



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

**Ambientes de Trabalho *Pet Friendly*: em que medida afetam o
Work engagement & Desempenho dos colaboradores**

Ana Carolina Franco Martins

Mestrado em Recursos Humanos e Consultoria Organizacional

Orientadora:

Prof. Doutora Ana Junça Silva, Professora Auxiliar, Departamento de Recursos
Humanos e Comportamento Organizacional,
ISCTE-IUL

Julho de 2023



BUSINESS
SCHOOL

Ambientes de Trabalho *Pet Friendly*: em que medida afetam o *Work engagement* & Desempenho dos colaboradores

Ana Carolina Franco Martins

Mestrado em Recursos Humanos e Consultoria Organizacional

Orientadora:

Prof. Doutora Ana Junça Silva, Professora Auxiliar, Departamento de Recursos
Humanos e Comportamento Organizacional,
ISCTE-IUL

Julho de 2023

Agradecimentos

Devo os meus mais sinceros agradecimentos a todos os que me acompanharam nesta jornada, mas devo em especial a algumas pessoas:

À minha professora Ana Junça da Silva que me acolheu desde o primeiro momento em que estive com ela, que me ajudou, apoiou e motivou imenso nesta jornada, tenho eu a certeza de que sem a grande ajuda dela não teria desenvolvido um trabalho desta qualidade. Tive mesmo muita a sorte de a escolher, serei lhe eternamente grata.

Aos meus pais, por me ajudarem e me darem forças e capacidades para cumprir os meus objetivos, sem o apoio deles não teria sido possível.

Ao António, por ser a minha rocha, a pessoa que mais me apoia neste mundo, aquele que mais acredita em mim quando eu própria não o faço.

Aos meus grandes amigos, que me dão apoio e força quando eu menos queria e tinha. E aos meus colegas de mestrado que tiveram a mesma experiência que eu e que me apoiaram imenso.

Em especial quero agradecer à minha família de 4 patas, mas em especial agradecer ao Paco, que me conquistou assim que o vi, o meu primeiro amor, um amor tão bom, companheiro, amigo, brincalhão, o mais medricas, que aquece o coração e nunca se esquece.

Obrigada!

Resumo

A presença crescente de animais de estimação, cães terapêuticos e de serviço nas empresas tem despertado a atenção dos investigadores e dos gestores. Tem-se assistido a um aumento do número de organizações com práticas ou ambientes *pet-friendly* como estratégia de atração e retenção de talentos, fator motivacional e de aumento da produtividade. No entanto, quer as organizações, quer a investigação ainda são prematuras pois os estudos acerca dos seus efeitos ainda são escassos. Com a pandemia da COVID-19, o número de pessoas em Teletrabalho aumentou, sendo aqueles com animais de estimação quem de maior interesse e motivação para o teletrabalho, uma vez que este (identificado como uma prática *pet-friendly*) permite a realização do trabalho e, simultaneamente, a interação com os animais. Este estudo baseou-se na teoria da troca social para desenvolver um quadro conceptual no qual hipotetizou que as pausas do trabalho (interações entre os donos e os seus animais) mediarão a relação entre a modalidade de trabalho (presencial ou teletrabalho), *outcomes* afetivos (*work engagement*) e comportamentais (desempenho). Ainda com base na teoria, testou-se o papel moderador das atitudes face ao teletrabalho na relação de mediação anterior. Para testar o modelo, 200 trabalhadores adultos aceitaram participar no estudo. Os resultados foram apoiados e demonstraram que existe uma relação indireta que é condicionada pela atitude do trabalhador face ao teletrabalho, sendo mais forte para aqueles que tinham atitudes mais favoráveis (versus atitudes menos favoráveis). Com base nos resultados, são discutidas estratégias *pet-friendly*, incluído o trabalho híbrido, que podem ser adotadas.

Palavras-chave: animais de estimação; ambientes de trabalho *pet-friendly*; interações entre humanos e animais; pausas no trabalho; teletrabalho; performance; *work-engagement*.

Abstract

The presence of pets as well as the presence of therapy dogs and service dogs in the workplace has attracted the attention of researchers and managers. There has been a general increase of the number of organizations with pet-friendly environments or practices as a strategy to attract and retain talent, as a motivational factor, and to boost productivity. However, both organizations and research are still premature as studies about their effects are still scarce. With the pandemic of COVID-19, the number of people teleworking increased, and people with pets seem to be those with greater interest and motivation for teleworking, since teleworking (recently identified as a pet-friendly practice) allows work to be done and, simultaneously, be with their pets. This study relied on social exchange theory to develop a conceptual framework in which it hypothesized that work breaks (interactions between pet owners and their pets) would mediate the relationship between (face-to-face work or telecommuting) and affective (work engagement) and behavioral (performance) outcomes. Also based on social exchange theory, this study tested the moderating role of attitudes toward telecommuting in the former mediating relationship. To test the model, 200 adult workers agreed to participate in the study. The results were supported and showed that there is an indirect relationship that is conditioned by the of the worker towards telecommuting, that is stronger for those who had more favorable attitudes (versus less favorable attitudes). Based on the results, they are discussed pet-friendly strategies, among them the hybrid working, that can be adopted.

Keywords: pets; pet-friendly work environments; telework; performance; work engagement.

Índice

Agradecimentos	i
Resumo	ii
Abstract	iii
Índice de Figuras.....	vi
Índice de Tabelas	vi
Introdução.....	1
Capítulo I – Enquadramento Teórico.....	4
Importância dos animais de estimação no dia-a-dia.....	4
“Pet-Parenting”	5
Ambientes de Trabalho Pet-Friendly: uma tendência crescente nas organizações.....	7
Limitações dos Ambientes de Trabalho Pet-Friendly	10
Teletrabalho e as interações entre humanos e os animais de estimação	12
O papel moderador da atitude face ao teletrabalho	15
Capítulo II – Metodologia	18
Amostra e Procedimento	18
Instrumentos.....	19
Operacionalização das Variáveis	19
Teletrabalho.....	19
Work-engagement	19
Desempenho	19
Atitudes face ao teletrabalho.....	20
Interações entre os humanos e animais de companhia (IHAC)	20
Capítulo III – Resultados	21
Análise da normalidade das variáveis.....	21
Análise fatorial confirmatória.....	21
Capítulo IV - Discussão.....	28
Capítulo V - Limitações e sugestões para estudos futuros.....	30
Capítulo VI - Implicações práticas.....	31
Referências Bibliográficas	32
Anexos.....	38

Índice de Figuras

<i>Figura 1- Relação indireta entre o teletrabalho, work engagement e o desempenho</i>	17
<i>Figura 2 - Interação entre as interações entre humanos e animais de companhia e as atitudes face ao teletrabalho (modelo de mediação moderada face ao work engagement).</i>	26
<i>Figura 3 - Interação entre as interações entre humanos e animais de companhia e as atitudes face ao teletrabalho (modelo de mediação moderada face ao desempenho).</i>	28

Índice de Tabelas

<i>Tabela 1 - Médias, desvio-padrão, correlações e índices de consistência interna das variáveis.</i>	22
<i>Tabela 2 - Teste de hipóteses: resultados dos efeitos indiretos.</i>	24
<i>Tabela 3 - Modelo de mediação moderada (work engagement).</i>	25
<i>Tabela 4 - Modelo de mediação moderada (desempenho).</i>	26

Introdução

Nos últimos anos, começou-se a assistir a um aumento do interesse das organizações em adotar novas abordagens para promover a atração e retenção de talento, promover o *employer branding* e melhorar o desempenho e o *work engagement* dos seus colaboradores (e.g., Junça-Silva, 2023; Kelemen et al., 2020; Wagner & Pina-Cunha, 2021). Como tal, o conceito de ambientes de trabalho *pet-friendly* tem vindo a ganhar atenção considerável, por um lado devido à forte relação que existe entre pessoas e os seus animais de companhia e, por outro lado, devido à influência positiva destes na vida pessoal dos indivíduos (Serpell, 2004; Spooner et al., 2012).

A recente pandemia da COVID-19 promoveu o aumento da frequência de teletrabalho - uma modalidade de trabalho flexível onde a pessoa pode trabalhar a partir de casa - ou o mais atual regime híbrido (misto de trabalho presencial com o regime de teletrabalho) (Sousa-Uva et al., 2021) e, por conseguinte, os donos de animais de estimação puderam beneficiar da sua companhia enquanto trabalhavam (Junça-Silva, 2022). Desde então, o teletrabalho tem sido apontado como uma das práticas *pet-friendly* mais frequentes (Kelemen et al., 2020) e os donos dos animais os mais motivados a quererem estar nesta modalidade de trabalho (Junça-Silva, 2023).

Um dos motivos pelos quais os donos de animais de estimação preferem estar em teletrabalho é o facto de poderem interagir com os seus animais (Tallberg et al., 2022). De facto, estudos recentes, têm evidenciado que as interações entre humanos e animais de estimação estão associadas a vários resultados positivos, como por exemplo, o desempenho (e.g., Pina-Cunha et al., 2019; Sousa et al., 2022). Por exemplo, alguns estudos têm mostrado que a interação entre humanos e animais pode reduzir sintomas de stress, melhora o bem-estar, promove ligações sociais e aumenta a responsabilidade individual de cada um (Barker et al., 2012). Recentemente, as interações entre humanos e os seus animais durante o trabalho têm sido conceptualizadas como micro-pausas do trabalho que permitem a recuperação de recursos como a energia, o autocontrolo e o *work engagement* (Junça-Silva, 2022a, b).

A teoria da troca social (Blau, 1964) pode explicar porque é que as interações entre humanos e animais em contexto de trabalho contribui para a recuperação de recursos. De acordo com a teoria, as pessoas comportam-se de acordo com a perceção das

trocas com a organização (Blau, 1964); assim, quando as percepções são positivas, as pessoas tendem a dar mais em troca à organização, ou seja, envolvem-se mais com a mesma. Tendo em conta, que os donos de animais de estimação parecem ser aqueles que mais valorizam a oportunidade de estar em teletrabalho (Kelemen et al., 2020), é provável que se sintam em dívida com a organização quando esta lhes permite essa oportunidade. Assim, ao sentirem-se em dívida por estarem em teletrabalho e, por este permitir interagir com os seus animais de estimação ao longo do dia, é provável que se sintam mais engajados – estado afetivo, cognitivo e motivacional composto pelo vigor, absorção e dedicação ao trabalho (Schaufeli et al., 2017) - com a organização e melhorem o seu desempenho (Junça-Silva, 2023). Por outro lado, o facto de sentirem que a organização contribui para os seus interesses e partilha valores similares, ao promover a oportunidade de teletrabalho, podem sentir um maior ajustamento à própria organização (*person-organization fit theory*; Caplan & van Harrison, 1993; Schwab, 1980).

