

**Produtividade durante o período de confinamento: Portugal versus Brasil**

**DOI: 10.31994/rvs.v13i2.888**

Casimiro Francisco Ramos<sup>1</sup>

Rosa Isabel Rodrigues<sup>2</sup>

Christiane Carvalho Veloso<sup>3</sup>

**RESUMO**

A presente investigação tem como objetivo de analisar o impacto do número de horas de trabalho, do conflito família-trabalho (CFT) e da motivação para iniciar as tarefas profissionais na produtividade dos colaboradores, em regime de teletrabalho, durante o período de confinamento decorrente da pandemia COVID-19. O estudo foi operacionalizado através de uma metodologia quantitativa ancorada numa perspetiva hipotético-dedutiva. Participaram 339 sujeitos que trabalhavam por conta de outrem em organizações do setor público e privado, que se encontravam em regime de teletrabalho, sendo 60.2% portugueses e 39.8% brasileiros. Os dados foram recolhidos através da Escala de CFT e um conjunto de questões sociodemográficas. Os resultados obtidos revelam que o número de horas de trabalho tem um impacto positivo na produtividade e que esta relação é mediada pelo CFT e pela motivação para iniciar

---

<sup>1</sup> Doutor em Gestão Estratégica pela Universidade de Sevilha, Espanha. Docente do Instituto Superior de Gestão – Business & Economics School. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6039-0106>. E-mail: casimiro.ramos@isg.pt

<sup>2</sup> Doutora em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional pelo ISCTE-IUL, Lisboa, Portugal. Docente do Instituto Superior de Gestão – Business & Economics School. Investigadora do TRIE – Centro de Investigação Transdisciplinar para o Empreendedorismo e Inovação Ecosistémica, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa, Portugal e do CEFAGE – Centro de Estudos e Formação Avançada em Gestão e Economia, Évora, Portugal. Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6548-418X>. E-mail: rosa.rodrigues@isg.pt

<sup>3</sup> Doutoranda em Ciências Contábeis e Administração na Fucape Business School, Vitória, Brasil. Docente da Universidade Federal do Piauí. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-7545-6761>. E-mail: prof.chriscarvalho@hotmail.com

as tarefas profissionais. Concluiu-se, ainda, que esta temática merece atenção especial por parte das organizações para que possam manter os níveis de produtividade e assegurar a motivação dos trabalhadores, sem que isso afete de forma negativa o ambiente familiar.

**PALAVRAS-CHAVE: HORÁRIO DE TRABALHO, PRODUTIVIDADE. CONFLITO FAMÍLIA-TRABALHO. MOTIVAÇÃO PROFISSIONAL. PERÍODO DE CONFINAMENTO.**

## **Productivity during confinement period: Portugal versus Brazil**

### **ABSTRACT**

The present investigation aims to analyze the impact of the number of working hours, the family-work conflict (CFT) and the motivation to start professional tasks on the productivity of employees, in telework regime, during the period of confinement resulting from the COVID-19 pandemic. The study was operationalized through a quantitative methodology anchored in a hypothetical-deductive perspective. A total of 339 subjects who worked for others in organizations of the public and private sector, who were in telework regime, participated, being 60.2% Portuguese and 39.8% Brazilians. Data were collected using the CFT Scale and a set of sociodemographic questions. The results obtained reveal that the number of working hours has a positive impact on productivity and that this relationship is mediated by CFT and motivation to start professional tasks. It was also concluded that this issue deserves special attention from organizations so that they can maintain productivity levels and ensure the motivation of workers, without this negatively affecting the family environment.

**KEYWORDS: WORKING HOURS. PRODUCTIVITY. FAMILY-WORK CONFLICT. PROFESSIONAL MOTIVATION. CONFINING PERIOD.**

## INTRODUÇÃO

A modalidade de prestação de serviços em teletrabalho está contemplada, há vários anos, na legislação de diversos países, nomeadamente em Portugal, desde 2009 (Lei n.º 7/2009 de 12 de setembro) e, mais recentemente, no Brasil desde 2017 (Lei nº 13.467/2017). Todavia, quer em Portugal, quer no Brasil, à semelhança de outros países, tal prática nunca foi uma opção verdadeiramente assumida por uma parte significativa de empresas, nem dos trabalhadores (MELLO; DAL COLLETTI, 2019). Esta modalidade de prestação de trabalho acaba por surgir por força das circunstâncias advindas da crise do COVID-19, que exigiu um confinamento generalizado da população, a partir de março de 2020. Face a esta situação, muitos trabalhadores passaram a executar o seu trabalho a partir de casa, nomeadamente aqueles cujas funções e disponibilidade de equipamentos permitiam executar a maior parte das suas tarefas (THULIN et al, 2019).

A situação de confinamento trouxe consigo uma crise económica e um conjunto de desafios que tiveram um grande impacto a nível psicológico e emocional dos trabalhadores, o que desencadeou alguns conflitos entre a esfera familiar e a esfera profissional (BAERT et al, 2020). Cientes desta realidade consideramos pertinente analisar como o teletrabalho influenciou a vida familiar e os níveis de motivação dos trabalhadores para iniciar as suas tarefas profissionais, durante o período de confinamento da chamada “primeira vaga.” A presente investigação centra-se nesta temática e pretendeu-se analisar o impacto do número de horas de trabalho, do CFT e da motivação para iniciar as tarefas profissionais na produtividade dos colaboradores,

em regime de teletrabalho, durante o período de confinamento decorrente da pandemia COVID-19.

O estudo foi operacionalizado através de uma metodologia quantitativa ancorada numa perspetiva hipotético-dedutiva que pretendeu apurar se existem evidências estatísticas que permitam validar as hipóteses formuladas. Os dados foram recolhidos num único momento através de um inquérito por questionário junto de uma amostra de conveniência.

Este trabalho encontra-se estruturado em quatro partes. A primeira é dedicada ao referencial teórico e onde se aborda a temática do teletrabalho durante o período de confinamento tanto em Portugal como no Brasil. Seguidamente é feita uma breve revisão de literatura em torno do número de horas de trabalho, da produtividade, o CFT e da motivação para se iniciar as tarefas profissionais. A segunda parte é dedicada à metodologia, onde se descrevem os participantes, os instrumentos utilizados para recolher os dados e os procedimentos através dos quais a investigação foi concretizada. Na terceira parte apresenta-se a análise, interpretação dos resultados obtidos. Na quarta parte – Discussão dos resultados – procede-se à validação das hipóteses de estudo tendo por base a literatura mais recente sobre o tema. São ainda, referidas as limitações encontradas e mencionadas algumas sugestões que poderão servir de base a estudos futuros. Por último, na conclusão sintetizam-se os principais resultados.

