

Motivação e satisfação em contexto de teletrabalho: A relevância do apoio das chefias

Maria Eduarda Soares¹, Beatriz Barroso², Patrícia Tavares³

mes@iseg.ulisboa.pt; l52760@aln.iseg.ulisboa.pt; patavares@ucp.pt

¹ Advance/CSG, ISEG, Universidade de Lisboa, Rua do Quelhas 6, 1200 781 Lisboa, Portugal

² ISEG, Universidade de Lisboa, Rua do Quelhas 6, 1200 781 Lisboa, Portugal

³ CEEC, Faculdade de Ciências Humanas, Universidade Católica Portuguesa, Palma de Cima, 1649 023 Lisboa, Portugal

Pages: 496-510

Resumo: O presente estudo investiga a relevância do apoio das chefias em contexto de teletrabalho. As relações entre o apoio das chefias, a motivação, e a satisfação dos teletrabalhadores foram analisadas através de um modelo de equações estruturais, com uma amostra de 748 profissionais. Verificou-se que o apoio das chefias está positivamente associado à satisfação das necessidades psicológicas básicas de autonomia, competência, e relacionamento, assim como à satisfação no trabalho. Por sua vez, a satisfação das necessidades psicológicas básicas tem um papel mediador entre o apoio das chefias e a satisfação no trabalho. No seu conjunto, o modelo explica 46,1% da variância da satisfação no trabalho dos teletrabalhadores.

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

Motivation and satisfaction in a telework context: The role of managers' support

Abstract: This study assesses the relevance of managers' support in a telework context. The relationships between managers' support and teleworkers' motivation and satisfaction were analyzed through a structural equations model, with a sample of 748 professionals. We found that managers' support is positively associated with the satisfaction of the basic psychological needs of autonomy, competence, and relationship as well as with job satisfaction. In turn, the satisfaction of the basic psychological needs mediates between managers' support and job satisfaction. Overall, the model explains 46,1% of the variance of teleworkers' job satisfaction.

Keywords: Telework; Managers' Support; Basic Psychological Needs; Job Satisfaction

1. Introdução

O teletrabalho é uma modalidade de trabalho que envolve a utilização das tecnologias de informação e comunicação para realizar o trabalho à distância, em vez de presencialmente nas instalações físicas da organização (Garrett & Danziger, 2007). A pandemia da Covid-19 obrigou a um recurso intensivo ao teletrabalho como forma de mitigar a propagação da doença, o que acelerou a transformação digital do trabalho (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020; Fong et al., 2020). O teletrabalho apresenta diversos benefícios potenciais para a economia, para a sociedade e para o ambiente (Bughin & Cincera, 2020; Hook et al., 2020), pelo que é previsível que continue a ser largamente utilizado no futuro (Buomprisco et al., 2021),

A relevância do apoio das chefias em contexto de teletrabalho tem vindo a ser amplamente reconhecida, tanto em estudos conduzidos no período anterior à pandemia (e.g., Bentley et al., 2016; Berube Kowalski & Swanson, 2005; Choi, 2018; Lautsch & Kossek, 2011; Taskin & Edwards, 2007), como em estudos mais recentes (e.g., Carillo et al., 2021; Deschênes, 2023; Kikunaga et al., 2023; Kim et al., 2021). O apoio das chefias pode ter um carácter técnico, contribuindo para preparar melhor os teletrabalhadores no âmbito da execução das suas funções, assim como um carácter emocional, contribuindo para minimizar os problemas psicológicos e sociais decorrentes desta modalidade de trabalho (Berube Kowalski & Swanson, 2005; Deschênes, 2023; Kim et al., 2021).

Para que o teletrabalho seja implementado de forma sustentável, é relevante garantir não só que os objetivos da organização serão cumpridos, mas também que estão asseguradas condições de bem-estar e satisfação dos teletrabalhadores (Greer & Payne, 2014; Kikunaga et al., 2023). Neste sentido, a satisfação no trabalho surge como uma das variáveis mais estudadas em contexto de teletrabalho (Bae & Kim, 2016; Fonner & Roloff, 2010; Lu & Zhuang, 2023). Em contraste, são escassos os estudos sobre a motivação intrínseca em contexto de teletrabalho (Brunelle & Fortin, 2021), ou seja, a motivação que decorre de os indivíduos considerarem as suas atividades de trabalho interessantes ou agradáveis, a qual está geralmente associada a níveis mais elevados de desempenho e satisfação (Deci & Ryan, 2000).

O presente estudo tem como referencial teórico a teoria da autodeterminação (Deci & Ryan, 2000; Gagné et al., 2015), segundo a qual a motivação intrínseca é facilitada por condições que conduzem à satisfação das necessidades psicológicas básicas de autonomia, competência e relacionamento. Pretende-se investigar, em contexto de teletrabalho, a relevância do apoio das chefias para a satisfação no trabalho, tanto diretamente como indiretamente, através da satisfação de necessidades psicológicas básicas inerentes à motivação intrínseca dos teletrabalhadores. Esta análise das relações que se estabelecem entre apoio das chefias, motivação, e satisfação dos teletrabalhadores tem como principal objetivo contribuir para um conhecimento mais granular e específico das condições associadas à sustentabilidade social em contexto de teletrabalho.

