

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

O impacto do apoio social e da necessidade de recuperação na relação entre *off-task conversation* e bem-estar subjetivo

João Miguel Serôdio Bila dos Santos e Silva

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientadores:

PhD Doutora Patrícia Lopes Costa — Professora Auxiliar

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

outubro, 2021

O impacto do apoio social e da necessidade de recuperação na relação entre *off-task conversation* e bem-estar subjetivo

João Miguel Serôdio Bila dos Santos e Silva

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientadores:

PhD Doutora Patrícia Lopes Costa — Professora Auxiliar

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

outubro, 2021

Abstract – PT

O presente estudo visa investigar a relação entre *off-task conversation*, apoio social de colegas e supervisores, necessidade de recuperação e bem-estar subjetivo. Foi desenvolvida uma escala de *off-task conversation*, a qual foi, juntamente com outros instrumentos, utilizada num questionário. Foram recolhidos dados (N = 161) desse questionário, analisados com recurso à *PROCESS macro*. Os resultados mostram que o valor do efeito indireto é significativo e positivo. Confirma-se a hipótese inicial que o apoio social de colegas e supervisores e a necessidade de recuperação medeiam sequencialmente a relação entre *off-task conversation* e bem-estar subjetivo. Deste modo, quanto mais altos forem os valores de *off-task conversation*, maior é a percepção de apoio social de colegas e supervisores; quanto maior for o apoio social de colegas e supervisores, menor é a necessidade de recuperação e, quanto menor for a necessidade de recuperação, maior é o bem-estar subjetivo (com a vida). Conclui-se, assim, que a *off-task conversation* surge como um elemento importante para a prestação de apoio e suporte no contexto profissional, sendo que as interações informais acabam por ter um grande peso, ainda que de forma indireta, no bem-estar dos sujeitos.

Palavras-chave: *off-task conversation*; apoio social; necessidade de recuperação; bem-estar subjetivo.

Abstract – EN

The present study aims to investigate the relationship between off-task conversation, social support from colleagues and supervisors, need for recuperation and subjective well-being. An off-task conversation scale was developed and, together with the other instruments, it was used in a survey. The data from the survey (N = 161) was analysed using the *PROCESS macro*. Findings show that the indirect effect value is significant and positive. The initial hypothesis that social support from colleagues and supervisors and the need for recovery sequentially mediate the relationship between off-task conversation and subjective well-being is confirmed. Thus, the higher the values of off-task conversation, the higher the perceived social support from colleagues and supervisors; the higher the social support from colleagues and supervisors, the lower the need for recovery; and the lower the need for recovery, the higher the subjective well-being. Therefore, it is possible to draw the conclusion that off-task conversation emerges as an important element to provide support in the professional context and that informal interactions end up having a great weight, even if indirectly, on the subjects' well-being.

Keywords: off-task conversation; social support; need for recuperation; subjective well-being.

Agradecimentos

Em primeiro lugar, quero agradecer à Professora Patrícia Costa, pela incansável ajuda e disponibilidade demonstrada, nunca deixando que eu sentisse que não tinha apoio ou direção. Em segundo lugar, aos meus pais que sempre me apoiaram, independentemente do rumo ou das decisões que tomei, por só quererem que fosse feliz, sem vocês nunca teria chegado aqui. Em terceiro lugar, à minha namorada, Patrícia, e aos meus amigos que, consciente ou inconscientemente, me deram forças para continuar dia após dia, lembrando-me que era capaz e que tudo o que queria estava ao meu alcance. Obrigado por acreditarem em mim, mesmo quando eu não acreditava.

1. Introdução	1
2. Enquadramento Teórico.....	5
2.1 JD-R	5
2.2 Bem-estar	6
2.3 Virtualidade e interações informais	9
2.4 Apoio social de colegas e supervisores.....	11
2.5 Recuperação.....	13
2.6 Hipótese	16
3. Metodologia	16
3.1 Amostra.....	16
3.2 Procedimento	17
3.3. Construção e validação da escala.....	17
3.4 Instrumentos.....	19
4. Resultados	20
5. Discussão	22
Limitações e estudos futuros.....	26
Bibliografia	27
Anexos	37
Escala de Apoio Social de Colegas.....	40
Escala de Apoio Social de Supervisores	40
Escala de Bem-estar subjetivo — Satisfação com a Vida	41
Escala de <i>Off-task Conversation</i>	41
Escala de Necessidade de Recuperação	42

1. Introdução

A pandemia de COVID-19 recebeu desde cedo atenção a nível global, devido à sua rápida transmissão e aos diferentes graus de danos que podia causar (Li et al., 2021). O rastreio dos contactos, o isolamento e a quarentena provaram ser medidas eficazes de controlo do número de casos e de surtos (Guan et al., 2019), sendo estas adotadas por inúmeros países. Deste modo, e ao contrário de outras crises globais, a pandemia trouxe bastantes mudanças no modo como as pessoas levam a sua vida, juntamente com a incerteza, a alteração das rotinas do quotidiano, pressões financeiras e isolamento social (Li et al., 2021), as quais podem resultar em encargos emocionais e psicológicos para a maioria da população.

As relações sociais sempre foram consideradas uma necessidade fundamental para o ser humano (Baumeister & Leary, 1995) – os indivíduos obtêm apoio social e sentimentos de pertença e compreensão nas suas redes sociais (Wu et al., 2021), podendo agir como promotores do bem-estar individual (Cohen, 2004). Assim, e face aos stressores e à disrupção das rotinas causados pela pandemia, seria esperado que as pessoas dependessem umas das outras para manter ligações significativas e adotar estratégias de *coping* para aliviar o peso da crise de saúde pública na sua saúde mental (Li et al., 2021). As pessoas formam relações interpessoais significativas com base em interações informais, relações estas que são fontes de entendimento (Feldman & Rafaeli, 2002) e a base de rituais e rotinas como, por exemplo, reuniões de *staff* ou pausas para café onde são transmitidas pistas não verbais importantes para reduzir incerteza, o que pode levar a uma maior confiança interpessoal (Walther, 1992). A pandemia de COVID-19 mudou muitos dos nossos padrões sociais, bem como dinâmicas relacionais, limitando o contacto social.

Conforme o aconselhado pela Organização Mundial de Saúde, e uma vez que não existia um tratamento específico, uma das abordagens adotadas de maneira a evitar a propagação do vírus foi o isolamento e a quarentena (Dubey & Tripathi, 2020). Consequentemente, muitos países optaram por fechar fronteiras, negócios e lojas (Dubey & Tripathi, 2020), levando estas medidas a que as pessoas ficassem em casa. A maioria dos negócios adotaram o teletrabalho, recorrendo a diferentes plataformas para adaptar o trabalho, previamente presencial, ao novo contexto. Oferecendo o trabalho remoto menos ocasiões espontâneas para interações informais do que no quotidiano, as circunstâncias descritas aumentam a dependência da tecnologia para essas interações (Fay, 2011): as pessoas são encorajadas a trabalhar num regime remoto, distanciando-se dos outros e permanecendo em

quarentena social (World Health Organization, 2020), fatores que podem influenciar o bem-estar (American Psychological Association, 2020). Neste âmbito, estudos realizados mostraram que as relações sociais estão relacionadas com melhor bem-estar durante a pandemia (Cantarero et al., 2020).

Assim, é razoável teorizar que o apoio social está positivamente relacionado com o bem-estar. Contudo, o efeito do apoio social no bem-estar pode depender de outras variáveis, pelo que se afigura relevante estudar a relação entre o bem-estar e o apoio social.

O apoio social define-se como o conjunto das perceções que um indivíduo tem acerca dos diferentes recursos que tem ao seu dispor por parte das redes sociais em que está inserido (Thoits, 1995). Por exemplo, o apoio instrumental proveniente de supervisores e colegas, sob a forma de informação relacionada com o trabalho e/ou *feedback*, é altamente importante para o ajustamento e aprendizagem de novos colaboradores (Ng et al., 2008). Apoio emocional sob a forma de simpatia, preocupação, conforto e incentivos facilita a ligação dos colaboradores à organização (Ng et al., 2008). De um modo geral, os investigadores concordam que o apoio emocional e instrumental é um recurso valioso (Hobfall et al., 2003), que facilita o trabalho (Viswesvaran et al., 1999) e melhora as atitudes face ao mesmo (Hochwarter, 1999). A atividade profissional representa uma parte significativa da vida das pessoas, pois é nas organizações que elas passam a maior parte do tempo. Deste modo, é importante que exista um bem-estar no local de trabalho. Para atingir este objetivo, é necessário tentar promover o bem-estar laboral pelo impacto que tem na vida das pessoas, já que promoção do bem-estar no local de trabalho não só aumenta a produtividade do sujeito, como melhora os rendimentos da organização, o bem-estar do próprio e previne doenças mentais.

Uma vez que o regime de trabalho remoto foi instaurado obrigatoriamente e não voluntariamente, existem diferenças nos efeitos causados e no impacto que isso tem em determinados campos como, por exemplo, o conflito trabalho-família (Lapierre et al., 2015). Embora o tópico de trabalhar a partir de casa voluntariamente esteja estudado e tenha sido descoberto que o teletrabalho está relacionado com níveis mais altos de produtividade (Gajendran & Harrison, 2007), menor exaustão de trabalho (Golden, 2006), menos *work-role stress* e maior satisfação com o trabalho (Gajendran & Harrison, 2007), acontece que não existe literatura sobre os efeitos do teletrabalho num regime obrigatório, uma vez que é um cenário pontual e, assim, pouco estudado.

Deste modo, e uma vez que o trabalho a partir de casa tem implicações a nível de *stress*, é pertinente estudar a recuperação, enquanto processo através do qual os sistemas funcionais

individuais que foram invocados numa experiência stressante voltam aos seus níveis pré-*stress* (Meijman & Mulder, 1998). O modelo de recuperação do esforço defende que a despesa de esforço no trabalho leva a reações como fadiga ou ativação fisiológica e que existem certas atividades que ajudam as pessoas a recuperar, através do relaxamento e do distanciamento psicológico dos problemas do trabalho (Sonnetag & Fritz, 2007). Acontece que, num contexto de teletrabalho constante e duradouro, o *technostress*, i.e., o *stress* que os utilizadores experienciam como resultado de estarem constantemente a lidar com diferentes aplicações, em sobrecarga de informação e em permanente estado de adaptação, incerteza e reaprendizagem, leva a inseguranças relacionadas com o trabalho e problemas técnicos resultados do uso das tecnologias de informação e comunicação (Tarafdar et al., 2010). Este fenómeno é identificado pelos sintomas físicos que causa, encontrando-se entre estes a ansiedade e distúrbios físicos tais como a fraqueza psicológica, a baixa concentração, sentimentos de cansaço e problemas de sono (Arnetz et al., 1997).

O modelo *job demands-resources* – “*JD-R*” (Bakker & Demerouti, 2007) parte do pressuposto que o desgaste profissional é o resultado de um distúrbio no equilíbrio entre as exigências às quais os funcionários estão expostos e os recursos que têm à sua disposição (Bakker & Demerouti, 2007) e postula que, embora todas as profissões possam ter os seus próprios fatores de risco associados ao *stress* laboral, estes fatores podem ser divididos e classificados segundo duas categorias — *job demands* e *job resources*.

Nesta linha, *job demands* são os aspetos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do trabalho que requerem esforço ou competências e estão associados a certos custos fisiológicos e/ou psicológicos. Por outro lado, *job resources* são os aspetos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do trabalho que são úteis para atingir os objetivos laborais, que reduzem as exigências de trabalho e os custos associados, ou estimulam crescimento pessoal, aprendizagem e desenvolvimento. Assim, os recursos não só são necessários para lidar com as exigências do trabalho, como também são importantes por si só.