Apesar do aumento considerável do teletrabalho e dos ambientes de trabalho *pet-friendly*, o conhecimento acerca destes e dos seus efeitos no *work engagement* e no desempenho ainda é escasso. Como tal, este estudo pretende contribuir para o desenvolvimento do conhecimento científico acerca do efeito da modalidade de trabalho (presencial e teletrabalho) nos resultados afetivos (*work engagement*) e comportamentais (desempenho). Especificamente, pretende explorar *como e para quem* é que a modalidade de trabalho influencia o *work engagement* e o desempenho. Para o fazer, usou-se a teoria da troca social (Blau, 1964) como quadro de referência teórico para testar (1) o papel mediador das interações entre humanos e animais na relação entre a modalidade de trabalho e resultados afetivos (*work engagement*) e comportamentais (desempenho) e (2) o papel moderador das atitudes face ao teletrabalho nas relações indiretas anteriores.

Considerando o mencionado, este estudo será relevante teórica e praticamente. Primeiro, os resultados permitirão alargar o conhecimento acerca do papel das micro-pausas que envolvem interações entre humanos e animais sobre o *work engagement* e o desempenho. Para além disso, analisando o papel das interações entre humanos e animais na relação entre a modalidade de trabalho e o *work engagement* e o desempenho permitirá alargar a teoria da troca social incluindo a presença de animais no trabalho como recurso de troca na relação entre trabalhadores e organizações. De uma forma aplicada, a análise da influência dos ambientes de trabalho *pet-friendly* (teletrabalho) no *work engagement*

e no desempenho dos colaboradores permitirá delinear estratégias de gestão para a incorporação de práticas pet-friendly. Similarmente, ao aprofundar os mecanismos subjacentes e ao explorar as circunstâncias em que a modalidade de trabalho pode produzir benefícios, este estudo procura fornecer informações baseadas em evidências empíricas e resultados às organizações que estão a considerar ou a implementar iniciativas favoráveis aos animais de estimação.

Este estudo está dividido em quatro partes. Na primeira, será feito um enquadramento teórico, onde são exploradas todas as vertentes e as variáveis que estão relacionadas com o tema principal. O segundo capítulo descreve a metodologia de investigação, o seu procedimento e caracteriza a amostra em estudo, seguindo-se a análise dos resultados, que está na terceira parte desta dissertação. Na quarta, e última parte, são apresentadas as principais conclusões do estudo, as principais implicações teóricas e práticas e são propostas investigações futuras para a temática em estudo.

Capítulo I – Enquadramento Teórico

Importância dos animais de estimação no dia-a-dia

Os animais surgiram na sociedade muito antes da revolução agrícola. A relação entre animais de estimação e humanos remonta já há mais de 15.000 anos e iniciou-se como uma relação de trabalho e de transações (Kazi, 2019). Os animais que oferecessem mais companheirismo e proteção tinham maiores probabilidades de receber comida e abrigo dando-se assim início a uma ligação entre os humanos e animais (havendo mais ênfase nos cães). No entanto, com a evolução social, económica e humana, os animais, outrora considerados como um objeto de defesa, de caça e de segurança, passaram a ser vistos como um membro integrante da família (Kelemen et al., 2020).

Estudos recentes têm mostrado que as interações entre humanos e animais de estimação (IHAE) contribuem positivamente para o bem-estar físico e psicológico das pessoas (e.g., Shoesmith et al., 2021). Outros estudos evidenciaram que estas interações podem diminuir os níveis de cortisol (hormona proveniente do stress) e os níveis de pressão arterial (Barker et al., 2012). Também está comprovado que os animais reduzem a solidão e conseguem aumentar a felicidade das pessoas (e.g., Krause-Parello et al., 2019; Ng et al., 2021), diminuem sentimentos de preocupação e podem chegar mesmo a reduzir pensamentos negativos e distorcidos que, promovem frequentemente, a depressão e a ansiedade (e.g., Bussolari et al., 2021); (Heeckeren, 2021). De facto, os animais de companhia podem ser vistos como uma fonte de apoio e conforto até porque muitas vezes são usados como recurso terapêutico – o cão terapêutico, por exemplo - para auxiliarem aqueles que têm mais necessidade e em patologias específicas como o cancro ou o alzheimer (e.g., Gee et al., 2021; Marcus, 2012). Também está comprovado que podem ajudar as crianças tanto com patologias específicas (e.g., autismo, perturbações da ansiedade; Berry et al., 2013), como para aumentar a sua concentração, responsabilidade, cooperação e estímulo social (Lindström Nilsson et al., 2020). Podem ser também instrumentos de estímulos físicos, podendo levar ao encorajamento dos seus donos à prática de exercício físico (e.g., Hughes et al., 2020; Virués-Ortega et al., 2012).

“Cerca de sete em cada dez portugueses (68,7%) considera que o seu animal de estimação é já um elemento fundamental da família.”, indicou o estudo “Primeiros momentos com animais de estimação” conduzido pela *Royal Canin*, empresa de referência na área da nutrição animal, que veio comprovar a humanização dos animais de estimação (Royal Canin, 2021). Similarmente, um estudo realizado pela GfK indicou

também existirem mais de dois milhões de lares (54%) com a presença de animais de estimação (GfKTrack.2PETs, 2015). Segundo o Instituto da Conservação da Natureza e das Florestas (ICNF) existiam, em 2022, 2.75 milhões de animais de companhia registados em Portugal. Todos estes indicadores parecem apontar para o aumento significativo da presença dos animais de estimação na sociedade portuguesa, assumindo que Portugal está a caminhar para ser reconhecido como um país *pet-friendly*.

Outros estudos, focados nos contextos de trabalho, mostraram que os animais de estimação podem ser uma forma de distração e recuperação de recursos (Junça-Silva, 2022) e capazes de ajudar os seus donos a reduzir emoções negativas e aliviar a sua mente (Janssen et al., 2020). Também parecem ser potenciadores de motivação, facilidade em interagir com outras pessoas, expressar as necessidades e emoções (Graham et al., 2019).

Durante a pandemia da COVID-19 existiu um aumento significativo de adoções de animais de estimação (Morgan et al., 2020). Algumas justificações para este aumento generalizado foram: diminuição da solidão promovida pela obrigatoriedade de isolamento social (decretado pelo governo em 2020 e 2021), aumento dos estímulos físicos e psicológicos proporcionados pela presença e interação com os animais e possibilidade de passeios “higiénicos” com os animais de estimação (Hoffman et al., 2021). De facto, passear com cães na rua continuou a ser uma forma possível de atividade física, e as pessoas podem ter procurado adotar animais de estimação para reduzir os níveis de stress, ansiedade e solidão causados pela pandemia e pelas mudanças de estilo de vida que ela exigia (Hoffman et al., 2021). O teletrabalho foi, também, um grande impulsionador deste aumento visto que as pessoas ao estarem em teletrabalho, pelo menos nos períodos de confinamento obrigatório, conseguiam trabalhar e ao mesmo tempo estar perto dos seus animais durante o dia de trabalho (GlobalPETS, 2022).

“Pet-Parenting”

Nas sociedades industrializadas, a evolução de uma pessoa segue várias fases, tais como a educação, sair de casa dos pais, viver sozinho (ou acompanhado/a) e começar uma família. Este ciclo repete-se nos dias de hoje, mas com alterações – os jovens adultos enfrentam novos desafios (financeiros, profissionais e sociais) o que leva a uma tendência a iniciar uma família primeiramente com um animal, sendo a introdução de uma criança no seio familiar adiada (Graham et al., 2019). Esta mudança iniciou-se na geração *millennial* que tem contribuído para a mudança de visão dos animais de estimação

(Graham et al., 2019; Laurent-Simpson, 2021). A diminuição global da taxa de natalidade também tem sido apontada como uma consequência deste fenómeno. Em muitos casos estes decréscimos estão associados a mudanças demográficas, acabando muitas vezes por serem escolhas voluntárias dos indivíduos que acabam por adotar um animal de estimação ao invés de terem um bebé (Volshe, 2021).

“*Pet-parenting*” reflete uma mudança na perceção dos animais de estimação nas sociedades modernas que, cada vez mais, são vistos como companheiros, fontes de apoio emocional e membros da família (McDonald et al., 2022). Este conceito engloba vários fatores como a preocupação afetiva do animal: cuidados gerais (por exemplo, de saúde), treino e socialização (Volsche, 2021). Estudos recentes mostraram como o *pet-parenting* influencia a forma como os donos de animais interagem e tratam estes; por exemplo, as pessoas com animais de estimação parecem estar dispostas a investir recursos para garantir o bem-estar dos seus animais e, cada vez mais, procuram produtos de alta qualidade (e.g., ração), comemoram datas especiais, como aniversários, e partilham contextos sociais com os seus animais não os deixando apenas no contexto pessoal (de casa) (Volsche, 2021). É uma tendência em crescimento a nível global e é mais popular na geração dos *Millennials* (Graham et al., 2019). Os grupos etários mais velhos são também propensos a ter animais de estimação pela companhia, redução da solidão, e benefícios para a saúde física e mental (Johnson & Meadows, 2022).

Em suma, um dos potenciadores deste fenómeno têm sido as mudanças sociais que conduziram às alterações nas estruturas familiares e nos estilos de vida (Graham et al., 2019). Os animais de estimação podem ter um papel muito importante para preencher um vazio emocional e proporcionar um propósito na vida de alguém que procura companhia e apoio (McDonald et al., 2022). Também os avanços na indústria dos animais de estimação contribuíram para o aumento da popularidade do “*Pet parenting*”; tem aumentado a variedade de produtos e serviços focados nos animais incluindo acessórios (roupas iguais para os donos e para os seus animais), profissionais de beleza, aumento das creches diárias e hotéis para cães, cuidados especializados de saúde e seguros de saúde para os animais (Douzet et al., 2022).