## **1 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **1.1 Teletrabalho durante o período de confinamento**

Segundo Belzunegui-Eraso e Erro-Garcés (2020) o teletrabalho surgiu na década de 70 do século passado, com a globalização da economia e o desenvolvimento das novas tecnologias de informação e comunicação (TIC). Embora não exista uma

definição universalmente aceite do que é o teletrabalho, o mesmo pode ser descrito como uma prestação de serviços à distância, através de plataformas *online* e do uso computador ou outras tecnologias digitais (MESSENGER et al, 2019). O teletrabalho entrou no debate sobre a reestruturação laboral enquanto modalidade que permite aos colaboradores trabalhar a partir de casa, em instalações do cliente ou através de plataformas adequadas (DIMA et al, 2019). Esta modalidade de trabalho foi uma prática necessária para muitas empresas e trabalhadores durante o período de confinamento, que continuaram a trabalhar embora fisicamente separados, desde que tivessem as condições tecnológicas, legais e de segurança necessárias (ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT [OECD], 2020). Importa salientar que embora o teletrabalho tenha permitido a algumas empresas e trabalhadores resistir e reagir às adversidades, as condições para a realização do mesmo não foram iguais para todos e este acesso diferenciado pode ter aumentado as desigualdades existentes (BRUSSEVICH et al, 2020).

### 1.1.1 Contexto Português

A legislação Portuguesa regulamenta o regime de teletrabalho, no artigo n.º 165 da Lei n.º 7/2009 (Código do Trabalho) e define-o como uma prestação laboral realizada com subordinação jurídica, habitualmente fora da empresa e através do recurso a tecnologias de informação e de comunicação. De acordo com essa definição, o teletrabalho não corresponde exclusivamente a uma prestação de trabalho “em casa”, mas sim a uma modalidade de trabalho que é efetuada fora das instalações da empresa e que recorre às TIC (TAVARES et al, 2020). A legislação estipula, ainda, que o trabalhador tem direito à sua privacidade, a tempos de descanso e de repouso com a sua família, que devem ser respeitados pelo empregador, que também deve garantir boas condições de trabalho, tanto do ponto de vista físico, como psicológico. Apesar do exposto neste normativo legal, rapidamente concluímos que o exercício das funções em

teletrabalho, durante o período de confinamento, não teve este tratamento legal, pois tratou-se de uma situação excecional e inesperada. Foi por isso, que o Governo legislou que durante a situação de emergência o teletrabalho podia ser determinado unilateralmente pelo empregador ou requerido pelo trabalhador, desde que o mesmo fosse compatível com as funções exercidas [República Portuguesa, 2020, p. 22(12)].

A legislação publicada em 2020, surge com carácter excecional à situação vivida com a crise pandémica e não como uma forma de organização do trabalho ou como uma ferramenta para gerir os recursos humanos, por parte das empresas (MONTEIRO; SEQUEIRA, 2020). Segundo um estudo realizado pelo Banco de Portugal (2020), entre maio e junho de 2020, cerca de 50.0% das empresas tiveram os seus trabalhadores em teletrabalho e 45.0% em regime de presença alternada.

### 1.1.2 Contexto Brasileiro

No Brasil, o teletrabalho foi recentemente regulamentado através da Lei nº 13.467/2017 (p. 5), que veio alterar a Consolidação das Leis do Trabalho. Este regime de trabalho pode ser definido como a “prestação de serviços executada fora das dependências da empresa através do uso de tecnologias de informação e de comunicação não constituindo, portanto como um trabalho externo.” Abbad et al (2019) referem que o teletrabalho é um fenómeno muito variado e em rápida mudança, motivo pelo qual é inevitável que qualquer definição geral também seja ampla. Porém, é consensual que as TIC são um elemento crucial na distinção entre teletrabalho e outras formas de trabalho descentralizado e/ou realizado em casa. Golden e Gajendran (2018), por sua vez, defendem que o regime de teletrabalho constitui uma alternativa que proporciona vários benefícios, entre os quais: (i) a conciliação das responsabilidades profissionais com as necessidades pessoais e familiares; (ii) a economia de tempo decorrente do transporte casa-trabalho; (iii) e a autonomia para organizar o modo de trabalhar, principalmente no que diz respeito ao espaço e ao

tempo dedicado ao mesmo. Por outro lado, Rocha e Amador (2018) mencionam que o teletrabalho também traz vantagens para as organizações, nomeadamente: (i) a redução de custos com o espaço físico, equipamentos e manutenção; (ii) o aumento da produtividade; (iii) a diminuição do absenteísmo; (iv) e a retenção de talentos.

Ao compararmos o regime de teletrabalho em Portugal e no Brasil, podemos constatar que, do ponto de vista legal, os requisitos que configuram a sua prestação são muito idênticos, pelo que a sua abrangência não introduz qualquer ressalva na elaboração de um estudo comparativo entre os dois países.

## **1.2 Número de horas de trabalho**

Segundo Soomro et al (2018) os colaboradores em teletrabalho beneficiam especialmente da flexibilidade horária, o que lhes permite equilibrar a sua vida pessoal e profissional, mas também trabalhar no horário em que se sentem mais produtivos, fomentado assim, o aumento da produtividade e a satisfação profissional. A flexibilidade de horários também é contestada pela conclusão unânime de que o teletrabalhador trabalha muito mais horas que o horário regular, porque trabalhar nos horários mais convenientes parece ter-se transformado num horário que inclui todas as horas do dia. A evidência da realização de muitas horas extraordinárias, transformam em mito o facto de o teletrabalho aumentar o tempo livre (BELZUNEGUI-ERASO; ERRO-GARCÉS, 2020).

A prática do teletrabalho que sugere um aumento da produtividade é totalmente discutível, além disso a melhoria percebida no ambiente familiar apresentou-se como pouco significativa (COSTA, 2020). Segundo Carillo et al (2020), a flexibilidade, a autonomia e o tempo livre são questionáveis, porque o regresso ao local de trabalho pode ter um efeito libertador e permite atribuir ao espaço familiar a privacidade e o descanso, bem como diminuir o número de horas de no trabalho.

### 1.3 Produtividade

A produtividade e os seus indicadores têm vindo a ser utilizados ao longo do tempo para avaliar e melhorar o desempenho dos colaboradores e da própria organização e se o objetivo é aumentar a produtividade, é necessário medi-la, seja em termos de eficácia e de eficiência (COLLEWET; SAUERMAN, 2017).

A crise pandémica e as medidas de distanciamento físico exigidas, forçaram muitas empresas a introduzir o teletrabalho em grande escala, uma situação que impactou significativamente a produtividade, apesar dos seus efeitos não serem claros. Por um lado, o teletrabalho foi crucial para sustentar a produção durante a crise, mas por outro, pode ter reduzido a produtividade devido às condições excecionais em que foi realizado, nomeadamente o facto de trabalhar junto dos filhos, em espaços inadequados e sem um horário de trabalho delimitado (MORIKAWA, 2020).

Os trabalhos de Ozimek (2020) revelam que o trabalho remoto aumenta a produtividade, tanto a curto, como a médio prazo, porque incentiva a adoção de práticas que permitem aumentar o bem-estar e a eficiência do trabalhador e, ainda, reduzir os custos das organizações. No entanto, Brussevich et al (2020), defendem que a longo prazo podem ter efeitos potencialmente adversos na produtividade, porque a ausência de interação presencial entre os funcionários, prejudica a comunicação e diminui a criatividade e inovação ao nível da resolução de problemas. Além disso, a fusão do trabalho com a vida pessoal e familiar leva a um descontrolo sobre o horário laboral e conseqüentemente a um aumento excessivo das horas extras.