Este modelo foi o ponto de partida para a análise das variáveis, uma vez que todas elas podem ser vistas ou como *job resources* (Bakker & Demerouti, 2006) ou como *job demands* (Bakker & Demerouti, 2007). As características do trabalho podem ter um impacto profundo no bem-estar do colaborador — *job strain*, *burnout*, *work engagement*, prova disso são estudos como o de Doi (2005) e Halbesleben et al. (2004), que mostraram que *job demands* como elevada pressão de trabalho, exigências emocionais e ambiguidade de papéis podem levar a problemas de sono, exaustão e a um estado de saúde debilitado, enquanto *job resources* como apoio social, *feedback* de *performance* e autonomia podem instigar um processo motivacional

que leva a aprendizagens relacionadas ao trabalho, *work engagement* e compromisso com a organização.

A pertinência desta dissertação prende-se, assim, com tentar perceber como é que a *off-task conversation*, i.e., a comunicação extratrabalho informal — conversa sobre a vida pessoal, acontecimentos do quotidiano e *hobbies* – o apoio social de colegas e supervisores, a necessidade de recuperação e o bem-estar com a vida se relacionam e qual o efeito entre eles. Para além da análise dos dados recolhidos com recurso a um questionário composto por diferentes instrumentos de avaliação, pretende-se testar a validade da escala de *off-task conversation* desenvolvida para avaliar o construto.

2. Enquadramento Teórico

2.1 JD-R

A ideia de que o desgaste profissional é o resultado de um distúrbio no equilíbrio entre as exigências às quais os funcionários estão expostos e os recursos que têm à sua disposição é o ponto de partida para vários modelos na psicologia do trabalho. De acordo com a teoria de conservação de recursos (COR; Hobfoll, 2001), as pessoas procuram obter, reter e proteger aquilo que valorizam, quer sejam recursos materiais, sociais, pessoais ou enérgicos. A teoria propõe que o *stress* experienciado pelos indivíduos pode ser entendido em relação à potencial ou real falta de recursos.

Mais especificamente, Hobfoll e Shirom (2000) argumentaram que indivíduos com um maior grupo de recursos são menos suscetíveis à perda dos mesmos, e que, por contrário, os indivíduos que não têm acesso a um grande grupo de recursos são mais prováveis de experienciar uma maior perda. No núcleo do modelo *Job Demands-Resources* (Bakker et al., 2003) está a premissa de que, embora todas as profissões possam ter os seus próprios fatores de risco associados com o *stress* no trabalho, estes fatores podem ser classificados de acordo com duas categorias — *job demands* e *job resources*, constituindo assim um modelo que pode ser aplicado a todos os ambientes laborais, independentemente das exigências e recursos envolvidos.

Quando se fala de *job demands*, fala-se dos aspetos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do trabalho que requerem esforço ou competências físicas e/ou psicológicas (cognitivas e emocionais) e que estão, deste modo, associados a certos custos fisiológicos e/ou psicológicos (Bakker et al., 2003). Exemplos de *job demands* são uma elevada pressão de trabalho, um ambiente físico desfavorável e interações emocionalmente exigentes com clientes. Embora estes não sejam necessariamente negativos, podem tornar-se fontes de *stress* laboral quando atingir as exigências do trabalho requer um elevado esforço do qual o funcionário ainda não recuperou (Meijman & Mulder, 1998). Por outro lado, *job resources* são os aspetos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do trabalho que são práticos para atingir os objetivos laborais, para reduzir as exigências de trabalho e os custos associados, ou para estimular crescimento pessoal, aprendizagem e desenvolvimento (Bakker et al., 2003).

Assim, os recursos não só são necessários para lidar com as exigências do trabalho, como também são importantes por si só. Encontram-se *job resources* ao nível da organização em geral — por exemplo, a nível do ordenado, oportunidades de carreira e estabilidade profissional; a nível das relações interpessoais e sociais — por exemplo, apoio social de colegas

e supervisores, clima de trabalho; a nível da organização do trabalho — por exemplo, a clareza do papel desempenhado, participação no processo de tomada de decisão, autonomia e *feedback* da *performance*.

A segunda premissa deste modelo é que existem dois processos psicológicos subjacentes que têm um papel importante no desenvolvimento de desgaste profissional e motivação. Para o desenvolvimento de desgaste profissional, existe o processo de debilitação da saúde, trabalhos mal desenhados ou *chronic job demands* — como, por exemplo, sobrecarga de trabalho e exigências emocionais, gastam os recursos físicos e mentais dos funcionários, podendo levar ao esgotamento de energia, ou seja, um estado de exaustão, e a problemas de saúde (Demerouti et al., 2000). O segundo processo psicológico subjacente é motivacional por natureza, por meio do qual se assume que *job resources* têm um potencial motivacional e levam a um elevado *work engagement*, a baixo cinismo e a excelente *performance*. Estes podem ter um papel motivacional intrínseco porque fomentam o crescimento dos funcionários, as suas aprendizagens e o seu desenvolvimento; ou podem ter um papel motivacional extrínseco porque são instrumentais em atingir os objetivos de trabalho.

De acordo com o prisma do modelo *Job Demands-Resources*, é possível classificar algumas das variáveis que fazem parte do modelo a ser estudado como *job demands* ou *job resources*. A *off-task conversation* é um *job resource*, embora não seja sobre trabalho, uma vez que não é essa a informação contida, tem origem no contexto laboral e serve como recurso para os sujeitos poderem falar sobre a sua vida pessoal, sobre o que se passa no mundo e para desabafarem. O apoio social de colegas e supervisores é classificado como *job resource*, visto que é um recurso útil para reduzir as exigências do trabalho e os custos acarretados. A necessidade de recuperação é vista como *job demand*, uma vez que se classifica como uma exigência do trabalho para poder recuperar e voltar aos níveis pré-*stress*. Por fim, o bem-estar subjetivo (bem-estar com a vida) não se classifica nem como um, nem como outro, uma vez que é externo ao trabalho.

2.2 Bem-estar

Estima-se que o *stress* derivado do trabalho seja o segundo maior problema relacionado com o meio de trabalho, uma vez que acarreta um custo elevado, tanto em termos de efeitos adversos para a saúde humana como um desempenho económico debilitado (Westman & Chen, 2017). Estudos sugerem que entre 50 e 60% dos dias de trabalho perdidos na Europa têm alguma ligação com *stress* originado no trabalho (European Agency for Safety and Health at

Work, 2009); nos Estados Unidos, resultados de um estudo de 2014 mostraram que o trabalho é a segunda fonte de *stress* mais reportada (APA, 2015).

O aumento do interesse no bem-estar no local de trabalho sugere uma potencial mudança de paradigma no modo como a sociedade pensa e trata a saúde dos trabalhadores. Este interesse é demonstrado por estudos que revelam que o bem-estar pode levar a que os trabalhadores sejam mais produtivos e envolvidos no trabalho (Bryson et al., 2014; Lockwood, 2007). Na sua síntese de resultados de dúzias de estudos que conduziram, Waddell e Burton (2006) concluem que o trabalho é, geralmente, bom para a saúde física e para o bem-estar mental — por contraste, a falta de trabalho é associada a uma ausência de bem-estar físico e mental e o trabalho pode reverter efeitos adversos na saúde causados pelo desemprego.

Muitos trabalhadores, contudo, aspiram a mais do que apenas condições aceitáveis, já que o bem-estar pode significar mais do que produtividade, as funções que desempenham ou a satisfação com o trabalho desenvolvido (Schwartz et al., 2002). Segundo a maioria das definições, o bem-estar vai além de conseguir lidar com as responsabilidades, problemas ou dificuldades — geralmente de forma calma ou adequada, e inclui otimismo, uma vida com significado, prosperidade e sucesso (Dodge et al., 2012). Claramente, o bem-estar pode manifestar-se em diferentes níveis do funcionamento humano, desde as necessidades básicas dadas por um emprego seguro (Hoffmeister et al., 2015) até à expressão de virtudes e do nosso carácter (Kaufman, 2015), bem como a autoatualização e o preenchimento de uma vocação significativa (Milliman et al., 2003).

Em particular, experienciar um sentido de controlo, apoio social e baixo desgaste profissional predizem sentimentos de bem-estar (Stansfeld et al., 2013), os quais podem ser facilitados por práticas de trabalho positivas e intervenções (Czabala & Charzynska, 2014; McDaid & Park, 2014). Neste sentido, observa-se que colaboradores tendem a ser mais bem-sucedidos quando colocados perante desafios positivos (Bakker & Demerouti, 2008; Spreitzer & Porath, 2013). A maior parte da literatura e investigação conduzida no campo da criação de bem-estar no local de trabalho sugere que existem certas condições limitativas e outras facilitadoras (fatores contextuais) – dentro do indivíduo, do local de trabalho, economia e comunidade – que influenciam significativamente: (a) a relação entre o trabalho e o bem-estar, (b) os efeitos das condições de trabalho no bem-estar, e (c) a eficácia das intervenções no local de trabalho (Karanika-Murray & Weyman, 2013).

O bem-estar engloba um conjunto de fatores que se relacionam com necessidades básicas como comida, roupa, abrigo, alguma estabilidade financeira e níveis razoáveis de

segurança e proteção contra prejuízos (danos e ameaças). É mais do que a ausência de doença, mas também a presença de energia suficiente e de força para atingir as exigências do meio (Bennett et al., 2017). Engloba um estado psicológico saudável, que inclui a capacidade de fazer adaptações psicológicas flexíveis ao ambiente externo, a habilidade de atuar com alguma autonomia e auto-direção na vida e a oportunidade de expressar talentos. Um indivíduo que experiencie bem-estar é capaz de estabelecer relações de apoio mútuas nas quais a oportunidade de dar aos outros é tão essencial como a oportunidade de receber apoio.

O bem-estar pode não ser atingido de uma maneira simultânea em todos os campos da vida de um indivíduo. Em particular, o local de trabalho é apenas um dos ambientes no qual o indivíduo pode atingir um estado de bem-estar. Um sujeito pode voluntariamente submeter-se a circunstâncias que prejudicam o seu bem-estar num certo ambiente (e.g., uma elevada carga de trabalho) numa tentativa de melhorar a sua percepção de bem-estar noutra área (e.g., passar tempo com a família). Cada indivíduo pode experienciar bem-estar e a contribuição do trabalho para o bem-estar de diferentes maneiras (Cooper & Quick, 2017). A complexidade da definição de bem-estar reconhece que o bem-estar pode não ser atingido igualmente nos domínios ambientais, físicos, psicológicos, sociais e espirituais da vida. Desta maneira, o bem-estar inclui alguma determinação do que é mais importante na vida, na medida em que possível que um sujeito experiencie bem-estar em todos os domínios da sua vida e que muitos sujeitos distribuam recursos para um ou mais domínios de acordo com os seus valores e o que desejam, mesmo que resulte num funcionamento subótimo dos outros domínios (Cooper & Quick, 2017).

Para além do bem-estar, pode ainda falar-se de um bem-estar subjetivo, que se reconduz à maneira como os sujeitos avaliam as suas próprias vidas. Estas avaliações podem ser feitas sob a forma de cognições, quando um sujeito faz um juízo de valor consciente sobre a sua satisfação com a vida como um todo (Bakker & Oerlemans, 2010). Contudo, a avaliação da vida pode também ser feita sob a forma de afetos, como a experiência de emoções agradáveis, ou não, face à vida.

Assim, diz-se que um sujeito tem elevado bem-estar subjetivo quando: (a) está satisfeito com a sua vida; e (b) experiencia frequentemente emoções positivas, tais como alegria e felicidade, experienciando poucas vezes as chamadas emoções negativas, como tristeza e raiva (Diener et al., 1991). Esta definição pode ser aplicada ao local de trabalho do seguinte modo: um sujeito tem elevado bem-estar subjetivo relacionado com o trabalho se (a) está satisfeito com o seu trabalho e (b) experiencia emoções positivas relacionadas com o trabalho frequentemente e emoções negativas infrequentemente. O primeiro ponto está relacionado com

a satisfação com o trabalho como uma avaliação cognitiva e o segundo refere-se às emoções positivas que colaboradores experienciam no trabalho e são indicativas de compromisso, felicidade ou satisfação como uma experiência afetiva. Por oposição, trabalhadores que experienciam maioritariamente emoções negativas no trabalho podem sofrer de *burnout*, ou podem ser viciados no trabalho (Bakker & Oerlemans, 2010).

