sujeitos não denota diferenças relativamente às variáveis/dimensões avaliadas em cada item entre as duas modalidades de trabalho. Ou seja, para cada item, a maioria dos participantes, indica ser “igual em trabalho remoto e presencial”. Desta forma, é possível verificar as médias mais elevadas para o item “O acesso às fontes de informação é facilitado pelo meu chefe.” com uma média de 3,13 e o item “O meus colegas apoiam as minhas atividades profissionais.” com uma média de 3,07 No entanto, a média mais baixa desta escala dupla é destacada pelo item “Sou capaz de perceber se um colega não compreende algo, pela sua reação.” com uma média de 2,61.

Na Tabela 15, encontram-se os dados descritivos referentes à dimensão da escala capital social organizacional, considerando os diferentes perfis que foram estabelecidos para cada participante.

#### **Tabela 14**

*Estatística descritiva Escala de Capital Social Organizacional: somente um regime de trabalho*

	<b>N</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>M</b>	<b>DP</b>	<b>Alpha</b>
A empresa incentiva redes de parcerias estáveis.	26	1	5	3,73	1,373	
Consigo adquirir informação com maior facilidade devido às relações com os meus colegas.	27	1	5	4,37	1,006	
Para realizar meu trabalho, o meu chefe facilita o acesso a especialistas.	27	1	5	3,19	1,594	
O acesso às fontes de informação é facilitado pelo meu chefe.	26	1	5	3,62	1,602	,917
A estrutura da empresa estimula a interação entre os seus colaboradores e na troca de informações e conhecimento.	27	1	5	3,81	1,415	
A minha vida profissional é facilitada pela interdependência entre o trabalho dos meus colegas e o meu.	26	1	5	3,96	1,216	
Em momentos difíceis, a troca de informações é incentivada pela chefia, onde visa o apoio mútuo no ambiente de trabalho.	27	1	5	3,70	1,540	
O trabalho em equipa é incentivado da empresa.	27	1	5	3,74	1,403	
Os processos de resolução de problemas são realizados em grupos na empresa.	24	1	5	3,37	1,555	
<b>Índice sintético subdimensão Estrutural</b>	<b>28</b>	<b>1,44</b>	<b>5</b>	<b>3,78</b>	<b>1,098</b>	
As políticas da empresa capacitam os seus colaboradores para tomarem decisões e iniciativas.	28	1	5	3,64	1,471	
O meus colegas apoiam as minhas atividades profissionais.	26	1	5	3,77	1,275	
Sou capaz de perceber se um colega não compreende algo, pela sua reação.	27	3	5	4,52	,580	,799
Os meus pontos de vista são compreendidos pelos meus colegas durante as nossas reuniões de trabalho.	25	3	5	4,20	,577	
O histórico da empresa ajuda-me a entender melhor o que esta espera dos seus funcionários.	26	1	5	3,88	1,336	
Existe uma terminologia comum entre os colegas no ambiente empresarial, o que facilita as nossas tarefas.	26	1	5	3,69	1,258	

Troco impressões sobre as experiências vividas na empresa, de forma a explicar melhor algumas questões profissionais aos meus colegas.	27	3	5	4,52	,580	
<b>Índice sintético subdimensão Cognitiva</b>	<b>28</b>	<b>2,29</b>	<b>5</b>	<b>4,08</b>	<b>,699</b>	
As informações importantes para a minha vida profissional são dadas pelos meus contatos do trabalho.	25	1	5	3,80	,957	
Eu percebo as vantagens profissionais de colocar o meu conhecimento à disposição dos meus colegas sempre que me pedem para fazê-lo.	27	3	5	4,67	,555	
As relações pessoais dentro da empresa incentivam um ambiente de trabalho confiável.	25	1	5	4,08	1,152	
As políticas da empresa promovem um ambiente amigável onde a ajuda mútua é estimulada.	27	1	5	3,41	1,551	,888
As minhas relações profissionais são vistas como uma vantagem competitiva.	25	1	5	2,84	1,546	
Identifico-me com a minha equipa de trabalho.	26	1	5	3,69	1,123	
Identifico-me com a forma de agir da minha organização.	26	1	5	3,23	1,394	
Eu considero o meu ambiente de trabalho, um ambiente estimulador.	26	1	5	3,23	1,632	
A política de comunicação da empresa promove os seus valores organizacionais de maneira que possa ser claramente compreendida por todos.	25	1	5	3,28	1,429	
<b>Índice sintético subdimensão Relacional</b>	<b>27</b>	<b>1,57</b>	<b>4,89</b>	<b>3,59</b>	<b>0,958</b>	

**Tabela 15**

*Estatística Descritiva Escala Capital Social Organizacional, em função dos perfis dos indivíduos: somente um regime de trabalho*

	<i>N</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>
<b>Perfil A</b>					
A empresa incentiva redes de parcerias estáveis.	18	1	5	3,72	1,406
Consigo adquirir informação com maior facilidade devido às relações com os meus colegas.	19	1	5	4,32	1,108
Para realizar meu trabalho, o meu chefe facilita o acesso a especialistas.	19	1	5	3,00	1,563
O acesso às fontes de informação é facilitado pelo meu chefe.	18	1	5	3,50	1,543
A estrutura da empresa estimula a interação entre os seus colaboradores e na troca de informações e conhecimento.	19	1	5	3,74	1,558
A minha vida profissional é facilitada pela interdependência entre o trabalho dos meus colegas e o meu.	18	1	5	3,72	1,364
Em momentos difíceis, a troca de informações é incentivada pela chefia, onde visa o apoio mútuo no ambiente de trabalho.	19	1	5	3,53	1,577
O trabalho em equipa é incentivado na empresa.	19	1	5	3,58	1,427
Os processos de resolução de problemas são realizados em grupos na empresa.	17	1	5	3,24	1,640
<b>Índice sintético subdimensão Estrutural</b>	<b>19</b>	<b>1,44</b>	<b>5</b>	<b>3,62</b>	<b>1,152</b>
As políticas da empresa capacitam os seus colaboradores para tomarem decisões e iniciativas.	19	1	5	3,58	1,610
O meus colegas apoiam as minhas atividades profissionais.	18	1	5	3,50	1,339
Sou capaz de perceber se um colega não compreende algo, pela sua reação.	19	3	5	4,53	,612
Os meus pontos de vista são compreendidos pelos meus colegas durante as nossas reuniões de trabalho.	18	3	5	4,11	,583
O histórico da empresa ajuda-me a entender melhor o que esta espera dos seus funcionários.	18	1	5	4,00	1,237
Existe uma terminologia comum entre os colegas no ambiente empresarial, o que facilita as nossas tarefas.	18	1	5	3,61	1,335

Troco impressões sobre as experiências vividas na empresa, de forma a explicar melhor algumas questões profissionais aos meus colegas.	19	3	5	4,53	,612
<b>Índice sintético subdimensão Cognitiva</b>	<b>19</b>	<b>2,29</b>	<b>5</b>	<b>4,00</b>	<b>,768</b>
As informações importantes para a minha vida profissional são dadas pelos meus contatos do trabalho.	17	1	5	3,65	,996
Eu percebo as vantagens profissionais de colocar o meu conhecimento à disposição dos meus colegas sempre que me pedem para fazê-lo.	19	3	5	4,58	,607
As relações pessoais dentro da empresa incentivam um ambiente de trabalho confiável.	17	1	5	3,94	1,197
As políticas da empresa promovem um ambiente amigável onde a ajuda mútua é estimulada.	19	1	5	3,05	1,580
As minhas relações profissionais são vistas como uma vantagem competitiva.	19	1	5	2,63	1,606
Identifico-me com a minha equipa de trabalho.	18	1	5	3,44	1,247
Identifico-me com a forma de agir da minha organização.	19	1	5	3,11	1,449
Eu considero o meu ambiente de trabalho, um ambiente estimulador.	18	1	5	3,00	1,715
A política de comunicação da empresa promove os seus valores organizacionais de maneira que possa ser claramente compreendida por todos.	18	1	5	3,06	1,514
<b>Índice sintético subdimensão Relacional</b>	<b>19</b>	<b>1,57</b>	<b>4,86</b>	<b>3,38</b>	<b>1,012</b>

**Tabela 16**

*Estatística descritiva Escala de Capital Social Organizacional: dois regimes de trabalho*

	<i>N</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>Alpha</i>
A empresa incentiva redes de parcerias estáveis.	66	1	5	2,97	,822	
A aquisição de informação é facilitada pelas minhas relações de trabalho.	73	1	5	2,81	,828	
Para realizar meu trabalho, o meu chefe facilita o acesso a especialistas.	65	2	5	3,00	,685	
O acesso às fontes de informação é facilitado pelo meu chefe.	70	2	5	3,13	,612	
A estrutura da empresa estimula a interação entre os seus colaboradores e na troca de informações e conhecimento.	73	1	5	2,89	,875	,875
A minha vida profissional é facilitada pela interdependência entre o trabalho dos meus colegas e o meu.	72	1	5	2,89	,865	
Em momentos difíceis, a troca de informações é incentivada pela chefia, onde visa o apoio mútuo no ambiente de trabalho.	73	1	5	2,97	,849	
O trabalho em equipa é incentivado da empresa.	72	1	5	2,90	,906	
Os processos de resolução de problemas são realizados em grupos na empresa.	70	1	5	2,91	,864	
<b>Índice sintético subdimensão Estrutural</b>	<b>75</b>	<b>1,63</b>	<b>5</b>	<b>2,95</b>	<b>,628</b>	
As políticas da empresa capacitam os seus colaboradores para tomarem decisões e iniciativas.	70	1	5	3,03	,780	
O meus colegas apoiam as minhas atividades profissionais.	73	1	5	3,07	,714	
Sou capaz de perceber se um colega não compreende algo, pela sua reação.	72	1	5	2,61	,897	
Os meus pontos de vista são compreendidos pelos meus colegas durante as nossas reuniões de trabalho.	72	1	5	2,94	,785	
O histórico da empresa ajuda-me a entender melhor o que esta espera dos seus funcionários.	69	1	5	2,87	,746	
Existe uma terminologia comum entre os colegas no ambiente empresarial, o que facilita as nossas tarefas.	70	1	5	2,94	,657	,875
Troco impressões sobre as experiências vividas na empresa, de forma a explicar melhor algumas questões profissionais aos meus colegas.	71	1	5	2,68	,824	

<b>Índice sintético subdimensão Cognitiva</b>	<b>74</b>	<b>1,14</b>	<b>5</b>	<b>2,90</b>	<b>,612</b>	
As informações importantes para a minha vida profissional são dadas pelos meus contatos do trabalho.	70	1	5	2,90	,705	
Eu percebo as vantagens profissionais de colocar o meu conhecimento à disposição dos meus colegas sempre que me pedem para fazê-lo.	69	1	5	3,06	,802	
As relações pessoais dentro da empresa incentivam um ambiente de trabalho confiável.	71	1	5	2,65	,927	
As políticas da empresa promovem um ambiente amigável onde a ajuda mútua é estimulada.	70	1	5	2,84	,810	
As minhas relações profissionais são vistas como uma vantagem competitiva.	65	1	5	2,91	,765	
Identifico-me com a minha equipa de trabalho.	70	1	5	2,83	,916	,928
Identifico-me com a forma de agir da minha organização.	70	1	5	2,94	,832	
Eu considero o meu ambiente de trabalho, um ambiente estimulador.	70	1	5	2,91	1,12	6
A política de comunicação da empresa promove os seus valores organizacionais de maneira que possa ser claramente compreendida por todos.	68	1	5	2,90	1,02	4
<b>Índice sintético subdimensão Relacional</b>	<b>72</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>2,85</b>	<b>,727</b>	

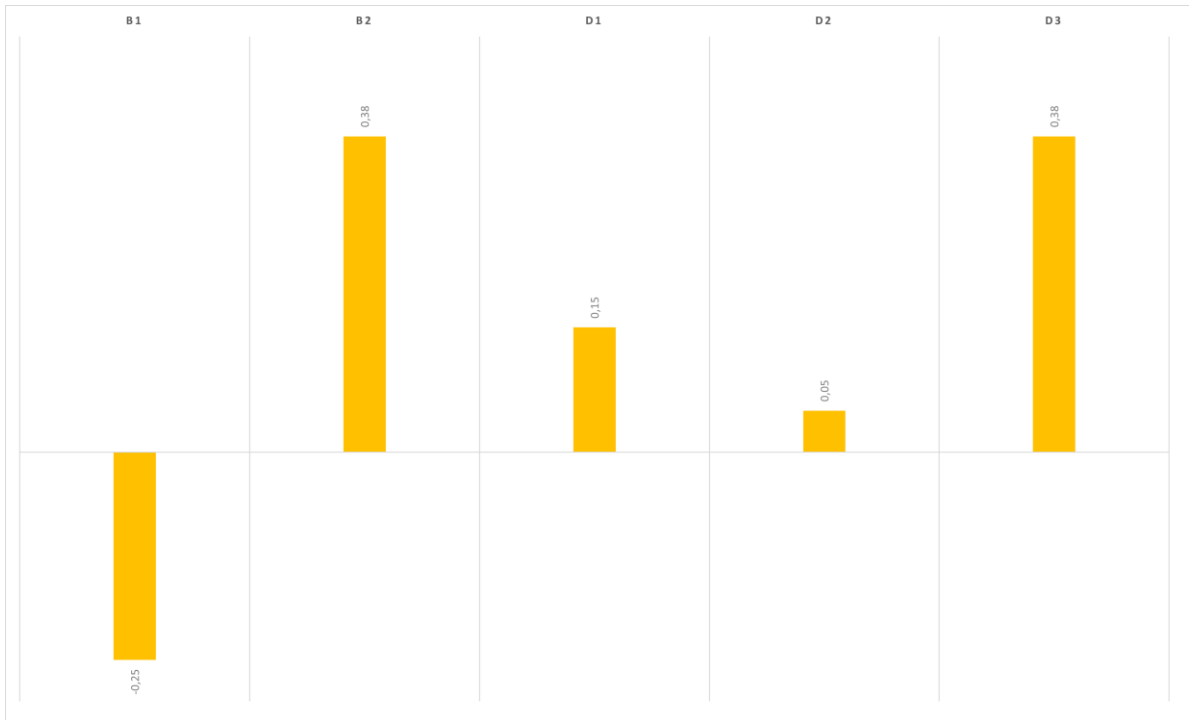
Através da Figura 12 é possível verificar que quase todos os perfis apresentam um índice de da subdimensão estrutural do capital social organizacional acima da média, com novamente destaque ao perfil D3, com uma variação positiva em relação à média de 0,33, e o perfil B2 com o mesmo valor. Todavia, o perfil B1 é novamente destacado pela negativa, apresentando um desvio negativo em relação à média de -0,12.