A provável difusão crescente dessa prática de trabalho, em todo o mundo, torna fundamental compreender o seu impacto na produtividade. Os resultados do *Global Forum on Productivity* demonstram que o trabalho realizado a partir de casa afeta a produtividade de duas formas: (i) diretamente ao nível da eficiência e da motivação para aumentar a força de trabalho; (ii) e indiretamente através da redução de custos, o que permite libertar recursos que podem ser utilizados para reorganizar a organização

(OECD, 2020). Baert et al (2020) por sua vez, defendem que o trabalho realizado fora do horário de expediente pode levar a cansaço excessivo, elevados níveis de stress, danos físicos e psicológicos e diminuição da produtividade. Tendo por bases estes pressupostos, foi formulada a primeira hipótese:

H1: O número de horas de trabalho tem um impacto na produtividade dos colaboradores.

#### **1.4 Conflito Família-Trabalho**

O trabalho e a família constituem os dois principais domínios da vida das pessoas economicamente ativas, mas quando as duas instâncias não são compatíveis, podem dar origem ao CFT. Segundo McKersie et al (2019) o CFT tem tendência a ocorrer quando as exigências e as expectativas existentes em cada uma das esferas não são satisfeitas, seja devido ao tempo dedicado, à tensão e/ou aos comportamentos específicos exigidos em cada uma delas.

O conflito baseado no tempo, manifesta-se quando a quantidade de tempo dedicada a um domínio dificulta ou impossibilita a execução das tarefas do outro. Este é o tipo de conflito mais comum e pode assumir duas formas distintas. Por um lado, uma tarefa profissional pode tornar fisicamente impossível o cumprimento de uma tarefa familiar (e.g., reunião de pais e reunião com um cliente à mesma hora); e por outro, pode impedir que as exigências das tarefas de um papel não sejam cumpridas devido à preocupação com o facto de não estar a cumprir o outro papel (LEITE; CHAMBEL, 2018). A segunda fonte de conflito, prende-se com a tensão associada ao exercício concomitante de papéis. Esta pressão dificulta a eficiência das respostas subjacente a um primeiro domínio (e.g., ajudar os filhos a fazer as tarefas escolares) e provocam elevados níveis de insatisfação que advêm do stress de não conseguir dar resposta às tarefas profissionais (e.g., excesso de trabalho, viagens de negócios), porque mais de um implica menos do outro (DE CLERCQ, 2020). Por último, o conflito ancorado no

comportamento, surge quando os padrões comportamentais específicos dos vários papéis desempenhados são incompatíveis e o indivíduo sente dificuldade de adaptar o seu comportamento às exigências dos mesmos. Verifica-se principalmente quando o progenitor assume uma postura mais leniente em contexto familiar e tem dificuldade em alterar esse comportamento quando está no seu local de trabalho (CRAIN; STEVENS, 2018).

A permeabilidade dos papéis familiar e profissional é diferente, porque os papéis familiares são menos estruturados e mais vulneráveis à interferência das exigências profissionais (KRAMER; KRAMER, 2020). Por outro lado, as mudanças na estrutura familiar têm contribuído para agravar o CFT, porque não são poucas as vezes, que as responsabilidades familiares prejudicam o desempenho no trabalho (FISHER et al, 2020). Esta situação piorou nos últimos tempos, devido à crise pandémica sem precedentes que afetou profundamente a saúde e a qualidade de vida de muitas pessoas, nomeadamente quando as tarefas profissionais deixaram de poder ser exercidas no local de trabalho e as pessoas foram obrigadas a assumir intensamente as tarefas familiares para além da profissão (VAZIRI et al, 2020). O problema foi, ainda, agravado pelo facto de tudo ser feito sem sair de casa, o que provocou muitos conflitos nas relações familiares, porque o domínio familiar começou a misturar-se com o domínio profissional (BEZERRA et al, 2020).

Na modalidade de teletrabalho, o colaborador está disponível a qualquer hora, pelo que acaba por trabalhar mais horas do que o previsto no seu horário laboral, de forma a responder às necessidades/exigências da organização (GÁLVEZ et al, 2020). Além do teletrabalho, muitas famílias depararam-se com a situação de ajudar os seus filhos, por estarem igualmente confinadas em casa, a ter aulas à distância (Despacho nº 3427-B de 18 de março da Administração Interna – Gabinete do Ministro, 2020). Este “novo normal” muitas vezes impediu que o trabalho fosse realizado de forma eficiente e eficaz, o que conseqüentemente tem uma influência significativa na produtividade

(TAVARES et al, 2020). Perante estas evidências, formulou-se a seguinte hipótese de investigação:

H<sub>2</sub>: O CFT medeia a relação existente entre o número de horas de trabalho e a produtividade.

### 1.5 Motivação para iniciar as tarefas profissionais

Nos últimos anos as empresas têm vindo a delinear estratégias com o intuito de diminuir os conflitos existentes no local de trabalho. Essas discórdias geralmente originam perdas irreversíveis, reduzem o empenho dos colaboradores, aumentam as intenções de *turnover* e conseqüente a substituição de trabalhadores, o que provoca um declínio ao nível da produtividade (DRUMEA, 2020). Desta forma, percebe-se que o sucesso da organização depende da motivação dos colaboradores para iniciarem e desempenharem as suas tarefas, pelo que é necessário demonstrar respeito pelo colaborador e enfatizar que o seu contributo é fundamental para o desenvolvimento organizacional (Lorando et al, 2020).

A motivação constitui uma ferramenta de grande importância para as organizações, pois está diretamente ligada a um bom desempenho, podendo a mesma ser dividida em extrínseca e intrínseca. A motivação extrínseca diz respeito aos comportamentos que são estimulados por recompensas materiais ou sociais ou para evitar alguma forma de punição. A motivação intrínseca refere-se aos comportamentos de trabalho que são estimulados pelo entusiasmo que o mesmo suscita em quem o executa (LOCKE; SCHATTKER, 2019). Neste âmbito, Silva e Silva (2019) referem que ambas as motivações podem ser trabalhadas, pois contribuem para aumentar o desempenho do colaborador e conseqüentemente a vantagem competitiva da organização. Assim, podemos afirmar que a motivação é essencial para uma força de trabalho eficaz, pois encontra-se positivamente correlacionada com a produtividade. Face ao exposto, delineou-se a seguinte hipótese:

H<sub>3</sub>: A relação entre o número de horas de trabalho e a produtividade é mediada pela motivação para iniciar as tarefas profissionais.

## 2 METODOLOGIA

A presente investigação é ancorada na metodologia quantitativa e tem por base uma perspetiva hipotético-dedutiva, que pretende explorar a existência de relações entre variáveis, sendo os dados recolhidos através de um inquérito por questionário. Como anteriormente referido recorreu-se a uma amostra de conveniência, pelo que os questionários foram enviados para os contactos dos investigadores em Portugal e no Brasil. Importa referir que apenas participaram no estudo pessoas que trabalhavam por contra de outrem e que durante o período de confinamento se encontravam em regime de teletrabalho. Todos os participantes que trabalhavam por conta própria ou que na altura da recolha dos dados não se encontravam a trabalhar foram excluídos do estudo.