Tendo em conta o contexto de trabalho presencial, interações informais são espontâneas e acontecem ao longo do dia. Fale-se, por exemplo, de pausas para café, nas quais existem conversa de ocasião ou se falam sobre assuntos externos ao trabalho (como a vida pessoal). Concretamente, estima-se que estas tenham um efeito positivo no bem-estar, da mesma forma que se estima que a *off-task conversation*, tenha um efeito positivo no bem-estar subjetivo.

2.3 Virtualidade e interações informais

Referiu-se *supra* que indivíduos que experienciam bem-estar são capazes de estabelecer relações de apoio mútuas, nas quais a oportunidade de dar aos outros é tão essencial como a oportunidade de receber apoio. Deste modo, e porque são um ponto de partida para essas relações de apoio, é importante analisar as interações informais que acontecem dentro da organização, o impacto que as mesmas podem ter nos indivíduos e no seu trabalho, em como a importância do contexto nas quais elas se realizam.

Tem sido debatido dentro da comunidade de investigadores que as interações informais podem ser um dos meios primários pelos quais são estabelecidos interesses comuns (Conrad & Poole, 1997), bem como pelas quais os objetivos de trabalho são atingidos (Conrad & Poole, 1997) e os colaboradores formam relações interpessoais significativas (Duck, 1993). Estudos sugerem que, quando as necessidades de comunicação interpessoal são atingidas, o trabalho que tem lugar à volta dessas interações é afetado positivamente (Jablin, 1985). Não existe, contudo, muita informação sobre as práticas comunicativas específicas que constituem este tipo de conversa no local de trabalho (Fay, 2011). Dado o aumento do número de pessoas que trabalham em contexto remoto, ou sem serem co-localizadas, obter conhecimento sobre este tipo de práticas entre colegas é cada vez mais pertinente. Uma vez que o contexto remoto oferece menos ocasiões espontâneas para interações informais do que o trabalho presencial (e.g. as pessoas não se encontram nos corredores ou nas zonas comuns), aumenta a dependência da tecnologia para essas interações (Fay, 2011).

A comunicação informal em ambientes de trabalho é definida como conversa voluntária, não tendo esta de ser sobre o trabalho ou a tarefa a ser desempenhada no momento. Johnson et al (1994) postularam que a informação comunicada de modo informal pode ser mais

precisa do que a informação providenciada através de canais de comunicação formais. A comunicação informal tem sido dotada com uma maior “autoridade cognitiva”, uma vez que as pessoas tendem a confiar mais em fontes informais do que formais (Leenders & Gabbay, 1999). A comunicação informal é o veículo chave através do qual os colaboradores formam relações interpessoais significativas e exercitam algum controlo sobre as suas vidas profissionais (Eisenberg et al., 1983), constituindo este um processo integrante importante nas organizações (Blau, 2000) e uma região interacional na qual as necessidades dos colaboradores são concretizadas, são estabelecidas semelhanças e são formadas identidades sociais (Ashforth & Mael, 1989). Neste sentido, investigadores têm debatido que conversas casuais, i.e. “*small talk*”, ajuda a estruturar interações sociais, a reduzir incerteza e a fomentar coesão social (Fay, 2011).

Para além de um sentimento de isolamento (Monge & Contractor, 2001), o trabalho remoto tem mostrado criar um sentido de perda e desapego (Hylmo & Buzzanell, 2002), de reduzida visibilidade (Reinsch, 1997) – especialmente no que diz respeito a oportunidades de promoção e a sentimentos de pertença (Morgan & Symon, 2002). Mallia e Ferris (2000) sugerem que os sentimentos de desapego surgem porque as fontes habituais de assimilação (i.e., modelação e observação) e para aquisição de informação não estão disponíveis. Para além disso, rotinas do quotidiano, como reuniões de *staff* ou pausas para café, são fontes de ligação e entendimento que podem ajudar a influenciar a maneira como as organizações se adaptam à mudança (Feldman & Rafaeli, 2002). Estas rotinas não estão tão acessíveis em contexto remoto.

Neste sentido, um estudo empírico demonstrou uma correlação positiva entre a frequência de comunicação informal e a identificação organizacional dos colaboradores em teletrabalho (Wiesenfeld et al., 1999). Quando os colaboradores são co-localizados, estes experienciam a cultura organizacional, tradições e rituais de uma maneira mais espontânea, visual e não verbal, do que em contexto remoto. Nessa linha, estudos mostram que rituais e rotinas, estes frequentemente inculcados em conversas casuais, são fontes de entendimento (Feldman & Rafaeli, 2002), e que pistas não verbais são fontes importantes para reduzir incerteza que pode levar a grande confiança interpessoal (Walther, 1992). Embora certas investigações desenvolvidas revelem que as relações podem e desenvolvem-se efetivamente sem co-presença física (Walther & Parks, 2002), gestores virtuais reportam que a falta de contacto presencial é problemática e que colaboradores virtuais sentem falta de ter oportunidades para interações informais espontâneas (Oertig & Buergi, 2006).

Nessa senda, o estudo de Fay (2011) apontou como resultados cinco temas chave que emergem em comunicação informal: divulgação de dados pessoais, sociabilidade, prestação e recepção de apoio, comiseração/queixas e prestação de *updates* em relação ao negócio.

Sendo o contexto maioritariamente virtual, uma vez que os sujeitos estão em teletrabalho, é importante analisar o apoio social de colegas e colaboradores, na medida em que estes têm a capacidade de providenciar um apoio que pode, e se espera, influenciar positivamente o bem-estar dos sujeitos. Concretamente, o apoio social, seja este proveniente de colegas ou de supervisores, mostra que existe uma disposição por parte dos outros para providenciar ajuda informativa ou material importante, mostrando-se uma ferramenta importante, desde logo por se reconduzir à formação de relações significativas e de suporte emocional, na qual existe preocupação e empatia.

2.4 Apoio social de colegas e supervisores

O apoio social é um dos *job resources* mais estudado por investigadores (Gorgievski et al., 2011), fazendo parte dos aspetos pessoais do trabalho e do ambiente social em que este está inserido (Tims et al., 2012). O apoio social é definido como uma relação entre as interações estabelecidas entre os indivíduos, por um lado, e o seu meio com o propósito de prolongar o apoio comportamental ou emocional, por outro (Hobfoll, 1990). Apoio social também indica que outros se preocupam ou empatizam com alguém, ou estão dispostos a providenciar ajuda informativa ou material importante para aquela pessoa (Winnubst, 1993).

House (1981) distinguiu entre quatro formas principais de apoio social: preocupação emocional, ajuda instrumental, disponibilização de informação e, por fim, apreciação, tendo todas elas o propósito de melhorar o bem-estar do recipiente. O Autor defende também que o apoio social pode ter origem em diferentes fontes, como supervisores, colegas, família ou amigos. Hobfoll (2001), por sua vez, identificou inúmeros recursos de apoio social nos domínios do trabalho e da família, tais como, “apoio dos meus colegas” e “compreensão do meu empregador/chefe” no local de trabalho, assim como recursos baseados na família como, por exemplo, “ajuda com as tarefas em casa”.

O efeito direto do apoio social já foi estudado por diferentes investigadores. Kahn e Byosiere (1992), que fizeram uma revisão de literatura de apoio social, concluíram que a maioria dos estudos provaram que existe um efeito principal do apoio social em níveis de bem-estar. Tanto o superior imediato como os colegas podem providenciar apoio que cria

experiências de trabalho positivas e que pode levar a que os indivíduos fiquem afetivamente ligados à organização.

O apoio de supervisores abrange, por exemplo, preocupação com os subordinados, valorização das suas contribuições, apoio em problemas relacionados com o trabalho e o facilitar do desenvolvimento/aquisição de novas competências (Oldham & Cummings, 1996; Rafferty & Griffin, 2004). O apoio dos colegas, por seu turno, refere-se ao grau de assistência dado pelos mesmos (Liao et al., 2004) e é dado pela via de preocupação, ajuda tangível e informação (Ducharme & Martin, 2003; Parris, 2003). O apoio providenciado tanto pelos superiores imediatos como pelos colegas pode aumentar o conforto dos funcionários dentro da organização, atendendo às suas necessidades de estima, aprovação e afiliação (Stinglhamber & Vandenberghe, 2003). Assim, funcionários que têm uma experiência de trabalho emocionalmente satisfatória, com o passar do tempo, desenvolvem uma ligação emocional à organização empregadora.

O apoio social dos supervisores é diferente do apoio social dos colegas, uma vez que os supervisores são agentes da organização e têm como função gerir e assegurar a boa *performance* dos funcionários dentro da organização (Thomas et al., 2005). Assim, o apoio providenciado pelos supervisores pode ser interpretado como intervenções formais para manter o funcionamento dos funcionários no ambiente da organização, pois que os supervisores estão numa posição de autoridade relativamente aos funcionários (Rousseau & Aubé, 2010). Por outro lado, os colegas são funcionários que se encontram hierarquicamente ao mesmo nível e interagem com eles em problemas relacionados com o trabalho (Chiaburu & Harrison, 2008). O apoio social dos colegas é, provavelmente, percebido como sendo informal, já que não existe nenhuma relação autoritária entre eles. É importante adicionar ainda que os colegas realizam o mesmo tipo de trabalho ou tarefas complementares e, uma vez que acabam por experienciar situações semelhantes, podem dar apoio focado na situação (Rousseau & Aubé, 2010).

O apoio social é um recurso simples, no sentido em que é funcional para atingir metas de trabalho. Assim, o apoio instrumental dos colegas pode ajudar a ter o trabalho pronto a tempo e pode aliviar o impacto da sobrecarga de trabalho na tensão (Van der Doef & Maes, 1999). A hipótese de *stress-buffering* afirma que o apoio social protege os colaboradores das consequências patológicas de experiências stressantes (Cohen & Wills, 1985). Como um exemplo final, *feedback* construtivo não só ajuda colaboradores a fazerem o seu trabalho de um modo mais eficaz, mas também melhora a comunicação entre supervisores e colaboradores. Quando informação específica e precisa é dada de um modo construtivo, tanto empregadores como supervisores podem mudar ou melhorar a sua *performance*. Neste sentido, reconhecer os

empregados por bom desempenho ajuda a manter a sua motivação e sinaliza-os para continuarem na direção em que estão (Hackman & Oldham, 1980). De resto, comunicar com funcionários de um modo positivo quando eles precisam de melhorar a sua *performance* vai ajudar a prevenir problemas relacionados com o trabalho.

É esperado que o apoio social de colegas e supervisores seja potenciado pela *off-task conversation*, uma vez que, se os sujeitos têm uma relação mais íntima com os colegas e com o supervisor, visto que discutem assuntos da sua vida pessoal, então estes representarão uma maior fonte de apoio e suporte, tanto emocional como comportamental.

2.5 Recuperação

Indivíduos que enfrentam situações laborais stressantes experienciam um bem-estar psicológico fraco e tendem a sofrer de problemas de saúde (De Lange et al., 2003). Por exemplo, indivíduos que foram expostos a stressores no trabalho têm maior probabilidade de desenvolver *burnout* e outros sintomas indicativos de baixo bem-estar (Demerouti et al., 2004).

Para além disso, situações laborais stressantes podem ter um impacto negativo no desempenho laboral do sujeito (Affleck, 1998). Desde logo, os processos relacionados com a recuperação e relaxamento de stressores laborais podem ser relevantes para a saúde dos indivíduos, para o seu bem-estar e para o seu desempenho laboral (deCroon et al., 2004). A recuperação refere-se ao processo através do qual os sistemas funcionais individuais que foram invocados numa experiência stressante voltam aos seus níveis pré-*stress* (Meijman & Mulder, 1998). O processo de recuperação pode ser visto como o processo oposto ao desgaste, resultando na restauração de um ânimo debilitado e refletindo-se, frequentemente, num decréscimo de indicadores psicológicos que causam tensão fisiológica (Sonnetag & Fritz, 2007).