Ambientes de Trabalho *Pet-Friendly*: uma tendência crescente nas organizações

A par das mudanças sociais e pessoais que têm ocorrido na forma como as pessoas vêm e tratam os seus animais de estimação, parece também haver já algumas mudanças nas organizações (Kelemen et al., 2020). De facto, estas estão, cada vez mais, atentas a novas tendências que influenciem a atração e retenção de talentos, melhorem a satisfação dos seus colaboradores, e aumentem o seu comprometimento organizacional (Junça-Silva, 2022).

Alguns estudos (embora ainda escassos) evidenciaram que a interseção dos animais com o dia-a-dia organizacional pode ter diversos benefícios como o suporte social, o aumento do desempenho e da qualidade das interações sociais (Pina-Cunha et al., 2019; Wagner & Pina-Cunha, 2021). Por exemplo, algumas intervenções experimentais mostraram que a presença de animais de estimação em locais como hospitais, lares, escolas e em contexto organizacional pode ter um impacto positivo para os trabalhadores (aumento do bem-estar) e para as organizações (*employer branding*) (Adekoya et al., 2022). Um estudo do LiveCareer, indicou que 52% dos questionados consideraram que empresas com benefícios e políticas *Pet-friendly* seriam mais atrativas para trabalhar e 52% indicaram ser muito importante pois sentiam-se mais apoiados nos seus locais de trabalho pelos seus animais de estimação inclusive durante a pandemia (Pieniazek, 2021).

De facto, algumas organizações já aplicaram políticas que foram consideradas casos de sucesso, como é o caso da Amazon ou da Google. Também em Portugal, essa tendência parece crescer; a Nestlé Portugal aderiu aos ambientes de trabalho *pet-friendly* e autorizou os seus trabalhadores a levar os seus animais de estimação para o trabalho (Nestlé Portugal, 2018). Esta iniciativa faz parte dos compromissos Purina na Sociedade (lançado em 2016) e tem-se vindo a alargar para vários países. Para isso, existe na sede da empresa uma área de lazer onde os animais podem ficar enquanto os donos trabalham e, para que durante as suas pausas possam interagir e socializar com os seus animais e recuperar as energias gastas durante a realização das suas tarefas. Para a implementação desta nova política, os animais tiveram de passar por processos de seleção, para perceber se estes poderiam, ou não, estar no mesmo espaço que outros, entre outros fatores para garantir a segurança e o bem-estar de todos. A Nestlé já relatou que desde então existe uma maior comunicação entre colegas, a qualidade das suas relações melhorou, e o

ambiente de trabalho melhorou, pois, os animais acabam por ser um motivo de conversa e partilha entre todos. O CEO da Nestlé, Bernard Meunier, reportou ainda que para além das melhorias no clima de trabalho dentro da empresa, há também registo de um maior equilíbrio trabalho-família, diminuição do stress e da preocupação dos trabalhadores por deixar o seu animal tantas horas sozinho em casa – que, por norma, está associada à desconcentração gradual ao longo do dia de trabalho (Kelemen et al., 2020).

As práticas *pet-friendly* podem incluir a oportunidade de teletrabalho (permite que o trabalhador realize as suas tarefas a partir de casa perto do(s) seu(s) animal(is) de estimação); a permissão de levar o animal para o local de trabalho; seguro de saúde para o animal ou comparticipação do mesmo; cedência do dia (ou parte deste) de trabalho para uma consulta no veterinário; período de luto; vouchers em hotéis caninos ou creches; prémios de performance em produtos para os animais; iniciativas para incentivar a adoção de animais; apoio de instituições de solidariedade animal (e.g., as prendas de natal serem adquiridas nas lojas solidárias) e apoio ao voluntariado (e.g., conceder o dia de trabalho para a pessoa pode ajudar em voluntariado nas instituições de solidariedade animal (Junça-Silva, 2022).

Vantagens de ambientes de trabalho *pet-friendly*

Os ambientes de trabalho são vistos como uma fonte de stress (Barker et al., 2012). O stress pode ser visto como um fator que diminui a produtividade, promove o cansaço e o absentismo, o que se pode traduzir na diminuição do *work engagement* e do comprometimento organizacional (Breaugh, 2021). Alguns estudos mostraram que levar o animal de estimação para o escritório pode reduzir o stress e aumentar a confiança dos trabalhadores (Junça-Silva, 2022). Quando os colaboradores se sentem confiantes tendem a sentir-se mais engajados com o seu trabalho, concentram-se mais neste, o que pode revelar-se num aumento significativo dos lucros da organização (Chughtai & Buckley, 2008; Steger et al., 2013; Zelles, 2015).

Alguns estudos recentes têm mostrado a relação positiva entre ambientes de trabalho *pet-friendly* e o desempenho (e.g., Junça-Silva et al., 2022); por exemplo, Barker e colaboradores, em 2012, realizaram um estudo para perceber os resultados que se poderiam alcançar a nível de produtividade e *performance*, se a organização permitisse a presença de animais estimação. Estes resultados mostraram que a maioria dos trabalhadores viu esta medida como algo positivo e sentiam receptivos à mesma. Além

disso verificou-se que quem tinha um animal de estimação apresentou indícios significativos de produtividade mais elevados e uma maior satisfação no mesmo.

Mais recentemente, Wilkin et al., 2016, mostrou que a adoção de práticas pet-friendly resultava em benefícios que incluíam a maior atração, recrutamento e retenção de trabalhadores, melhoria na sua saúde, maior produtividade e resultados financeiros positivos. Também, Linacre (2016) mostrou que os trabalhadores obtêm maior satisfação e tranquilidade quando têm os seus animais de estimação por perto e, como tal, podem interagir com estes – ou mesmo que sejam interações com os animais de colegas no local de trabalho (Linacre, 2016). A este respeito, Junça-Silva (2022a, b) mostrou através de dois estudos diários que as interações entre humanos e os seus animais de estimação permitiam ao trabalhador recuperar os seus recursos autorregulatórios, melhorando o seu foco e concentração no trabalho, o que por sua vez melhorava o seu *work engagement* e desempenho. Similarmente, Junça-Silva e colaboradores (2022) num estudo realizado durante a pandemia da COVID-19 mostraram que o teletrabalho melhorava o desempenho através das experiências afetivas positivas principalmente para aqueles que trabalhavam perto dos seus animais de estimação.

Pina-Cunha et al., em 2019, argumentaram que os cães eram um indicador de diversidade organizacional e que a sua presença nas organizações era mais do que uma “moda”; os autores enfatizaram ainda que os cães podiam ser tanto ‘agentes’ como beneficiários da ‘revolução humana’ (Kristof, 2016) voltada para um maior respeito pelos animais não humanos (Pina-Cunha et al., 2019).

Wagner e Pina-Cunha (2021) desenvolveram um estudo qualitativo em Portugal, através de entrevistas com proprietários de cães que, rotineiramente, traziam os seus cães para o escritório e pessoas em cargos de gestão nas mesmas empresas. Os resultados mostraram que os cães no local de trabalho podiam ter uma influência positiva no bem-estar individual e coletivo dos membros da organização no ambiente de escritório. No entanto, o estudo mostrou que esses efeitos estavam ligados a pré-requisitos que precisavam ser cumpridos, como por exemplo, horários flexíveis, autonomia e comunicação aberta. Também Sousa et al. (2022), num estudo realizado em Portugal, mostraram que os animais tinham um impacto significativo na vida diária organizacional, na medida em que melhorava a perceção dos *stakeholders* acerca da organização, a noção desta enquanto empresa socialmente responsável e aumentavam o comprometimento organizacional dos seus trabalhadores e, por conseguinte, o seu desempenho. Similarmente, Scholtz (2022), num estudo qualitativo mostrou que os animais de

estimação eram descritos como um recurso social para teletrabalhadores, e preditores do desempenho e satisfação.

Em suma, a partir do momento em que as organizações aceitam que um animal de estimação possa ser visto como um membro da família, estas incorporam na sua cultura o valor do respeito pelos animais não humanos, criando condições para promover o sentimento de pertença, o ajustamento entre o trabalhador e a organização e a sua identificação com a mesma (Junça-Silva, 2022). Ao perceber que a organização tem valores comuns aos seus, os trabalhadores tendem a sentir-se mais ajustados e identificados com a mesma (como advogado pela teoria da identidade social; Tajfel, 1992). Assim, as práticas *pet-friendly* podem ser vistas como estratégias diferenciadoras para atrair talento para a organização, reter o existente e aumentar o valor e visão que esta tem no mercado – *employer branding*.

Limitações dos Ambientes de Trabalho *Pet-Friendly*

Apesar da existência de benefícios associados às políticas *pet-friendly* existem também evidências dos seus riscos e limitações. Os riscos mais comuns são as fobias, alergias, gosto pessoal e a possível distração que resulta do convívio e interação com os animais de estimação (Linacre, 2016).

Por exemplo, muitas alergias podem ser despoletadas através do pelo dos animais ou da sua saliva. Também, problemas de saúde e desconforto podem ser provocados deste modo pois alguns animais podem ser portadores de vírus, parasitas e doenças contagiosas para os humanos, principalmente se não estiverem devidamente tratados (Wells & Perrine, 2001).

Por outro lado, nem todas as pessoas estão confortáveis com animais de estimação, pois podem sentir medo e níveis elevados de ansiedade quando estão perto deles que, quando intensificados, se transformam numa forma de fobia (Wilkin et al., 2016). A fobia de animais de estimação é específica e pode despoletar ataques de pânico, stress e ansiedade (Foreman et al., 2017).

Com animais de estimação nos escritórios existem novas preocupações para muitas organizações, tais como o perigo de atitudes agressivas por parte dos animais que, mesmo que aconteçam com uma percentagem reduzida, é algo a ter em consideração – ou seja há que acautelar responsabilidade legais. Os acidentes no trabalho também podem

aumentar. Os colaboradores podem tropeçar tanto nos próprios animais, como nos seus brinquedos e/ou trelas. As organizações têm de estar preparadas física e legalmente caso exista um problema deste género (Wagner & Cunha, 2021). Também há que ter em conta a sociabilidade do animal, ou seja, a sua recetividade à convivência com outras pessoas e outros animais, na medida em que pode haver acidentes com prejuízo para os donos, outros trabalhadores e a própria organização.