Através da Figura 13 é possível verificar que quase todos os perfis demonstrados acima, apresentam um índice de suporte organizacional acima da média, com destaque ao perfil D1, com o valor de 0,23, e o perfil D2 com o valor 0,22. Contudo, o perfil B1 é novamente destacado pela negativa, apresentando um valor de 0,07 abaixo da média.

Através da Figura 14 é possível verificar que quase todos os perfis demonstrados acima, apresentam um índice de suporte organizacional acima da média, com novamente destaque ao perfil D3, com o valor de 0,37, e o perfil D1 com o valor de 0,33. Mais uma vez, o perfil B1 é destacado pela negativa, apresentando um valor de 0,34 abaixo da média.

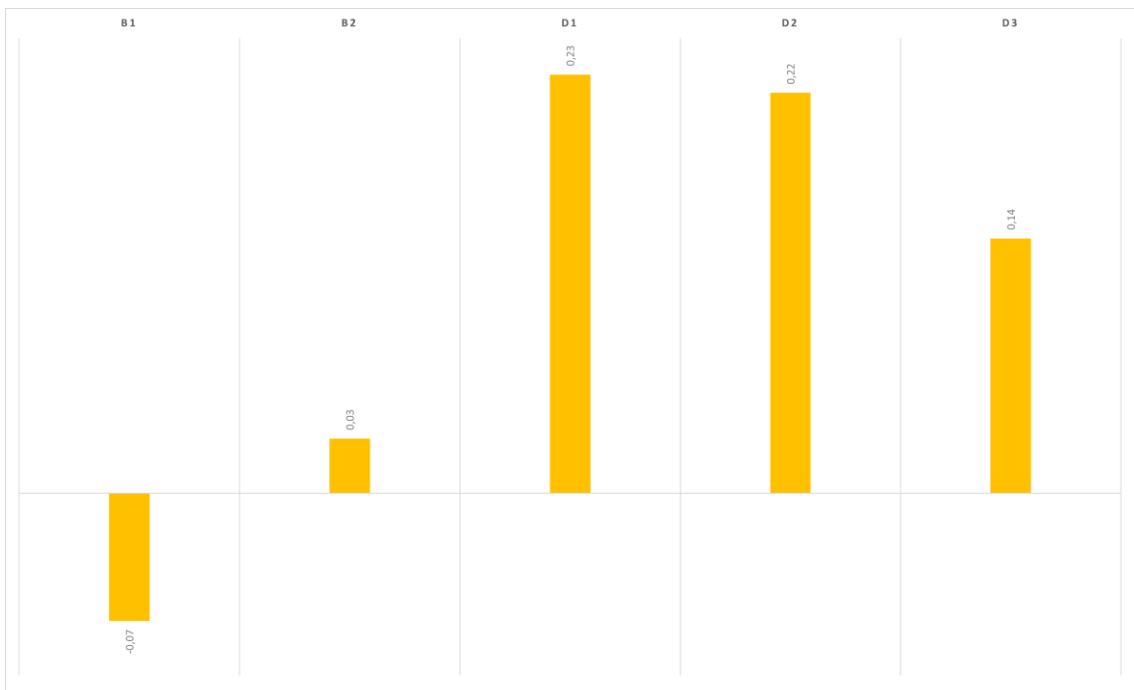
**Figura 12**

*Valores estandardizados para a subdimensão estrutural do capital social organizacional, por perfis de indivíduos (dois regimes de trabalho)*



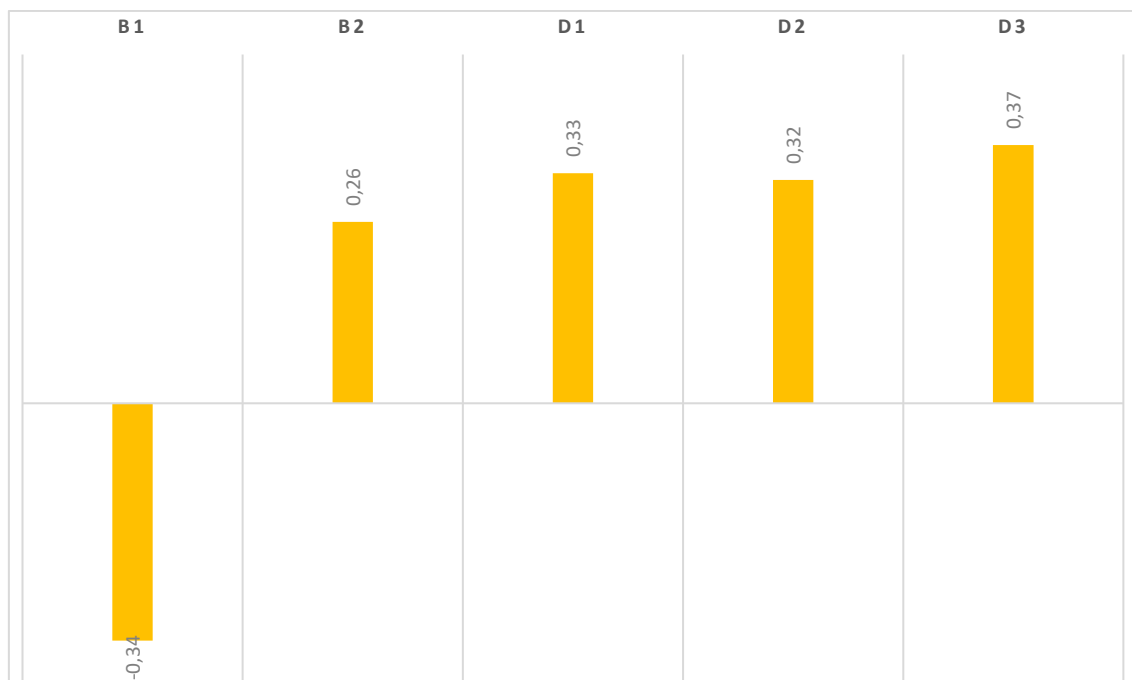
**Figura 13**

*Valores estandardizados para a subdimensão cognitiva do capital social organizacional, por perfis de indivíduos (dois regimes de trabalho)*



**Figura 14**

*Índice sintético da subdimensão relacional do capital social organizacional por perfis de indivíduos: dois regimes de trabalho*



Após apresentar os dados para as três dimensões de análise por perfis de indivíduos, podemos afirmar o seguinte:

- O perfil B1 (100% presencial com experiência pandémica de teletrabalho) é o perfil que apresentou valores abaixo da média em todas as dimensões;
- Os perfis D1 (híbrido, sobretudo remoto) e D3 (híbrido equilibrado) são os perfis que, em média, apresentam os valores mais elevados e os que sofrem menos variação de valores entre as dimensões;
- O perfil B2 (100% remoto, com experiência pandémica de trabalho presencial), apesar de apresentar valores acima da média em todas as dimensões, é o que sofre maior inconsistência de dados entre as dimensões.

#### **4.8 Estudo das hipóteses de investigação**

Nesta secção apresentamos os resultados relativos aos testes das hipóteses de investigação formuladas e apresentadas anteriormente. Recorremos ao Coeficiente de Correlação Pearson, com recurso ao IBM SPSS versão 28. Importa destacar que para a realização dos testes foi considerado um nível de significância inferior a 0,05. No estudo das correlações, consideramos os dois grandes segmentos de indivíduos – os que experienciaram apenas um regime de trabalho e os indivíduos que experienciaram mais do que um regime de trabalho. Não realizamos correlações por perfil, uma vez que não dispomos de casos suficientes em cada perfil que nos permita gerar correlações significativas.

**Tabela 17**

*Correlações entre o Capital Social Organizacional e as suas dimensões, o Suporte Organizacional e o trabalho remoto: somente um regime de trabalho*

	1.	2.	3.	4.	5.	6.
1. Capital Social Organizacional – Dimensão Estrutural	n.s.	,774**	,781**	n.s.	,786**	-,269
2. Capital Social Organizacional – Dimensão Cognitiva	,774**	n.s.	,782**	n.s.	,754**	-,388
3. Capital Social Organizacional – Dimensão Relacional	,781**	,782**	n.s.	n.s.	,870**	-,451
4. Capital Social Organizacional (Índice sintético)	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	,875**	-,380
5. Suporte Organizacional (Índice sintético)	,786**	,754**	,870**	n.s.	n.s.	-,478
6. Trabalho Remoto	-,269	-,388	-,451	n.s.	-,478	n.s.

\* $p < 0,05$  ; \*\*  $p < 0,01$

**Tabela 18**

*Correlações entre o Capital Social Organizacional e as suas dimensões, o Suporte Organizacional e o trabalho remoto: dois regimes de trabalho*

	1.	2.	3.	4.	5.	6.
1. Capital Social Organizacional – Dimensão Estrutural	n.s.	,736**	,709**	n.s.	,584**	,401**
2. Capital Social Organizacional – Dimensão Cognitiva	,736**	n.s.	,750**	n.s.	,513**	,223
3. Capital Social Organizacional – Dimensão Relacional	,709**	,750**	n.s.	n.s.	,652**	,403**
4. Capital Social Organizacional (Índice sintético)	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	,639**	,390**
5. Suporte Organizacional (Índice sintético)	,584**	,513**	,652**	n.s.	n.s.	,315**
6. Trabalho Remoto	,401**	,223	,403**	n.s.	,315**	n.s.

\* $p < 0,05$  ; \*\*  $p < 0,01$

A nossa primeira hipótese de investigação enuncia:

**H1: A perceção de um suporte organizacional adequado está positivamente correlacionada com um capital social organizacional elevado.**

Tal como é possível verificar nas Tabelas 17 e 18, o suporte organizacional encontra-se positiva e significativamente correlacionado com o capital social organizacional. Mais especificamente, na Tabela 17, que avalia somente um regime de trabalho, todas as correlações apresentadas são fortes ( $r = ,786$ ;  $r = ,754$ ;  $r = ,870$ ), segundo o coeficiente de correlação (Pestana et al., 2000). Quanto

à Tabela 18, que avalia mais do que um regime de trabalho, as correlações variam entre o tipo moderado e moderado forte, segundo o coeficiente de correlação ( $r=,584$ ;  $r=,513$ ;  $r=,652$ ) (Pestana et al., 2000). A presença destas correlações verifica-se em todas as dimensões do capital social organizacional tanto em participantes que apenas conhecem/experimentaram uma realidade de trabalho (quer seja presencial ou remoto) como naqueles que conhecem/experimentaram ambas as realidades. Desta forma, é possível concluir que a perceção de um maior suporte organizacional está associada a um maior capital social organizacional, o que nos permite confirmar a primeira hipótese de investigação

### **H2: O suporte organizacional está positivamente relacionado com a satisfação com o trabalho remoto ou teletrabalho.**

De acordo com a Tabela 18, existe uma correlação positiva do tipo fraca entre o suporte organizacional e a satisfação com o trabalho remoto ( $r=0,315$ ), nos participantes que experimentaram a realidade do trabalho presencial e remoto. Desta forma, um maior suporte organizacional encontra-se associado a uma maior satisfação com o trabalho remoto, o que permite confirmar a hipótese definidas na presente investigação.