O relaxamento é um processo frequentemente associado com atividades de lazer. É caracterizado por um estado de baixa ativação e afeto positivo aumentado (Stone et al., 1995). Este pode ser o resultado de atividades escolhidas deliberadamente com o intuito de relaxar o corpo e a mente, tal como o relaxamento progressivo de músculos (Jacobson, 1938) ou meditação (Grossman et al., 2004). Um certo nível de relaxamento também pode ser atingido realizando outras atividades, de entre as quais dar um passeio num ambiente naturalmente bonito (Hartiget al., 2003) ou ouvir música (Pelletier, 2004).

O potencial das experiências de relaxamento de reduzir a ativação e aumentar o afeto positivo são importantes para a recuperação por duas razões. Primeiro, como Brosschot et al. (2005) sugeriram, a ativação prolongada resultante de trabalho stressante é um mecanismo mediador importante através do qual stressores laborais se transformam em doenças; assim, os processos que reduzem esta ativação prolongada são cruciais para restaurar os níveis pré-stressores do organismo. Em segundo lugar, Frederickson (2000) argumentou que emoções positivas podem reverter os efeitos de emoções negativas. Neste sentido, afeto positivo resultante de experiências de relaxamento vai ser útil para reduzir o afeto negativo resultante do *stress* laboral.

O conceito de necessidade de recuperação teve origem no modelo de esforço-recuperação de Meijman e Mulder (1998), de acordo com o qual o trabalho produz custos, em termos de esforço durante a duração do dia de trabalho; e o esforço resulta num leque de sintomas emocionais, cognitivos e comportamentais, que são revertidos quando o trabalho acaba (Veldhoven & Broersen, 2003). A inversão dos sintomas acontece num curto período de tempo, normalmente dentro do mesmo dia útil e/ou na noite seguinte; com tempo e possibilidades suficientes, no dia de trabalho seguinte já não existem sintomas residuais do esforço prévio (Veldhoven & Broersen, 2003). Dentro deste ciclo de recuperação, o conceito de necessidade de recuperação refere-se à medida em que uma tarefa de trabalho induz uma necessidade de recuperar de um esforço induzido pelo trabalho (Veldhoven & Broersen, 2003). Esta necessidade de recuperação pode ser observada, especialmente, durante as últimas horas de trabalho e imediatamente após o trabalho. É caracterizada por sentimentos temporários de sobrecarga, irritabilidade, isolamento social, falta de energia para um novo esforço e reduzida performance (Veldhoven & Broersen, 2003). Quando as possibilidades normais de recuperação não são suficientes, o sujeito vai trabalhar no dia seguinte com uma necessidade de recuperação residual. A partir deste ponto, dá-se um processo cumulativo que resulta em mais consequências adversas e mais *stress* a longo prazo (Veldhoven & Broersen, 2003). Com o decorrer deste processo cumulativo, a necessidade de recuperação aumenta, mas o conceito vai, gradualmente, perdendo a sua relevância, tornando-se num síndrome relacionado com a fadiga, como o *burnout* (Veldhoven & Broersen, 2003).

De acordo com a teoria de conservação de recursos, assume-se que as pessoas aspiram a obter, reter e proteger os seus recursos. Estes recursos podem ser entidades externas, tais como objetos ou bens financeiros, bem como atributos internos tais como características pessoais ou energias (Hobfoll, 1998). O *stress* ameaça estes recursos e, como consequência, pode prejudicar a saúde e o bem-estar. Para recuperar do *stress*, os indivíduos têm de ganhar novos

recursos e restaurar recursos perdidos ou ameaçados. A recuperação de *stress* numa base diária, particularmente, remete para recursos internos, tais como energia ou ânimo positivo (Hobfoll, 1998).

Assim, tanto o modelo de recuperação do esforço como a teoria de conservação de recursos sugerem dois processos complementares, através dos quais se dá a recuperação. Em primeiro lugar, é importante existir abstenção de exigências de trabalho e evitar atividades que utilizam os mesmos sistemas funcionais ou recursos internos que os necessários no trabalho. Em segundo lugar, ganhar novos recursos internos, como energia, autoeficácia ou ânimo positivo, vai adicionalmente ajudar a restaurar recursos ameaçados. Uma vez que condições de trabalho stressantes levam, frequentemente, a um ânimo debilitado, a reparação de ânimo é uma das funções principais da recuperação.

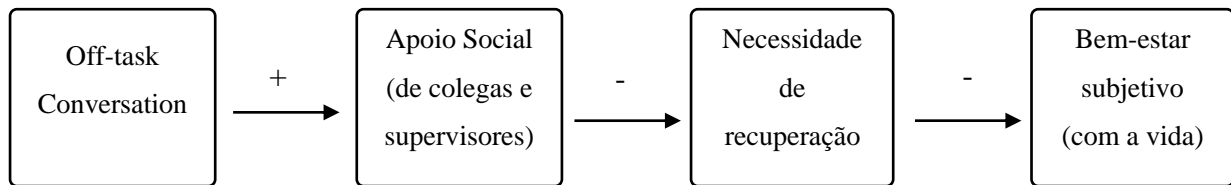
Embora estar fisicamente distante do local de trabalho possa ser importante para a recuperação, pode não ser o suficiente (Hartig et al., 2007). Sonnentag e Fritz (2007) propõem que tornar-se psicologicamente separado do trabalho é um aspeto crucial de qualquer processo de recuperação, mas talvez não seja suficiente. A separação implica não estar ocupado com funções relacionadas com o trabalho, tal como receber chamadas telefónicas de trabalho em casa ou ativamente participar em qualquer atividade ligada ao trabalho. Do ponto de vista dos autores, distanciamento psicológico significa também separar mentalmente o próprio do trabalho, implica parar de pensar sobre o trabalho e problemas ou oportunidades relacionadas com o mesmo.

É esperado que a necessidade de recuperação seja influenciada negativamente pelo apoio social de colegas e supervisores, uma vez que, se existe um maior apoio emocional e comportamental, então não exista tanto *stress* laboral e há, conseqüentemente, uma menor necessidade de recuperação. No que toca ao bem-estar, espera-se que a necessidade de recuperação tenha um efeito negativo no bem-estar subjetivo - se existe uma maior necessidade de recuperação, então o bem-estar subjetivo será mais baixo, uma vez que uma maior necessidade de recuperação equivale a maior *stress* e *stress* é incompatível com bem-estar.

2.6 Hipótese

H1: A relação entre *off-task conversation* e bem-estar subjetivo é sequencialmente mediada pelo apoio social de colaboradores e supervisores, bem como pela necessidade de recuperação.

A hipótese teorizada é que o apoio social dos colegas e dos supervisores e a necessidade de recuperação vão mediar positivamente a relação entre a *off-task conversation* e o bem-estar subjetivo.



3. Metodologia

3.1 Amostra

A amostra é composta por 161 sujeitos, sendo que 107 (66.46%) sujeitos são do género feminino, 50 (31.06%) são do género masculino e 4 (2.48%) sujeitos não responderam relativamente ao seu género. Quanto à idade que compõe esta amostra, a média é de 41.42 anos e o desvio-padrão é de 14.60, sendo que o sujeito mais novo a responder tinha 20 anos e o mais velho tinha 74 anos.

Relativamente à formação académica dos sujeitos que compõe esta amostra, 4 (2.48%) não responderam, 38 (23.60%) sujeitos têm o 12º ano, 14 (8.70%) têm um curso profissional ou tecnológico, 7 (4.35%) têm um bacharelato, 54 (33.54%) têm uma licenciatura, 7 (4.35%) têm uma pós-graduação, 35 (21.74%) têm um mestrado e 2 (1.24%) têm um doutoramento.

No que toca ao número de filhos a cargo, 6 (3.73%) sujeitos não responderam, 104 (64.6%) responderam que não têm filhos a cargo, 22 (13.66%) sujeitos têm 1 filho a cargo, 21 (13.04%) sujeitos têm 2 filhos a cargo, 5 (3.11%) sujeitos têm 3 filhos a cargo e 3 (1.86%) sujeitos têm 4 filhos a cargo.

3.2 Procedimento

Em primeiro lugar, foi construída a escala de *off-task conversation* (OTC). Para a criação desta escala, foi revista literatura, esta previamente referenciada no enquadramento teórico e, a partir da literatura existente e dos temas frequentemente considerados e abordados em estudos sobre interações informais, foram formuladas questões e criada a escala.

De seguida, e com recurso à plataforma *Qualtrics*, criou-se o questionário com todas os instrumentos e as devidas escalas de resposta. O questionário (Anexo 4) foi divulgado com recurso ao Facebook e ao LinkedIn e partilhado com pessoas que cumpriam os requisitos necessários para poderem responder, sendo que esteve ativo desde o dia 24 de março de 2021 até ao dia 18 de maio de 2021. Posteriormente ao término da recolha de dados, foi feito o tratamento dos dados, ou seja, itens foram recodificados, foram criadas variáveis com a média dos itens de cada escala e foram testadas diferentes mediações, tendo-se adotado, *a final*, uma mediação sequencial como o modelo de estudo.

De modo a realizar a análise estatística recorreu-se ao IBM SPSS 27, bem como ao IBM SPSS Amos 28 para a realização da análise fatorial confirmatória. Utilizou-se a PROCESS macro (Hayes, 2017) de modo a testar a hipótese desenvolvida.

3.3. Construção e validação da escala

Para o desenvolvimento da escala de *off-task conversation*, recorreu-se à literatura existente sobre o tema e, a partir desta, foram criados oito itens, os quais estão enumerados na tabela seguinte:

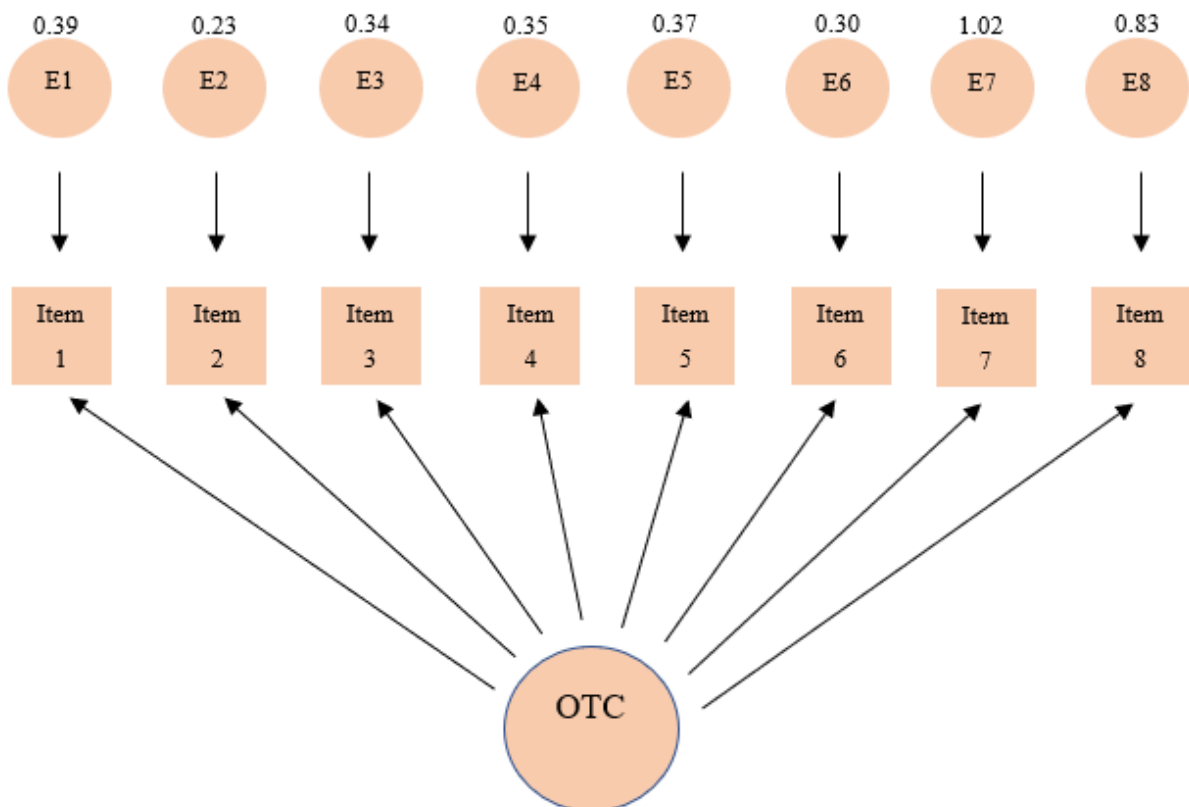
1: Com que frequência partilha com os seus colegas aspetos da sua vida pessoal quando estão a trabalhar remotamente?
--

2: Com que frequência partilha eventos pessoais do quotidiano com os seus colegas, quando estão a comunicar virtualmente?