Ao mesmo tempo, é necessário ter em consideração que os animais de estimação podem ser uma fonte de preocupação para os seus donos e, em alguns casos, precisam de muita atenção e vigia – ou seja, nem todos os animais de estimação são adequados para ir para o escritório. Existem relatos de algumas empresas que reportaram problemas relacionados com roubo de comida, pedidos de atenção (ladrar ou choro) e barulhos de brinquedos que, durante o período laboral, foram considerados desconfortáveis para os colaboradores da empresa (Wagner & Cunha, 2021). Os animais podem ainda ser causadores de danos materiais, principalmente de materiais necessários ao trabalho (e.g., roer um cabo de um computador). É verdade que estes danos podem ser causados através de brincadeira, no entanto é algo que se deve considerar quando se pensa implementar a ida de animais de estimação para o escritório. Por muito que os donos estejam atentos, pode acontecer um imprevisto como, por exemplo, uma emergência fisiológica do dono do animal, ou uma reunião inesperada. Estas ausências, por mais pequenas que sejam, podem levar ao aumento de potenciais micro-acidentes (por exemplo, o cão começar a ladrar por falta do dono, ou roer algo para combater a ansiedade associada a não ver o dono) (Wilkin et al., 2016).

Por fim, as perceções animais podem diferir entre culturas e sociedades e, por isso, tê-los presentes nos locais de trabalho poderá ser considerado um problema. Em algumas religiões, os animais são considerados “sujos”; noutras religiões, os animais não podem interagir com pessoas. Logo, em organizações com trabalhadores de diferentes culturas e religiões é importante considerar estas potenciais diferenças que poderão originar desconforto e perceção de desrespeito. Outras religiões são contra a esterilização dos animais de estimação e, como tal, a sua entrada numa organização ou por exemplo, a atribuição de vouchers para a esterilização ou castração dos mesmos, pode ser vista como um problema (Wilkin et al., 2016). Existe também a diferença entre culturas ocidentais e orientais; por exemplo, na cultura oriental há a prática histórica e cultural do consumo de animais – cães e gatos - como fonte de alimentação (e.g., Coreia do Sul e China), algo

que é impensável nas culturas ocidentais, onde os cães e os gatos são respeitados e valorizados como animais de companhia (Foreman et al., 2017).

Em suma, a implementação de práticas *pet-friendly* requer o diagnóstico inicial de compatibilidade entre os trabalhadores e a sua receptividade à mesma e, em muitos casos, a mudança nas regras, responsabilidade legais, espaços físicos, e estratégias de gestão compatíveis com as práticas.

Teletrabalho e as interações entre humanos e os animais de estimação

Durante a Pandemia da Covid-19, no período de isolamento social obrigatório decretado pelo Governo, muitas organizações foram obrigadas a colocar os seus colaboradores em teletrabalho como forma de assegurar o distanciamento social e ao mesmo tempo manter a sua produtividade (Haider & Anwar, 2023). Este modelo de trabalho flexível no qual o trabalhador pode trabalhar a partir de casa (Bailey & Kurland, 2002; Fonner & Roloff, 2010) foi possível através da tecnologia de comunicação e informação, como por exemplo, a possibilidade de efetuar reuniões virtuais e a utilização de VPN que permite a segurança dos dados das empresas independentemente da localização do colaborador (Battisti et al., 2022). Assim, foi possível aos trabalhadores realizarem as suas tarefas a partir de casa o que, por um lado, assegurou o nível de produtividade elevado, através do cumprimento das mesmas (e.g., Gohoungodji et al., 2023) e, por outro lado deu origem a uma nova era de trabalho por não ser ainda uma prática comum das empresas Portuguesas (Lopes et al., 2023).

Existem evidências que comprovam que o teletrabalho se tornou num ponto de viragem para a retenção de talento, pois possibilitou a flexibilidade de horários que, por sua vez, está ligada ao aumento dos níveis de satisfação, bem-estar e desempenho dos colaboradores (Kumar et al., 2022; Taboroši et al., 2020). Também, em teletrabalho há a possibilidade de uma melhor gestão de tempo e de conciliar atividades laborais e extralaborais – algo que não seria viável se o colaborador estivesse no escritório (Wheatley, 2012) – contribuindo para um melhor *work-life balance* (Grant et al., 2013; 2019).

Com este modelo de trabalho, surgiu a possibilidade de os teletrabalhadores poderem trabalhar próximo dos seus animais de estimação (Adekoya et al., 2022; Junça-

Silva, 2023). Como tal, os donos dos animais de estimação que podem desfrutar do teletrabalho acabam por ter mais disponibilidade para dar atenção aos seus animais, e ao mesmo tempo receberem em troca o amor e carinho incondicional dos mesmos. Por isso, o teletrabalho tem sido apontado como um exemplo de prática *pet-friendly* (Junça-Silva, 2023).

Além de poderem estar próximo dos seus animais, em teletrabalho, os donos podem interagir com estes ao longo dia, aumentando as interações entre humanos e animais de estimação (Junça-Silva, 2022). As interações entre humanos e animais de estimação (IHAE) são um “relacionamento que envolve uma série de interações ao longo do tempo entre dois indivíduos conhecidos um do outro” (Hinde, 1987, p. 24). Mais recentemente, Junça-Silva (2022) sugeriu que as IHAE são “as interações mútuas e dinâmicas entre pessoas e animais que afetam a saúde física e psicológica e o bem-estar” (pp. 3); ou seja, nessa definição não se trata apenas da interação em si, mas como a interação afeta o indivíduo em termos físicos, psicológicos e relacionados com o seu bem-estar. Essa definição vai também de encontro à denominada *pet-effect hypothesis* proposta por Herzog (2011); de acordo com Herzog (2011), a *pet-effect hypothesis* sugere que a presença de um animal de estimação diminui o afeto negativo, enquanto a interação com animais de estimação desencadeia afeto positivo.

Existem três tipos de IHAE: (1) contacto visual (e.g. observar o animal brincando com um osso); contacto físico (e.g. passar a mão no pelo do animal ou acariciar a sua cabeça) e olhar para imagens de animais (e.g. olhar fotografias fofas de animais ou assistir a um filme com animais) (Junça-Silva, 2022a, b).

O papel benéfico das IHAE tem sido demonstrado principalmente no dia-a-dia em geral. Por exemplo, as IHAE têm sido associadas à pressão arterial e frequência cardíaca mais baixa e a estratégias eficientes para lidar com situações stressantes (Allen et al., 2001; Friedman et al., 2013); também foram associadas a níveis mais altos de felicidade, bem-estar, menores níveis de ansiedade, depressão e angústia (e.g., Bures, 2021; Janssens et al., 2020; Wells, 2019).

A teoria da troca social pode ajudar a compreender como é que as IHAE, em contexto de trabalho, podem influenciar positivamente o trabalhador. No quadro da teoria da troca social, vários autores indicaram diferentes abordagens para compreender as interações interpessoais: Homans (1958) e Emerson (1962; 1976) salientaram as relações de poder entre indivíduos para justificar as relações e as trocas. Gouldner (1960) focou-se nas normas de reciprocidade nas quais as trocas se sustentam. Blau (1964) realçou a

divisão entre as trocas económicas - que abrangem trocas pontuais e concretas de trabalho por benefícios - das trocas sociais, que envolvem trocas de interesse e recursos afetivos. Apesar de argumentarem de forma diferente, todos concordaram que as trocas sociais proporcionam transações ao longo do tempo e relacionamentos recíprocos recompensados (Blau, 1964).

Ao nível organizacional, a teoria da troca social está presente entre os vários níveis. A troca pode ser expressa como um equilíbrio de trocas, pois o indivíduo dá, mas também espera receber em troca, e vice-versa, ou seja, a organização procura oferecer recursos para gerar uma percepção positiva do colaborador face à organização e, por conseguinte, receber em troca do colaborador.

A teoria da troca social está na base da relação entre humanos-animais, por exemplo, em contexto de teletrabalho pode gerar atitudes positivas do colaborador no trabalho (Blau, 1964). Assim, de acordo com a teoria da troca social, quando os trabalhadores (com animais de estimação) podem trabalhar perto dos seus animais – seja no escritório, seja em teletrabalho – tendem a perceber que a organização se preocupa com os seus valores e necessidades (Blau, 1964). Ao perceberem que a organização se preocupa com eles ao proporcionar o trabalho próximo dos seus animais de estimação, os trabalhadores sentem-se em dívida, logo tentarão dar o mesmo em troca – norma da reciprocidade (Gouldner, 1960). Assim, a relação entre trabalhador e organização é o resultado da percepção da comparação entre o que a organização dá e o esforço exercido; quanto mais o trabalhador sente que recebe da organização, mais dará em troca. Deste modo, é de notar que os comportamentos que o colaborador terá, são o resultado da forma como é tratado e do que recebe por parte da organização. Por exemplo, para os donos de animais de estimação é considerado um privilégio ser-lhe permitido trabalhar a partir de casa podendo, desta forma, estar junto do seu animal de estimação. Assim, e em concordância com a norma de reciprocidade da teoria da troca social, o resultado será um maior comprometimento, *work engagement* e aumento da performance do colaborador (Junça Silva, 2022).

O *work engagement* é uma atitude afetivo-motivacional positiva de realização composta por três dimensões: vigor, dedicação e absorção (Schaufeli & Bakker, 2004). O vigor é definido por altos níveis de energia e resiliência mental durante o período laboral e a vontade de investir total empenho no trabalho e superação contra dificuldades. A dedicação é caracterizada como um “sentimento de pertença, persistência, inspiração, orgulho e desafio que o colaborador sente durante o seu trabalho”. A absorção é a

capacidade que o colaborador tem em concentrar-se totalmente no seu trabalho e envolver-se com o mesmo, aumentando a percepção de que o tempo a trabalhar passa mais rápido.