### 2.1 Caracterização da amostra

Participaram neste estudo 339 profissionais que trabalhavam por conta de outrem, que durante o período de confinamento, se encontravam na modalidade de teletrabalho, sendo 60.2% portugueses e 39.8% brasileiros, cujas idades oscilam entre os 18 e os 74 anos ( $M = 40.32$ ;  $DP = 12.10$ )<sup>4</sup>. Relativamente às habilitações literárias verificou-se que mais de 75.0% dos inquiridos de ambos os países possuem licenciatura ou habilitações superiores à mesma (Portugal = 88.8%; Brasil = 77.8%). Devido à grande diversidade de profissões mencionadas pelos inquiridos, as mesmas foram agrupadas de acordo com a última edição da Classificação Portuguesa de

---

<sup>4</sup>  $M$  = Média;  $DP$  = Desvio-padrão

Profissões (INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA [INE], 2011), tendo-se verificado que 66.2% dos participantes portugueses e 71.9% dos brasileiros desempenham funções que pertencem ao grupo de Especialistas das atividades intelectuais e científicas (e.g., docentes, gestores, técnicos de Recursos Humanos) como se pode verificar no Quadro 1. Em relação à situação profissional, verificou-se que a maioria dos inquiridos de ambos os países trabalham em grandes empresas, pertencentes ao setor privado. Importa salientar que as empresas foram classificadas de acordo com o estipulado pela Recomendação 2003/361/CE da Comissão Europeia, de 6 de maio de 2003 (EUROPEAN COMMISSION, 2003).

Quadro 1: Caracterização sociodemográfica dos participantes

	Portugal (n = 204, 60.2%)		Brasil (n = 135, 39.8%)	
	N	%	N	%
<b>Género</b>				
Masculino	78	38.2	62	45.9
Feminino	126	61.8	73	54.1
<b>Idade</b>				
Menor ou igual a 30 anos	35	17.2	50	37.0
Entre 31 e 40 anos	40	19.6	49	36.3
Entre 41 e 50 anos	70	34.3	24	17.8
Maior ou igual a 51 anos	59	28.9	12	8.9
<b>Habilitações literárias</b>				
Ensino secundário / Curso profissional	23	11.3	30	22.2
Licenciatura	72	35.3	28	20.7
Pós-graduação	32	15.7	42	31.1
Mestrado	55	27.0	26	19.3
Doutoramento	22	10.8	9	6.7

<b>Profissão</b>				
Representantes do poder legislativo e de órgãos executivos, dirigentes, diretores e gestores executivos	4	2.0	1	0.7
Especialistas das atividades intelectuais e científicas	135	66.2	97	71.9
Técnicos e profissões de nível intermédio	16	7.8	7	5.2
Pessoal administrativo	44	21.6	20	14.8
Trabalhadores dos serviços pessoais, de proteção e segurança e vendedores	5	2.5	10	7.4
<b>Setor da organização</b>				
Público	60	29.4	31	23.0
Privado	144	70.6	104	77.0
<b>Dimensão da organização</b>				
Microempresa (menos de 10 trabalhadores)	26	12.7	31	23.0
Pequena empresa (entre 10 e 49 trabalhadores)	31	15.2	22	16.3
Média empresa (entre 50 e 249 trabalhadores)	18	8.8	18	13.3
Grande empresa (mais de 250 trabalhadores)	129	63.2	64	47.4

Fonte: Dados da pesquisa

## 2.2 Instrumento de medida

### 2.2.1 Escala de Conflito Família-Trabalho

O CFT foi avaliado através da escala desenvolvida por Netemeyer et al (1996) que abarca cinco itens de autopreenchimento, entre os quais: “*As exigências da minha família interferem com as atividades relacionadas com o meu trabalho.*” Para cada frase existem cinco possibilidades de resposta, apresentadas numa escala tipo *Likert* que oscila entre 1 (Discordo totalmente) e 5 (Concordo totalmente).

### 2.3 Procedimento

O questionário composto pelo CFT e por um conjunto de questões relativas à caracterização sociodemográfica e profissional dos participantes (e.g., idade, género, habilitações literárias, situação profissional) foram introduzidos na plataforma *Google Forms*. O *link* foi enviado por e-mail aos contactos dos investigadores e partilhados através das redes sociais (e.g., *Facebook*, *LinkedIn*), contendo a explicação acerca dos objetivos do estudo. Foi assegurada a confidencialidade dos resultados e a garantia que os mesmos se destinam a fins meramente académicos. Os dados foram recolhidos entre 22 de abril e 19 de maio de 2020. Após a receção dos questionários procedeu-se ao tratamento dos dados utilizando-se para o efeito os softwares estatísticos IBM-SPSS (versão 27) e AMOS 22.0.

## 3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Num primeiro momento procedeu-se à análise das propriedades psicométricas do questionário utilizado, no sentido de garantir a sua validade e robustez. Seguidamente apresenta-se a comparação de médias das variáveis em estudo em função do país a que os participantes pertencem. Posteriormente, recorreremos a análises de regressão para apurar o impacto das variáveis independentes na produtividade dos trabalhadores durante o período de confinamento. Por fim, avaliamos o papel mediador do CFT e da motivação para iniciar as tarefas profissionais na relação existente entre o número de horas de trabalho e a produtividade.

### 3.1 Análise fatorial exploratória

Para compreender a estrutura interna do questionário e identificar as dimensões que lhes estão associadas foi realizada uma Análise de Componentes Principais (ACP) com rotação *varimax* que permitiu reduzir informação e assim, facilitar a sua análise. Foi, ainda, calculado o indicador de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e o teste de esfericidade de Bartlett, no sentido de verificar se existem problemas de identidade nos dados e se as correlações entre os itens são suficientes e adequadas. A extração dos componentes teve por base o critério de *Kaiser-Guttman* (valores próprios superiores a um), a análise do *Scree plot* e a percentagem de variância explicada (MARÔCO, 2021). Importa referir que antes da realização da ACP, as variáveis de *input* foram avaliadas e verificou-se que estavam reunidos todos os requisitos necessários para prosseguir a análise. Após verificada a adequabilidade do modelo (KMO = 0.85) e a existência de correlações significativas entre as variáveis de *input* [ $\chi^2_{(10)} = 930.187$ ,  $p < 0.001$ ] foi extraída uma componente que com um *eigenvalue* de 3.38, explica 67.72% variância, um valor bastante satisfatório, pois consideram-se aceitáveis os valores iguais ou superiores a 60.0% (HAIR et al, 2018).

Para a análise da fiabilidade recorreu-se ao coeficiente de alfa de *Cronbach*, cujo valor (0.87) revela uma adequada consistência interna (MARÔCO, 2021).

### 3.2 Análise fatorial confirmatória

Para melhor compreender a estrutura interna da escala e identificar os itens que lhes estão associados foi realizada uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC). Na análise dos valores obtidos foram considerados os *cut-offs* sugeridos pela literatura (e.g., KLEM, 2000; MARÔCO, 2014), que demonstram que com a covariação dos erros sugeridos pelos índices de modificação do AMOS, o modelo se revela ajustado aos

dados da amostra [ $\chi^2_{(4)} = 1.39, p < 0.01, CFI = 0.98, GFI = 0.98, RMSR = 0.03, RMSEA = 0.01$ ].

### 3.3 Comparação de médias das variáveis em estudo em função do país dos participantes

Observando o Quadro 2 é possível verificar que todas as variáveis em estudo diferem em função do país dos participantes, com os trabalhadores portugueses a apresentarem valores médios superiores aos dos trabalhadores brasileiros. Importa referir que nas análises seguintes, foi considerada a totalidade da amostra, independentemente do país a que os participantes pertencem.