3: Com que frequência costuma discutir assuntos da atualidade com os seus colegas quando estão a comunicar virtualmente?
--

- 4: Com que frequência conversa com os seus colegas sobre os seus hobbies e passatempos quando estão a comunicar virtualmente?
- 5: Com que frequência partilha assuntos familiares com os seus colegas, quando estão a comunicar virtualmente?
- 6: Com que frequência discute assuntos de interesse pessoal com os seus colegas, quando estão a comunicar virtualmente?
- 7: Com que frequência é que a equipa onde trabalha realiza eventos de socialização virtuais como, por exemplo, eventos nos quais partilham uma refeição ou uma bebida via videoconferência?
- 8: Com que frequência é que o líder da sua equipa sugere encontros sociais virtuais, como reuniões fora do âmbito do trabalho?

De modo a validar o conjunto de itens criados, realizou-se uma análise fatorial exploratória (Anexo 3), através do método de componentes principais. Esta análise revelou dois itens cujas *loadings* se revelaram diferentes de todos os outros (Anexo 3), sendo que estes se referem a eventos sociais e não a conversa *off-task* (item 7 e item 8), pelo que se optou por retirar os



mesmos da escala. A escala de resposta é uma escala tipo *Likert* entre 1 (nunca) e 5 (com muita frequência). Optou-se por se introduzir as questões do seguinte modo — “Por favor, indique com que frequência (...)”.

De modo a robustecer a validade da escala, realizou-se posteriormente uma análise fatorial confirmatória, com recurso ao *software* IBM SPSS Amos 28, a fim de testar a estrutura fatorial da *off-task conversation*. O *fit* do modelo (composto por itens que definem a variável latente, conforme a Figura 2) foi adequado (CFI = .933, RMSEA = .128, $\chi^2 = 72.7$, NFI = .910, TLI = .906, $p = 0.05$). De acordo com a leitura de Schumacker e Lomax (2010), o valor de CFI reflete um bom *fit* dos itens, uma vez que se encontra entre .90 e .95. Quanto ao valor de RMSEA, aproxima-se de um *fit* medíocre.

Considerando o tamanho da amostra e o propósito destas análises, optou-se por realizar o teste de hipóteses subsequente com a escala criada, composta então por 6 itens, e considerando-se unifatorial.

3.4 Instrumentos

Para medir o apoio social, tanto de colegas como de supervisores, foram utilizadas duas dimensões do *Copenhagen Psychosocial Questionnaire* (COPSOQ) em português (Silva et. al, 2012), sendo que, no total, foram utilizados 6 itens ($\alpha = .85$). Foram utilizados itens como, por exemplo, “Com que frequência os seus colegas estão dispostos a ouvi-lo(a) sobre os seus problemas de trabalho?” ou “Com que frequência é que o seu superior imediato fala consigo em relação ao seu desempenho laboral?”.

A escala de resposta é uma escala do tipo *Likert* entre 1 (nunca) e 5 (sempre). No tratamento dos dados, foi criada uma variável compósita com a média das duas escalas de apoio social, uma vez que estas eram independentes. Assim sendo, uma escala avaliava o apoio social de colegas e outra avaliava o apoio social de supervisores. Para efeitos de testagem de modelo e, uma vez que era preferível ambas as escalas fazerem parte da mesma variável, optou-se por criar a variável compósita.

A variável *off-task conversation* (OTC) foi medida com recurso a 6 itens, como, por exemplo, “Por favor indique com que frequência partilha com os seus colegas aspetos da sua vida pessoal quando estão a trabalhar remotamente.” ou “Por favor indique com que frequência costuma discutir assuntos da atualidade com os seus colegas quando estão a comunicar virtualmente.” ($\alpha = .93$). Os oito itens foram desenvolvidos de modo a avaliar a frequência com

que eram partilhadas informações da vida pessoal com os colegas de trabalho, como, por exemplo, falar sobre os *hobbies* e passatempos, discutir assuntos da atualidade ou mesmo problemas familiares. A escala de resposta utilizada foi uma escala do tipo *Likert* entre 1 (nunca) e 5 (com muita frequência).

A variável necessidade de recuperação foi medida com recurso a 10 itens da escala de Necessidade de Recuperação ($\alpha = .81$) (van Veldhoven & Broersen, 2003), como, por exemplo, “Por favor, indique com que frequência sente o descrito nas afirmações: Após um dia de trabalho, sinto-me tão cansado(a) que não consigo envolver-me noutras atividades” com uma escala de resposta tipo *Likert* entre 1 (não concordo de todo) a 5 (concordo totalmente).

A variável bem-estar foi medida com recurso a uma escala de Felicidade, Bem-estar e Satisfação profissional ($\alpha = .48$) (Diener et al., 1985), relativa ao bem-estar subjetivo ($\alpha = .87$) (satisfação com a vida) — que pretende avaliar a satisfação geral com a vida, com recurso a itens como, por exemplo, “Em muitos aspetos, a minha vida aproxima-se do que idealizo” com uma escala de resposta tipo *Likert* entre 1 (discordo totalmente) e 6 (concordo totalmente).

4. Resultados

Na Tabela 1 são apresentadas as variáveis utilizadas no modelo, o número de filhos, bem como as respetivas médias, desvios-padrão e valores de correlações. Como é observável na tabela, existem correlações significativas entre *off-task conversation* e apoio social ($r = .44$, $p < .01$), entre *off-task conversation* e bem-estar subjetivo ($r = .252$, $p < .05$), entre apoio social (de colegas e supervisores) e necessidade de recuperação ($r = -.19$, $p < .05$), entre apoio social e número de filhos ($r = -.17$, $p < .05$) e, por fim, entre a necessidade de recuperação e o bem-estar subjetivo ($r = -.27$, $p < .01$). Foi utilizada como variável de controlo o número de filhos.

Tabela 1: Médias, desvios-padrão e correlações

Variável	M	DP	1	2	3	4	5
1 <i>Off-task Conversation</i>	2.47	0.87					
2 Apoio Social	3.53	0.82	.44**				
3 Necessidade de Recuperação	2.09	0.46	-.12	-.19*			
4 Bem-estar subjetivo	4.10	0.94	.252*	.36	-.27**		
5 Número de filhos	.59	.972	-.10	-.17*	-.01	.11	

Nota: $n = 161$. ** $p < .01$, * $p < .05$

De modo a analisar os dados, os itens foram agrupados de acordo com os respetivos instrumentos a que pertenciam e foram construídas novas variáveis com a média das respostas aos itens de cada escala.

Com recurso à PROCESS macro (Hayes, 2013), a hipótese foi testada de acordo com o modelo 6 (Figura 1.1) (controlando para o número de filhos). Observa-se que o valor do efeito indireto sequencial é positivo e significativo (0.25 [CI: .0002, .459]), uma vez que ambos os limites do intervalo de confiança são positivos. A hipótese propõe que o apoio social de colegas e supervisores e a necessidade de recuperação medeiam sequencialmente a relação entre *off-task conversation* e bem-estar e o mesmo verifica-se de forma marginal [0.03 [CI: .00, .07]].

De acordo com o modelo apresentado na Figura 1.1, é de notar que quanto mais alta for a *off-task conversation*, maior é o apoio social percebido de colegas e supervisores ($\beta = .53$, [IC: .39, .68]); quanto maior for o apoio social percebido de colegas e supervisores, menor é a necessidade de recuperação ($\beta = -.10$, IC: -.21, -.00) e, quanto menor for a necessidade de recuperação, maior é o bem-estar subjetivo (com a vida) ($\beta = -.45$, [IC: -.75, -.15]).

Tabela 2 - Mediações

Mediações	Efeito indireto	LLCI	ULCI
<i>Off-task Conversation</i> → Apoio Social → Bem-estar subjetivo	.1847	.0921	.2891
<i>Off-task Conversation</i> → Necessidade de Recuperação → Bem-estar subjetivo	.013	-.0413	.0708
<i>Off-task Conversation</i> → Apoio Social → NRecuperação → Bem-estar subjetivo	.025	.000	.0670

Nota: N= 161. IC = 95% confiança (bootstrapping)

5. Discussão

O objetivo desta dissertação prende-se com tentar perceber se existe alguma relação entre *off-task conversation*, apoio social, necessidade de recuperação e bem-estar subjetivo. Entender a ligação entre estas quatro variáveis é pertinente, uma vez que, se o esperado se verificar, prova-se que a conversa sobre tópicos não relacionados com o trabalho — seja falar sobre o que se passa no mundo ou falar sobre temas mais sensíveis, como problemas pessoais e detalhes da vida pessoal, tem um efeito positivo no apoio social que o indivíduo recebe por parte dos colegas de trabalho e do supervisor. Por sua vez, havendo um maior apoio social proveniente de colegas e supervisores, a necessidade de recuperação é mais baixa, até porque os níveis de *stress* não são tão elevados. Sendo a necessidade de recuperação é mais baixa, os níveis de bem-estar subjetivo são mais altos, o que significa, por exemplo, que os sujeitos estão mais satisfeitos com as suas condições de vida, sentem-se mais preenchidos e não se sentem arrependidos de nada.

No que toca às correlações entre variáveis, existem correlações bastante significativas entre a *off-task conversation* e o apoio social e entre a necessidade de recuperação e o bem-estar subjetivo. A correlação entre o apoio social e a necessidade de recuperação é significativa, bem como a correlação entre *off-task conversation* e bem-estar subjetivo. Entende-se, a partir da correlação, significativa e positiva, entre *off-task conversation* e apoio social que, quando os níveis de *off-task conversation* são mais elevados, os de apoio social de colegas e supervisores também são, o que é interessante e vai de acordo ao que seria esperado. Também esperado era que houvesse uma correlação significativa entre a necessidade de recuperação e o bem-estar subjetivo, esta última negativa, já que, se os sujeitos sentem maior *stress* e, assim, maior necessidade de recuperação, não se sentem tão bem com a vida como se sentiriam se não tivessem uma necessidade de recuperação tão alta.

É esperado que, segundo a literatura revista no que toca a interações informais, quando as necessidades de comunicação interpessoais são atingidas, o trabalho que tem lugar à volta dessas interações seja afetado positivamente (Jablin, 1985). Certas investigações desenvolvidas revelaram que as relações podem desenvolver-se, e desenvolvem-se efetivamente, sem co-presença física. No que diz respeito à *off-task conversation* e à hipótese formulada, esperavam-se que níveis altos de *off-task conversation* predissessem um maior apoio social percecionado pelo indivíduo em relação a colegas e colaboradores.

De acordo com a literatura revista, o trabalho é geralmente bom para a saúde física e para o bem-estar mental (Waddell & Burton, 2006) e experienciar um sentido de controlo, apoio social e baixo desgaste no trabalho prediz sentimentos de bem-estar (Stansfeld et al., 2013). Foi encontrada, também, literatura que predizia um efeito direto do apoio social no bem-estar, nomeadamente por Kahn e Byosiere (1992), que fizeram uma revisão de literatura de apoio social e concluíram que a maioria dos estudos provaram que existe um efeito principal do apoio social em níveis de bem-estar. A informação recolhida vai de encontro à hipótese formulada, uma vez que se esperava que o apoio social de colegas e supervisores tivesse um efeito positivo no bem-estar.

Por fim, no que toca à necessidade de recuperação, e de acordo com a literatura abordada e revista, espera-se que, quando a necessidade de recuperação é mais alta, o bem-estar seja mais baixo, até porque, se a necessidade de recuperação é mais alta, é porque existe um maior nível de stressores ou situações stressantes no local de trabalho, o que prejudica o bem-estar.