Quando a percepção de troca social é positiva, o desempenho tende a ser melhorado (Kelemen et al., 2020). Segundo Lebas e Euske (2002), o desempenho é o resultado alcançado em relação às metas e expectativas definidas pela organização através de decisões em tempo presente e com vista de criação de valor no futuro com eficiência e eficácia. Dwight (1999), descreveu desempenho como o cumprimento de objetivos. Já Hoffmann (1999), indicou ser uma contribuição avaliada para a realização dos objetivos. Vários estudos têm mostrado o efeito benéfico das IHAÉ face ao desempenho e comprometimento organizacional (e.g., Sousa et al., 2022). Por exemplo, o estudo conduzido por Junça-Silva, 2022, revelou que aqueles que tinham o privilégio de interagir com os seus animais durante o período de trabalho, demonstraram sentir-se mais identificados com a sua organização o que, por sua vez, se traduziu num aumento de performance, foco no seu trabalho, dedicação e um *mindset* mais positivo e saudável. Ainda, em 2022 (a,b), num conjunto de dois estudos, Junça-Silva identificou a existência do *furr-recovery method* – um mecanismo explicativo da forma como as IHAÉ permitiam ao trabalhador recuperar energias e recursos autorregulatórios que influenciavam o desempenho e o seu bem-estar. Similarmente, em 2023, Junça-Silva mostrou que as IHAÉ, em contexto de teletrabalho, aumentavam o *work engagement* dos indivíduos e, por conseguinte, o seu desempenho.

Com base na teoria da troca social e nos resultados empíricos, definiu-se a seguinte hipótese.

H1: O teletrabalho tem uma relação positiva com (a) o *work engagement* e (b) o desempenho através das interações entre humanos e animais de companhia.

O papel moderador da atitude face ao teletrabalho

A relação entre o teletrabalho e os seus benefícios através das IHAÉ pode ser influenciada por condições que tanto podem ampliar como amortecer estes efeitos. Por exemplo, o teletrabalho parece proporcionar flexibilidade e autonomia que impacta

diretamente no aumento do bem-estar, motivação e produtividade dos colaboradores (Zalat & Bolbol, 2022). O teletrabalho parece ter benefícios porque se ajusta às necessidades específicas de cada colaborador que, desta forma, conseguem autogerir e rentabilizar o seu tempo de forma a alcançarem o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. No entanto, os benefícios existentes com o teletrabalho dependem da percepção que cada trabalhador tem acerca dos mesmos.

Recentemente, e decorrente da pandemia da COVID-19, muitos trabalhadores passaram a trabalhar a partir de casa, sendo que quando acabaram os confinamentos obrigatórios, muitos destes solicitaram manter-se em teletrabalho (e.g., Tahlyan et al., 2022), sendo uma das principais razões poderem estar perto dos seus animais de estimação (Junça-Silva, 2023). Isso explica porque é que os trabalhadores com animais de estimação estão no topo da lista dos que preferem estar em teletrabalho (Junça-Silva, 2022 b). As atitudes face ao teletrabalho decorrentes dos benefícios focados na proximidade com os animais de estimação são, por isso, uma condição que poderá ampliar o efeito positivo deste regime de trabalho face ao *work engagement* e ao desempenho através das IHAE (Junça-Silva, 2023).

A teoria da conservação de recursos (Hobfoll, 1989) explica os benefícios dos trabalhadores ao trabalhar mais perto de seus animais de estimação. A teoria sugere que os indivíduos que possuem mais recursos são menos vulneráveis à perda de recursos e mais capazes de ganhar de outros recursos. Assim, quando os indivíduos têm mais recursos pessoais (e.g., trabalhando perto dos seus animais de estimação), tornam-se menos vulneráveis à perda de recursos e estão em melhor posição para investir recursos no processo de engajamento e isso, por sua vez, pode resultar em resultados positivos, como o desempenho no trabalho (Hobfoll, 2011).

Vários autores indicaram que os (tele)trabalhadores estão mais satisfeitos com o seu trabalho se o percecionarem como benéfico (Maier et al., 2022). Por exemplo, Junça-Silva et al. (2022) demonstrou que o teletrabalho influenciava positivamente o desempenho através da experiência de emoções positivas quando as atitudes face ao teletrabalho eram positivas (quando comparadas com atitudes menos positivas). Estas atitudes positivas por parte de teletrabalhadores donos de animais de estimação parece ser originada porque as pessoas podem beneficiar em trabalhar mais perto dos seus animais (Pina-Cunha et al., 2019), e porque eles representam uma importante fonte de apoio social (Kelemen et al., 2020), melhorando, por conseguinte, a saúde psicológica e fisiológica, a

auto-estima (Linacre, 2016; Wilkin et al., 2016) e levando a taxas de desempenho mais altas (Sousa et al., 2022; Wells & Perrine, 2001).

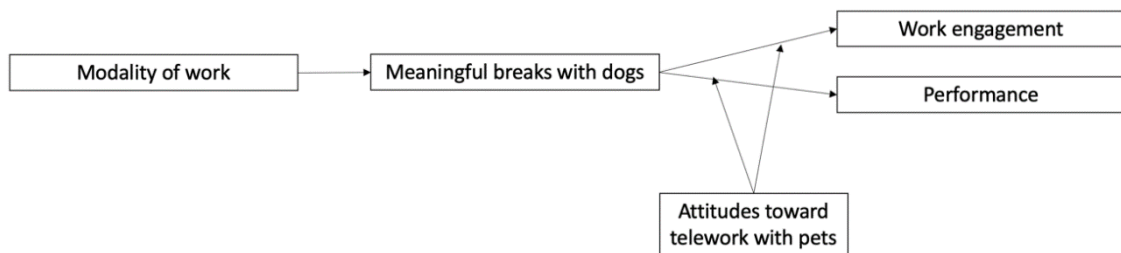
Como tal, com base nas evidências descritas e na teoria da conservação de recursos, definiram-se as seguintes hipóteses:

H2: A atitude face ao teletrabalho modera a relação entre as interações humanos-animais de companhia e (a) o *work engagement* e (b) o desempenho.

H3: A atitude face ao teletrabalho modera a relação indireta entre o teletrabalho e (a) o *work engagement* e (b) o desempenho através das interações entre humanos e animais de companhia de tal forma que a relação tornar-se-á mais forte quando o trabalhador tem uma atitude mais positiva face ao teletrabalho (versus negativa) (ver Figura 1).

Figura 1.

Figura 1- Relação indireta entre o teletrabalho, work engagement e o desempenho



Capítulo II – Metodologia

Para testar as hipóteses apresentadas, realizou-se um estudo correlacional através de um questionário *online*, disponibilizado no Google Forms. Para a participação no estudo, os participantes tinham de ser pessoas ativas no mercado de trabalho.

Amostra e Procedimento

A amostra foi composta por um total de 200 participantes, com uma média de idades de 26.64 anos ($DP=7.06$). Desses participantes, 73% ($n=146$) eram do género feminino e 27% ($n=54$) do género masculino. Em média, os participantes trabalhavam há 4.05 anos ($DP=6.14$). Relativamente às habilitações académicas, mais de metade dos participantes (56.5%, $n=113$) tinha licenciatura, seguindo-se mestrado (30.5%, $n=61$). Os participantes indicaram estar maioritariamente em teletrabalho (66%, $n=132$), e os restantes em regime de trabalho presencial (43.9%, $n=68$).

A maioria dos participantes 31.5% ($n=63$) indicou ter apenas um animal de estimação, 38% ($n=76$) tinham dois animais e 8,5% ($n=17$) tinham três ou mais animais. A média de animais de estimação foi 1.35 animais ($DP=0.94$). Em média, os participantes indicaram ainda ter animais de estimação há 5.65 anos ($DP=3.62$). A maioria indicou ter cães (72.4%, $n=113$), seguindo-se de gatos (25.6%, $n=40$). Apenas 15% indicou ter os seus animais de estimação em aulas de comportamento ($n=23$). Os participantes indicaram ainda que o propósito para ter os seus animais de estimação era para que fossem animais da família/companhia (74%, $n=148$) e a maioria foram adotados (31%, $n=62$) ou dados por familiares (34%, $n=52$), sendo uma percentagem menor vindos de canis (5.2%, $n=8$), de criadores (17.4%, $n=27$) ou comprados (4%, $n=6$).

A metodologia foi quantitativa e a recolha de dados foi através de um questionário, disponibilizado pelo *Google Forms*. Todos aqueles que concordaram participar no estudo, foram devidamente informados do objetivo do estudo e que as informações que iriam ser dispensadas seriam totalmente confidenciais e anónimas.

A metodologia de recolha da amostra apresentada foi através de amostragem não probabilística por conveniência pois responderam ao questionário pessoas tanto com animais de estimação, como pessoas sem animais. Deste modo pode-se indicar que não houve uma amostra de população específica a ser selecionada para a realização do estudo.

Instrumentos

Os dados foram recolhidos com base numa metodologia quantitativa através de um questionário que foi composto por escalas já validadas pela literatura.

Operacionalização das Variáveis

Teletrabalho

Para medir o teletrabalho fez-se uma questão a perguntar se pessoa na última semana tinha estado em (1) *regime presencial*; (2) *regime híbrido* e (3) *regime de teletrabalho total*.

Work-engagement

Para medir o *work engagement* usou-se a *Ultra-Short Measure de Work Engagement* (Schaufeli et al., 2017). Esta continha três itens: “Tenho-me sentido cheio(a) de energia.”; “Tenho-me sentido entusiasmado(a) com o meu trabalho.”; “Tenho-me sentido envolvido(a) com o trabalho que faço.” Os participantes tinham de responder numa escala do tipo *Likert* de cinco pontos (“1- *nunca*”; “5 – *sempre*”). A escala mostrou α de *Cronbach* de 0.85.

Desempenho

Para medir o desempenho foi usado o *individual Work Performance Questionnaire* (IWPQ) desenvolvido por Koopmans et al. (2012). Foram utilizados seis itens: “Eu consigo planear o meu trabalho de forma a estar feito a tempo.”; “Eu sou capaz de desenvolver bem o meu trabalho com o mínimo de tempo e esforço.”; “Eu sou capaz de separar os problemas principais dos problemas secundários no trabalho.”; “Eu assumo tarefas desafiadoras quando estou disponível.”; “Eu procuro manter as competências do meu trabalho em dia.”; “Eu começo novas tarefas com autonomia quando as antigas já estão finalizadas.” Os participantes tinham que responder com base numa escala do tipo *Likert* de cinco pontos (“1- *discordo totalmente*”; “5 – *concordo totalmente*”). A escala mostrou um α de 0.90.