Na Tabela 17, verificamos uma correlação negativa do tipo moderada ( $r=-,478$ ) *entre* o suporte organizacional e o trabalho remoto para os indivíduos que experienciaram somente um regime de trabalho, o que significa que, quando uma destas dimensões melhora, a outra piora. Embora, o índice de suporte organizacional para estes indivíduos apresente valores superiores comparativamente para quem experienciou os dois regimes de trabalho (Tabelas 11 e 13), uma destas dimensões apresentou deficiências ou problemas, o que acabou por piorar a outra quando foi melhorada ou implementada, explicando assim a correlação negativa neste caso.

Por isto, podemos afirmar que confirmamos esta hipótese de investigação.

### **H3: A satisfação com o trabalho remoto ou teletrabalho está positivamente relacionada com o capital social organizacional.**

Ainda de acordo com a Tabela 18, que avalia os dois regimes de trabalho, é possível confirmar que há uma correlação positiva entre a satisfação com o trabalho remoto e o capital social organizacional, do tipo fraco e moderado em quase todas as dimensões deste último ( $r=,401$ ;  $r=,403$ ), com exceção da dimensão cognitiva, que apresenta uma correlação do tipo muito fraca ( $r=,223$ ). De forma geral, uma maior satisfação com o trabalho remoto se encontra associado a um maior capital social organizacional.

De acordo com a Tabela 17 existe uma correlação negativa do tipo fraca e moderada ( $r=-,269$ ;  $r=-,388$ ;  $r=-,451$ ) entre o capital social organizacional e o trabalho remoto para os indivíduos que experienciaram somente um regime de trabalho, o que significa que, quando uma destas

dimensões melhora, a outra piora. Mesmo com o facto de o índice de capital social organizacional para estes indivíduos apresente valores superiores comparativamente para quem experienciou os dois regimes de trabalho (Tabelas 14 e 16), uma destas dimensões apresentou deficiências ou problemas, o que acabou por piorar a outra quando foi melhorada ou implementada, explicando assim a correlação negativa neste caso. Então, podemos afirmar que se confirma esta hipótese de investigação.

## **5 Discussão de resultados**

O presente estudo foi desenvolvido no rescaldo da pandemia COVID-19, a qual originou diversas restrições às organizações e trabalhadores ao redor de todo o mundo. Como consequência deste acontecimento mundial, as empresas foram, em certa medida, obrigadas a refletir e a repensar sobre as suas metodologias de trabalho, no sentido de respeitar e fazer face às restrições que foram impostas pela pandemia (Wontorczyk & Roznowski, 2022). Neste contexto, muitas organizações viram-se confrontadas com a necessidade de adotar o trabalho remoto ou teletrabalho, o qual tem vindo a ser bastante facilitado em função da evolução tecnológica (Mantovani, 2011). Não obstante, os resultados da presente investigação demonstraram que nem todas as organizações e nem todos os colaboradores se viram confrontados com o regime de trabalho remoto. De facto, houve algumas empresas nas quais este não foi aplicado. No entanto, na maioria das organizações em que foi, efetivamente, adotada esta modalidade de trabalho, tal não foi mantido após a pandemia e após o aliviar de restrições. Por outro lado, um dos dados interessantes obtidos prende-se com o facto de haver uma parte das organizações (nomeadamente 34,30%) em que o trabalho remoto já se encontrava em vigor antes do surgimento da pandemia.

Considerando que participaram no presente estudo diversos sujeitos que não trabalharam remotamente (17,7%), importa voltar a destacar que na literatura (e.g., Aguilera et al., 2016; Wontorczyk & Roznowski, 2022) se encontram identificadas várias barreiras no que diz respeito à implementação deste regime de trabalho, tais como: necessidade e falta de investimento das organizações em equipamentos tecnológicos; dificuldade por parte da organização em gerir os colaboradores; oposição por parte do empregador em adotar o trabalho remoto; necessidade de se proceder a uma reorganização de métodos de trabalho, etc.

Em segundo lugar, este estudo permitiu, paralelamente, compreender a satisfação dos trabalhadores em relação ao trabalho remoto, por comparação à modalidade presencial. Com base nesta avaliação, é possível concluir, em traços gerais, que o salário, a supervisão por parte do superior hierárquico e os níveis de stress não sofreram alterações entre os dois regimes, de acordo com a maioria dos participantes. Já em relação à eficiência no trabalho, as respostas dos participantes não são assim tão lineares, tendo sido possível identificar um número próximo entre aqueles que consideram ser igual e aqueles que identificam que o trabalho é menos eficiente em

teletrabalho. No que diz respeito ao cansaço, é possível concluir que o físico tende a ser igual nos dois regimes de trabalho, assim como o cansaço psicológico, embora grande parte dos sujeitos identifique sentir mais cansaço mental em teletrabalho. No que diz respeito à quantidade de tempo livre, os trabalhadores revelam-se mais satisfeitos a este nível na modalidade de trabalho remoto. Por sua vez, a frequência de exercício ou atividade física não é um aspeto consensual entre os participantes: para uns é igual, para outros melhor em trabalho remoto e para outros é, de facto, pior em trabalho remoto. Por último, é ainda possível concluir que a sua felicidade não parece, de forma geral, sofrer alterações em função do regime de trabalho.

Em terceiro lugar, considera-se pertinente relembrar as hipóteses de investigação inicialmente definidas. A primeira hipótese definida pressupõe que **um suporte organizacional elevado estaria positiva e significativamente correlacionado com um capital social elevado (H1)**. Com base nos testes estatísticos realizados, nomeadamente os testes de correlação apresentados nas Tabelas 17 e 18, foi possível verificar, efetivamente, a existência de uma correlação positiva entre moderada e moderada forte entre estas duas variáveis ( $r=,786$ ;  $r=,754$ ;  $r=,870$  e  $r=,584$ ;  $r=,513$ ;  $r=,652$ ). Tais resultados vão ao encontro dos do estudo de Formiga e colaboradores (2020), o qual defende que não é possível haver uma perceção de um suporte organizacional forte sem que exista um capital social organizacional bem implementado e estruturado. A par disso, segundo o mesmo estudo, é possível afirmar que uma variável depende da outra, na medida em que perante uma situação de crise que impacte o capital social de uma empresa ou organização, a recuperação deste depende, fortemente, do suporte organizacional. Com isto, é possível constatar que uma recuperação bem-sucedida do capital social está dependente da existência de um suporte organizacional percecionado como forte. Neste seguimento, e segundo o estudo de Eisenberger (1986), o suporte socioemocional por parte da hierarquia e a sua capacidade em compreender os seus colaboradores ajuda a manter o capital social organizacional firme e capaz de lidar com situações de crise com sucesso.

A segunda hipótese estabelecida foi também ela corroborada (**H2: A satisfação com o trabalho remoto ou teletrabalho está positivamente relacionada com o capital social organizacional**), tendo sido verificada a existência de uma correlação positiva fraca entre a satisfação com o teletrabalho e o capital social organizacional. Este resultado vai ao encontro dos resultados do estudo de Wontorczyk e Roznowski (2022), que afirma a existência de um efeito positivo na aplicação do teletrabalho nas empresas, quando comparado com o trabalho presencial. Para além disto, e de acordo com o estudo de Leanna III e Van Buren (1999), a aplicação de práticas inovadoras nas organizações resultaram positivamente ao verificar-se uma melhoria na confiança entre os colaboradores, cooperação e altos níveis de desempenho organizacional. Sendo o teletrabalho/trabalho remoto uma prática inovadora em muitas empresas, embora que forçosa, produziu efeitos positivos no capital social organizacional.

Por último, a terceira hipótese foi também ela corroborada (**H3: O suporte organizacional está positivamente relacionado com a satisfação com o trabalho remoto ou teletrabalho**), pois há a existência de uma correlação positiva fraca e significativa entre o suporte organizacional e a satisfação com o teletrabalho. Para acompanhar esta existência, é de realçar o estudo de Rhoades e Eisenberger (2002) que afirmam existir correlações positivas entre o suporte organizacional e as práticas inovadoras e novos métodos de trabalho aplicados nas organizações, em que quando bem aplicados, estes permitem que o trabalho do colaborador seja benéfico e produtivo para a empresa.

Apesar das hipóteses terem sido corroboradas, é de realçar que, na Tabela 17, em que se apresentam as correlações de Pearson para quem experienciou um só regime de trabalho, que existe uma correlação negativa do tipo moderada ( $r=-,478$ ) entre o suporte organizacional e o trabalho remoto e correlações negativas do tipo fraca e moderada ( $r=-,269$ ;  $r=-,388$ ;  $r=-,451$ ) entre o capital social organizacional e o trabalho remoto, o que significa que quando uma destas melhora, a outra piora. Embora não se possa concluir através destes testes qual é a dimensão faz a outra despoletar um sentido negativo, o nosso bom senso diz-nos que a implementação do trabalho remoto trouxe uma variação negativa para o capital social organizacional, e acreditamos que esta dimensão piorou com a implementação do trabalho remoto durante a pandemia. Para além disto, como na H1 se verificou uma correlação positiva entre suporte organizacional e capital social organizacional, podemos dizer que se o suporte organizacional piora (H2), o capital social piora de igual forma (H3), o que permite acreditar ainda mais que a implementação do trabalho remoto tenha sido um fator de influência nestas dimensões.

Para concluir esta temática, salientam-se as Tabelas 13 e 16 da dimensão do capital social organizacional e suporte organizacional, com experiência de teletrabalho e presencial, ambas com médias abaixo dos 3,00 em vários itens e com desvios padrão abaixo de 1,00. Isto mostra-nos que muitos indivíduos que sofreram com a implementação forçosa do teletrabalho durante a pandemia sentiram uma influência negativa no suporte organizacional da sua empresa, e por consequente, no capital social organizacional. Esta afirmação remete-nos para o estudo de (Wontorczyk e Roznowski, 2022), que refere que a implementação forçosa, com muito pouco planeamento e com muitas barreiras aos colaboradores (Wontorczyk e Roznowski, 2022), não tenha sido uma prática bem executada nas organizações, o que influenciou negativamente o capital social organizacional e o suporte organizacional dessas organizações, o que terá dado origem a estes resultados. Também se pode dizer que com base nos gráficos de valores standardizados realizados para cada uma destas dimensões/subdimensões categorizados pelos perfis dos indivíduos (Figuras 10, 11, 12, 13 e 14), é de evidenciar que o perfil B1 (100% presencial com experiência pandémica de teletrabalho) foi o que menos satisfação sentiu com o trabalho remoto, e, inclusivamente, foi também o perfil que sentiu uma maior deterioração do capital social organizacional e do suporte

organizacional da sua empresa durante a pandemia. Para reforçar esta ideia, um artigo da revista MIT Sloan Management Review “*Why Weak Ties Matter in Organizations*” diz-nos que, apesar de no início da passagem para o teletrabalho, as empresas verificaram um aumento de produtividade, com o tempo, foram sentindo uma degradação/erosão no capital social organizacional, pelo facto de os colaboradores não se relacionarem fisicamente e em circunstâncias informais, o que originou um maior isolamento por parte dos trabalhadores e falta de comunicação e interação remotamente entre os mesmos.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

---

## 6 Conclusão

O objetivo deste estudo centrou-se na avaliação das influências mútuas que o trabalho remoto, imposto pelas restrições da pandemia COVID-19, o suporte organizacional fornecido pelas organizações aos trabalhadores e o capital social organizacional. Para tal, consideramos três dimensões de análise essenciais: o Capital Social Organizacional da organização, nas três subdimensões Estrutural, Relacional e Cognitiva, a perceção do Suporte Organizacional, orientada a medir o apoio fornecido aos colaboradores pelas organizações durante; e a satisfação com o trabalho remoto ou teletrabalho.

Para o efeito, adotamos uma metodologia quantitativa, suportada por um processo hipotético-dedutivo, com recurso a inquérito por questionário autoadministrado online.

Para a investigação destas relações, consideramos oito perfis distintos de indivíduos, que acreditamos terem potencial para revelar o conjunto de circunstâncias diversificadas, algumas das quais forçadas pela pandemia COVID-19: perfil A, 100% presencial; perfil B1, 100% presencial com experiência pandémica de trabalho remoto; perfil B2, 100% remoto, com experiência pandémica de trabalho presencial; perfil C, 100% remoto; perfil D1, híbrido mas sobretudo remoto; perfil D2, híbrido mas sobretudo presencial; perfil D3, híbrido equilibrado. Estes perfis encontram-se agrupados em dois segmentos (indivíduos com experiência apenas em uma modalidade de trabalho e indivíduos com experiência em mais do que uma modalidade de trabalho.), para refletir a riqueza de experiências individuais vivida no pré, durante e pós pandemia.