Analisando os resultados, verifica-se marginalmente que a relação entre *off-task conversation* e bem-estar subjetivo é sequencialmente mediada pelo apoio social de colegas e supervisores e pela necessidade de recuperação. Ainda que o IC associado ao coeficiente contenha o valor 0, consideramos que o tamanho reduzido da amostra seja determinante; assim, uma amostra mais robusta poderia confirmar a tendência significativa encontrada.

Analisando individualmente cada um dos efeitos entre as variáveis, é de notar um efeito positivo e significativo entre a *off-task conversation* e o apoio social de colegas e supervisores para com o sujeito, ou seja, quando os sujeitos comunicam com os seus colegas sobre assuntos pessoais, existe um maior apoio social. No que toca à relação entre o apoio social de colegas e supervisores e a necessidade de recuperação, o efeito é negativo e significativo, pelo que, quanto maior é o apoio social de colegas e supervisores, mais baixa é a necessidade de recuperação. A presente relação mostra-se com sentido, já que o apoio social é suposto ajudar a colmatar os custos físicos e psicológicos do trabalho, havendo, por sua vez, uma menor necessidade de recuperar. Por fim, no que toca à relação entre a necessidade de recuperação e o bem-estar subjetivo, nota-se que o efeito é negativo e significativo; ou seja, quanto maior é a necessidade de recuperação, mais baixo é o bem-estar subjetivo. Os resultados vão de acordo com o que era esperado e teorizado, uma vez que se esperava que a *off-task conversation* aumentasse o apoio social de colegas e supervisores, o que por sua vez ia reduzir a necessidade de recuperação porque os sujeitos não têm tanto *stress* do qual recuperar. Sendo a necessidade de recuperação menor, o bem-estar subjetivo aumenta. Do mesmo modo, se a *off-task*

conversation for inferior, o apoio social de colegas e supervisores também vai ser mais baixo, fazendo com que a necessidade de recuperação seja mais elevada o que, por sua vez, reduz o bem-estar subjetivo.

É possível, observando a tabela das mediações (Tabela 2), inferir que a mediação *off-task conversation* — necessidade de recuperação – bem-estar subjetivo não é significativa, o que pode ser explicado com recurso ao argumento de que não basta participar em *off-task conversation* para que exista uma menor necessidade de recuperação. De facto, esta tem de ter um cariz significativo e providenciar apoio, emocional ou comportamental, de modo que ajude o sujeito – não basta conversar sobre um tópico da atualidade ou um tópico comum, como futebol, para que esteja a ser providenciado apoio e, assim, exista uma menor necessidade de recuperação. Tem de existir disponibilidade e abertura de terceiros para que se possa falar sobre assuntos fora do trabalho, sendo essa disponibilidade e abertura consideradas como demonstrações de apoio. Assim, participar em *off-task conversation*, por si só, não é suficiente para que exista uma menor necessidade de recuperação; contudo, se o que acontece nessas conversas, é abordar temas como problemas da vida pessoal ou um sujeito a desabafar com outro, então existe apoio social sob a forma de preocupação emocional e existe uma menor necessidade de recuperação. Confirma-se, assim, a importância do apoio e da *off-task conversation* para a redução do stress e um melhor bem-estar subjetivo. No que toca à escala de *off-task conversation*, um dos produtos desta dissertação, é de notar que a mesma revelou, com recurso à análise fatorial exploratória que, dentro do que foi considerado como *off-task conversation*, não estão incluídos eventos sociais promovidos pela organização, o que revela um maior interesse nas ligações “pessoa – pessoa” do que nas ligações “organização – pessoa”. Deste modo, é possível argumentar que os eventos sociais não têm o mesmo impacto que a conversa informal teria, talvez devido ao contexto ou porque os eventos sociais partem da organização, enquanto a *off-task conversation* parte dos sujeitos e é de cariz íntimo e privado.

Acontece que, normalmente, a *off-task conversation* não seria um aspeto da vida de trabalho relevante o suficiente para ser incluída, discutida ou considerada. Assim, os resultados da dissertação vêm demonstrar que a *off-task conversation* é uma variável a considerar quando se fala de bem-estar no local de trabalho ou de apoio social. Surge assim, e porque é pertinente, a questão de saber como se processa *off-task conversation* em contexto virtual; face ao teletrabalho e ao contexto remoto, a virtualidade tornou-se numa variável que tem de ser equacionada.

As organizações são locais férteis para a criação de amizades (Boyd & Taylor, 1998) e, para além de satisfazerem a necessidade que os indivíduos têm de pertencer (Baumeister &

Leary, 1995), as relações com colegas facilitam processos organizacionais importantes, entre estes a comunicação e o reforço de amizades e relações próximas. Contudo, com o aumento do uso da tecnologia e o aumento do trabalho virtual, houve uma alteração no modo como os colaboradores se ligam e formam relações significativas (Schinoff et al., 2020). Embora seja positivo que cada pessoa possa trabalhar onde lhe dá mais jeito, e isto abra a porta a interações geograficamente distantes, desafia particularmente o modo como as relações se formam, até porque trabalhar virtualmente torna ineficaz um dos pilares de relações de amizade — a proximidade geográfica (Sias et al., 2012).

A proximidade geográfica permite oportunidades de criar experiências partilhadas, sejam estas sancionadas pela organização — como eventos sociais promovidos pela organização (Rodell et al., 2017), bem como informais e emergentes — como, por exemplo, almoços informais (Lin & Kwantes, 2015). Estas experiências, quando presenciais, já mostraram facilitar processos fundamentais na formação de relações significativas no trabalho, tais como a partilha de informações pessoais (Pillemer & Rothbard, 2018). À falta de experiências partilhadas pessoalmente, potenciais colegas amigos interagem unicamente com recurso a tecnologias de comunicação, tais como *e-mail*, mensagens de texto ou redes sociais (Sias et al., 2012). Curiosamente, parece que os sujeitos conseguem, com o passar do tempo, detetar os mesmos benefícios socio-emocionais em relações virtuais que detetam em relações presenciais (Weiner & Hannum, 2012).

No que toca à *off-task conversation* e à virtualidade, é pertinente pensar de que forma a *off-task conversation* se processa em contexto virtual. Colocando a virtualidade na equação, as situações em que se considera viável que se dê *off-task conversation* são: em chamadas, relacionadas com o trabalho, que acabam com os sujeitos a falar sobre a sua vida; ou, se os sujeitos já tiverem algum tipo de relação e iniciarem uma interação com o intuito desta ter um cariz informal e abordar temas como a vida pessoal de cada um dos sujeitos, eventos da atualidade ou até falar sobre os *hobbies* e passatempos.

Existem várias diferenças contextuais entre comunicação cara-a-cara e comunicação mediada, sendo que a experiência dos colaboradores, as suas atitudes e o quão à-vontade estão com as tecnologias podem interferir ou distrair os sujeitos das tarefas em mão (Davis, 2004). Mehrabian (1971) reportou que até 93% do significado de uma mensagem está contido em pistas faciais e vocais, em vez de texto. Deste modo e, uma vez que nem todas as interações num contexto remoto recorrem a videoconferência ou a chamadas de voz, é mais fácil que existam falhas na comunicação, especialmente quando esta envolve sarcasmo ou humor, uma vez que os mesmos são, normalmente, indicados através do tom de voz.

As tecnologias de comunicação também não capturam conversas informais que acontecem nos corredores, elevadores ou eventos sociais, como já foi referido. Acontece que, de acordo com vários estudos, a proximidade física promove conversas frequentes e oportunas que são vitais para o planeamento e definição de fases de projetos, por exemplo (Kraut et al., 1990); outros estudos corroboraram os efeitos da proximidade e, por conseguinte, a comunicação informal no conhecimento social e cultural, como um estudo que demonstrou que investigadores são mais prováveis de estarem familiarizados e respeitarem o trabalho de colegas que se sentam perto deles no local de trabalho (Kraut et al., 1993).

É de notar, através dos dados empíricos apresentados no parágrafo prévio e ao longo da presente dissertação, que a proximidade física é crucial para a comunicação informal, mas que a tendência para o teletrabalho e a globalização dos negócios estão a separar geograficamente os trabalhadores. Face a este fenómeno, é importante tentar perceber que sistemas é que foram construídos para apoiar a comunicação informal num contexto remoto. Ao contrário dos outros métodos de comunicação informal, as interações informais são fracamente apoiadas pela tecnologia (Kraut et al., 1993). No que toca, por exemplo, a chamadas de vídeo, alguns estudos mostram que realizar uma chamada de vídeo era menos provável de promover uma interação prolongada, do que uma interação equivalente em contexto cara-a-cara (Fish et al., 1990); este sistema foi classificado como sendo mais próximo de uma chamada telefónica do que de uma interação cara-a-cara (Fish et al., 1993), e menos útil do que uma interação cara-a-cara para efeitos de trabalho e aprender sobre o seu colega.

5.1 Limitações e estudos futuros

No que diz respeito às limitações do presente estudo, é de notar que, embora os resultados sejam tendencialmente significativos, a amostra não é grande o suficiente para ser representativa de uma parte da população. Deste modo, surge como primeira limitação o tamanho da amostra (N=161). Embora o questionário tenha sido divulgado com recurso a redes sociais e tendo estado disponível durante 55 dias, não foram recolhidas tantas respostas como desejado, talvez porque o questionário era extenso e nem toda a gente tem paciência e vontade de terminar, até porque houve bastantes sujeitos que apenas responderam a parte do questionário, abandonando este a meio.

É de apontar também, como possível limitação, a recolha dos dados ter sido feita com recurso a questionários, na medida em que poderia tornar-se mais interessante a utilização de grupos focais ou a realização de entrevistas para obter dados complementares de natureza

qualitativa. Uma vez que se optou pelo questionário, que apenas serviu para recolher dados num momento no tempo e através de autoreporte, podem ter existido limitações como, por exemplo, os sujeitos exagerarem nas respostas dadas ou, pelo contrário, desvalorizarem o que sentiam e minimizar os seus sentimentos.

Uma vez que foi desenvolvido um instrumento, a escala de *off-task conversation* e que esta teve por base literatura existente sobre o tema, a mesma pode ter sido limitada pela escassez de dados e pela inexistência de outra escala validada que tivesse itens semelhantes, bem como pela possível falta de melhores itens. Visto que foi possível provar que a *off-task conversation* é um elemento importante, pode surgir como relevante analisar de que modo é que a participação em *chats* de grupo e conversas informais afetam o bem-estar e o apoio social.

5.2 Conclusão

Em suma, a *off-task conversation* surge como um elemento crucial para a prestação de apoio e suporte no contexto profissional, sendo que as pequenas interações informais do quotidiano acabam por ter um grande peso, ainda que de forma indireta, no bem-estar dos sujeitos. Como verificado *supra*, quando os sujeitos participam em *off-task conversation*, existe um maior apoio social de colegas e supervisores, o que leva a uma menor necessidade de recuperação, até porque os indivíduos não estão sujeitos a situações stressantes no trabalho, sendo essas as que levam a que precisem de recuperar e voltar aos níveis de *stress* prévios. Consequentemente, então existe um maior bem-estar subjetivo com a vida, sentindo-se os sujeitos mais satisfeitos com as suas condições de vida e mais preenchidos.

Verifica-se, assim, a tendência significativa da hipótese inicial que, de facto, a *off-task conversation* afeta o apoio social e o bem-estar.