Atitudes face ao teletrabalho

Para medir as atitudes face ao teletrabalho usou-se a *Tele-Pet Scale* (Junça-Silva, 2023). Esta contém oito itens que questionam em que medida a pessoa percebe os efeitos do teletrabalho face a questões relacionadas com os animais de estimação, como por exemplo, “Estar próximo do seu animal de estimação”; “A relação com o seu animal de estimação”; “Não estar preocupado com o seu animal de estimação durante o dia”; “O bem-estar do seu animal de estimação.”; “A saúde do seu animal de estimação.”; “Interagir com o seu animal de estimação enquanto trabalha.”; “A sua felicidade, por poder estar mais próximo do seu animal de estimação durante o dia.”; “A sua saúde, por poder estar mais próximo do seu animal de estimação durante o dia.”). Os participantes responderam numa escala *Likert* de cinco pontos (“1- muito pior”; “5 – muito melhor”). A escala mostrou α de *Cronbach* de 0.83.

Interações entre os humanos e animais de companhia (IHAC)

Esta variável foi medida através da *Human-Animal Interaction at Work Scale* (Junça-Silva, in press). A escala contém três itens respondidos numa escala do tipo *Likert* de cinco pontos (1 – *nunca*; 5 – *sempre*). Os itens avaliavam a frequência das IHA durante o dia de trabalho: “O seu animal esteve ao pé de si, enquanto trabalhou.”; “...Fez pausas no trabalho para interagir com o seu animal.”, e “...Enquanto trabalhou, fez festas no seu animal de estimação.”. A escala mostrou um α de 0.94.

Análise de dados

Primeiro foram analisadas as consistências internas e as análises descritivas das variáveis em estudo, bem como as suas correlações.

Posteriormente, para testar a hipótese 1, usou-se o modelo 4 da macro PROCESS no SPSS (Hayes, 2018). Esta macro é particularmente relevante para estimar efeitos indiretos pois usa o método de bootstrapping (5000 vezes) que permite a obtenção de intervalos de confiança (IC). Para testar a hipótese 2 usou-se o modelo 1 (também do PROCESS) e para testar a hipótese 3, ou seja, a mediação moderada, usou-se o modelo 14 do PROCESS (Hayes, 2018). Os produtos (moderações) foram centrados no seu valor médio, e recorreu-se ao método de bootstrapping (5000 vezes) para se calcular os intervalos de confiança.

Capítulo III – Resultados

Análise da normalidade das variáveis

Para garantir a qualidade dos dados e também da sua confiabilidade realizaram-se várias análises preliminares, procurou-se saber se existiam outliers. Foi realizada uma análise fatorial para cada construto e calculada a consistência interna dos respetivos itens.

Para além disso, foi avaliada a normalidade de cada variável e observados os seus respetivos histogramas. Segundo (Kline, 2016) é possível analisar os desvios em relação à distribuição normal de múltiplas variáveis se os seguintes critérios forem cumpridos: (1) os valores médios não se aproximam demasiado dos valores mínimos e máximos, (2) os valores de assimetria (skewness) são inferiores a 3, e os índices de achatamento (kurtosis) não excedem o 5. Assim sendo, concluímos que nenhuma variável apresenta desvios grosseiros à distribuição normal.

Análise fatorial confirmatória

Primeiro, realizou-se uma análise fatorial confirmatória (AFC) para testar se as variáveis eram empiricamente distintas. Consideraram-se diversos índices de ajustamento do modelo para verificar a sua adequabilidade aos dados. Um modelo é considerado aceitável se a raiz quadrada média da aproximação (RMSEA) for < 0.06 , o índice de ajuste comparativo (CFI) > 0.90 , o índice Tucker-Lewis (TLI) > 0.90 e a raiz quadrada média residual padrão (SRMR) < 0.08 (Hu & Bentler, 1999). Além disso, ter três a quatro dos índices de ajustamento parece ser evidência suficiente para verificar o ajustamento do modelo (Hair et al., 2017). O resultado revelou que o modelo de medição de quatro fatores (interações entre humanos e animais de companhia, work engagement, desempenho e atitudes face ao teletrabalho) teve o melhor ajustamento aos dados ($\chi^2/df = 1.14$, $p < 0.01$, RMSEA = 0.03, CFI = 0.99, TLI=0.99, SRMR=0.06). Compararam-se também com os índices de outros modelos alternativos. O modelo de três fatores (combinou o desempenho e o work engagement em um único fator latente, juntamente com as interações entre humanos e animais de companhia, e as atitudes face ao teletrabalho em dois fatores latentes independentes; $\chi^2/df = 1.50$, $p < 0.01$, RMSEA=0.06, CFI=0.99, TLI=0.99, SRMR=0.08), o modelo de dois fatores (combinou o desempenho e o work engagement em um único fator latente e as interações entre humanos e animais

de companhia juntamente com as atitudes face ao teletrabalho em outro fator latente) ($\chi^2/df = 9.73$, $p < 0.01$, RMSEA=0.24, CFI=0.94, TLI=0.93, SRMR=0.19). Por fim, verificou-se o ajustamento de um modelo que combinou todas as quatro variáveis em um único fator latente. Comparando o resultado da estatística de ajustamento do modelo de fator único com o modelo proposto, obteve-se um ajustamento insuficiente ($\chi^2/df = 20.59$, $p < 0.01$, RMSEA = 0.36, CFI = 0.87, TLI = 0.85 e SRMR = 0.27). Este resultado indicou ainda que o enviesamento do método comum não apresentou uma ameaça significativa neste estudo.

Estatística descritiva

A tabela 1 apresenta a estatística descritiva, juntamente com as correlações e os índices de consistência interna das variáveis em estudo.

Tabela 1.

Tabela 1 - Médias, desvio-padrão, correlações e índices de consistência interna das variáveis.

Variável	<i>M</i>	<i>DP</i>	1	2	3	4	5	6
1. Teletrabalho ²	1.68	0.68	-					
2. IHAC	3.22 ¹	1.44	0.33**	(0.94)				
3. <i>Work engagement</i>	3.27 ¹	1.01	0.03	0.17*	(0.85)			
4. Desempenho	3.84 ¹	0.66	0.08	0.14*	0.39**	(0.90)		
5. Atitudes face ao teletrabalho	4.36 ¹	0.68	0.06	0.28**	0.01	0.20**	(0.83)	
6. Idade	26.64	7.06	0.12	0.16*	0.07	0.06	0.10*	
7. Sexo ³	-	-	0.05	-0.16*	-0.06	-0.14*	-0.24**	0.10

Nota. $N = 200$; * $p < 0.05$ ** $p < 0.001$. IHAC: Interações entre humanos e animais de companhia.

¹Escala de 1 a 5. Os alfas de *Cronbach* estão entre parêntesis.

² Modalidade de trabalho: 1- presencial; 2 – híbrido; 3 – teletrabalho total.

³Sexo: 1 - feminino; 2 – masculino.

Teste de hipóteses

Hipótese 1

Para testar a hipótese 1, conduziram-se duas análises de mediação (modelo 4) através da macro PROCESS no SPSS versão 28 (Hayes, 2018). A mediação é significativa quando a variável preditora (X = teletrabalho) influencia a variável critério (Y = work engagement e desempenho) através da variável mediadora (M = interações entre humanos e animais de companhia). O efeito total de X em Y representa o efeito total (c). O efeito direto de X em Y depois de se adicionar a variável mediadora (M) é c' . O efeito de X em M é o efeito a , e o efeito de M em Y (controlando o efeito de X) é o efeito b . O efeito indireto entre Y e X é definido como o efeito ab . Na maioria dos casos, o efeito indireto (ab) representa a diferença entre c e c' e, como tal, o efeito total (c) pode ser obtido como o somatório de c' e de ab . Por norma, temos uma mediação parcial, quando o valor efeito indireto (ab) é menor que o valor do efeito total (c) com o mesmo sinal.

A hipótese 1 previa que a relação entre o teletrabalho e o (a) work engagement e (b) o desempenho fosse mediada pelas interações entre humanos e animais de companhia. De acordo com os resultados, o efeito indireto do teletrabalho no work engagement através das interações entre humanos e animais de companhia foi 0.08, com um IC 95% [0.00, 0.19] que não incluiu zero, indicando, como tal, um efeito indireto estatisticamente significativo. O modelo explicou 4% ($R^2=0.04$, $p < 0.01$) da variância do work engagement. As relações entre o teletrabalho e as interações entre humanos e animais de companhia (a ; $B = 0.67$, $p < 0.001$) e entre estas e o work engagement (b ; $B = 0.12$, $p < 0.05$) foram significativas. Após a introdução das interações entre humanos e animais de companhia, o efeito do teletrabalho no work engagement deixou de ser estatisticamente significativo (c' ; $B = 0.04$, $p > 0.05$), revelando ser uma mediação total. Como tal, a hipótese 1a foi suportada pelos dados.

No que diz respeito à hipótese 1b (desempenho), os resultados mostraram um efeito indireto estatisticamente significativo ($B=0.05$, IC 95% [0.00, 0.11]). O modelo explicou 4% ($R^2=0.04$, $p < 0.001$) da variância do desempenho. As relações entre o teletrabalho e interações entre humanos e animais de companhia (a ; $B = 0.67$, $p < 0.001$) e entre este e o desempenho (b ; $B = 0.07$, $p < 0.05$) foram significativas. Após a introdução das interações entre humanos e animais de companhia na equação, o efeito do teletrabalho no desempenho deixou de ser estatisticamente significativo (c' ; $B = 0.03$, $p > 0.05$), revelando ser uma mediação total. Assim, a hipótese 1b também recebeu suporte dos dados (ver tabela 2).

Tabela 2.

Tabela 2 - Teste de hipóteses: resultados dos efeitos indiretos.

	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3	
	IHAC		<i>Work engagement</i>		Desempenho	
	<i>b</i>	SE	<i>b</i>	SE	<i>B</i>	SE
Intercept	1.99***	0.57	3.33***	0.45	3.41***	0.29
Teletrabalho	0.67***	0.16	0.13	0.13	0.03	0.08
IHAC	-	-	0.12*	0.06	0.07*	0.04
Sexo ^a	-0.57*	0.27	-0.14	0.19	-0.01	0.12
Idade	0.03	0.02	-0.00	0.01	0.01	0.01
<i>F</i>	9.21***		2.44*		2.14	
<i>R</i> ²	0.16		0.03		0.04	
<i>Df</i>	3, 151		2, 152		2, 152	
Efeito direto ^b	0.67***	0.16	0.13	0.13	0.09	0.06
Efeito indireto ^c	-		0.08**	0.04	0.05**	0.03
IC 95% efeito indireto			0.00	0.13	0.00	0.11

n = 200. Coeficientes de regressão não estandardizados. IC= Intervalo de confiança.