Os nossos resultados permitem-nos confirmar as três hipóteses de investigação enunciadas:

**H1: A perceção de um suporte organizacional adequado está positivamente correlacionada com um capital social organizacional elevado.**

**H2: O suporte organizacional está positivamente relacionado com a satisfação com o trabalho remoto ou teletrabalho.**

**H3: A satisfação com o trabalho remoto ou teletrabalho está positivamente relacionada com o capital social organizacional.**

Conseguimos afirmar que o capital social organizacional está positivamente correlacionado com a suporte organizacional, assim como está positivamente relacionado com o teletrabalho, sendo capaz, assim e poder fornecer um ambiente laboral justo, empenhado e motivado dentro e fora da organização. Adicionalmente, é também possível afirmar através destes resultados que existe uma correlação positiva entre o suporte organizacional e o teletrabalho organizacional, e que mesmo com a pandemia foi possível existir uma aplicação de uma prática inovadora e um método de

trabalho diferente, em que resulta beneficemente para a satisfação dos colaboradores e produtividade da organização.

Por fim, acreditamos que este modelo tem potencial para permitir posteriormente desenhar estratégias de minimização do impacto na produtividade das empresas e no bem estar dos colaboradores, em caso de surgir uma crise futura que obrigue as organizações a tomarem medidas similares.

## **7 Contribuições**

Os dados recolhidos nesta dissertação e as conclusões tiradas através dos mesmos, podem servir de grande utilidade às organizações em Portugal, a saberem lidar com este tipo de crise numa situação similar ou diferente. Crises organizacionais irão sempre existir, seja qual a origem que for. Espera-se que este estudo contribua para desenvolver metodologias mais capazes e mais bem preparadas para este tipo de crises, de forma a não prejudicar a produtividade empresarial nem a satisfação dos seus colaboradores.

Este trabalho contribui com conhecimento acerca da realidade vivenciada pelos trabalhadores num período sem precedentes na sociedade portuguesa.

## **8 Limitações (ou fragilidades)**

A limitação essencial desta investigação prende-se com a natureza e dimensão da amostra. Efetivamente, trata-se de uma amostra por conveniência, o que não permite generalizar os resultados à população portuguesa. Por outro lado, a dimensão reduzida da amostra, impediu acrescentar maior riqueza e profundidade de análise no estudo das hipóteses, uma vez que não obtivemos número suficiente de indivíduos por perfil, que permite realizar estudos de correlação dentro desses grupos.

## **9 Recomendações para trabalhos futuros**

Para trabalhos futuros que utilizem um ou mais das dimensões retratadas neste estudo, recomendamos:

- Uma amostra selecionada, sendo esta a lista das 100 empresas registadas na revista anual GPTW mais recente.
- Usar a mesma revista e entrevistar alguns participantes de getão de topo dessa lista de empresas, de forma a conseguir um conjunto de dados mais rico.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

Andrews, R. (2010). Organizational social capital, structure and performance. *human relations*, 63(5), 583-608.

Arregle, J. L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., & Very, P. (2007). The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of management studies*, 44(1), 73-95.

Biggart, N. W., & Castanias, R. P. (2001). Collateralized social relations: The social in economic calculation. *American Journal of Economics and Sociology*, 60(2), 471-500.

Burt, R. S. (2002). The social capital of structural holes. *The new economic sociology: Developments in an emerging field*, 148(90), 122.

Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American journal of sociology*, 94, S95-S120.

Coleman, J. S. (1994). Social capital, human capital, and investment in youth.

Fandiño, A. M., Marques, C. M. V. A., Menezes, R. M. P. d., & Bentes, S. M. R. (2015). Organizational Social Capital Scale Based On Nahapiet and Ghosal Model: Development and Validation. *Review of Contemporary Business Research*, 4(2). <https://doi.org/10.15640/rcbr.v4n2a3>

Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, 23(2), 242-266.

Brandão, H. P., Borges-Andrade, J. E., & de Aquino Guimarães, T. (2012). Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. *Revista de Administração*, 47(4), 523-539.

Ferris, D. L., Brown, D. J., & Heller, D. (2009). Organizational supports and organizational deviance: The mediating role of organization-based self-esteem. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(2), 279-286. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.09.001>

Formiga, N. S., Fre, B. G. d. O., & Fernandes, A. (2019). Evidência métrica de construto e invariância fatorial da escala de percepção de suporte organizacional em trabalhadores brasileiros. *Revista de Gestão e Secretariado*, 10(2), 194-221. <https://doi.org/10.7769/gesec.v10i2.870>

Formiga, N. S., Freire, B. G. d. O., Grangeiro, S. R. A., Paula, N. H. M. M. d., Almeida, L. A. L., Tomé, A. M., & Fernandes, A. (2020). Invariância associativa entre percepção do suporte organizacional e capital social organizacional em trabalhadores brasileiros. *Research, Society and Development*, 9(5). <https://doi.org/10.33448/rsd-v9i5.3110>

- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of management journal*, 43(2), 178-190.
- Aguilera, A., Lethiais, V., Rallet, A., & Proulhac, L. (2016). Home-based telework in France: Characteristics, barriers and perspectives. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 92, 1-11.
- Antoni, W., & Bohdan, R. (2022). Remote, Hybrid, and On-Site Work during the SARS-CoV-2 Pandemic and the Consequences for Stress and Work Engagement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(2400), 2400-2400-2400. <https://doi.org/10.3390/ijerph19042400>
- Figueiredo, E., Ribeiro, C., Pereira, P., & Passos, C. (2021). Teletrabalho: Contributos e Desafios para as Organizações [Article]. *Teleworking: Contributions and Challenges for Organizations.*, 21(2), 1427-1438. <https://doi.org/10.5935/rpot/2021.2.21642>
- Kocot, D., Maciaszczyk, M., Kocot, M., Kwasek, A., & Depta, A. (2021). Multidimensional aspects affecting the level of employee satisfaction with remote work. *Eur. Res. Stud. J*, 24, 576-591.
- Leite, A. L., Da Cunha Lemos, D., & Aldir Schneider, W. (2019). Teletrabalho: Uma Revisão Integrativa Da Literatura Internacional. *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 17(3), 186-209. <https://doi.org/10.19094/contextus.v17i3.42743>
- Mantovani, C. M. C. A. (2011). *Narrativas da mobilidade: comunicação, cultura e produção em espaços informacionais*.
- Martins, C. (2011). *Manual de análise de dados quantitativos com recurso ao IBM SPSS*. Braga: Psiquilíbrios.
- Nilles, J. M. (1998). *Managing telework: Strategies for managing the virtual workforce* (Vol. 6). Wiley.
- Nogueira, A. M., & Patini, A. C. (2012). Trabalho remoto e desafios dos gestores. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 9(4), 121-152.
- Silva, S. M. B. (2021). A Satisfação e a Motivação face ao Teletrabalho: Perceção dos Colaboradores. In.

van den Broek, D., & Keating, E. (2011). Rights to a process for the masses or select privileges for the few? Telework policy and labour market inequality in Australia. *Policy Studies*, 32(1), 21-33.

Deal, J. J., & Levenson, A. (2021). Figuring out social Capital is critical for the future of hybrid work. *MIT Sloan Management Review*, 62(4), 1-4



## Apêndice A - Outputs Testes de correlação Pearson

Tabela A1

Correlação Pearson entre CSO, SO e trabalho remoto para quem experienciou somente um regime de trabalho

		Correlações				
		ECSO única_dime nsão estrutural_it ens 1,2,3,4,5,6, 7,8,9	ECSO única_dime nsão cognitiva_it ens 10,11,12,13 ,14,15,16	ECSO única_dime nsão Relacional_ itens 17,18,19,20 ,21,22,23,2 4,25	Suporte Organizaci onal em trabalhador es apenas com experiência de trabalho presencial ou de apenas remoto	Trabalho Remoto todos os itens
ECSO única_dimensão estrutural_itens 1,2,3,4,5,6,7,8,9	Correlação de Pearson	1	,774**	,781**	,786**	-,269
	Sig. (2 extremidades)		<,001	<,001	<,001	,353
	N	28	28	27	27	14
ECSO única_dimensão cognitiva_itens 10,11,12,13,14,15,16	Correlação de Pearson	,774**	1	,782**	,754**	-,388
	Sig. (2 extremidades)	<,001		<,001	<,001	,171
	N	28	28	27	27	14
ECSO única_dimensão Relacional_itens 17,18,19,20,21,22,23 ,24,25	Correlação de Pearson	,781**	,782**	1	,870**	-,451
	Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001		<,001	,106
	N	27	27	27	27	14
Suporte Organizacional em trabalhadores apenas com experiência de trabalho presencial ou de apenas remoto	Correlação de Pearson	,786**	,754**	,870**	1	-,478
	Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001	<,001		,084
	N	27	27	27	27	14
Trabalho Remoto todos os itens	Correlação de Pearson	-,269	-,388	-,451	-,478	1
	Sig. (2 extremidades)	,353	,171	,106	,084	
	N	14	14	14	14	89

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Tabela A2

Correlação Pearson entre CSO, SO e trabalho remoto para quem experienciou mais do que um regime de trabalho

### Correlações

		ECESO dupla_dimen são Estrutural_i tems 1,2,3,4,5,6, 7,8,9	ECESO dupla_dimen são Cognitiva_i tems 10,11,12,1 3,14,15,16	ECESO dupla_dimen são Relacional _itens 17,18,19,2 0,21,22,23, 24,25	Suporte Organizaci onal em trabalhamo s com experiência de trabalho presencial e de teletrabalh o	Trabalho Remoto todos os itens
ECESO dupla_dimensão Estrutural_itens 1,2,3,4,5,6,7,8,9	Correlação de Pearson	1	,736**	,709**	,584**	,401**
	Sig. (2 extremidades)		<,001	<,001	<,001	<,001
	N	75	74	72	72	73
ECESO dupla_dimensão Cognitiva_itens 10,11,12,13,14,15,1 6	Correlação de Pearson	,736**	1	,750**	,513**	,223
	Sig. (2 extremidades)	<,001		<,001	<,001	,058
	N	74	74	72	72	73
ECESO dupla_dimensão Relacional_itens 17,18,19,20,21,22,2 3,24,25	Correlação de Pearson	,709**	,750**	1	,652**	,403**
	Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001		<,001	<,001
	N	72	72	72	71	72
Suporte Organizacional em trabalhamos com experiência de trabalho presencial e de teletrabalho	Correlação de Pearson	,584**	,513**	,652**	1	,315**
	Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001	<,001		,007
	N	72	72	71	72	72
Trabalho Remoto todos os itens	Correlação de Pearson	,401**	,223	,403**	,315**	1
	Sig. (2 extremidades)	<,001	,058	<,001	,007	
	N	73	73	72	72	89

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

## Apêndice B – Dimensões e subdimensões categorizados por perfis de indivíduos

Tabela B1

Estatística Descritiva satisfação com o trabalho remoto por perfil de indivíduos

	<i>N</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>
<b>Perfil B1 (n = 39)</b>					
A eficiência do trabalho.	23	1	5	2,65	1,191
O salário.	23	1	5	2,96	,638
A supervisão por parte do superior hierárquico.	24	1	4	2,33	,702
O cansaço físico.	24	2	5	3,12	,900
O cansaço mental.	24	1	5	2,96	,999
O stress.	24	1	5	2,96	,999
A quantidade de tempo livre para descansar.	24	1	5	3,17	1,129
A frequência da atividade/exercício físico.	24	1	5	2,96	1,197