Bibliografia

- Affleck, M. A. (1999). Stress and Job Performance: Theory, Research, and Implications for Managerial Practice. *The Journal of Academic Librarianship*, 25(6), 494–495.
[https://doi.org/10.1016/s0099-1333\(99\)00113-5](https://doi.org/10.1016/s0099-1333(99)00113-5)
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- American Psychological Association (2020). Keeping your distance to stay safe. American Psychological Association. <https://www.apa.org/practice/programs/dmhi/research-information/social-distancing>
- Arnetz, B. B., & Wiholm, C. (1997). Technological stress: Psychophysiological symptoms in modern offices. *Journal of Psychosomatic Research*, 43(1), 35–42.
[https://doi.org/10.1016/s0022-3999\(97\)00083-4](https://doi.org/10.1016/s0022-3999(97)00083-4)
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4278999>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
<https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497–529.
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>
- Bennett, B. J., Weaver, J., Senft, M., & Neeper, M. (2017) *The handbook of stress and health: A guide to research and practice*. Wiley Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781118993811>
- Boyd, N. G., & Taylor, R. R. (1998) A developmental approach to the examination of friendship in leader-follower relationships. *Leadership Quarterly*, 9: 1–25.
- Brosschot, J. F., Pieper, S., & Thayer, J. F. (2005). Expanding stress theory: Prolonged activation and perseverative cognition. *Psychoneuroendocrinology*, 30(10), 1043–1049.
<https://doi.org/10.1016/j.psyneuen.2005.04.008>
- Cantarero, K., van Tilburg, W. A. P., & Smoktunowicz, E. (2020). Affirming Basic Psychological Needs Promotes Mental Well-Being During the COVID-19 Outbreak. *Social*

- Psychological and Personality Science*, 12(5), 821–828.
<https://doi.org/10.1177/1948550620942708>
- Charles, D., Drenth, P. J. D., & Henk, T. (2018). *A Handbook of Work and Organizational Psychology*. Taylor & Francis.
- Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1082–1103. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.5.1082>
- Cohen, S. (2004). Social Relationships and Health. *American Psychologist*, 59(8), 676–684. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.59.8.676>
- Conrad, C., & Poole, M.S. (1997). Introduction: communication and the disposable worker. *Communication Research*, 24(6), 581-92.
- Conrad, C., & Poole, M. S. (1998). *Strategic communication: Toward the twenty-first century* (4th ed.). Fort Worth, TX: Harcourt, Brace, & Jovanovich.
- de Lange, A. H., Taris, T. W., Kompier, M. A. J., Houtman, I. L. D., & Bongers, P. M. (2003). “The very best of the millennium”: Longitudinal research and the demand-control-(support) model. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(4), 282–305. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.8.4.282>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Bulters, A. J. (2004). The loss spiral of work pressure, work–home interference and exhaustion: Reciprocal relations in a three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 131–149. [https://doi.org/10.1016/s0001-8791\(03\)00030-7](https://doi.org/10.1016/s0001-8791(03)00030-7)
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The Satisfaction With Life Scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71–75. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa4901_13
- Ducharme, L. J., & Martin, J. K. (2000). Unrewarding Work, Coworker Support, and Job Satisfaction. *Work and Occupations*, 27(2), 223–243. <https://doi.org/10.1177/0730888400027002005>
- Dubey, A. D., & Tripathi, S. (2020). Analysing the Sentiments towards Work-from-Home Culture during COVID-19 Pandemic. *SSRN Electronic Journal*. Published. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3581009>
- Duck, S. (1993). *Social Context and Relationships*. Sage Publications, Newbury Park, CA.

- Eastin, C., & Eastin, T. (2020). Clinical Characteristics of Coronavirus Disease 2019 in China. *The Journal of Emergency Medicine*, 58(4), 711–712. <https://doi.org/10.1016/j.jemermed.2020.04.004>
- Eisenberg, E.M., Monge, P. and Miller, K. (1983). Involvement in communication networks as a predictor of organizational commitment. *Human Communication Research*, (10)2, pp. 179-201. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.1983.tb00010.x>
- Fay, M. J. (2011). Informal communication of co-workers: a thematic analysis of messages. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 6(3), 212–229. <https://doi.org/10.1108/17465641111188394>
- Feldman, M. S., & Rafaeli, A. (2002). Organizational Routines as Sources of Connections and Understandings. *Journal of Management Studies*, 39(3), 309–331. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00294>
- Fish, R., Kraut, R. E. & Chalfonte, B. (1990). The VideoWindow system in informal communications. In *Proceedings, Conference on Computer Supported Cooperative Work (CSCW'90)*. pp 1-11.
- Fredrickson, B. L. (2000). The undoing effect of positive emotions. *Motivation and Emotion*, 24, 237–258.
- Frese, Michael & Zapf, Dieter. (1994). Action as the core of work psychology: A German approach. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. 4.
- 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>
- Golden, T. D. (2006). Avoiding depletion in virtual work: Telework and the intervening impact of work exhaustion on commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 176–187. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.02.003>
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463–488. <https://doi.org/10.1177/014920630002600305>

- Grossman, P., Niemann, L., Schmidt, S., & Walach, H. (2004). Mindfulness-based stress reduction and health benefits. *Journal of Psychosomatic Research*, *57*(1), 35–43. [https://doi.org/10.1016/s0022-3999\(03\)00573-7](https://doi.org/10.1016/s0022-3999(03)00573-7)
- Hartig, T., Evans, G. W., Jamner, L. D., Davis, D. S., & Gärling, T. (2003). Tracking restoration in natural and urban field settings. *Journal of Environmental Psychology*, *23*(2), 109–123. [https://doi.org/10.1016/s0272-4944\(02\)00109-3](https://doi.org/10.1016/s0272-4944(02)00109-3)
- Hartig, T., Kylin, C., & Johansson, G. (2007). The Telework Tradeoff: Stress Mitigation vs. Constrained Restoration. *Applied Psychology*, *56*(2), 231–253. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2006.00252.x>
- Hayes, Andrew F. (2013). Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach. New York, NY: The Guilford Press. (2014). *Journal of Educational Measurement*, *51*(3), 335–337. <https://doi.org/10.1111/jedm.12050>
- Hobfoll, S. E. (2001). The Influence of Culture, Community, and the Nested-Self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory. *Applied Psychology*, *50*(3), 337–421. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>
- Hobfoll, Stevan & Shirom, Arie. (2001). Conservation of resources theory: Applications to stress and management in the workplace. *Public Administration and Public Policy*. 87.
- Hochwarter, W. A., Perrewé, P. L., Ferris, G. R., & Brymer, R. A. (1999). Job Satisfaction and Performance: The Moderating Effects of Value Attainment and Affective Disposition. *Journal of Vocational Behavior*, *54*(2), 296–313. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1659>
- Hylmö, A., & Buzzanell, P. (2002). Telecommuting as viewed through cultural lenses: an empirical investigation of the discourses of utopia, identity, and mystery. *Communication Monographs*, *69*(4), 329–356. <https://doi.org/10.1080/03637750216547>
- Jablin, F. M., & Putnam, L. L. (2001). *The new handbook of organizational communication*. SAGE Publications, Inc. <https://www.doi.org/10.4135/9781412986243>
- Jackson, P. R., Wall, T. D., Martin, R., & Davids, K. (1993). New measures of job control, cognitive demand, and production responsibility. *Journal of Applied Psychology*, *78*(5), 753–762. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.5.753>
- Jacobson, E. (1938). Progressive relaxation. Chicago: University of Chicago Press.

- Johnson, J. D., Donohue, W. A., Atkin, C. K., & Johnson, S. (1994). Differences Between Formal and Informal Communication Channels. *Journal of Business Communication*, 31(2), 111–122. <https://doi.org/10.1177/002194369403100202>
- Kaplan, S., Bradley, J. C., Luchman, J. N., & Haynes, D. (2009). On the role of positive and negative affectivity in job performance: A meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 162–176. <https://doi.org/10.1037/a0013115>
- Kraut, Robert & Egidio, Carmen & Galegher, Jolene. (1988). Patterns of Contact and Communication in Scientific Research Collaboration. Proceedings of the 1988 ACM Conference on Computer-Supported Cooperative Work. 10.1145/62266.62267.
- Kraut, R., Fish, R., Root, R. & Chalfonte, B. (1993). Informal communication in organizations: Form, function, and technology. *Groupware and Computer-Supported Cooperative Work*, 287-314.
- Lapierre, L. M., van Steenbergen, E. F., Peeters, M. C. W., & Kluwer, E. S. (2015). Juggling work and family responsibilities when involuntarily working more from home: A multiwave study of financial sales professionals. *Journal of Organizational Behavior*, 37(6), 804–822. <https://doi.org/10.1002/job.2075>
- Leenders R.T.A.J., Gabbay S.M. (1999) CSC: An Agenda for the Future. In: Leenders R.T.A.J., Gabbay S.M. (eds) Corporate Social Capital and Liability. *Springer, Boston, MA*. https://doi.org/10.1007/978-1-4615-5027-3_27
- Li, F., Luo, S., Mu, W., Li, Y., Ye, L., Zheng, X., Xu, B., Ding, Y., Ling, P., Zhou, M., & Chen, X. (2021). Effects of sources of social support and resilience on the mental health of different age groups during the COVID-19 pandemic. *BMC Psychiatry*, 21(1). <https://doi.org/10.1186/s12888-020-03012-1>
- Liao, H., Joshi, A., & Chuang, A. (2004). Sticking Out Like a Sore Thumb: Employee Dissimilarity and Deviance at Work. *Personnel Psychology*, 57(4), 969–1000. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.00012.x>
- Lin, I. Y., & Kwantes, C. T. (2014). Potential Job Facilitation Benefits of “Water Cooler” Conversations: The Importance of Social Interactions in the Workplace. *The Journal of Psychology*, 149(3), 239–262. <https://doi.org/10.1080/00223980.2013.874322>
- Mallia, Karen & Ferris, Sharmila. (2000). Telework: A consideration of its impact on individuals and organizations. *Electronic Journal of Communication/La Revue Electronique*

de Communication. 10. Meijman, T.F. and Mulder, G. (1998), “Psychological aspects of workload”, in Drenth, P.J.,

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>

Monge, P. and Contractor, N.S. (2001), “Emergence of communication networks”, in Jablin,

Morgan, S. J., & Symon, G. (2002). Computer-Mediated Communication and Remote Management. *Social Science Computer Review*, 20(3), 302–311. <https://doi.org/10.1177/089443930202000307>

Ng, T. W. H., & Sorensen, K. L. (2008). Toward a Further Understanding of the Relationships Between Perceptions of Support and Work Attitudes. *Group & Organization Management*, 33(3), 243–268. <https://doi.org/10.1177/1059601107313307>

Oertig, M., & Buergi, T. (2006). The challenges of managing cross-cultural virtual project teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 12(1/2), 23–30. <https://doi.org/10.1108/13527590610652774>

Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607–634. <https://doi.org/10.5465/256657>

Parris, Melissa. (2003). Work Teams: Perceptions of a Ready-Made Support System?. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. 15. 71-83. 10.1023/A:1023572629983.