2. Revisão da literatura

2.1. Apoio das chefias em contexto de teletrabalho

O apoio das chefias pode ser definido como a percepção que os trabalhadores desenvolvem relativamente à forma como as suas chefias apreciam as suas contribuições, concedem apoio, e se preocupam com o seu bem-estar (Eisenberger et al., 2002). Em contexto de teletrabalho, as chefias são o principal ponto de contacto entre a organização e os seus trabalhadores (Kim et al., 2021), pelo que o seu apoio, tanto técnico como emocional, é considerado como uma condição essencial para o sucesso da implementação desta modalidade de trabalho (Carillo et al., 2021; Choi, 2018; Kikunaga et al., 2023; Taskin & Edwards, 2007).

O apoio técnico por parte das chefias diz respeito a fatores inerentes à execução do trabalho no novo contexto, incluindo a clarificação das tarefas e das expectativas de desempenho (Kim et al., 2021; Taskin & Edwards, 2007), a disponibilização de ações de formação sobre equipamentos necessários para realizar o trabalho à distância (Beckel & Fisher, 2022; Haines III et al., 2002), assim como a facilitação do acesso à partilha de conhecimento relacionado com atividades de trabalho (Bentley et al., 2016; Contreras et al., 2020).

O apoio emocional é particularmente relevante tendo em conta o isolamento profissional e social inerente ao teletrabalho (Belle et al., 2015; Bentley et al., 2016; Carillo et al., 2021; Deschênes, 2023; Kikunaga et al., 2023). Neste sentido, as chefias poderão desenvolver ações visando o desenvolvimento do espírito de equipa e das relações de confiança entre colegas (Berube Kowalski & Swanson, 2005; Kim et al., 2021; Lautsch & Kossek, 2011). O apoio das chefias é também relevante no que diz respeito ao estabelecimento de limites entre a esfera profissional e pessoal (Chambel et al., 2022; Haines III et al., 2002; Lautsch & Kossek, 2011).

2.2. Motivação em contexto de teletrabalho

Pinder (2008) define a motivação como “o conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo quer fora dele e que dão origem ao comportamento de trabalho, determinando a sua força, direção, intensidade e duração” (p.11).

A teoria da autodeterminação (Deci & Ryan, 2000; Gagné et al., 2015) procura analisar o tipo de motivação que mais energiza o comportamento de trabalho, propondo um continuum entre a motivação controlada e a motivação autónoma. Num extremo do continuum temos a motivação controlada, na qual o comportamento depende de motivos ou reforços externos ao indivíduo como, por exemplo, a existência de recompensas. No extremo oposto, o grau mais elevado de motivação autónoma corresponde à motivação intrínseca, na qual o comportamento é energizado com base no interesse, satisfação e prazer inerentes às atividades de trabalho.

Deci e Ryan (2000) argumentam que a motivação intrínseca, associada a níveis mais elevados de desempenho e satisfação, surge quando reunidas as condições necessárias para garantir a satisfação de três necessidades psicológicas básicas, inatas e essenciais para todos os indivíduos: necessidade de autonomia, necessidade de competência, e necessidade de relacionamento.

No que diz respeito ao teletrabalho, a satisfação da necessidade de autonomia, relativa ao grau de liberdade e de decisão sobre as atividades de trabalho, tem vindo a ser considerada particularmente crítica, uma vez que é um dos principais mecanismos que potencia os seus efeitos positivos (Brunelle & Fortin, 2021; Gajendran & Harrison, 2007). A satisfação da necessidade de relacionamento, relativa ao sentimento de pertença e de apoio, é também pertinente para este contexto dado que, estando fisicamente distantes do ambiente organizacional, os trabalhadores podem percecionar ter laços afetivos mais fracos e menos apoio por parte das chefias e dos colegas (Brunelle & Fortin, 2021; Colbert et al., 2016). Por fim, a satisfação da necessidade de competência, relativa a sentimentos de eficácia no trabalho, é igualmente relevante para esta prática laboral. A distância pode permitir aos teletrabalhadores otimizar a sua produtividade (pela menor perda de tempo com transportes e interrupções de colegas), mas também pode dificultar a aquisição de *feedback* sobre o desempenho, essencial para o conhecimento de eficácia pessoal (Brunelle & Fortin, 2021; Sewell & Taskin, 2015).

O estudo desenvolvido por Olafsen et al. (2018) fornece evidência que o apoio das chefias está associado à satisfação das necessidades psicológicas básicas. Adicionalmente, o estudo de Orsini e Rodrigues (2020), realizado na área da educação e em contexto de teletrabalho, veio também salientar os contributos positivos do apoio das chefias na satisfação das necessidades psicológicas básicas. Com base nestes estudos, sugerem-se as seguintes hipóteses:

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

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

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

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

2.3. Satisfação em contexto de teletrabalho

A satisfação no trabalho pode ser definida como um estado emocional positivo ou prazeroso, que resulta da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas por este (Locke, 1976). Por outro lado, Crites et al. (1994) caracterizam-na como um estado emocional, sentimento, atitude, ou resposta afetiva a uma situação de trabalho.