Quadro 2: Comparação de médias das variáveis em estudo em função do país dos participantes

	Portugal		Brasil		<i>t-test</i>	<i>Sig.</i>
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>		
Produtividade	3.23	0.91	2.94	1.22	2.493	<b>0.013*</b>
Número de horas de trabalho	3.61	1.03	3.24	1.35	2.896	<b>0.004*</b>
Motivação para iniciar as tarefas profissionais	3.00	0.93	2.79	0.99	2.059	<b>0.040*</b>
CFT	2.28	1.03	2.58	0.92	- 2.646	<b>0.009*</b>

Nota: \* $p < 0.05$

Fonte: Dados da pesquisa

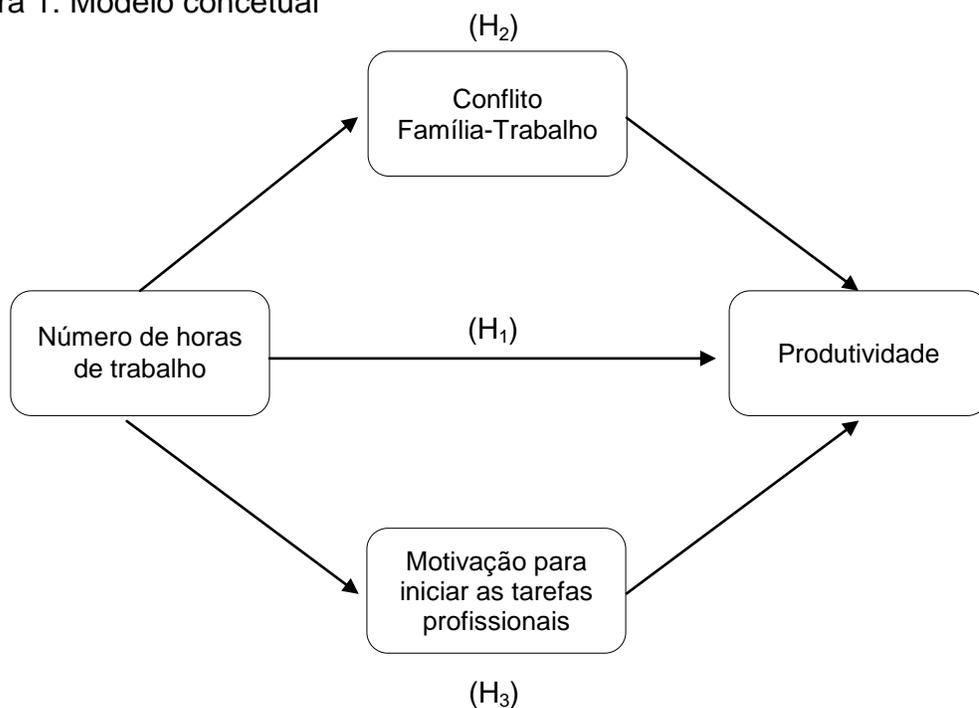
Perante estes resultados, procuramos identificar quais as variáveis que têm maior impacto na produtividade dos colaboradores de ambos os países. Neste sentido, foi efetuada uma análise de regressão múltipla pelo método *Enter*, que permite avaliar a contribuição de cada variável independente para a explicação da variável dependente (MARÔCO, 2021). Os resultados obtidos permitem concluir que o modelo linear é estatisticamente significativo [ $F_{(3, 335)} = 56.355, p < 0.001$ ] e que 32.9% da variação da

produtividade durante o período de confinamento ( $R^2$  ajustado = 0.329) é explicada pelo conjunto de variáveis incluídas no modelo. Foi, ainda, possível constatar que o número de horas de trabalho ( $\beta = 0.365$ ) é a dimensão que tem maior efeito na produtividade, pois explica 13.32% da variação da mesma.

### 3.4 Modelo conceitual e validação de hipóteses

Face ao exposto, procurou-se analisar o efeito mediador do CFT e da motivação para iniciar as tarefas profissionais na relação existente entre o número de horas de trabalho e a produtividade. Através da sua representação gráfica é possível ilustrar, de forma mais clara, a relação entre as variáveis em estudo, segundo as hipóteses formuladas (Figura 1).

Figura 1: Modelo conceitual



Fonte: Elaborado pelos autores

Observando o Quadro 3 é possível verificar que o número de horas de trabalho tem um impacto significativamente positivo na produtividade ( $\beta = 0.441$ ,  $t = 9.019$ ,  $p < 0.001$ ), o que indica que quanto mais tempo os colaboradores dedicam ao trabalho que realizam, maior será a sua produtividade ( $H_1$ ). O CFT também tem um efeito significativo ( $\beta = - 0.236$ ,  $t = - 4.963$ ,  $p < 0.001$ ) na produtividade ( $H_2$ ). Os valores negativos sugerem que quanto maior é a importância atribuída ao CFT, menor tende a ser a produtividade dos colaboradores. Porém, quando a variável CFT entra no modelo com o estatuto de mediadora, o efeito do número de horas de trabalho diminui, mas ainda assim, permanece significativo (passa de  $\beta = 0.441$ ,  $p < 0.001$  para  $\beta = 0.419$ ,  $p < 0.001$ ). Neste caso está-se perante uma mediação parcial do CFT na produtividade, pois existe um efeito indireto do número de horas de trabalho. Deste modo, pode concluir-se que o efeito indireto do número de horas de trabalho na produtividade não é significativo (Sobel  $Z = 1.628$ ,  $p > 0.05$ ; Preacher, 2020) o que sugere que a importância atribuída ao CTF se sobrepõe ao tempo concedido às horas de trabalho.

Quadro 3: Mediação do CFT e da motivação para iniciar as tarefas profissionais na relação existente entre o número de horas de trabalho e a produtividade durante o período de confinamento

Variáveis predictoras		Produtividade ( $\beta$ )
Número de horas de trabalho		0.441**
	$R^2$ ajustado	0.192
	$F_{(1, 337)}$	81.334**
Número de horas de trabalho		0.419**
CFT		- 0.236**
	$R^2$ ajustado	0.245
	$F_{(2, 336)}$	55.837**
Número de horas de trabalho		0.372**
Motivação para iniciar as tarefas profissionais		0.348**
	$R^2$ ajustado	0.307
	$F_{(2, 336)}$	75.849**

Nota: \*\* $p < 0.001$

Fonte: Dados da pesquisa

Resultados semelhantes foram encontrados para a mediadora motivação para iniciar as tarefas profissionais ( $H_3$ ), que também tem um efeito positivamente significativo na produtividade dos colaboradores durante o período de confinamento ( $\beta = 0.348$ ,  $t = 7.542$ ,  $p < 0.001$ ), o que indica que sempre que uma variável aumenta a outra aumenta também. Neste sentido, pode concluir-se que o efeito indireto do número de horas de trabalho na produtividade é significativo (Sobel  $Z = 3.334$ ,  $p < 0.001$ ; Preacher, 2020).