A felicidade no trabalho.	24	2	5	3,04	1,042
<b>Índice de satisfação com o trabalho remoto</b>	<b>24</b>	<b>2,11</b>	<b>4,67</b>	<b>2,91</b>	<b>,799</b>
<b>Perfil B2 (n = 4)</b>					
A eficiência do trabalho.	3	2	5	3,33	1,528
O salário.	2	3	3	3,00	1,000
A supervisão por parte do superior hierárquico.	3	1	4	2,67	1,528
O cansaço físico.	3	3	5	4,00	1,000
O cansaço mental.	3	2	5	3,33	1,528
O stress.	3	3	5	3,67	1,155
A quantidade de tempo livre para descansar.	3	3	5	4,00	1,000
A frequência da atividade/exercício físico.	3	2	4	3,00	1,000
A felicidade no trabalho.	2	3	5	4,00	1,414
<b>Índice de satisfação com o trabalho remoto</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4,22</b>	<b>3,41</b>	<b>,706</b>
<b>Perfil C (n = 2)</b>					
A eficiência do trabalho.	2	4	5	4,50	,707
O salário.	2	3	5	4,00	1,414
A supervisão por parte do superior hierárquico.	2	3	3	3,00	,000
O cansaço físico.	2	3	5	4,00	1,414
O cansaço mental.	2	3	5	4,00	1,414
O stress.	2	4	5	4,50	,707
A quantidade de tempo livre para descansar.	2	5	5	5,00	,000
A frequência da atividade/exercício físico.	2	5	5	5,00	,000
A felicidade no trabalho.	2	3	4	3,50	,707
<b>Índice de satisfação com o trabalho remoto</b>	<b>2</b>	<b>3,78</b>	<b>4,56</b>	<b>4,17</b>	<b>,550</b>
<b>Perfil D1 (n = 15)</b>					
A eficiência do trabalho.	10	3	5	4,10	,876
O salário.	10	2	5	3,10	,738
A supervisão por parte do superior hierárquico.	10	2	5	2,80	,919
O cansaço físico.	10	2	5	4,00	1,054
O cansaço mental.	10	1	5	3,30	1,494
O stress.	10	1	5	3,20	1,549
A quantidade de tempo livre para descansar.	10	2	5	3,90	1,101
A frequência da atividade/exercício físico.	10	1	5	3,70	1,252
A felicidade no trabalho.	10	1	5	3,40	1,174
<b>Índice de satisfação com o trabalho remoto</b>	<b>10</b>	<b>2,22</b>	<b>5</b>	<b>3,50</b>	<b>,842</b>
<b>Perfil D2 (n = 15)</b>					
A eficiência do trabalho.	10	2	5	3,20	1,135
O salário.	10	3	3	3,00	,000
A supervisão por parte do superior hierárquico.	10	1	4	2,50	,850
O cansaço físico.	10	1	5	3,00	1,414
O cansaço mental.	10	1	5	2,70	1,252
O stress.	10	2	5	3,20	1,033
A quantidade de tempo livre para descansar.	10	2	5	3,90	,994
A frequência da atividade/exercício físico.	10	2	5	3,10	,994
A felicidade no trabalho.	9	2	5	3,22	1,093
<b>Índice de satisfação com o trabalho remoto</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>4,13</b>	<b>3,10</b>	<b>,700</b>
<b>Perfil D3 (n = 4)</b>					
A eficiência do trabalho.	4	3	5	3,75	,957
O salário.	4	3	3	3,00	,000
A supervisão por parte do superior hierárquico.	4	3	4	3,25	,500
O cansaço físico.	4	3	5	4,00	,816
O cansaço mental.	4	2	5	3,25	1,258
O stress.	4	3	5	3,50	1,000
A quantidade de tempo livre para descansar.	4	4	5	4,25	,500
A frequência da atividade/exercício físico.	4	3	5	4,25	,957
A felicidade no trabalho.	4	4	5	4,25	,500
<b>Índice de satisfação com o trabalho remoto</b>	<b>4</b>	<b>3,33</b>	<b>4,33</b>	<b>3,72</b>	<b>,450</b>
<b>Perfil E (n = 1)</b>					
A eficiência do trabalho.	1	3	3	3,00	---
O salário.	1	4	4	4,00	---

A supervisão por parte do superior hierárquico.	1	3	3	3,00	---
O cansaço físico.	1	3	3	3,00	---
O cansaço mental.	1	3	3	3,00	---
O stress.	1	4	4	4,00	---
A quantidade de tempo livre para descansar.	1	3	3	3,00	---
A frequência da atividade/exercício físico.	1	2	2	2,00	---
A felicidade no trabalho.	1	3	3	3,00	---
<b>Índice de satisfação com o trabalho remoto</b>	<b>1</b>	<b>3,11</b>	<b>3,11</b>	<b>3,11</b>	<b>---</b>

Tabela B2

Estatística Descritiva escala da percepção do suporte organizacional por perfil de indivíduos: dois regimes de trabalho

	<i>N</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>
<b>Perfil B1</b>					
A organização ignora qualquer reclamação da minha parte. (R)	20	1	4	2,60	,754
A organização não considera os meus interesses quando toma decisões que afetam a minha pessoa. (R)	20	1	4	2,60	,754
A organização ajuda-me quando tenho um problema.	18	1	4	2,78	,878
A organização preocupa-se realmente com o meu bem-estar.	22	1	4	2,55	,800
A organização está disposta a melhorar as minhas condições de trabalho de forma a conseguir melhorar o meu desempenho no trabalho.	20	1	4	2,55	,759
A organização está pronta a ajudar-me quando eu preciso de um favor especial.	20	1	4	2,50	,827
A organização preocupa-se com a minha satisfação no trabalho.	21	1	4	2,62	,740
A organização preocupa-se mais com o seu lucro do que comigo.	21	1	4	2,90	,768
A organização tenta fazer com que o meu trabalho seja o mais interessante possível.	21	1	4	2,57	,746
<b>Índice da escala do suporte organizacional</b>	<b>22</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>2,70</b>	<b>,661</b>
<b>Perfil B2</b>					
A organização ignora qualquer reclamação da minha parte. (R)	2	3	3	3,00	,000
A organização não considera os meus interesses quando toma decisões que afetam a minha pessoa. (R)	2	3	3	3,00	,000
A organização ajuda-me quando tenho um problema.	2	3	3	3,00	,000
A organização preocupa-se realmente com o meu bem-estar.	2	3	3	3,00	,000
A organização está disposta a melhorar as minhas condições de trabalho de forma a conseguir melhorar o meu desempenho no trabalho.	2	3	3	3,00	,000
A organização está pronta a ajudar-me quando eu preciso de um favor especial.	2	3	3	3,00	,000
A organização preocupa-se com a minha satisfação no trabalho.	2	3	3	3,00	,000
A organização preocupa-se mais com o seu lucro do que comigo.	2	3	3	3,00	,000
A organização tenta fazer com que o meu trabalho seja o mais interessante possível.	2	3	3	3,00	,000
<b>Índice da escala do suporte organizacional</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>,000</b>
<b>Perfil D1</b>					
A organização ignora qualquer reclamação da minha parte. (R)	8	2	5	3,25	,886
A organização não considera os meus interesses quando toma decisões que afetam a minha pessoa. (R)	8	2	5	3,25	,886
A organização ajuda-me quando tenho um problema.	9	2	5	3,22	1,093
A organização preocupa-se realmente com o meu bem-estar.	8	2	5	3,13	,835
A organização está disposta a melhorar as minhas condições de trabalho de forma a conseguir melhorar o meu desempenho no trabalho.	9	2	5	3,11	,928
A organização está pronta a ajudar-me quando eu preciso de um favor especial.	9	2	5	3,11	,928
A organização preocupa-se com a minha satisfação no trabalho.	9	2	5	3,22	,833

A organização preocupa-se mais com o seu lucro do que comigo.	10	3	5	3,30	,675
A organização tenta fazer com que o meu trabalho seja o mais interessante possível.	9	2	5	3,22	,833
<b>Índice da escala do suporte organizacional</b>	<b>10</b>	<b>2,22</b>	<b>5</b>	<b>3,13</b>	<b>,744</b>
<b>Perfil D2</b>					
A organização ignora qualquer reclamação da minha parte. (R)	7	1	3	2,71	,756
A organização não considera os meus interesses quando toma decisões que afetam a minha pessoa. (R)	8	1	3	2,62	,744
A organização ajuda-me quando tenho um problema.	9	1	4	2,78	,833
A organização preocupa-se realmente com o meu bem-estar.	9	1	4	3,00	,866
A organização está disposta a melhorar as minhas condições de trabalho de forma a conseguir melhorar o meu desempenho no trabalho.	9	1	4	2,78	,972
A organização está pronta a ajudar-me quando eu preciso de um favor especial.	9	1	4	2,78	,833
A organização preocupa-se com a minha satisfação no trabalho.	9	1	3	2,67	,707
A organização preocupa-se mais com o seu lucro do que comigo.	7	1	3	2,57	,787
A organização tenta fazer com que o meu trabalho seja o mais interessante possível.	9	2	4	3,00	,500
<b>Índice da escala do suporte organizacional</b>	<b>9</b>	<b>1,11</b>	<b>3,22</b>	<b>2,83</b>	<b>,643</b>
<b>Perfil D3</b>					
A organização ignora qualquer reclamação da minha parte. (R)	2	3	3	3,00	,000
A organização não considera os meus interesses quando toma decisões que afetam a minha pessoa. (R)	2	3	3	3,00	,000
A organização ajuda-me quando tenho um problema.	4	3	4	3,25	,500
A organização preocupa-se realmente com o meu bem-estar.	4	3	4	3,25	,500
A organização está disposta a melhorar as minhas condições de trabalho de forma a conseguir melhorar o meu desempenho no trabalho.	4	2	4	3,00	,816
A organização está pronta a ajudar-me quando eu preciso de um favor especial.	4	3	4	3,25	,500
A organização preocupa-se com a minha satisfação no trabalho.	4	3	4	3,25	,500
A organização preocupa-se mais com o seu lucro do que comigo.	2	3	3	3,00	,000
A organização tenta fazer com que o meu trabalho seja o mais interessante possível.	3	3	4	3,33	,577
<b>Índice da escala do suporte organizacional</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3,44</b>	<b>3,15</b>	<b>,209</b>

### Tabela B3

Estatística Descritiva escala do capital social organizacional por perfil de indivíduos: dois regimes de trabalho

	<i>N</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>
<b>Perfil B1</b>					
A empresa incentiva redes de parcerias estáveis.	18	1	4	2,61	,850
Consigo adquirir informação com maior facilidade devido às relações com os meus colegas.	24	1	5	2,54	,884
Para realizar meu trabalho, o meu chefe facilita o acesso a especialistas.	20	2	3	2,75	,444
O acesso às fontes de informação é facilitado pelo meu chefe.	21	2	5	3,05	,740
A estrutura da empresa estimula a interação entre os seus colaboradores e na troca de informações e conhecimento.	24	1	5	2,75	,794
A minha vida profissional é facilitada pela interdependência entre o trabalho dos meus colegas e o meu.	22	1	4	2,68	,839
Em momentos difíceis, a troca de informações é incentivada pela chefia, onde visa o apoio mútuo no ambiente de trabalho.	24	1	4	2,79	,721
O trabalho em equipa é incentivado da empresa.	23	1	4	2,57	,728
Os processos de resolução de problemas são realizados em grupos na empresa.	21	1	3	2,52	,680

<b>Índice sintético subdimensão estrutural</b>	24	1,63	3,33	2,70	,480
As políticas da empresa capacitam os seus colaboradores para tomarem decisões e iniciativas.	22	1	4	2,77	,685
O meus colegas apoiam as minhas atividades profissionais.	23	1	5	3,00	,798
Sou capaz de perceber se um colega não compreende algo, pela sua reação.	23	1	5	2,83	,937
Os meus pontos de vista são compreendidos pelos meus colegas durante as nossas reuniões de trabalho.	23	1	5	2,87	,757
O histórico da empresa ajuda-me a entender melhor o que esta espera dos seus funcionários.	23	1	4	2,70	,822
Existe uma terminologia comum entre os colegas no ambiente empresarial, o que facilita as nossas tarefas.	22	1	3	2,73	,631
Troco impressões sobre as experiências vividas na empresa, de forma a explicar melhor algumas questões profissionais aos meus colegas.	22	1	4	2,55	,800
<b>Índice sintético subdimensão cognitiva</b>	24	1,14	4,50	2,83	,644
As informações importantes para a minha vida profissional são dadas pelos meus contatos do trabalho.	20	1	4	2,70	,801
Eu percebo as vantagens profissionais de colocar o meu conhecimento à disposição dos meus colegas sempre que me pedem para fazê-lo.	21	1	3	2,71	,644
As relações pessoais dentro da empresa incentivam um ambiente de trabalho confiável.	21	1	5	2,33	,913
As políticas da empresa promovem um ambiente amigável onde a ajuda mútua é estimulada.	21	1	4	2,52	,873
As minhas relações profissionais são vistas como uma vantagem competitiva.	21	1	3	2,57	,676
Identifico-me com a minha equipa de trabalho.	21	1	4	2,52	,814
Identifico-me com a forma de agir da minha organização.	21	1	5	2,48	,928
Eu considero o meu ambiente de trabalho, um ambiente estimulador.	22	1	5	2,64	1,093
A política de comunicação da empresa promove os seus valores organizacionais de maneira que possa ser claramente compreendida por todos.	20	1	5	2,75	,910
<b>Índice sintético subdimensão relacional</b>	22	1,00	3,56	2,51	,732
<b>Perfil B2</b>					
A empresa incentiva redes de parcerias estáveis.	2	3	3	3,00	,000
Consigo adquirir informação com maior facilidade devido às relações com os meus colegas.	2	3	3	3,00	,000
Para realizar meu trabalho, o meu chefe facilita o acesso a especialistas.	2	2	3	2,50	,707
O acesso às fontes de informação é facilitado pelo meu chefe.	2	3	3	3,00	,000
A estrutura da empresa estimula a interação entre os seus colaboradores e na troca de informações e conhecimento.	2	3	4	3,50	,707
A minha vida profissional é facilitada pela interdependência entre o trabalho dos meus colegas e o meu.	2	3	4	3,50	,707
Em momentos difíceis, a troca de informações é incentivada pela chefia, onde visa o apoio mútuo no ambiente de trabalho.	2	3	4	3,50	,707
O trabalho em equipa é incentivado na empresa.	2	3	5	4,00	1,414
Os processos de resolução de problemas são realizados em grupos na empresa.	2	3	5	4,00	1,414
<b>Índice sintético subdimensão estrutural</b>	2	3	3,67	3,33	,471
As políticas da empresa capacitam os seus colaboradores para tomarem decisões e iniciativas.	2	3	5	4,00	1,414
O meus colegas apoiam as minhas atividades profissionais.	2	3	3	3,00	,000
Sou capaz de perceber se um colega não compreende algo, pela sua reação.	2	2	3	2,50	,707
Os meus pontos de vista são compreendidos pelos meus colegas durante as nossas reuniões de trabalho.	2	2	3	2,50	,707