No que diz respeito a investigações sobre teletrabalho, a satisfação no trabalho é uma das variáveis mais estudadas (Bae & Kim, 2016; Fonner & Roloff, 2010; Lu & Zhuang, 2023), embora os resultados não sejam muito conclusivos. O teletrabalho pode conduzir a uma maior satisfação devido aos benefícios associados a esta modalidade, como a maior flexibilidade de horários, maior equilíbrio trabalho-família, e menor stress motivado por deslocações (Bae & Kim, 2016; Gajendran & Harrison, 2007; Vega et al., 2015). Por outro lado, pode conduzir a uma menor satisfação decorrente da perceção das desvantagens associadas a esta prática, tais como isolamento físico e social, inexistência

de um sentimento de pertença à organização, diminuição das fronteiras entre vida pessoal e profissional, e tendência para um excesso de horas de trabalho (Bartel et al., 2012; Kossek et al., 2015).

O apoio das chefias tem sido fortemente associado à satisfação no trabalho, sendo que indivíduos que se sentem mais apoiados pelas suas chefias sentem-se também mais satisfeitos (Steinhardt et al., 2003). Mais recentemente, também Kalliath et al. (2020) e Iqbal et al. (2020) comprovaram a existência de uma relação significativa entre o apoio das chefias e a satisfação no trabalho. Neste sentido, apresenta-se a seguinte hipótese:

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

A literatura tem vindo a referir que a satisfação das necessidades psicológicas básicas conduz a efeitos positivos no âmbito laboral (Unanue et al., 2017). Estudos recentes fornecem evidência empírica que a satisfação das necessidades psicológicas básicas está associada à satisfação no trabalho (Brunelle & Fortin, 2021; Rathi & Lee, 2017; Van den Broeck et al., 2016). Perante o exposto, estabeleceram-se as seguintes hipóteses:

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

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

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

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

Considerando que o apoio das chefias tem um efeito positivo na satisfação das necessidades psicológicas básicas, e que estas, por sua vez, têm um efeito igualmente positivo na satisfação no trabalho, sugere-se que a satisfação das necessidades psicológicas básicas possa desempenhar um papel mediador entre o apoio das chefias e a satisfação no trabalho. Apesar de não ter sido encontrada literatura sobre o papel mediador da satisfação das necessidades psicológicas básicas, são propostas as seguintes hipóteses:

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

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

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

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

A figura 1 apresenta o modelo conceptual com as relações abordadas neste estudo:

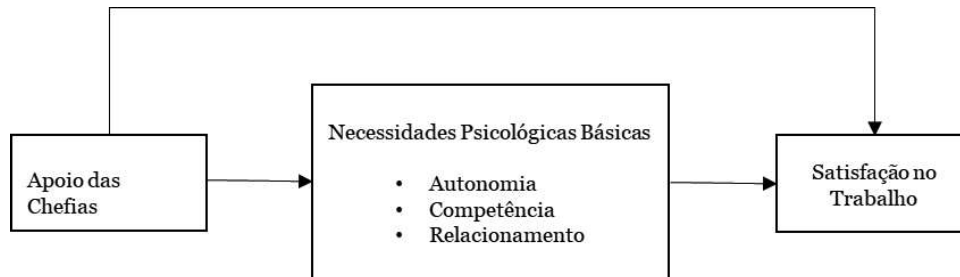


Figura 1 – Modelo conceptual

3. Método

3.1. Participantes e procedimento

Realizou-se um estudo empírico com recurso a análise quantitativa, suportado num inquérito por questionário, elaborado na plataforma Qualtrics e divulgado através das redes sociais (e.g., LinkedIn, Facebook). Obtiveram-se 748 respostas válidas, sendo 78,9% dos participantes do género feminino e a média etária de 34,41 anos. Considerando o regime de teletrabalho praticado, 72,2% estão em teletrabalho a tempo inteiro e 27,8% em regime de teletrabalho intercalado com trabalho presencial. Quanto à adoção do teletrabalho, a maioria (69,1%) refere que foi uma escolha da organização, 27,1% consideram que foi uma escolha resultante do acordo entre o próprio e a organização, e apenas 3,7% refere que foi uma escolha pessoal.