#### 4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A discussão dos resultados é efetuada de acordo com a ordem das hipóteses inicialmente delineadas, pelo que assenta em dois pontos essenciais: (i) apurar se o número de horas de trabalho influencia significativamente a produtividade dos colaboradores; (ii) e de forma esta relação é mediada pelo CFT e pela motivação para iniciar as tarefas profissionais. Os resultados obtidos permitiram constatar que o número de horas de trabalho influencia a produtividade dos colaboradores durante o período de confinamento, o que nos permitiu corroborar a primeira hipótese formulada. Estes resultados estão em conformidade com o que Nick Clegg (ex vice-primeiro ministro britânico), já defendia, em 2014, nomeadamente que a flexibilidade que caracteriza o teletrabalho aumenta a produtividade e a moral dos colaboradores, motivo pelo qual deveria ser uma modalidade de trabalho mais valorizada pelas organizações (BBC, 2014). Na mesma linha, Crain e Stevens (2018), aludem que quando as organizações consideram as necessidades e as expectativas dos seus colaboradores, conseguem atrair os melhores profissionais o que se reflete num incremento da produtividade e numa melhoria significativa ao nível do desempenho. Similarmente,

Rocha e Amador (2018), referem que o teletrabalho permite que os colaboradores desempenhem as suas funções durante o período em que se sentem mais produtivos, o que permite aumentar significativamente a quantidade de trabalho produzido e a satisfação por poder conciliar a vida profissional com as necessidades pessoais. Estas conclusões são, ainda, compatíveis com as encontradas no estudo efetuado por Alipour et al (2020) que demonstra que a produtividade tende a aumentar quantitativamente quando o indivíduo desempenha as suas funções à distância, mas por outro lado também reconhece que o envolvimento do trabalhador com a sua chefia e com os colegas de trabalho tem uma influência significativa no tipo de resultados alcançados. Por outro lado, Baert et al (2020), demonstram que a pressão exercida pelas organizações leva os colaboradores a trabalhar mais 12 horas por dia para conseguirem dar respostas a todas as tarefas consideradas urgentes. Esta situação, pode aumentar a produtividade, mas não existem evidências de que aumente a qualidade do trabalho realizado. Brussevich et al (2020) vão mais além e defendem que a longo prazo esta coerção, podem potenciar efeitos contrários ao nível da produtividade.

A segunda hipótese deste estudo foi validada a partir dos resultados obtidos, pois verificou-se que a relação existente entre o número de horas de trabalho e a produtividade é mediada pelo CFT. Importa referir que o CFT tem um efeito significativamente negativo na produtividade, tal como se verifica no estudo realizado por Fisher et al (2020) que demonstra que muitas vezes as obrigações familiares prejudicam o desempenho profissional. A incompatibilidade destes papéis e as dificuldades sentidas ao tentar equilibrar estas esferas, podem originar sentimentos de culpa que, muitas vezes, afetam negativamente a produtividade dos indivíduos (KRAMER; KRAMER, 2020). No mesmo sentido, De Clercq (2020) salienta que a interferência da família no trabalho tende a deixar os funcionários sem energia suficiente para desempenhar as suas funções e para conseguirem corresponder ao que a organização espera deles em termos de produtividade. Estes resultados são

coerentes com os obtidos por Vaziri et al (2020) que revelam que durante o período de confinamento as pessoas viram-se forçadas a conciliar as suas tarefas profissionais com as obrigações familiares. Segundo Tavares et al (2020) esta harmonização de papéis, por vezes, impediu que as funções laborais fossem realizadas com eficiência, o que teve um impacto considerável na produtividade dos colaboradores em teletrabalho. Baert et al (2020) acrescentam que as mulheres vivenciam de forma mais significativa o CFT, o que pode ser explicado pelas tarefas familiares que habitualmente lhes são atribuídas. Estas responsabilidades, por vezes, levam a que as atividades profissionais sejam colocadas em segundo plano (VAZIRI et al, 2020). Verifica-se, assim, que nem sempre é fácil conseguir equilibrar a vida profissional com a vida familiar e o teletrabalho pode ser uma forma de facilitar essa combinação (ALIPOUR et al, 2020). Na sequência desta ideia, Belzunegui-Eraso (2020) defendem que a utilização do teletrabalho como uma nova forma de organização laboral permite uma maior flexibilidade de horários, uma melhor conciliação entre a vida pessoal e profissional e, conseqüentemente, um equilíbrio harmonioso entre ambas as esferas. Por outro lado, Dima et al (2019) advertem que o excesso de tempo de lazer também pode fazer com que os funcionários reduzam a sua produtividade, o que se traduz num saldo negativo para a organização.

McKersie et al (2019), por sua vez, referem que quando existe CFT, a qualidade do desempenho tende a diminuir e a motivação para iniciar as tarefas também tem tendência para ser menor, o que nos remete para a nossa terceira hipótese, que pôde ser corroborada a partir da análise efetuada. Deste modo, foi possível constatar que a relação entre o número de horas de trabalho e a produtividade é mediada pela motivação para iniciar as tarefas profissionais. Os mesmos resultados foram encontrados por Sembiring et al (2020), segundo os quais quanto maior é a motivação dos colaboradores para iniciarem as suas tarefas profissionais, maior é a sua produtividade. Neste contexto, Drumea (2020) refere que o regime de teletrabalho permite ao colaborador controlar o seu próprio trabalho e quando sente que é

responsável pelas suas atividades sente-se mais motivado para as iniciar. Segundo Pancasila et al (2020) a motivação incentiva os indivíduos a atingir as metas organizacionais, motivo pelo qual se encontra significativamente associada ao aumento da produtividade. Segundo Wolor et al (2020) quando o colaborador tem autonomia para gerir o seu horário de trabalho, sente-se independente e proativo, e desempenha as suas tarefas com maior motivação, porque quando percebe que tem liberdade para conciliar a vida familiar com a profissional, o seu esforço para corresponder às expectativas da organização é muito maior. Neste âmbito, Sinha e Ahmad (2020) argumentam que quando os funcionários estão motivados, focam-se em completar cada tarefa da forma mais eficiente e em tempo útil. Face ao exposto, os autores afirmam que a motivação é essencial para a eficácia da organização e, como tal, é um forte preditor do desempenho e consequente produtividade dos colaboradores.

As mesmas conclusões foram encontradas por Mahmoud et al. (2020), que demonstram que a motivação despoleta o desejo do colaborador aplicar as suas competências para contribuir para o sucesso da organização. Os resultados obtidos no nosso estudo estão, ainda, em conformidade com os trabalhos de Nguyen et al (2020) que demonstram que a motivação para iniciar as tarefas profissionais se encontra diretamente associada à qualidade do trabalho realizado. Por outro lado, Collewet e Sauermann (2017) referem que depois de várias horas de trabalho, a fadiga do colaborador é maior, pelo que a produtividade tem tendência a diminuir, porque os colaboradores tornam-se mais lentos.