O histórico da empresa ajuda-me a entender melhor o que esta espera dos seus funcionários.	2	3	3	3,00	,000
Existe uma terminologia comum entre os colegas no ambiente empresarial, o que facilita as nossas tarefas.	2	3	3	3,00	,000
Troco impressões sobre as experiências vividas na empresa, de forma a explicar melhor algumas questões profissionais aos meus colegas.	2	2	3	2,50	,707
<b>Índice sintético subdimensão cognitiva</b>	<b>2</b>	<b>2,86</b>	<b>3</b>	<b>2,93</b>	<b>,101</b>
As informações importantes para a minha vida profissional são dadas pelos meus contatos do trabalho.	2	2	3	2,50	,707
Eu percebo as vantagens profissionais de colocar o meu conhecimento à disposição dos meus colegas sempre que me pedem para fazê-lo.	2	2	3	2,50	,707
As relações pessoais dentro da empresa incentivam um ambiente de trabalho confiável.	2	1	3	2,00	1,414
As políticas da empresa promovem um ambiente amigável onde a ajuda mútua é estimulada.	2	3	3	3,00	,000
As minhas relações profissionais são vistas como uma vantagem competitiva.	2	3	3	3,00	,000
Identifico-me com a minha equipa de trabalho.	2	3	3	3,00	,000
Identifico-me com a forma de agir da minha organização.	2	3	5	4,00	1,414
Eu considero o meu ambiente de trabalho, um ambiente estimulador.	2	3	5	4,00	1,414
A política de comunicação da empresa promove os seus valores organizacionais de maneira que possa ser claramente compreendida por todos.	2	3	5	4,00	1,414
<b>Índice sintético subdimensão relacional</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3,22</b>	<b>3,11</b>	<b>,157</b>
<b>Perfil D1</b>					
A empresa incentiva redes de parcerias estáveis.	9	2	5	3,22	,833
Consigo adquirir informação com maior facilidade devido às relações com os meus colegas.	10	2	5	3,00	,943
Para realizar meu trabalho, o meu chefe facilita o acesso a especialistas.	8	3	5	3,38	,744
O acesso às fontes de informação é facilitado pelo meu chefe.	9	3	5	3,44	,726
A estrutura da empresa estimula a interação entre os seus colaboradores e na troca de informações e conhecimento.	9	1	5	2,56	1,130
A minha vida profissional é facilitada pela interdependência entre o trabalho dos meus colegas e o meu.	10	1	5	3,10	1,101
Em momentos difíceis, a troca de informações é incentivada pela chefia, onde visa o apoio mútuo no ambiente de trabalho.	9	2	5	3,33	1,118
O trabalho em equipa é incentivado da empresa.	10	1	5	3,10	1,287
Os processos de resolução de problemas são realizados em grupos na empresa.	10	2	5	3,40	1,174
<b>Índice sintético subdimensão estrutural</b>	<b>10</b>	<b>2,20</b>	<b>5</b>	<b>3,10</b>	<b>,789</b>
As políticas da empresa capacitam os seus colaboradores para tomarem decisões e iniciativas.	8	3	5	3,50	,756
O meus colegas apoiam as minhas atividades profissionais.	10	2	5	3,40	,966
Sou capaz de perceber se um colega não compreende algo, pela sua reação.	9	1	5	2,56	1,130
Os meus pontos de vista são compreendidos pelos meus colegas durante as nossas reuniões de trabalho.	9	2	5	3,33	,866
O histórico da empresa ajuda-me a entender melhor o que esta espera dos seus funcionários.	8	2	5	3,00	,926
Existe uma terminologia comum entre os colegas no ambiente empresarial, o que facilita as nossas tarefas.	8	3	4	3,25	,463
Troco impressões sobre as experiências vividas na empresa, de forma a explicar melhor algumas questões profissionais aos meus colegas.	10	2	5	3,00	,943
<b>Índice sintético subdimensão cognitiva</b>	<b>10</b>	<b>2,67</b>	<b>5</b>	<b>3,13</b>	<b>,670</b>

As informações importantes para a minha vida profissional são dadas pelos meus contatos do trabalho.	10	2	5	3,40	,966
Eu percebo as vantagens profissionais de colocar o meu conhecimento à disposição dos meus colegas sempre que me pedem para fazê-lo.	9	3	5	3,67	,866
As relações pessoais dentro da empresa incentivam um ambiente de trabalho confiável.	10	2	5	2,80	,919
As políticas da empresa promovem um ambiente amigável onde a ajuda mútua é estimulada.	9	2	5	2,89	,928
As minhas relações profissionais são vistas como uma vantagem competitiva.	9	3	5	3,33	,707
Identifico-me com a minha equipa de trabalho.	10	2	5	3,30	,823
Identifico-me com a forma de agir da minha organização.	10	3	5	3,50	,707
Eu considero o meu ambiente de trabalho, um ambiente estimulador.	10	1	5	3,00	1,247
A política de comunicação da empresa promove os seus valores organizacionais de maneira que possa ser claramente compreendida por todos.	9	1	5	2,89	1,054
<b>Índice sintético subdimensão relacional</b>	<b>10</b>	<b>2,23</b>	<b>5</b>	<b>3,18</b>	<b>,730</b>
<b>Perfil D2</b>					
A empresa incentiva redes de parcerias estáveis.	9	2	4	3,00	,707
Consigo adquirir informação com maior facilidade devido às relações com os meus colegas.	9	2	4	2,89	,601
Para realizar meu trabalho, o meu chefe facilita o acesso a especialistas.	9	2	3	2,78	,441
O acesso às fontes de informação é facilitado pelo meu chefe.	9	2	4	3,00	,500
A estrutura da empresa estimula a interação entre os seus colaboradores e na troca de informações e conhecimento.	9	2	4	2,89	,601
A minha vida profissional é facilitada pela interdependência entre o trabalho dos meus colegas e o meu.	9	2	4	3,11	,601
Em momentos difíceis, a troca de informações é incentivada pela chefia, onde visa o apoio mútuo no ambiente de trabalho.	9	2	4	3,11	,601
O trabalho em equipa é incentivado na empresa.	9	1	4	3,00	1,000
Os processos de resolução de problemas são realizados em grupos na empresa.	9	3	4	3,22	,441
<b>Índice sintético subdimensão estrutural</b>	<b>9</b>	<b>2,67</b>	<b>3,78</b>	<b>3,00</b>	<b>,356</b>
As políticas da empresa capacitam os seus colaboradores para tomarem decisões e iniciativas.	9	3	4	3,22	,441
O meus colegas apoiam as minhas atividades profissionais.	9	3	4	3,33	,500
Sou capaz de perceber se um colega não compreende algo, pela sua reação.	9	2	4	2,89	,782
Os meus pontos de vista são compreendidos pelos meus colegas durante as nossas reuniões de trabalho.	9	3	4	3,33	,500
O histórico da empresa ajuda-me a entender melhor o que esta espera dos seus funcionários.	8	3	4	3,13	,354
Existe uma terminologia comum entre os colegas no ambiente empresarial, o que facilita as nossas tarefas.	9	3	4	3,11	,333
Troco impressões sobre as experiências vividas na empresa, de forma a explicar melhor algumas questões profissionais aos meus colegas.	9	2	4	2,89	,782
<b>Índice sintético subdimensão cognitiva</b>	<b>9</b>	<b>2,67</b>	<b>3,86</b>	<b>3,12</b>	<b>,431</b>
As informações importantes para a minha vida profissional são dadas pelos meus contatos do trabalho.	9	3	3	3,00	,000
Eu percebo as vantagens profissionais de colocar o meu conhecimento à disposição dos meus colegas sempre que me pedem para fazê-lo.	9	3	4	3,33	,500
As relações pessoais dentro da empresa incentivam um ambiente de trabalho confiável.	9	2	4	3,22	,667
As políticas da empresa promovem um ambiente amigável onde a ajuda mútua é estimulada.	9	3	4	3,11	,333

As minhas relações profissionais são vistas como uma vantagem competitiva.	7	3	4	3,43	,535
Identifico-me com a minha equipa de trabalho.	8	2	5	3,13	,835
Identifico-me com a forma de agir da minha organização.	8	3	4	3,13	,354
Eu considero o meu ambiente de trabalho, um ambiente estimulador.	8	2	5	3,38	,916
A política de comunicação da empresa promove os seus valores organizacionais de maneira que possa ser claramente compreendida por todos.	8	1	5	3,13	1,126
<b>Índice sintético subdimensão relacional</b>	<b>9</b>	<b>2,75</b>	<b>4,11</b>	<b>3,17</b>	<b>,419</b>
<b>Perfil D3</b>					
A empresa incentiva redes de parcerias estáveis.	4	3	3	3,00	,000
Consigo adquirir informação com maior facilidade devido às relações com os meus colegas.	4	3	4	3,25	,500
Para realizar meu trabalho, o meu chefe facilita o acesso a especialistas.	4	3	5	3,50	1,000
O acesso às fontes de informação é facilitado pelo meu chefe.	4	3	4	3,25	,500
A estrutura da empresa estimula a interação entre os seus colaboradores e na troca de informações e conhecimento.	4	3	4	3,50	,577
A minha vida profissional é facilitada pela interdependência entre o trabalho dos meus colegas e o meu.	4	3	4	3,50	,577
Em momentos difíceis, a troca de informações é incentivada pela chefia, onde visa o apoio mútuo no ambiente de trabalho.	4	3	4	3,25	,500
O trabalho em equipa é incentivado na empresa.	4	3	4	3,50	,577
Os processos de resolução de problemas são realizados em grupos na empresa.	4	3	4	3,25	,500
<b>Índice sintético subdimensão estrutural</b>	<b>4</b>	<b>3,00</b>	<b>3,78</b>	<b>3,33</b>	<b>,327</b>
As políticas da empresa capacitam os seus colaboradores para tomarem decisões e iniciativas.	4	3	4	3,25	,500
O meus colegas apoiam as minhas atividades profissionais.	4	1	4	2,75	1,258
Sou capaz de perceber se um colega não compreende algo, pela sua reação.	4	2	3	2,75	,500
Os meus pontos de vista são compreendidos pelos meus colegas durante as nossas reuniões de trabalho.	4	3	4	3,25	,500
O histórico da empresa ajuda-me a entender melhor o que esta espera dos seus funcionários.	4	3	3	3,00	,000
Existe uma terminologia comum entre os colegas no ambiente empresarial, o que facilita as nossas tarefas.	4	3	4	3,25	,500
Troco impressões sobre as experiências vividas na empresa, de forma a explicar melhor algumas questões profissionais aos meus colegas.	4	3	3	3,00	,000
<b>Índice sintético subdimensão cognitiva</b>	<b>4</b>	<b>2,71</b>	<b>3,57</b>	<b>3,04</b>	<b>,376</b>
As informações importantes para a minha vida profissional são dadas pelos meus contatos do trabalho.	4	3	3	3,00	,000
Eu percebo as vantagens profissionais de colocar o meu conhecimento à disposição dos meus colegas sempre que me pedem para fazê-lo.	4	3	4	3,50	,577
As relações pessoais dentro da empresa incentivam um ambiente de trabalho confiável.	4	1	4	3,00	1,414
As políticas da empresa promovem um ambiente amigável onde a ajuda mútua é estimulada.	4	2	4	3,25	,957
As minhas relações profissionais são vistas como uma vantagem competitiva.	4	2	4	3,00	,816
Identifico-me com a minha equipa de trabalho.	4	1	5	3,00	1,633
Identifico-me com a forma de agir da minha organização.	4	3	3	3,00	,000
Eu considero o meu ambiente de trabalho, um ambiente estimulador.	4	3	5	4,00	,816
A política de comunicação da empresa promove os seus valores organizacionais de maneira que possa ser claramente compreendida por todos.	4	2	5	3,25	1,258

## Apêndice C – Inquérito por questionário

# Os relacionamentos sociais/interpessoais em trabalho remoto/teletrabalho

Este estudo insere-se na minha Dissertação de Mestrado para obtenção do grau de Mestre em Assessoria em Comunicação Digital, no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.

Todas as informações recolhidas neste inquérito serão **confidenciais e anónimas**, pelo que peço que responda de forma sincera para que os resultados sejam o mais reais possível.