IHAC: Interações entre humanos e animais de companhia.

^a 1 = feminino, 2 = masculino.

^b Efeito direto do teletrabalho sobre as interações entre humanos e animais de companhia e no work engagement e desempenho.

^c Efeito indireto do teletrabalho no work engagement e desempenho através das interações entre humanos e animais de companhia.

* p<0.05. ** p<0.01. *** p<0.001.

Hipótese 2

A hipótese 2 pressupunha que as atitudes face ao teletrabalho moderassem a relação entre as interações entre humanos e animais de companhia e (a) o work engagement e (b) o desempenho. Para testar a hipótese usou-se o modelo 1 do PROCESS (Hayes, 2018). Os resultados revelaram um efeito de interação significativo entre as interações entre humanos e animais de companhia e as atitudes face ao teletrabalho face

ao work engagement ($B = 0.20$, $SE = 0.08$, $\Delta R^2 = 0.04$, $F(1, 150) = 6.65$, $p < 0.001$) e face ao desempenho ($B = 0.16$, $SE = 0.05$, $\Delta R^2 = 0.06$, $F(1, 150) = 9.74$, $p < 0.001$). Logo, a hipótese 2a e 2b receberam suporte dos dados.

Hipótese 3

A hipótese 3 esperava que o efeito indireto do teletrabalho sobre o (a) work engagement e (b) o desempenho através das interações entre humanos e animais de companhia seria dependente da moderação das atitudes face ao teletrabalho, de tal forma que este seria mais forte para indivíduos que tivessem atitudes positivas face ao teletrabalho (versus atitudes negativas). Para testar esta hipótese, a moderação do modelo de mediação usou-se ao modelo 14 do PROCESS.

No que diz respeito à hipótese 3a (work engagement), os resultados revelaram que o índice associado à moderação da mediação foi estatisticamente significativo ($B = 0.13$, $SE = 0.07$, IC 95% [0.00, 0.16] (ver tabela 3).

Tabela 3.

Tabela 3 - Modelo de mediação moderada (work engagement).

	IHAC	Work engagement
Teletrabalho	0.67***, $R^2 = 0.16$	0.09, $R^2 = 0.07$
IHAC	-	0.13*
Atitudes face ao teletrabalho	-	0.08
IHAC * Atitudes face ao teletrabalho	-	0.19*
Sexo ^a	-0.57*	-0.18
Idade	0.03	-0.00

$$R^2 = 0.07 \quad F_{(6, 148)} = 1.96, p < 0.05, \Delta R^2 = 0.04, F_{(1, 148)} = 5.49, p < 0.05$$

n = 200. Coeficientes de regressão não estandardizados. IC= Intervalo de confiança.

IHAC: Interações entre humanos e animais de companhia.

^a 1 = feminino, 2 = masculino.

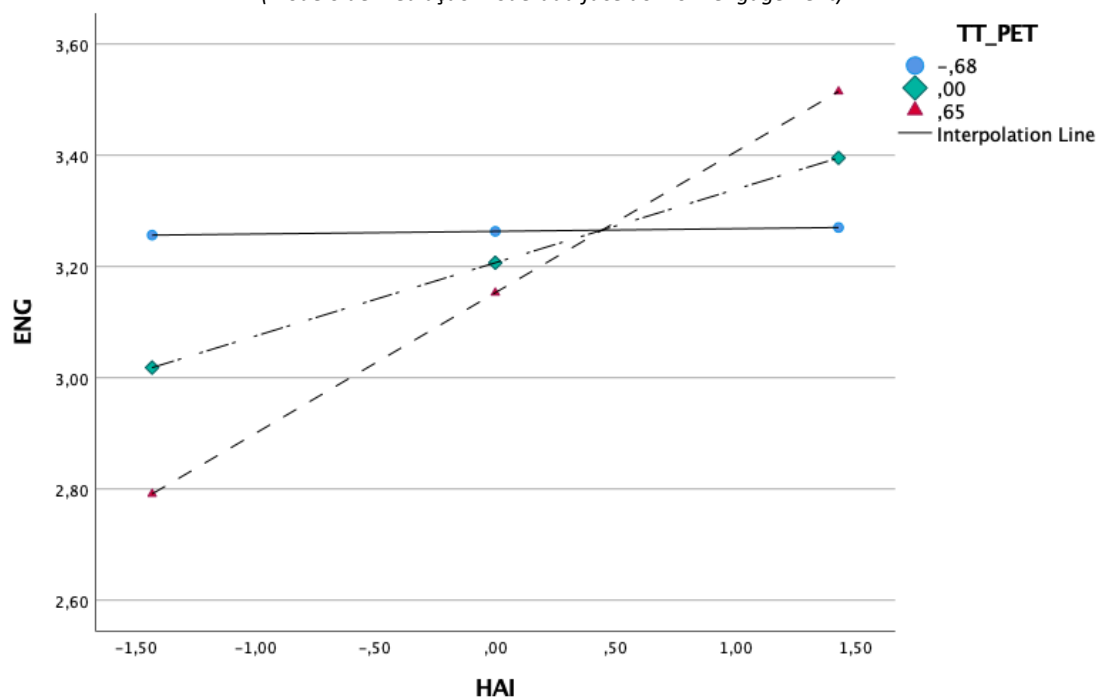
* $p < 0.05$. ** $p < 0.01$. *** $p < 0.001$.

A interação significativa indicou que o efeito indireto variou consoante os diferentes níveis da variável moderadora, neste caso, as atitudes face ao teletrabalho.

Analisando os simple slopes, como sugerido por Dawson e Richter (2006), concluiu-se que o efeito indireto foi significativo e mais forte quando as atitudes face ao teletrabalho apresentaram níveis mais elevados (+ 1 SD: $B = 0.17$, $SE = 0.08$, $p < 0.01$, IC 95% [0.03, 0.34]) e foi perdendo força à medida que as atitudes face ao teletrabalho foram se tornando neutras (M: $B = 0.09$, $SE = 0.05$, $p > 0.05$, IC 95% [0.00, 0.20]). O efeito indireto deixou de ser significativo quando os indivíduos apresentaram atitudes negativas face ao teletrabalho (- 1SD: $B = 0.00$, $SE = 0.05$, $p > 0.05$, IC 95% [-0.10, 0.11]) (ver figura 3). Assim, a h3a foi suportada pelos dados.

Figura 2.

Figura 2 - Interação entre as interações entre humanos e animais de companhia e as atitudes face ao teletrabalho (modelo de mediação moderada face ao work engagement).



No que diz respeito à hipótese 3b (desempenho), os resultados revelaram que o índice associado à moderação da mediação foi estatisticamente significativo ($B=0.10$, $SE = 0.05$, IC 95% [0.02, 0.20] (ver tabela 4).

Tabela 4.

Tabela 4 - Modelo de mediação moderada (desempenho).

	IHAC	Desempenho
Teletrabalho	0.67***, $R^2 = 0.16$	0.01, $R^2 = 0.10$
IHAC	-	0.07*
Atitudes face ao teletrabalho	-	0.09
IHAC * Atitudes face ao teletrabalho	-	0.16**
Sexo ^a	-0.57*	0.01
Idade	0.03	0.01

$R^2 = 0.10$ $F_{(6, 148)} = 2.71, p < 0.01, \Delta R^2 = 0.06, F_{(1, 148)} = 9.21, p < 0.001$

n = 200. Coeficientes de regressão não estandardizados. IC= Intervalo de confiança.

IHAC: Interações entre humanos e animais de companhia.

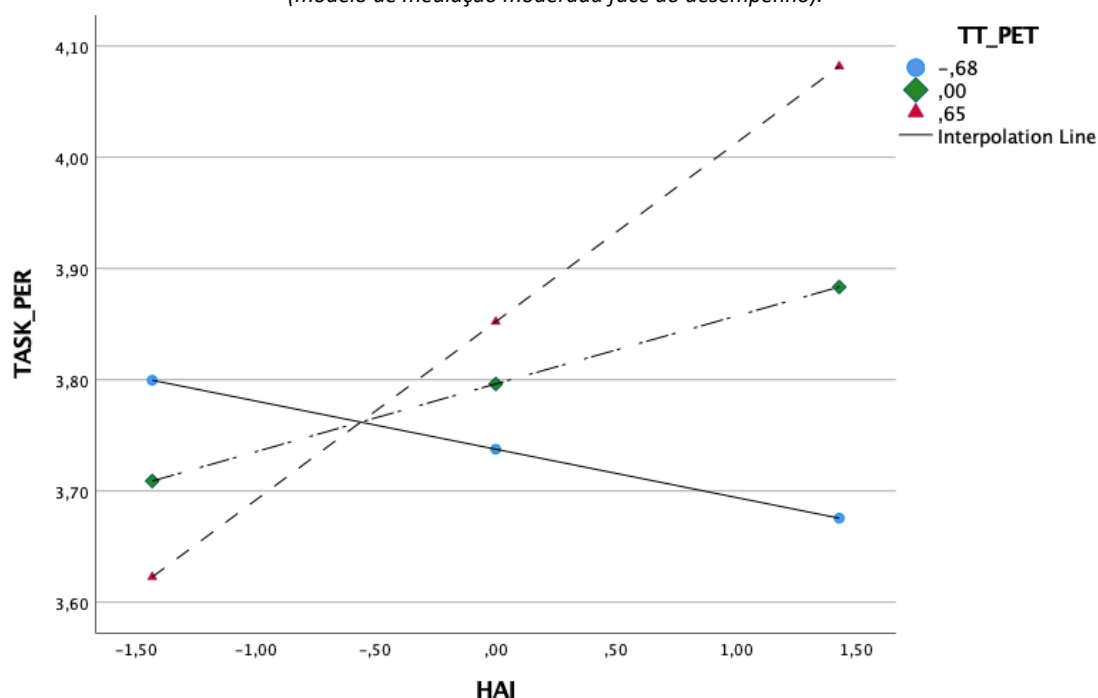
^a 1 = feminino, 2 = masculino.