Pelletier, C. L. (2004). The Effect of Music on Decreasing Arousal Due to Stress: A Meta-Analysis. *Journal of Music Therapy*, 41(3), 192–214. <https://doi.org/10.1093/jmt/41.3.192>

Pilkington, C. J., Derlega, V. J., Metts, S., Petronio, S., & Margulis, S. T. (1993b). Self-Disclosure. *Journal of Marriage and the Family*, 55(4), 1056. <https://doi.org/10.2307/352796>

Pillemer, J., & Rothbard, N. P. (2018). Friends Without Benefits: Understanding the Dark Sides of Workplace Friendship. *Academy of Management Review*, 43(4), 635–660. <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0309>

- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, *15*(3), 329–354. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.009>
- Reinsch, N. L. (1997). Relationships Between Telecommuting Workers and Their Managers: An Exploratory Study. *Journal of Business Communication*, *34*(4), 343–367. <https://doi.org/10.1177/002194369703400402>
- Rodell, J. B., Booth, J. E., Lynch, J. W., & Zipay, K. P. (2017). Corporate Volunteering Climate: Mobilizing Employee Passion for Societal Causes and Inspiring Future Charitable Action. *Academy of Management Journal*, *60*(5), 1662–1681. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0726>
- Rousseau, V., & Aubé, C. (2010). Social Support at Work and Affective Commitment to the Organization: The Moderating Effect of Job Resource Adequacy and Ambient Conditions. *The Journal of Social Psychology*, *150*(4), 321–340. <https://doi.org/10.1080/00224540903365380>
- Schinoff, B. S., Ashforth, B. E., & Corley, K. G. (2020). Virtually (In)separable: The Centrality of Relational Cadence in the Formation of Virtual Multiplex Relationships. *Academy of Management Journal*, *63*(5), 1395–1424. <https://doi.org/10.5465/amj.2018.0466>
- Sias, P. M., Pedersen, H., Gallagher, E. B., & Kopaneva, I. (2012). Workplace Friendship in the Electronically Connected Organization. *Human Communication Research*, *38*(3), 253–279. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.2012.01428.x>
- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2007). The Recovery Experience Questionnaire: Development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work. *Journal of Occupational Health Psychology*, *12*(3), 204–221. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.204>
- Stansfeld, S. A., Shipley, M. J., Head, J., Fuhrer, R., & Kivimaki, M. (2013). Work Characteristics and Personal Social Support as Determinants of Subjective Well-Being. *PLoS ONE*, *8*(11), e81115. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0081115>
- Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2003). Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, *24*(3), 251–270. <https://doi.org/10.1002/job.192>

- Stone, A. A., Kennedy-Moore, E., & Neale, J. M. (1995). Association between daily coping and end-of-day mood. *Health Psychology, 14*(4), 341–349. <https://doi.org/10.1037/0278-6133.14.4.341>
- Tarafdar, M., Tu, Q., & Ragu-Nathan, T. S. (2010). Impact of Technostress on End-User Satisfaction and Performance. *Journal of Management Information Systems, 27*(3), 303–334. <https://doi.org/10.2753/mis0742-1222270311>
- Thomas, J. L., Bliese, P. D., & Jex, S. M. (2005). Interpersonal Conflict and Organizational Commitment: Examining Two Levels of Supervisory Support as Multilevel Moderators. *Journal of Applied Social Psychology, 35*(11), 2375–2398. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2005.tb02107.x>
- van Veldhoven, M. (2003). Measurement quality and validity of the “need for recovery scale.” *Occupational and Environmental Medicine, 60*(>90001), 3i–39. https://doi.org/10.1136/oem.60.suppl_1.i3
- Walther, J. B. (1992). Interpersonal Effects in Computer-Mediated Interaction. *Communication Research, 19*(1), 52–90. <https://doi.org/10.1177/009365092019001003>
- Walther, J.B. and Parks, M. (2002). Cues filtered out, cues filtered in: computer-mediated communication and relationships. in Knapp, M. and Daly, J. *Handbook of Interpersonal Communication, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 529-563.*
- Weiner, A. S. B., & Hannum, J. W. (2012). Differences in the quantity of social support between geographically close and long-distance friendships. *Journal of Social and Personal Relationships, 30*(5), 662–672. <https://doi.org/10.1177/0265407512465997>
- Westman, M., & Chen, S. (2017). *The handbook of stress and health: A guide to research and practice.* <https://doi.org/10.1002/9781118993811>
- Whittaker, S. & Frohlich, D. & Daly-Jones, O. (1994). Informal workplace communication: What is it like and how might we support it?. 131-137. 10.1145/191666.191726.
- Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S., & Garud, R. (1999). Communication Patterns as Determinants of Organizational Identification in a Virtual Organization. *Organization Science, 10*(6), 777–790. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.6.777>
- World Health Organization (2020). Coronavirus disease 2019 (COVID-19) Situation Report – 71. Coronavirus Disease 2019 (COVID-19) Situation Report. World Health Organization.

https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200331-sitrep-71-covid-19.pdf?sfvrsn=4360e92b_4

Wu, Y., Chen, C., Wu, Y., & Sun, R. (2021, January 2). The Relations of Social Support and Social Connectedness to Well-being during the COVID-19 Pandemic: Cross-cultural generalizability across 49 countries. <https://doi.org/10.31234/osf.io/7fqvs>

Anexos

Anexo 1 - Análise de pressupostos — normalidade

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
OTC2	.069	160	.062	.977	160	.008
NRec	.101	160	.000	.977	160	.009
BemEstarVida	.096	160	.001	.973	160	.003
MApoioSo	.075	160	.029	.981	160	.027

a. Lilliefors Significance Correction

Anexo 2 — Correlações

Correlations

		MeanApoioSo cial	BemEstar	WorkEngage ment	RecupNeces sidade	RecupExperiê ncia	OffTaskConv
MeanApoioSocial	Pearson Correlation	1	.212**	.224**	-.196*	.165*	.495**
	Sig. (2-tailed)		.002	.003	.013	.035	.000
	N	224	207	177	160	164	168
BemEstar	Pearson Correlation	.212**	1	.204**	-.036	.110	.163*
	Sig. (2-tailed)	.002		.006	.652	.160	.035
	N	207	207	177	160	164	168
WorkEngagement	Pearson Correlation	.224**	.204**	1	-.101	.026	.180*
	Sig. (2-tailed)	.003	.006		.205	.737	.019
	N	177	177	177	160	164	168
RecupNecessidade	Pearson Correlation	-.196*	-.036	-.101	1	-.341**	-.130
	Sig. (2-tailed)	.013	.652	.205		.000	.101
	N	160	160	160	160	160	160
RecupExperiência	Pearson Correlation	.165*	.110	.026	-.341**	1	.119
	Sig. (2-tailed)	.035	.160	.737	.000		.130
	N	164	164	164	160	164	164
OffTaskConv	Pearson Correlation	.495**	.163*	.180*	-.130	.119	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.035	.019	.101	.130	
	N	168	168	168	160	164	168

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Anexo 3 — Análise Fatorial Exploratória

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
Por favor, indique com que frequência: - Partilha com os seus colegas aspetos da sua vida pessoal quando estão a trabalhar remotamente?	.758	.246
Por favor, indique com que frequência: - Partilhar eventos pessoais do quotidiano com os seus colegas, quando estão a comunicar virtualmente?	.840	.265
Por favor, indique com que frequência: - Com que frequência costuma discutir assuntos da atualidade com os seus colegas quando estão a comunicar virtualmente?	.860	.142
Por favor, indique com que frequência: - Com que frequência conversa com os seus colegas sobre os seus hobbies e passatempos quando estão a comunicar virtualmente?	.835	.182
Por favor indique com que frequência: - Partilha assuntos familiares com os seus colegas, quando estão a comunicar virtualmente?	.819	.146
Por favor indique com que frequência: - Discute assuntos de interesse pessoal com os seus colegas, quando estão a comunicar virtualmente?	.841	.225
Por favor indique com que frequência: - A organização onde trabalha realiza eventos de socialização virtuais como, por exemplo, eventos nos quais partilham uma refeição ou uma bebida via videoconferência?	.189	.859
Por favor indique com que frequência: - O líder da sua equipa sugere encontros sociais virtuais, como reuniões fora do âmbito do trabalho?	.213	.854

Tabela 1 – Médias, desvios-padrão e correlações

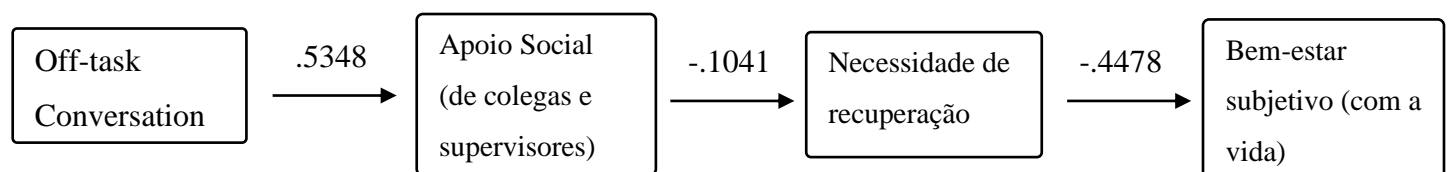
Variável	M	DP	1	2	3	4	5	
1 <i>Off-task Conversation</i>	2.47	0.87		.44**	-.12	.252*	-.10	Nota:
2 Apoio Social	3.53	0.82			-.19*	.36	-.17*	n =
3 Necessidade de Recuperação	2.09	0.46				-.27**	-.01	161.
4 Bem-estar subjetivo	4.10	0.94					.11	**p <
5 Número de filhos	.59	.972						.01,
								*p <
								.05

Tabela 2 – Efeitos indiretos

Mediações	Efeito indireto	LLCI	ULCI
<i>Off-task Conversation</i> → Apoio Social → Bem-estar subjetivo	.1847	.0921	.2891
<i>Off-task Conversation</i> → Necessidade de Recuperação → Bem-estar subjetivo	.013	-.0413	.0708
<i>Off-task Conversation</i> → Apoio Social → NRecuperação → Bem-estar subjetivo	.025	.000	.0670

Nota: N= 161. IC = 95% confiança (bootstrapping)

Figura 1 — Modelo de mediação sequenciada com respectivos coeficientes



Anexo 4 – Questionário

Escala de Apoio Social de Colegas

Por favor, leia as seguintes afirmações e indique o grau de frequência em relação às mesmas:

	Nunca/ Nunca	Quase	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
Tem ajuda e apoio dos seus colegas de trabalho?						
Os seus colegas de trabalho estão dispostos a ouvi-lo(a) sobre os seus problemas de trabalho?						
Os seus colegas falam consigo acerca do seu desempenho laboral?						

Escala de Apoio Social de Supervisores

Por favor, leia as seguintes afirmações e indique o grau de frequência em relação às mesmas:

	Nunca/ Nunca	Quase	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
A sua chefia fala consigo sobre como está a decorrer o seu trabalho.						
Tem ajuda e apoio da sua chefia.						
A sua chefia fala consigo em relação ao seu desempenho laboral.						

Escala de Bem-estar subjetivo — Satisfação com a Vida

Por favor, indique o grau de concordância com as seguintes afirmações:

	Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
Em muitos aspetos, a minha vida aproxima-se do que idealizo.						
As minhas condições de vida são excelentes.						
Estou satisfeito(a) com a minha vida.						
Até agora, tenho conseguido as coisas importantes que quero na vida.						
Se pudesse viver a minha vida de novo, não alteraria quase nada.						

Escala de *Off-task Conversation*

Por favor, indique com que frequência:

	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frequentemente	Com muita frequência
Partilha com os seus colegas aspetos da sua vida pessoal quando estão a trabalhar remotamente?					
Partilhar eventos pessoais do quotidiano com os seus colegas, quando estão a comunicar virtualmente?					
Costuma discutir assuntos da atualidade com os seus colegas quando estão a comunicar virtualmente?					
Conversa com os seus colegas sobre os seus hobbies e passatempos quando estão a comunicar virtualmente?					

Partilha assuntos familiares com os seus colegas, quando estão a comunicar virtualmente?

Discute assuntos de interesse pessoal com os seus colegas, quando estão a comunicar virtualmente?

A organização onde trabalha realiza eventos de socialização virtuais como, por exemplo, eventos nos quais partilham uma refeição ou uma bebida via videoconferência

O líder da sua equipa sugere encontros sociais virtuais, como reuniões fora do âmbito do trabalho

Escala de Necessidade de Recuperação

Pense nos momentos em que está fora do trabalho e, por favor, indique o grau de concordância com as seguintes afirmações:

	Nunca	Algumas vezes	Frequentemente	Sempre
Acho difícil relaxar no final de um dia de trabalho.				
Quando estou a acabar o dia de trabalho, sinto-me mesmo desgastado(a).				
Depois da refeição da noite, sinto-me em boa forma.				
Só começo a sentir-me relaxado(a) no segundo dia sem trabalho.				
Tenho dificuldade em concentrar-me no meu tempo livre, depois do dia de trabalho.				
Não consigo ter verdadeiramente interesse noutras pessoas quando chego a casa depois do trabalho.				
Preciso de mais de uma hora até me sentir completamente recuperado(a) após o trabalho.				
Quando chego a casa do trabalho, preciso que me deixem em paz durante algum tempo.				

Após um dia de trabalho, sinto-me tão cansado(a) que não consigo envolver-me noutras atividades.

Durante a última parte do meu dia de trabalho, fico com uma sensação de cansaço que não deixa trabalhar tão bem como normalmente faria.