3.2. Instrumento

O instrumento utilizado inclui três secções. A primeira secção diz respeito às necessidades psicológicas básicas, tendo sido utilizada a *Work-Related Basic Need Satisfaction Scale*, desenvolvida por Broeck et al. (2010). Esta escala é composta por um total de 18 itens, que compreende a satisfação das três necessidades psicológicas básicas – necessidade de autonomia (e.g., “sinto que tenho liberdade para realizar o meu trabalho da forma que eu considerar melhor”), competência (e.g., “sinto que sou competente na minha atividade profissional”), e relacionamento (e.g., “tenho pouco contacto com os meus colegas de trabalho”). Na segunda secção, o questionário inclui 21 itens relativos ao apoio das chefias, tendo sido utilizada a escala *Perceived Supervisor Support* (PSS), desenvolvida por Eisenberger et al. (1986) e composta por 6 itens (e.g., “o meu superior hierárquico direto preocupa-se realmente com o meu bem-estar”) e a *Supportive Supervisory Scale* (SSS), desenvolvida por McGilton (2010) e composta por 15 itens (e.g., “o meu superior hierárquico direto mantém-me informado acerca de decisões tomadas em relação ao meu trabalho”). A terceira secção diz respeito à satisfação no trabalho, tendo sido utilizada a escala *Job Satisfaction Index* (JSI), desenvolvida por Brayfield e Rothe (1951), com 5 itens (e.g., “sinto que gosto verdadeiramente do meu trabalho”). Em todas as secções utilizou-se para resposta uma escala de Likert de 5 pontos, em que 1=Discordo Totalmente e 5=Concordo Totalmente.

4. Resultados

Tendo em conta que se pretendia testar um modelo conceptual com múltiplas relações, optou-se pela modelização de equações estruturais com análise dos mínimos quadrados parciais. Deste modo, para proceder à análise das relações em estudo, foi utilizado o software SmartPLS, versão 3.0 (Ringle et al., 2015). Numa fase inicial, começámos por testar os modelos de medida utilizados, em termos de fiabilidade e validade dos diferentes construtos. Seguidamente, procedeu-se à análise do modelo estrutural, em termos das relações que se estabelecem entre os construtos e a sua capacidade de previsão da satisfação no trabalho.

4.1. Modelos de medida

Para avaliar a fiabilidade dos construtos, utilizou-se o Alpha de Cronbach e a fiabilidade compósita, para os quais o valor mínimo aceitável é de 0,7 (Hair et al., 2017). A Tabela 1 demonstra a existência de bons níveis de consistência interna, sendo os Alphas de Cronbach e as fiabilidades compósitas superiores a 0,7 para todos os construtos. No que diz respeito à validade convergente, recorreu-se à variância média extraída (AVE), para a qual o valor mínimo aceitável é de 0,5 (Hair et al., 2017). Como pode verificar-se na Tabela 1, a percentagem da AVE é superior a 0,5 em todos os construtos.

Construto	Alpha de Cronbach	Fiabilidade compósita	Variância média extraída (AVE)
Apoio das Chefias	0,975	0,977	0,669
Necessidade de Autonomia	0,800	0,857	0,505
Necessidade de Competência	0,860	0,895	0,588
Necessidade de Relacionamento	0,844	0,885	0,565
Satisfação no Trabalho	0,833	0,883	0,604

Tabela 1 – Fiabilidade e validade convergente

Para analisar a validade discriminante, utilizou-se o critério de Fornell e Larcker (1981), que consiste em comparar as raízes quadradas das variâncias médias extraídas (AVE, em negrito na diagonal principal) com a correlação de cada par de variáveis latentes. A Tabela 2 mostra que, para todos os pares de variáveis latentes, as raízes quadradas da AVE são superiores às correlações. Assim, pode concluir-se que cada variável latente partilha mais variância com a sua própria medida do que com outros construtos, o que é considerado evidência de validade discriminante.

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1 Apoio das Chefias	0,818				
2 Necessidade de Autonomia	0,538	0,711			
3 Necessidade de Competência	0,141	0,396	0,767		
4 Necessidade de Relacionamento	0,342	0,365	0,354	0,752	
5 Satisfação no Trabalho	0,426	0,621	0,386	0,455	0,777

Tabela 2 – Validade discriminante

4.2. Modelo estrutural

Dado que a análise dos modelos de medida revelou a existência de bons índices de validade e fiabilidade, passamos seguidamente a analisar o modelo estrutural (Figura 2), de modo a aferir a significância das relações em estudo. Utilizou-se o procedimento *bootstrapping* para avaliar a significância dos coeficientes de caminho. Concluiu-se que, das sete relações diretas em estudo, todas eram significativas (Tabela 3), apresentando valores de t superiores a 1,96 ($p < 0,05$).

Analisou-se ainda a dimensão dos efeitos a partir do f^2 (Cohen, 1988). Segundo Cohen (1988), os valores do f^2 são de 0,02 para um efeito pequeno, 0,15 para o médio e 0,35 para o grande. Verifica-se assim que os efeitos são fracos, à exceção do efeito do apoio das chefias na necessidade de autonomia, que é forte, e do efeito da necessidade de autonomia na satisfação no trabalho, que é médio.

		B	Teste t	p	f^2
H1a	Apoio das Chefias -> Nec Autonomia	0,538	17,296	0,000	0,408
H1b	Apoio das Chefias -> Nec Competência	0,141	3,656	0,000	0,020
H1c	Apoio das Chefias -> Nec Relacionamento	0,342	9,135	0,000	0,132
H2	Apoio das Chefias -> Satisfação Trabalho	0,097	2,341	0,019	0,012
H3a	Nec Autonomia -> Satisfação Trabalho	0,441	9,504	0,000	0,216
H3b	Nec Competência -> Satisfação Trabalho	0,121	3,164	0,002	0,021
H3c	Nec Relacionamento -> Satisfação Trabalho	0,219	5,945	0,000	0,069

Tabela 3 – Efeitos diretos – Relações significativas

Recorrendo também ao processo *bootstrapping*, verificou-se que as três relações indiretas também são significativas (Tabela 4).