## CONCLUSÃO

O teletrabalho é desde há várias décadas uma modalidade de prestação de serviço contemplada no plano legislativo dos diversos países, a nível mundial. Todavia, nunca foi utilizada como uma forma contratual assumidamente adotada de forma

estratégica pelas organizações. Foram as circunstâncias extraordinárias e inesperadas originadas pela pandemia do COVID-19, que transformaram esta opção de prestação de serviços numa prioridade das empresas em conseguir níveis de atividade que garantissem um mínimo de produtividade por parte dos seus trabalhadores. Tal facto foi uma novidade em termos de relação laboral e de exercício das funções, com consequências a vários níveis, nomeadamente, económicos e sociais com repercussões na sustentabilidade das atividades empresariais e concomitantemente a nível psicológico e emocional dos trabalhadores e da conciliação da sua vida profissional com a familiar (BAERT et al, 2020). Assim, a par das catastróficas consequências para a saúde e bem-estar da população mundial e de uma terrível crise económica, a situação de confinamento a que o COVID-19 obrigou e, ao mesmo tempo, trouxe um conjunto de desafios que passaram pela reinvenção de negócios e de novas formas de organização do trabalho. No entanto, embora o teletrabalho tenha permitido a algumas empresas e trabalhadores resistir e reagir às adversidades, as condições para a realização do mesmo, durante o período de confinamento, o seu impacto não foi igual para todos e este acesso diferenciado pode ter aumentado as desigualdades existentes (BRUSSEVICH et al, 2020). Em muitos casos, a realidade vivida pelos trabalhadores, traduziu-se numa sobrecarga de tarefas associadas ao meio familiar que limitaram a capacidade dos mesmos em executar as tarefas profissionais e que, por vezes, despoletaram conflitos familiares resultantes de um descontrolo sobre o horário laboral e, conseqüentemente, um aumento excessivo de horas extra de trabalho (DE CLERCQ, 2020). Os resultados obtidos permitem concluir que o número de horas de trabalho que os profissionais realizaram durante o período de confinamento teve um impacto positivo na produtividade das empresas, embora sujeita a uma pressão negativa resultante do CFT e de uma menor motivação dos trabalhadores em iniciarem as suas tarefas diárias. Não sendo esta uma conclusão completamente indiscutível, cremos que os resultados obtidos podem ser considerados como um relevante

contributo para a interpretação e discussão de uma nova realidade social e do que poderá ser no futuro próximo um enorme desafio.

### **Limitações do estudo e sugestão para estudos futuros**

Como limitações do presente estudo reportamos o reduzido tamanho da amostra e o facto de a mesma ter sido, maioritariamente, recolhida apenas nas grandes cidades de cada país, o que transporta consigo o inconveniente de os dados não refletirem as diferentes sensibilidades dos dois países, nem serem representativos da população em estudo. Importa referir que o questionário foi aplicado em pleno período de confinamento e o facto de os participantes estarem a vivenciar a situação, no momento, pode ter influenciado as respostas dadas. Neste âmbito, seria pertinente realizar um estudo longitudinal que permitisse comparar a perceção dos colaboradores e analisar os efeitos da pandemia a longo prazo. Por outro lado, teria sido interessante avaliar o bem-estar físico e psicológico e a qualidade de vida dos participantes durante o período de confinamento. Assim, sugere-se que futuramente o teletrabalho seja relacionado com o estado de espírito dos colaboradores e com os seus níveis de stress, através de instrumentos adequados para tal fim e não apenas através de uma única pergunta. Outra limitação prende-se com o facto de a produtividade ter por base a autoavaliação, o que poderá ter enviesado os resultados, pelo que sugerimos que em pesquisas futuras a produtividade seja avaliada pelos superiores hierárquicos dos colaboradores. Também é de sublinhar, que embora a amostra inclua profissionais de diferentes setores, a grande maioria são especialistas das atividades intelectuais e científicas que desempenham cargos de nível superior, pelo que seria interessante replicar o estudo junto de colaboradores que desempenham funções a um nível mais operacional. Sugere-se, ainda, a realização de um estudo que permita apurar se a situação pandémica funcionou com um fator impulsionador do teletrabalho, no futuro, ou se foi apenas uma medida temporária que não terá efeitos a longo prazo. Igualmente



importante teria sido averiguar se os colaboradores tinham filhos e quais as suas idades, no sentido de perceber se os mesmos poderiam ter dificultado a realização das tarefas profissionais dos seus progenitores.

## REFERÊNCIAS

ABBAD, G.; LEGENTIL, J.; DAMASCENA, M.; MIRANDA, L.; FEITAL, C.; NEIVA, E. Percepções de teletrabalhadores e trabalhadores presenciais sobre desenho do trabalho. **Psychology: Organizations and Work Journal**. v. 19, n. 4, p. 772-780, 2019.

ALIPOUR, J.; FADINGER, H.; SCHYMIK, J. **My home is my castle: The benefits of working from home during a pandemic crisis**. Evidence from Germany. University of Bonn and University of Mannheim, 2020.

BAERT, S.; LIPPENS, L.; MOENS, E.; WEYTJENS, J.; STERKENS, P. **The COVID-19 crisis and telework: A research survey on experiences, expectations and hopes**, 2020 <https://www.iza.org/publications/dp/13229/the-covid-19-crisis-and-telework-a-research-survey-on-experiences-expectations-and-hopes>

BANCO DE PORTUGAL. **Inquérito Rápido e Excepcional às Empresas - COVID-19**. Portugal, Lisboa: Banco de Portugal, 2020.

BBC. **Flexible working rights extended to all**, 2014. <https://www.bbc.com/news/business-28078690>

BELZUNEGUI-ERASO, A.; ERRO-GARCÉS, A. Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. **Sustainability**, v. 12, p. 3662-3680, 2020.

BEZERRA, A.; SILVA, C.; SOARES, F.; SILVA, J. Factors associated with people's behavior in social isolation during the COVID-19 pandemic. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 25, n. 1, p. 2411-2421, 2020.



BRUSSEVICH, M.; DABLA-NORRIS, E.; KHALID, S. Who will Bear the Brunt of Lockdown Policies? Evidence from Tele-workability Measures Across Countries. **IMF Working Paper, WP/20/88**, p. 1-24, 2020.

CARILLO, K.; CACHAT-ROSSET, G.; MARSAN, J.; SABA, T.; KLARSFELD, A. Adjusting to epidemic-induced telework: empirical insights from teleworkers in France. **European Journal of Information Systems**, v. 29, p. 1-20, 2020.

COLLEWET, M.; SAUERMAN, J. Working Hours and Productivity. **Labour Economics**, v. 47, p. 96-106, 2017.

COSTA, S. The pandemic and the labor market in Brazil. **Brazilian Journal of Public Administration**, v. 54, n. 4, p. 969-978, 2020.

CRAIN, T.; STEVENS, S. Family-supportive supervisor behaviors: A review and recommendations for research and practice. **Journal of Organizational Behavior**, v. 39, n. 7, p. 869-888, 2018.

DE CLERCQ, D. I Can't Help at Work! My Family Is Driving Me Crazy! How Family-to-Work Conflict Diminishes Change-Oriented Citizenship Behaviors and How Key Resources Disrupt This Link. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 56, n. 2, p. 166-194, 2020.

DESPACHO nº 3427-B/2020, de 18 de março. **Diário da República nº 55 – II Série**. Gabinete do Ministro.

DIMA, A.; TUCLEA, C.; VRÂNCEANU, D.; TIGU, G. (2019). Sustainable Social and Individual Implications of Telework: A New Insight into the Romanian Labor Market. **Sustainability**, v. 11, n. 13, p. 1-12, 2019.