Ludgero Teixeira (Email: ludgero859@gmail.com)  
Trabalho de Investigação orientado por Prof. Luciana Oliveira (Lgo@iscap.ipp.pt)

There are 23 questions in this survey.

## Situação Profissional

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

- Trabalha por conta própria
- Trabalha por conta de outrem
- Aposentado/Reformado
- Estudante não trabalhador
- Outro (não ativo)
- Outro

## Que profissão desempenha atualmente (cargo atual)?

Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:

A resposta for 'Trabalha por conta própria' ou 'Trabalha por conta de outrem' na pergunta '1 [situacaoprofissional]' (Situação Profissional)

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

## Há quanto tempo desempenha o seu cargo atual (antiguidade no cargo atual)?

Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:

A resposta for 'Trabalha por conta própria' ou 'Trabalha por conta de outrem' na pergunta '1 [situacaoprofissional]' (Situação Profissional)

Nestes campos só é possível introduzir números.

Por favor, escreva aqui a(s) sua(s) resposta(s):

- Anos
- Meses

• Há quanto tempo trabalha na organização/empresa atual (antiguidade na organização atual) ou por conta própria?

Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:

A resposta for 'Trabalha por conta própria' ou 'Trabalha por conta de outrem' na pergunta '1 [situacaoprofissional]' (Situação Profissional)

Nestes campos só é possível introduzir números.

Cada resposta deverá estar compreendida entre 0 e 100

Por favor, escreva aqui a(s) sua(s) resposta(s):

- Anos
- Meses

• Com quantas pessoas interage diariamente no seu local de trabalho? (Valor aproximado)

Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:

A resposta for 'Trabalha por conta própria' ou 'Trabalha por conta de outrem' na pergunta '1 [situacaoprofissional]' (Situação Profissional)

Neste campo só é possível introduzir números.

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

•

• Com que tipo de pessoas interage com maior frequência?

Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:

A resposta for 'Trabalha por conta própria' ou 'Trabalha por conta de outrem' na pergunta '1 [situacaoprofissional]' (Situação Profissional)

Todas as suas respostas têm de ser diferentes e deve classificá-las por ordem

Por favor, numere cada caixa pela ordem da sua preferência de 1 a 4

- Superiores hierárquicos
- Colegas da mesma hierarquia
- Inferiores hierárquicos
- Pessoas/ entidades externas (ex.: clientes, parceiros, etc.)

Qual é o seu **regime atual de trabalho?**

Por favor, indique a percentagem aproximada.

• \*

Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:

A resposta for 'Trabalha por conta própria' ou 'Trabalha por conta de outrem' na pergunta '1 [situacaoprofissional]' (Situação Profissional)

Nestes campos só é possível introduzir números.

A soma deve ser igual a 100.

Cada resposta deverá estar compreendida entre 0 e 100

A soma deverá ser no máximo 100

Por favor, escreva aqui a(s) sua(s) resposta(s):

- Trabalho em **regime presencial**
- Trabalho em **regime remoto/teletrabalho**

• **No seu local de trabalho atual, o trabalho remoto/teletrabalho: \***

Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:

A resposta for 'Trabalha por conta própria' ou 'Trabalha por conta de outrem' na pergunta '1 [situacaoprofissional]' (Situação Profissional)

Escolha uma das seguintes respostas

**Por favor, selecione apenas uma das seguintes opções:**

- Não foi adotado durante a pandemia COVID-19
- Foi adotado durante a pandemia COVID-19 e não foi mantido
- Foi adotado durante a pandemia COVID-19 e foi mantido parcialmente (regime híbrido ou misto)
- Foi adotado durante a pandemia COVID-19 e foi mantido totalmente (trabalho remoto/teletrabalho a tempo inteiro)
- Já era prática vigente antes da pandemia COVID-19

• **De acordo com a sua experiência no cargo atual, por favor indique se considera que as circunstâncias abaixo são melhores, piores ou iguais em regime de trabalho remoto/teletrabalho (comparativamente ao trabalho presencial):**

Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:

----- Scenario 2 -----

A resposta for '100' na pergunta '7 [regrabalhopercent]' (Qual é o seu regime atual de trabalho? Por favor, indique a percentagem aproximada. (Trabalho em **regime remoto/teletrabalho**)) e A resposta for 'Foi adotado durante a pandemia COVID-19 e foi mantido totalmente (trabalho remoto/teletrabalho a tempo inteiro)' ou 'Já era prática vigente antes da pandemia COVID-19' ou 'Outro' na pergunta '8 [regrabalhoperfil]' (No seu local de trabalho atual, o trabalho remoto/teletrabalho:)

	<b>MUITO PIOR</b> em trabalho remoto	<b>PIOR</b> em trabalho remoto	<b>IGUAL</b> em trabalho remoto e presencial	<b>MELHOR</b> em trabalho remoto	<b>MUITO MELHOR</b> em trabalho remoto
<b>A empresa incentiva redes de parcerias estáveis.</b>					
<b>A aquisição de informação é facilitada pelas minhas relações de trabalho.</b>					
<b>Para realizar meu trabalho, o meu chefe facilita o acesso a especialistas.</b>					
<b>O acesso às fontes de informação é facilitado pelo meu chefe.</b>					
<b>A estrutura da empresa estimula a interação entre os seus colaboradores e na troca de informações e conhecimento.</b>					
<b>A minha vida profissional é facilitada pela interdependência entre o trabalho dos meus colegas e o meu.</b>					
<b>Em momentos difíceis, a troca de informações é incentivada pela chefia, onde visa o apoio mútuo no ambiente de trabalho.</b>					
<b>O trabalho em equipa é incentivado da empresa.</b>					
<b>Os processos de resolução de problemas são realizados em grupos na empresa.</b>					
<b>As políticas da empresa capacitam os seus colaboradores para tomarem decisões e iniciativas.</b>					
<b>O meus colegas apoiam as minhas atividades profissionais.</b>					
<b>Sou capaz de perceber se um colega não compreende algo, pela sua reação.</b>					

	<b>MUITO PIOR</b> em trabalho remoto	<b>PIOR</b> em trabalho remoto	<b>IGUAL</b> em trabalho remoto e presencial	<b>MELHOR</b> em trabalho remoto	<b>MUITO MELHOR</b> em trabalho remoto
<b>Os meus pontos de vista são compreendidos pelos meus colegas durante as nossas reuniões de trabalho.</b>					
<b>O histórico da empresa ajuda-me a entender melhor o que esta espera dos seus funcionários.</b>					
<b>Existe uma terminologia comum entre os colegas no ambiente empresarial, o que facilita as nossas tarefas.</b>					
<b>Troco impressões sobre as experiências vividas na empresa, de forma a explicar melhor algumas questões profissionais aos meus colegas.</b>					
<b>As informações importantes para a minha vida profissional são dadas pelos meus contatos do trabalho.</b>					
<b>Eu percebo as vantagens profissionais de colocar o meu conhecimento à disposição dos meus colegas sempre que me pedem para fazê-lo.</b>					
<b>As relações pessoais dentro da empresa incentivam um ambiente de trabalho confiável.</b>					
<b>As políticas da empresa promovem um ambiente amigável onde a ajuda mútua é estimulada.</b>					
<b>As minhas relações profissionais são vistas como uma vantagem competitiva.</b>					
<b>Identifico-me com a minha equipa de trabalho.</b>					

	<b>MUITO PIOR</b> em trabalho remoto	<b>PIOR</b> em trabalho remoto	<b>IGUAL</b> em trabalho remoto e presencial	<b>MELHOR</b> em trabalho remoto	<b>MUITO MELHOR</b> em trabalho remoto
<b>Identifico-me com a forma de agir da minha organização.</b>					
<b>Eu considero o meu ambiente de trabalho, um ambiente estimulador.</b>					
<b>A política de comunicação da empresa promove os seus valores organizacionais de maneira que possa ser claramente compreendida por todos.</b>					

----- ou Scenario 3 -----

Resposta for menor do que '0' ou '0' ou '100' ou '100' na pergunta '7 [regtrabalhopercent]' (Qual é o seu regime atual de trabalho? Por favor, indique a percentagem aproximada. (Trabalho em **regime presencial**)) e Resposta for menor do que '0' ou '0' ou '100' ou '100' na pergunta '7 [regtrabalhopercent]' (Qual é o seu regime atual de trabalho? Por favor, indique a percentagem aproximada. (Trabalho em **regime presencial**)) e Resposta foi maior do que '0' ou '0' ou '100' ou '100' na pergunta '7 [regtrabalhopercent]' (Qual é o seu regime atual de trabalho? Por favor, indique a percentagem aproximada. (Trabalho em **regime presencial**)) e Resposta foi maior do que '0' ou '0' ou '100' ou '100' na pergunta '7 [regtrabalhopercent]' (Qual é o seu regime atual de trabalho? Por favor, indique a percentagem aproximada. (Trabalho em **regime presencial**)) e A resposta for 'Foi adotado durante a pandemia COVID-19 e foi mantido parcialmente (regime híbrido ou misto)' ou 'Foi adotado durante a pandemia COVID-19 e foi mantido totalmente (trabalho remoto/teletrabalho a tempo inteiro)' ou 'Já era prática vigente antes da pandemia COVID-19' ou 'Outro' ou 'Foi adotado durante a pandemia COVID-19 e não foi mantido' na pergunta '8 [regtrabalhoperfil]' (No seu local de trabalho atual, o trabalho remoto/teletrabalho:)

Por favor, selecione a posição apropriada para cada elemento:

	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo parcialmente</b>	<b>Não concordo nem discordo</b>	<b>Concordo parcialmente</b>	<b>Concordo totalmente</b>
<b>A empresa incentiva redes de parcerias estáveis.</b>					
<b>Consigo adquirir informação com maior facilidade devido às relações com os meus colegas.</b>					
<b>Para realizar meu trabalho, o meu chefe facilita o acesso a especialistas.</b>					
<b>O acesso às fontes de informação é facilitado pelo meu chefe.</b>					
<b>A estrutura da empresa estimula a interação entre os seus colaboradores e na troca de informações e conhecimento.</b>					
<b>A minha vida profissional é facilitada pela interdependência entre o trabalho dos meus colegas e o meu.</b>					
<b>Em momentos difíceis, a troca de informações é incentivada pela chefia, onde visa o apoio mútuo no ambiente de trabalho.</b>					
<b>O trabalho em equipa é incentivado da empresa.</b>					
<b>Os processos de resolução de problemas são realizados em grupos na empresa.</b>					
<b>As políticas da empresa capacitam os seus colaboradores para tomarem decisões e iniciativas.</b>					

	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo parcialmente</b>	<b>Não concordo nem discordo</b>	<b>Concordo parcialmente</b>	<b>Concordo totalmente</b>
<b>O meus colegas apoiam as minhas atividades profissionais.</b>					
<b>Sou capaz de perceber se um colega não compreende algo, pela sua reação.</b>					
<b>Os meus pontos de vista são compreendidos pelos meus colegas durante as nossas reuniões de trabalho.</b>					
<b>O histórico da empresa ajuda-me a entender melhor o que esta espera dos seus funcionários.</b>					
<b>Existe uma terminologia comum entre os colegas no ambiente empresarial, o que facilita as nossas tarefas.</b>					
<b>Troco impressões sobre as experiências vividas na empresa, de forma a explicar melhor algumas questões profissionais aos meus colegas.</b>					
<b>As informações importantes para a minha vida profissional são dadas pelos meus contatos do trabalho.</b>					
<b>Eu percebo as vantagens profissionais de colocar o meu conhecimento à disposição dos meus colegas sempre que me pedem para fazê-lo.</b>					

	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo parcialmente</b>	<b>Não concordo nem discordo</b>	<b>Concordo parcialmente</b>	<b>Concordo totalmente</b>
<b>As relações pessoais dentro da empresa incentivam um ambiente de trabalho confiável.</b>					
<b>As políticas da empresa promovem um ambiente amigável onde a ajuda mútua é estimulada.</b>					
<b>As minhas relações profissionais são vistas como uma vantagem competitiva.</b>					
<b>Identifico-me com a minha equipa de trabalho.</b>					
<b>Identifico-me com a forma de agir da minha organização.</b>					
<b>Eu considero o meu ambiente de trabalho, um ambiente estimulador.</b>					
<b>A política de comunicação da empresa promove os seus valores organizacionais de maneira que possa ser claramente compreendida por todos.</b>					

**De acordo com a sua experiência no cargo atual, por favor indique o grau de concordância com as afirmações abaixo**

Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:

A resposta for '100' na pergunta '7 [retrabalhopercent]' (Qual é o seu regime atual de trabalho? Por favor, indique a percentagem aproximada. (Trabalho em **regime presencial**)) e A resposta for 'Não foi adotado durante a pandemia COVID-19' ou 'Outro' na pergunta '8 [retrabalhoperfil]' (No seu local de trabalho atual, o trabalho remoto/teletrabalho:)

Por favor, selecione a posição apropriada para cada elemento:

- De acordo com a sua experiência no cargo atual, por favor indique **se considera que as circunstâncias abaixo são melhores, piores ou iguais em regime de trabalho remoto/teletrabalho** (comparativamente ao trabalho presencial):

Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:

----- Scenario 2 -----

	<b>MUITO PIOR</b> em trabalho remoto	<b>PIOR</b> em trabalho remoto	<b>IGUAL</b> em trabalho remoto e presencial	<b>MELHOR</b> em trabalho remoto	<b>MUITO MELHOR</b> em trabalho remoto
<b>A organização ignora qualquer reclamação da minha parte.</b>					
<b>A organização não considera os meus interesses quando toma decisões que afetam a minha pessoa.</b>					
<b>A organização ajuda-me quando tenho um problema.</b>					
<b>A organização preocupa-se realmente com o meu bem-estar.</b>					
<b>A organização está disposta a melhorar as minhas condições de trabalho de forma a conseguir melhorar o meu desempenho no trabalho.</b>					

	<b>MUITO PIOR</b> em trabalho remoto	<b>PIOR</b> em trabalho remoto	<b>IGUAL</b> em trabalho remoto e presencial	<b>MELHOR</b> em trabalho remoto	<b>MUITO MELHOR</b> em trabalho remoto
<b>A organização está pronta a ajudar-me quando eu preciso de um favor especial.</b>					
<b>A organização preocupa-se com a minha satisfação no trabalho.</b>					
<b>A organização preocupa-se mais com o seu lucro do que comigo.</b>					
<b>A organização tenta fazer com que o meu trabalho seja o mais interessante possível.</b>					

A resposta for '100' na pergunta '7 [regrabalhopercent]' (Qual é o seu regime atual de trabalho? Por favor, indique a percentagem aproximada. (Trabalho em **regime remoto/teletrabalho**)) e A resposta for 'Foi adotado durante a pandemia COVID-19 e foi mantido totalmente (trabalho remoto/teletrabalho a tempo inteiro)' ou 'Já era prática vigente antes da pandemia COVID-19' ou 'Outro' na pergunta '8 [regrabalhoperfil]' (No seu local de trabalho atual, o trabalho remoto/teletrabalho:)

----- ou Scenario 3 -----

Resposta for menor do que '0' ou '0' ou '100' ou '100' na pergunta '7 [regrabalhopercent]' (Qual é o seu regime atual de trabalho? Por favor, indique a percentagem aproximada. (Trabalho em **regime presencial**)) e Resposta for menor do que '0' ou '0' ou '100' ou '100' na pergunta '7 [regrabalhopercent]' (Qual é o seu regime atual de trabalho? Por favor, indique a percentagem aproximada. (Trabalho em **regime presencial**)) e Resposta foi maior do que '0' ou '0' ou '100' ou '100' na pergunta '7 [regrabalhopercent]' (Qual é o seu regime atual de trabalho? Por favor, indique a percentagem aproximada. (Trabalho em **regime presencial**)) e Resposta foi maior do que '0' ou '0' ou '100' ou '100' na pergunta '7 [regrabalhopercent]' (Qual é o seu regime atual de trabalho? Por favor, indique a percentagem aproximada. (Trabalho em **regime presencial**)) e A resposta for 'Foi adotado durante a pandemia COVID-19 e foi mantido parcialmente (regime híbrido ou misto)' ou 'Foi adotado durante a pandemia COVID-19 e foi mantido totalmente (trabalho remoto/teletrabalho a tempo inteiro)' ou 'Já era prática vigente antes da pandemia COVID-19' ou 'Outro' ou 'Foi adotado durante a pandemia COVID-19 e não foi mantido' na pergunta '8 [regrabalhoperfil]' (No seu local de trabalho atual, o trabalho remoto/teletrabalho:)

Por favor, selecione a posição apropriada para cada elemento:

	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo parcialmente</b>	<b>Não concordo nem discordo</b>	<b>Concordo parcialmente</b>	<b>Concordo totalmente</b>
<b>A organização ignora qualquer reclamação da minha parte.</b>					
<b>A organização não considera os meus interesses quando toma decisões que afetam a minha pessoa.</b>					
<b>A organização ajuda-me quando tenho um problema.</b>					
<b>A organização preocupa-se realmente com o meu bem-estar.</b>					
<b>A organização está disposta a melhorar as minhas condições de trabalho de forma a conseguir melhorar o meu desempenho no trabalho.</b>					
<b>A organização está pronta a ajudar-me quando eu preciso de um favor especial.</b>					
<b>A organização preocupa-se com a minha satisfação no trabalho.</b>					
<b>A organização preocupa-se mais com o seu lucro do que comigo.</b>					
<b>A organização tenta fazer com que o meu trabalho seja o mais interessante possível.</b>					

**De acordo com a sua experiência no cargo atual, por favor indique o grau de concordância com as afirmações abaixo.**

Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:

A resposta for '100' na pergunta '7 [regrabalhopercent]' (Qual é o seu regime atual de trabalho? Por favor, indique a percentagem aproximada. (Trabalho em **regime presencial**)) e A resposta for 'Não foi adotado durante a pandemia COVID-19' ou 'Outro' na pergunta '8 [regrabalhoperfil]' (No seu local de trabalho atual, o trabalho remoto/teletrabalho:)

**Por favor, selecione a posição apropriada para cada elemento:**

**De acordo com a sua experiência no cargo atual, por favor indique se considera que as circunstâncias abaixo são melhores, piores ou iguais em regime de trabalho remoto/teletrabalho (comparativamente ao trabalho presencial).**

Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:

----- Scenario 1 -----

A resposta for 'Trabalha por conta própria' ou 'Trabalha por conta de outrem' na pergunta '1 [situacaoprofissional]' (Situação Profissional)

----- ou Scenario 2 -----

A resposta for '100' na pergunta '7 [regrabalhopercent]' (Qual é o seu regime atual de trabalho? Por favor, indique a percentagem aproximada. (Trabalho em **regime remoto/teletrabalho**)) e A resposta for 'Foi adotado durante a pandemia COVID-19 e foi mantido totalmente (trabalho remoto/teletrabalho a tempo inteiro)' ou 'Já era prática vigente antes da pandemia COVID-19' ou 'Outro' na pergunta '8 [regrabalhoperfil]' (No seu local de trabalho atual, o trabalho remoto/teletrabalho:)

----- ou Scenario 3 -----

Resposta for menor do que '0' ou '0' ou '100' ou '100' na pergunta '7 [regrabalhopercent]' (Qual é o seu regime atual de trabalho? Por favor, indique a percentagem aproximada. (Trabalho em **regime presencial**)) e Resposta for menor do que

'0' ou '0' ou '100' ou '100' na pergunta '7 [regrabalhopercent]' (Qual é o seu regime atual de trabalho? Por favor, indique a percentagem aproximada. (Trabalho em **regime presencial**)) e Resposta foi maior do que '0' ou '0' ou '100' ou '100' na pergunta '7

[regrabalhopercent]' (Qual é o seu regime atual de trabalho? Por favor, indique a percentagem aproximada. (Trabalho em **regime presencial**)) e Resposta foi maior do que '0' ou '0' ou '100' ou '100' na pergunta '7 [regrabalhopercent]' (Qual é o seu regime

atual de trabalho? Por favor, indique a percentagem aproximada. (Trabalho em **regime presencial**)) e A resposta for 'Foi adotado durante a pandemia COVID-19 e foi mantido parcialmente (regime híbrido ou misto)' ou 'Foi adotado durante a pandemia COVID-

19 e foi mantido totalmente (trabalho remoto/teletrabalho a tempo inteiro)' ou 'Já era prática vigente antes da pandemia COVID-19' ou 'Outro' ou 'Foi adotado durante a

pandemia COVID-19 e não foi mantido' na pergunta '8 [regrabalhoperfil]' (No seu local de trabalho atual, o trabalho remoto/teletrabalho:)

Por favor, selecione a posição apropriada para cada elemento:

Por favor, selecione a posição apropriada para cada elemento:

	<b>MUITO PIOR</b> em trabalho remoto	<b>PIOR</b> em trabalho remoto	<b>IGUAL</b> em trabalho remoto e presencial	<b>MELHOR</b> em trabalho remoto	<b>MUITO MELHOR</b> em trabalho remoto
<b>A eficiência do trabalho.</b>					

	<b>MUITO PIOR</b> em trabalho remoto	<b>PIOR</b> em trabalho remoto	<b>IGUAL</b> em trabalho remoto e presencial	<b>MELHOR</b> em trabalho remoto	<b>MUITO MELHOR</b> em trabalho remoto
O salário.					
A supervisão por parte do superior hierárquico.					
O cansaço físico.					
O cansaço mental.					
O stress.					
A quantidade de tempo livre para descansar.					
A frequência da atividade/exercício físico.					
A felicidade no trabalho.					

- Gostaria de continuar a trabalhar remotamente?  
Porquê?

Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:

```

((( ! is_empty(situacaoprofissional.NAOK) && (situacaoprofissional.NAOK == 1))
or ( ! is_empty(situacaoprofissional.NAOK) && (situacaoprofissional.NAOK ==
2)))) or ((( ! is_empty(regtrabalhopercent_SQ002.NAOK) &&
(regtrabalhopercent_SQ002.NAOK == 100))) and
(is_empty(regtrabalhoperfil.NAOK) or regtrabalhoperfil.NAOK == "-oth-
" or regtrabalhoperfil.NAOK == "A3" or regtrabalhoperfil.NAOK == "A4")) or
((regtrabalhopercent_SQ001.NAOK > 0 or (
! is_empty(regtrabalhopercent_SQ001.NAOK) &&
(regtrabalhopercent_SQ001.NAOK < 100))) and
(regtrabalhopercent_SQ002.NAOK > 0 or (
! is_empty(regtrabalhopercent_SQ002.NAOK) &&
(regtrabalhopercent_SQ002.NAOK < 100))) and

```

(is\_empty(regtrabalhoperfil.NAOK) or regtrabalhoperfil.NAOK == "-oth-" or regtrabalhoperfil.NAOK == "A2" or regtrabalhoperfil.NAOK == "A3" or regtrabalhoperfil.NAOK == "A4" or regtrabalhoperfil.NAOK == "A5"))

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

- Sim
- Não

Escreva um comentário à sua escolha aqui:

## • Sexo

Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:

A resposta for 'Trabalha por conta própria' ou 'Trabalha por conta de outrem' na pergunta '1 [situacaoprofissional]' (Situação Profissional)

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

- Feminino
- Masculino

## • Idade

Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:

A resposta for 'Trabalha por conta própria' ou 'Trabalha por conta de outrem' na pergunta '1 [situacaoprofissional]' (Situação Profissional)

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

- 

## • Habilitações Literárias

Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:

A resposta for 'Trabalha por conta própria' ou 'Trabalha por conta de outrem' na pergunta '1 [situacaoprofissional]' (Situação Profissional)

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

- Não tem instrução
- Tem instrução primária completa (4º ano)
- Tem ensino básico completo (6º ano)
- Tem ensino básico completo (9º ano)
- Tem ensino secundário completo (12º ano)
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutorado

## • Estado Civil

Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:

A resposta for 'Trabalha por conta própria' ou 'Trabalha por conta de outrem' na pergunta '1 [situacaoprofissional]' (Situação Profissional)

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

- Solteiro/a
- Casado/a ou União de facto
- Divorciado/a
- Viúvo/a

• **Com quantas pessoas habita? (Excluindo-se a si)**

Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:

A resposta for 'Trabalha por conta própria' *ou* 'Trabalha por conta de outrem' na pergunta '1 [situacaoprofissional]' (Situação Profissional)

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

•

• **Com quem habita?**

Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:

A resposta for 'Trabalha por conta própria' *ou* 'Trabalha por conta de outrem' na pergunta '1 [situacaoprofissional]' (Situação Profissional)

Por favor, selecione **todas** as que se aplicam:

- Sozinho
- Com cônjuge/ companheiro/a
- Com filhos (seus ou do seu cônjuge/ companheiro/a)
- Com pais, sogros ou outros familiares
- Com amigos, colegas ou estudantes

• **Distrito de residência**

Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:

A resposta for 'Trabalha por conta própria' *ou* 'Trabalha por conta de outrem' na pergunta '1 [situacaoprofissional]' (Situação Profissional)

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

- Açores
- Aveiro
- Beja
- Braga
- Bragança
- Castelo Branco
- Coimbra
- Évora
- Faro
- Guarda
- Leiria
- Lisboa
- Madeira
- Portalegre

- Porto
- Santarém
- Setúbal
- Viana do Castelo
- Vila Real
- Viseu
- Outro
- Outro

- **Comentários:**

Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:

A resposta for 'Trabalha por conta própria' *ou* 'Trabalha por conta de outrem' na pergunta '1 [situacaoprofissional]' (Situação Profissional)

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

**Muito obrigada pela sua cooperação!**

Submeter o seu inquérito

Obrigado por ter concluído este inquérito.