		B	Teste t	p
H4a	Apoio das Chefias -> Nec Autonomia -> Satisfação Trabalho	0,237	7,740	0,000
H4b	Apoio das Chefias -> Nec Competência -> Satisfação Trabalho	0,017	2,391	0,017
H4c	Apoio das Chefias -> Nec Relacionamento -> Satisfação Trabalho	0,075	4,710	0,000

Tabela 4 – Efeitos indiretos – Relações significativas

Seguidamente, analisou-se o coeficiente de determinação (R^2) dos construtos endógenos para avaliar o grau de precisão preditiva do modelo. O modelo explica 46,1% da satisfação no trabalho, 29% da necessidade de autonomia, 11,7% da necessidade de relacionamento e 2% da necessidade de competência (Figura 2). Finalmente, utilizou-se o procedimento *blindfolding* para calcular a relevância preditiva do modelo através do indicador de Stone-Geisser (Q^2). Em todos os casos, os valores obtidos são superiores a 0, pelo que se conclui a relevância preditiva dos modelos (Hair et al., 2017).

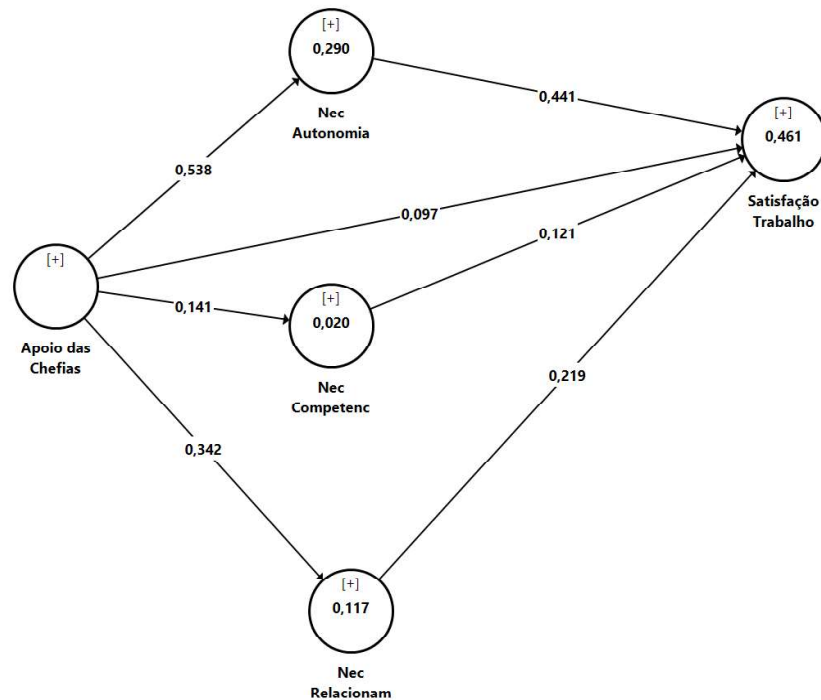


Figura 2 – Modelo Estrutural Final

5. Discussão

Sendo o objetivo do estudo a análise das relações que se estabelecem entre a satisfação das necessidades psicológicas básicas, a satisfação no trabalho e o apoio das chefias, concluiu-se que, das 7 relações diretas e das 3 relações indiretas encontradas, todas são significativas.

Em primeiro lugar, comprovou-se a existência de uma associação positiva entre o apoio das chefias e a satisfação da necessidade de autonomia (H1a), de competência (H1b) e de relacionamento (H1c), o que está em consonância com o resultado de estudos anteriores. (Olafsen et al., 2018; Orsini & Rodrigues, 2020).

É relevante referir que, enquanto o efeito do apoio das chefias na necessidade de autonomia é forte, o efeito na necessidade de competência é muito fraco. Estando a necessidade de autonomia associada à liberdade de escolha das atividades de trabalho, é interessante verificar que, em contexto de teletrabalho, o apoio das chefias é visto como potenciando fortemente a satisfação dessa necessidade de liberdade de tomada de decisão. Por outro lado, estando a necessidade de competência associada aos sentimentos de autoeficácia, frequentemente decorrentes do *feedback* das chefias, é interessante verificar que, em contexto de teletrabalho, o papel das chefias não parece ser preponderante para a satisfação desta necessidade.