DRUMEA, C. Work-related stress and subsequent productivity in a teleworking environment induced by pandemic-related confinement. evidence from the public organizations. **Ovidius University Annals: Economic Sciences Series**, v. 20, n. 1, p. 337-341, 2020.

EUROPEAN COMISSION. **Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises**, 2003.

FISHER, J.; LANGUILAIRE, J.; LAWTHOM, R.; NIEUWENHUIS, R.; PETTS, R.; RUNSWICK-COLE, K.; YERKES, M. Community, work, and family in times of COVID-19. **Community Work & Family**, v. 23, n. 3, p. 247-252, 2020.

GÁLVEZ, A., MARTINEZ-ARGÜELLES, M.; PÉREZ, C. Telework and work-life balance: Some dimensions for organisational change. **Journal of Workplace Rights**, v. 16, n. 3, p. 273-297, 2020.

GOLDEN, T.; GAJENDRAN, R. Unpacking the role of a telecommuter's job in their performance: Examining job complexity, problem solving, interdependence, and social support. **Journal of Business and Psychology**, v. 34, p. 2, p.1-15, 2018.

HAIR, J.; BLACK, W.; BABIN, B.; ANDERSON, R.; TATHAM, R. **Multivariate Data Analysis**. Pearson Prentice Hall, 2018.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA (INE). **Classificação Portuguesa das Profissões 2010**. Instituto Nacional de Estatística, 2011.

Klem, L. Structural Equation Modeling. In: **Structural Equation Modeling in Reading and Understanding More Multivariate Statistics**. APA, 2000.

KRAMER, A.; KRAMER, K. The potential impact of the COVID-19 pandemic on occupational status, work from home, and occupational mobility. **Journal of Vocational Behavior**, v, 119, p. 1-4, 2020.



LEI n.º 7/2009 de 12 de fevereiro. **Diário da República nº 30 – I Série**. Assembleia da República,

LEI n.º 13.467/2017, de 13 de julho de 2017. **Diário Oficial da União**. Presidência da República-Casa Civil: Subchefia para Assuntos Jurídicos.

LEITE, A.; CHAMBEL, M. O papel da conciliação família trabalho nas empresas. In: **Desafios à conciliação família trabalho**. Nova School of Business and Economics, 2018.

LOCKE, E.; SCHATTKE, K. Intrinsic and extrinsic motivation: Time for expansion and clarification. **Motivation Science**, v. 5, n. 4, p. 277-290, 2019.

LORANDO, T.; SAPIENZA, R.; COSTA, E. Qualidade de vida e motivação no trabalho: fator decisivo no desempenho organizacional. **Revista Interface Tecnológica**, v. 17, n. 1, p. 363-375, 2020.

MAHMOUD, A.; FUXMAN, L.; MOHR, I.; REISEL, W.; GRIGORIOU, N. We aren't your reincarnation! Workplace motivation across X, Y and Z generations. **International Journal of Manpower**, v. 41, p. 1-17, 2020.

MARÔCO, J. **Análise estatística com o SPSS Statistics**. Report Number, 2021.

MARÔCO, J. **Análise de equações estruturais: fundamentos teóricos, software e aplicações**. Report Number, 2014.

MCKERSIE, S.; MATTHEWS, R.; SMITH, C.; BARRATT, C.; HILL, R. A process model linking family-supportive supervision to employee creativity. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 92, n. 4, p. 707-735, 2019.

MELLO, A.; DAL COLLETO, A. Telework and its effects in Brazil. In: **Telework in the 21<sup>st</sup> Century: An Evolutionary Perspective**. International Labour Organization, 2019.



MESSENGER, J.; VARGAS LLAVE, O.; GSCHWIND, L.; BOEHMER, S.; VERMEYLEN, G.; WILKENS, M. **Working Anytime, anywhere: The Effects on the World of Work.** Eurofund, 2019.

MONTEIRO, C.; SEQUEIRA, A. **O impacto de curto prazo da pandemia de COVID-19 nas empresas portuguesas**, 2020. <https://www.dgert.gov.pt/o-impacto-de-curto-prazo-da-pandemia-de-covid-19-nas-empresas-portuguesas>

MORIKAWA, M. **COVID-19, teleworking, and productivity**, 2020.

NETEMEYER, R.; BOLES, J.; MCMURRIAN. Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales. **Journal of Applied Psychology**, v. 81, n. 4, p. 400-410, 1996.

NGUYEN, P.; YANDI, A.; MAHAPUTRA, M. Factors that influence employee performance: motivation, leadership, environment, culture organization, work achievement, competence and compensation (a study of human resource management literature studies). **Dinasti International Journal of Digital Business Management**, v. 1, n. 4, p. 645-662, 2020.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen?** OECD, 2020.

PANCASILA, I.; HARYONO, S.; SULISTYO, B. Effects of work motivation and leadership toward work satisfaction and employee performance: Evidence from Indonesia. **The Journal of Asian Finance, Economics, and Business**, v. 7, n. 6, p. 387-397, 2020.

PREACHER, K. **Calculation for the Sobel Test: An interactive calculation tool for mediation tests**, 2020.



REPÚBLICA PORTUGUESA. **Comunicados de Conselho de Ministros do XXII Governo**, 2020.

ROCHA, C.; AMADOR, F. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cadernos Ebape**, v. 16, n. 1, p. 152-162, 2018.

SEMBIRING, M.; FATIHUDIN, D.; MOCHKLAS, M.; HOLISIN, I. Banking Employee Performance During Pandemic Covid-19: Remuneration and Motivation. **Journal of Xi'an University of Architecture & Technology**, v. 12, n. 7, p. 64-71, 2020.

SILVA, A.; SILVA, R. A motivação no ambiente organizacional. **Revista Innovare**, v. 28, 1-12, 2019.

SINHA, C.; AHMAD, A. Employees' Work Motivation during COVID-19 Outbreaks: A Comparative Study of Missionary and Govt. Schools. **Saudi Journal of Humanities and Social Sciences**, v. 5, n. 10, p. 547-554, 2020.

SOOMRO, A.; BREITENECKER, R.; SHAH, S. Relation of worklife balance, work-family conflict, and family-work conflict with the employee performance-moderating role of job satisfaction. **South Asian Journal of Business Studies**, v. 7, n. 1, p.129-146, 2018.

TAVARES, F.; SANTOS, E.; DIOGO, A.; RATTEN, V. Teleworking in portuguese communities during the COVID-19 pandemic. **Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy**, v. 14, 1-16, 2020.

THULIN, E.; VILHELMSON, B.; JOHANSSON, M. (2019). New Telework, Time Pressure, and Time Use Control in Everyday Life. **Sustainability**, v. 11, n. 11, p. 1-17, 2019.

VAZIRI, H.; CASPER, W.; WAYNE, J.; MATTHEWS, R. Changes to the Work-Family Interface During the COVID-19 Pandemic: Examining Predictors and Implications Using Latent Transition Analysis. **Journal of Applied Psychology**, v. 105, n. 10, p. 1073-1087, 2020.



WOLOR, C.; SUSITA, D.; MARTONO, S. How to Maintain Employee Motivation Amid the Covid-19 Virus Pandemic. **International Journal of Economics and Business Administration**, v. 8, n. 4, p. 78-86, 2020.

Recebido em 27/02/2022

Publicado em 10/11/2022