No que diz respeito à satisfação no trabalho, verificou-se que está positivamente associada ao apoio das chefias (H2), tal como evidenciado em diversos estudos anteriores (e.g., Iqbal et al., 2020; Kalliath et al., 2020; Steinhardt et al., 2003). Foi ainda possível verificar que a satisfação no trabalho está também positivamente associada à satisfação das necessidades de autonomia, de competência e de relacionamento (H3a, H3b, H3), o que também corresponde aos resultados de estudos anteriores (e.g., Brunelle & Fortin, 2021; Rathi & Lee, 2017; Van den Broeck et al., 2016). Por fim, comprovou-se a existência do papel mediador da satisfação da necessidade de autonomia, de competência e de relacionamento na relação entre o apoio das chefias e a satisfação no trabalho (H4a, H4b, H4c). Este resultado, assinalando a importância de as chefias terem em consideração a satisfação das necessidades básicas dos teletrabalhadores, ainda não tinha, no melhor do nosso conhecimento, sido objeto de análise em estudos anteriores.

6. Conclusão

6.1. Contribuições do estudo

No que concerne às contribuições do estudo, importa distinguir contribuições teóricas e práticas. Em termos de contribuições teóricas, salienta-se o papel mediador das necessidades psicológicas básicas na relação entre o apoio das chefias e a satisfação em contexto de teletrabalho. Apesar de alguns estudos anteriores abordarem a influência do apoio das chefias na satisfação das necessidades psicológicas básicas e na satisfação no trabalho, a análise das relações de mediação ainda se revela uma lacuna na literatura. Adicionalmente, a maioria dos estudos relativos às relações entre variáveis não foram desenvolvidos em contexto de teletrabalho, pelo que o presente trabalho acaba por contribuir para o desenvolvimento da literatura atual sobre um tema de crescente relevância no contexto de pós-pandemia.

No que diz respeito a contribuições práticas, este estudo pode fornecer orientações importantes para as chefias, tornando-as mais conscientes acerca de como o seu apoio é crucial. Neste sentido, seria importante apostar em formações direcionadas às chefias com vista ao seu desenvolvimento pessoal e profissional, contribuindo para fomentar a sua capacidade de apoiar os seus subordinados. Os Gestores de Recursos Humanos também poderão ter uma perceção mais clara acerca do impacto da satisfação das necessidades psicológicas básicas na satisfação em contexto de teletrabalho, pelo que poderão apostar em ações que permitam estimular a satisfação destas. Assim, para maximizar a satisfação da necessidade de autonomia, poderá considerar-se a diversificação de funções e a conceção de maior liberdade na realização de tarefas. Com vista à satisfação da necessidade de competência, sugere-se o recurso a formações, direcionadas para o desenvolvimento de *soft* e *hard skills* e, para potenciar a satisfação da necessidade de relacionamento, poderá investir-se em momentos de equipa (e.g., ações de *teambuilding* e *coffee-breaks* virtuais).

6.2. Limitações e sugestões para futuras investigações

O estudo empírico realizado tem diversas limitações, pelo que os seus resultados devem ser interpretados com cautela. Em primeiro lugar, não foi recolhida informação sobre políticas e práticas das empresas nas quais os participantes trabalham e que

podem estar a influenciar os resultados (e.g., gestão das remunerações, gestão do desempenho). Também apenas foi analisada a influência do apoio das chefias na satisfação das necessidades psicológicas básicas e na satisfação no trabalho, sendo que seria relevante considerar outros tipos de apoio (e.g., apoio organizacional, apoio dos colegas). Seguidamente, considera-se também o desequilíbrio acentuado de género que existe relativamente aos inquiridos, uma vez que o estudo conta com uma baixa participação do género masculino, dificultando assim a perceção de diferenças significativas entre géneros. Outra limitação passa pelo estudo ter sido desenvolvido com base numa metodologia quantitativa, com base num inquérito por questionário. Deste modo, futuramente, deveria considerar-se o recurso a uma metodologia qualitativa, com realização de entrevistas, para complementar a informação recolhida através dos questionários. Finalmente, salienta-se o facto de o estudo apenas ter sido direccionado a profissionais que já tiveram contacto com o teletrabalho, restringindo a participação daqueles que nunca o experienciaram. Assim, propõe-se que seja realizada uma comparação entre teletrabalhadores e não teletrabalhadores, para compreender se existem diferenças significativas. Por último, o facto de o teletrabalho ter assumido uma maior importância recentemente e ter sido influenciado pela COVID-19 pode ter condicionado as perceções e as respostas dos indivíduos. Assim, sugere-se que o presente estudo seja replicado num período em que a pandemia esteja totalmente ultrapassada, de modo a comparar os dois contextos.

Agradecimento: Este trabalho foi financiado por fundos nacionais através da FCT - Fundação para a Ciência e a Tecnologia, I.P., no âmbito do Projeto UIDB/04521/2020

Referências

- Bae, K. B., & Kim, D. (2016). The Impact of Decoupling of Telework on Job Satisfaction in U.S. Federal Agencies: Does Gender Matter? *The American Review of Public Administration*, 46(3), 356–371. <https://doi.org/10.1177/02750740166637183>
- Bartel, C. A., Wrzesniewski, A., & Wiesenfeld, B. M. (2012). Knowing Where You Stand: Physical Isolation, Perceived Respect, and Organizational Identification Among Virtual Employees. *Organization Science*, 23(3), 743–757. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0661>
- Beckel, J. L. O., & Fisher, G. G. (2022). Telework and Worker Health and Well-Being: A Review and Recommendations for Research and Practice. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(7), 3879. <https://doi.org/10.3390/ijerph19073879>
- Belle, S. M., Burley, D. L., & Long, S. D. (2015). Where do I belong? High-intensity teleworkers' experience of organizational belonging. *Human Resource Development International*, 18(1), 76–96. <https://doi.org/10.1080/13678868.2014.979006>
- Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. *Sustainability*, 12(9), 3662. <https://doi.org/10.3390/su12093662>
- Bentley, T. A., Teo, S. T. T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R., & Gloet, M. (2016). The role of organisational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach. *Applied Ergonomics*, 52, 207–215. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2015.07.019>

- Berube Kowalski, K., & Swanson, J. A. (2005). Critical success factors in developing teleworking programs. *Benchmarking: An International Journal*, 12(3), 236–249. <https://doi.org/10.1108/14635770510600357>
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35(5), 307–311. <https://doi.org/10.1037/h0055617>
- Broeck, A., Vansteenkiste, M., Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 981–1002. <https://doi.org/10.1348/096317909X481382>
- Brunelle, E., & Fortin, J.-A. (2021). Distance Makes the Heart Grow Fonder: An Examination of Teleworkers' and Office Workers' Job Satisfaction Through the Lens of Self-Determination Theory. *SAGE Open*, 11(1), 215824402098551. <https://doi.org/10.1177/2158244020985516>
- Bughin, J. R., & Cincera, M. (2020). F.O.G. and Teleworking: Some Labor Economics of Covid-19. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3680444>
- Buomprisco, G., Ricci, S., Perri, R., & De Sio, S. (2021). Health and Telework: New Challenges after COVID-19 Pandemic. *European Journal of Environment and Public Health*, 5(2), em0073. <https://doi.org/10.21601/ejeph/9705>
- Carillo, K., Cachat-Rosset, G., Marsan, J., Saba, T., & Klarsfeld, A. (2021). Adjusting to epidemic-induced telework: Empirical insights from teleworkers in France. *European Journal of Information Systems*, 30(1), 69–88. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1829512>
- Chambel, M. J., Castanheira, F., & Santos, A. (2022). Teleworking in times of COVID-19: The role of Family-Supportive supervisor behaviors in workers' work-family management, exhaustion, and work engagement. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–36. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2063064>
- Choi, S. (2018). Managing Flexible Work Arrangements in Government: Testing the Effects of Institutional and Managerial Support. *Public Personnel Management*, 47(1), 26–50. <https://doi.org/10.1177/0091026017738540>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed). L. Erlbaum Associates.
- Colbert, A. E., Bono, J. E., & Purvanova, R. K. (2016). Flourishing via Workplace Relationships: Moving Beyond Instrumental Support. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1199–1223. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0506>
- Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. *Frontiers in Psychology*, 11, 590271. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>

- Crites, S. L., Fabrigar, L. R., & Petty, R. E. (1994). Measuring the Affective and Cognitive Properties of Attitudes: Conceptual and Methodological Issues. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20(6), 619–634. <https://doi.org/10.1177/0146167294206001>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Deschênes, A.-A. (2023). Professional isolation and pandemic teleworkers’ satisfaction and commitment: The role of perceived organizational and supervisor support. *European Review of Applied Psychology*, 73(2), 100823. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2022.100823>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>
- Fong, M. W., Gao, H., Wong, J. Y., Xiao, J., Shiu, E. Y. C., Ryu, S., & Cowling, B. J. (2020). Nonpharmaceutical Measures for Pandemic Influenza in Nonhealthcare Settings—Social Distancing Measures. *Emerging Infectious Diseases*, 26(5), 976–984. <https://doi.org/10.3201/eid2605.190995>
- Fonner, K. L., & Roloff, M. E. (2010). Why Teleworkers are More Satisfied with Their Jobs than are Office-Based Workers: When Less Contact is Beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, 38(4), 336–361. <https://doi.org/10.1080/00909882.2010.513998>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., van den Broeck, A., Aspel, A. K., Bellerose, J., Benabou, C., Chemolli, E., Güntert, S. T., Halvari, H., Indiyastuti, D. L., Johnson, P. A., Molstad, M. H., Naudin, M., Ndao, A., Olafsen, A. H., Roussel, P., Wang, Z., & Westbye, C. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178–196. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892>
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Garrett, R. K., & Danziger, J. N. (2007). Which Telework? Defining and Testing a Taxonomy of Technology-Mediated Work at a Distance. *Social Science Computer Review*, 25(1), 27–47. <https://doi.org/10.1177/0894439306293819>

- Greer, T. W., & Payne, S. C. (2014). Overcoming telework challenges: Outcomes of successful telework strategies. *The Psychologist-Manager Journal*, 17(2), 87–111. <https://doi.org/10.1037/mgr0000014>
- Haines III, V. Y., St-Onge, S., & Archambault, M. (2002). Environmental and Person Antecedents of Telecommuting Outcomes: *Journal of Organizational and End User Computing*, 14(3), 32–50. <https://doi.org/10.4018/joeuc.2002070103>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (Eds.). (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (Second edition). Sage.
- Hook, A., Court, V., Sovacool, B. K., & Sorrell, S. (2020). A systematic review of the energy and climate impacts of teleworking. *Environmental Research Letters*, 15(9), 093003. <https://doi.org/10.1088/1748-9326/ab8a84>
- Iqbal, S., Hongyun, T., Akhtar, S., Ahmad, U., & Nyarko Ankomah, F. (2020). Impacts of Supervisor Support on Turnover Intentions: Mediating Role of Job Satisfaction. *Asian Journal of Education and Social Studies*, 1–9. <https://doi.org/10.9734/ajess/2020/v6i330174>
- Kalliath, P., Kalliath, T., Chan, X. W., & Chan, C. (2020). Enhancing job satisfaction through work–family enrichment and perceived supervisor support: The case of Australian social workers. *Personnel Review*, 49(9), 2055–2072. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2018-0219>
- Kikunaga, K., Nakata, A., Kuwamura, M., Odagami, K., Mafune, K., Ando, H., Muramatsu, K., Tateishi, S., Fujino, Y., & for the CORoNa Work Project. (2023). Psychological Distress, Japanese Teleworkers, and Supervisor Support During COVID-19. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 65(2), e68–e73. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002756>
- Kim, T., Mullins, L. B., & Yoon, T. (2021). Supervision of Telework: A Key to Organizational Performance. *The American Review of Public Administration*, 51(4), 263–277. <https://doi.org/10.1177/0275074021992058>
- Kossek, E. E., Thompson, R. J., & Lautsch, B. A. (2015). Balanced Workplace Flexibility: Avoiding the Traps. *California Management Review*, 57(4), 5–25. <https://doi.org/10.1525/cm.2015.57.4.5>
- Lautsch, B. A., & Kossek, E. E. (2011). Managing a blended workforce. *Organizational Dynamics*, 40(1), 10–17. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2010.10.005>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally College Pub. Co.
- Lu, Z., & Zhuang, W. (2023). Can Teleworking Improve Workers' Job Satisfaction? Exploring the Roles of Gender and Emotional Well-Being. *Applied Research in Quality of Life*. <https://doi.org/10.1007/s11482-023-10145-4>

- McGilton, K. S. (2010). Development and Psychometric Testing of the Supportive Supervisory Scale: Supportive Supervisory Scale. *Journal of Nursing Scholarship*, 42(2), 223–232. <https://doi.org/10.1111/j.1547-5069.2009.01323.x>
- Olafsen, A. H., Deci, E. L., & Halvari, H. (2018). Basic psychological needs and work motivation: A longitudinal test of directionality. *Motivation and Emotion*, 42(2), 178–189. <https://doi.org/10.1007/s11031-017-9646-2>
- Orsini, C., & Rodrigues, V. (2020). Supporting motivation in teams working remotely: The role of basic psychological needs. *Medical Teacher*, 42(7), 828–829. <https://doi.org/10.1080/0142159X.2020.1758305>
- Pinder, C. C. (2008). *Work motivation in organizational behavior* (2nd ed). Psychology Press.
- Rathi, N., & Lee, K. (2017). Role of basic psychological need satisfaction in retaining talent: An investigation in the Indian context. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 9(1), 2–15. <https://doi.org/10.1108/APJBA-01-2016-0002>
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2015). *SmartPLS 3*. SmartPLS GmbH. <http://www.smartpls.com>.
- Sewell, G., & Taskin, L. (2015). Out of Sight, Out of Mind in a New World of Work? Autonomy, Control, and Spatiotemporal Scaling in Telework. *Organization Studies*, 36(11), 1507–1529. <https://doi.org/10.1177/0170840615593587>
- Steinhardt, M. A., Dolbier, C. L., Gottlieb, N. H., & McCalister, K. T. (2003). The Relationship between Hardiness, Supervisor Support, Group Cohesion, and Job Stress as Predictors of Job Satisfaction. *American Journal of Health Promotion*, 17(6), 382–389. <https://doi.org/10.4278/0890-1171-17.6.382>
- Taskin, L., & Edwards, P. (2007). The possibilities and limits of telework in a bureaucratic environment: Lessons from the public sector. *New Technology, Work and Employment*, 22(3), 195–207. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2007.00194.x>
- Unanue, W., Gómez, M. E., Cortez, D., Oyanedel, J. C., & Mendiburo-Seguel, A. (2017). Revisiting the Link between Job Satisfaction and Life Satisfaction: The Role of Basic Psychological Needs. *Frontiers in Psychology*, 8, 680. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00680>
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C.-H., & Rosen, C. C. (2016). A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work. *Journal of Management*, 42(5), 1195–1229. <https://doi.org/10.1177/0149206316632058>
- Vega, R. P., Anderson, A. J., & Kaplan, S. A. (2015). A Within-Person Examination of the Effects of Telework. *Journal of Business and Psychology*, 30(2), 313–323. <https://doi.org/10.1007/s10869-014-9359-4>