* $p < 0.05$. ** $p < 0.01$. *** $p < 0.001$.

Analisando os simple slopes, como sugerido por Dawson e Richter (2006), concluiu-se que o efeito indireto foi significativo e mais forte apenas quando as atitudes face ao teletrabalho apresentaram níveis mais elevados (+ 1 SD: $B = 0.11$, $SE = 0.05$, $p < 0.01$, IC 95% [0.03, 0.20]). O efeito indireto deixou de ser significativo quando os indivíduos apresentaram atitudes neutras e negativas face ao teletrabalho (M: $B = 0.04$, $SE = 0.03$, $p > 0.05$, IC 95% [-0.01, 0.10]; - 1SD: $B = -0.03$, $SE = 0.04$, $p > 0.05$, IC 95% [-0.11, 0.04]) (ver figura 4). Assim, a h3b foi suportada pelos dados.

Figura 3.

Figura 3 - Interação entre as interações entre humanos e animais de companhia e as atitudes face ao teletrabalho (modelo de mediação moderada face ao desempenho).



Capítulo IV - Discussão

O presente estudo usa a teoria da troca social para analisar o papel das interações entre os donos e os seus animais na relação entre a modalidade de trabalho (trabalho presencial ou teletrabalho) e *outcomes* afetivos (*work engagement*) e comportamentais (desempenho). Este estudo testa ainda o papel moderador das atitudes face ao teletrabalho na relação indireta anterior.

Os resultados mostram que o teletrabalho relaciona-se positivamente com o *work engagement* e com o desempenho através da interação entre humanos e animais de estimação. Ou seja, o teletrabalho permite que o trabalhador, durante o seu dia de trabalho, interaja com os seus animais de estimação potenciando (a) o *work engagement* e (b) o seu desempenho. De acordo com a teoria da troca social, os trabalhadores ao percecionarem benefícios por estarem em teletrabalho e poderem interagir com os seus animais de estimação, terão maior propensão para se envolverem mais com o seu trabalho, o que levará a um maior *work engagement* e desempenho. A perspetiva da conservação de recursos também ajuda a compreender este resultado. As IHAE têm sido descritas como micro-pausas do trabalho que permitem a recuperação de recursos como a energia,

o autocontrolo e o *work engagement* (Junça-Silva, 2022a, b). Logo, ao interagir com os seus animais, os trabalhadores terão mais recursos para um maior foco (absorção), energia (vigor) e entusiasmo (dedicação) face ao trabalho – componentes do *work engagement* (Bakker, 2022) – e também para um melhor desempenho. Este resultado vai ainda de encontro à literatura. Por exemplo, o estudo conduzido por Junça-Silva, 2022, revelou que aqueles que tinham o privilégio de interagir com os seus animais durante o período de trabalho demonstraram sentir-se mais identificados com a sua organização o que, por sua vez, se traduziu num aumento de performance, foco no seu trabalho, dedicação e um *mindset* mais positivo e saudável. Assim, o teletrabalho melhora os níveis de *work engagement* e de desempenho porque cria oportunidades para os trabalhadores interagirem com os seus animais de estimação.

Os resultados mostram ainda que a atitude do teletrabalhador face ao teletrabalho modera a relação entre as IHAE e o *work engagement* e o desempenho, de tal forma que a relação é mais forte quando a atitude face ao teletrabalho é mais positiva. Ou seja, a relação entre as IHAE é mais forte quer face ao *work engagement*, quer face ao desempenho quanto mais favoravelmente o indivíduo vê o teletrabalho.

Por outro lado, a relação indireta entre o teletrabalho e (a) o *work engagement* e (b) o desempenho através das interações entre humanos e animais de companhia também é moderada pelas atitudes face ao teletrabalho, de tal forma que esta é mais forte quando as atitudes são mais favoráveis (versus menos favoráveis). De acordo com a literatura, se os indivíduos se sentirem positivos relativamente ao teletrabalho é provável que se sintam integrados dentro da organização pois, ao sentirem-se gratificados por estarem em teletrabalho e poderem interagir com os seus animais de estimação, é provável que se sintam mais comprometidos com a organização e melhorem o seu desempenho (Junça-Silva, 2023). Por outro lado, o facto de sentirem que a organização contribui para os seus interesses e partilha valores similares, ao promover a oportunidade de teletrabalho, pode levar a um maior ajustamento à própria organização, o que permite justificar o aumento significativo do *work engagement* e do desempenho.

Em suma, o teletrabalho parece ter benefícios face ao *work engagement* e face ao desempenho pois permite que os trabalhadores, durante o seu dia de trabalho, interajam com os seus animais de estimação. Esta relação torna-se ainda mais forte à medida que os indivíduos têm atitudes mais favoráveis ao teletrabalho.

Capítulo V - Limitações e sugestões para estudos futuros

Apesar dos aspetos positivos deste estudo, as suas limitações prendem-se em vários aspetos. Em primeiro lugar, a amostra é de pequena dimensão ($n=200$) o que pode levar a resultados menos robustos; logo, a generalização dos resultados tem de ser feita com algum cuidado. Uma outra limitação está relacionada com o tipo de design do estudo; sendo um estudo *cross-sectional*, os dados foram recolhidos unicamente num só momento o que torna mais difícil perceber os seus efeitos a longo prazo e demonstra um tipo de tendência que pode levar ao enviesamento do método comum (Podsakoff et al., 2012). Muito embora se tenha despistado através de várias análises, como por exemplo, análise de confiabilidade e análises fatoriais, há que ter em conta esta limitação.

Os ambientes de trabalho *pet-friendly* ainda são um tema relativamente recente, pelo que é ainda necessário investir na sua pesquisa. Seria interessante perceber os resultados a longo prazo e os seus impactos a nível pessoal e organizacional. Para isso, no futuro, seria interessante realizarem-se estudos longitudinais ou diários para explorar quais são os efeitos a longo prazo quando os colaboradores estão perto dos seus animais de estimação face ao desempenho ou outros *outcomes* (e.g., saúde).

Seria interessante estudar quais são as práticas *pet-friendly* mais valorizadas pelos colaboradores e as que poderiam ser adotadas mediante a cultura da empresa, espaço e políticas de Recursos Humanos. Seria muito importante explorar e compreender a personalidade dos animais, pois todos os animais de estimação são diferentes e nem todos são adequados para levar para o escritório; portanto, seria relevante estudar as características de determinadas raças e os seus comportamentos e em que medida se ajustam aos ambientes de escritório. Para além de perceber que práticas *pet-friendly* poderiam ser mais benéficas, em próximos estudos também será necessário explorar quais as áreas de negócio em que a sua implementação é possível, como por exemplo, hotelaria; retalho, serviços, entre outros.

Capítulo VI - Implicações práticas

As organizações enfrentam desafios todos os dias para se adaptarem a novas realidades, métodos de trabalho e têm de o conseguir fazer para reter o seu talento e atrair novos talentos. Os resultados mostram que as empresas que oferecem benefícios como o teletrabalho aos seus colaboradores conseguem influenciá-los positivamente no *work engagement* e no desempenho (Gee et al., 2012).

Já existem alguns estudos que reportam que os animais, mais especificamente cães, assumem uma influência importante nos ambientes de trabalho (e.g., Wagner & Pina-Cunha, 2021). Deste modo, parece ser importante a implementação de práticas *pet-friendly* de uma forma gradual, pois poderá ser uma estratégia valorizada pelos trabalhadores com animais de estimação com um elevado nível de ligação aos mesmos. Quando não é possível a implementação de teletrabalho poderão arranjar-se soluções similares para conseguir alcançar o bem-estar e satisfação dos colaboradores, como por exemplo, a adoção de uma mascote para a empresa, a criação de uma cultura *pet-friendly* que permita que todos possam falar dos seus animais sem receios, a valorização do voluntariado em causas animais, a oferta de seguros para os animais de estimação ou vouchers para veterinários. Outros exemplos poderiam ser a criação do “dia do animal de estimação”, no qual os trabalhadores, que se sentissem confortáveis, poderiam levar o seu animal para o trabalho. Nos casos que isso não é possível por falta de infraestruturas ou cultura da empresa, poderiam oferecer um vale numa creche onde o seu animal pudesse ficar durante o dia de trabalho sem que o dono ficasse preocupado. Outra medida que pode ser valorizada é a extensão do seguro de saúde do agregado para o seu animal de estimação, esta medida seria importante pois a organização estaria a reconhecer o animal de estimação como parte integrante do agregado familiar – algo muito valorizado para as gerações mais novas (Dale, 2022; Linacre, 2016).

Referências Bibliográficas

- Adekoya, O. D., Adisa, T. A., & Aiyenitaju, O. (2022). Going forward: remote working in the post-COVID-19 era. *Employee Relations: The International Journal*, (ahead-of-print).
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), 383-400.
- Barker, R. T., Knisely, J. S., Barker, S. B., Cobb, R. K., & Schubert, C. M. (2012). Preliminary investigation of employee's dog presence on stress and organizational perceptions. *International Journal of Workplace Health Management*, 5(1), 15–30. <https://doi.org/10.1108/17538351211215366>
- Battisti, E., Alfiero, S., & Leonidou, E. (2022). Remote working and digital transformation during the COVID-19 pandemic: Economic–financial impacts and psychological drivers for employees. *Journal of Business Research*, 150, 38. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2022.06.010>
- Bowen, J., García, E., Darder, P., Argüelles, J., & Fatjó, J. (2020). The effects of the Spanish COVID-19 lockdown on people, their pets, and the human-animal bond. *Journal of Veterinary Behavior*, 40, 75-91.
- Breaugh, J. (2021). Too stressed to be engaged? The role of basic needs satisfaction in understanding work stress and public sector engagement. *Public personnel management*, 50(1), 84-108.
- Bures, R.M. (2021), “Well-being over the life course: incorporating human-animal interaction”, in Well-being over the Life Course, Springer, Cham, pp. 1-9.
- Bussolari, C., Currin-McCulloch, J., Packman, W., Kogan, L., & Erdman, P. (2021). “I couldn’t have asked for a better quarantine partner!”: Experiences with companion dogs during Covid-19. *Animals*, 11(2), 330.
- Chughtai, A. A., & Buckley, F. (2008). Work engagement and its relationship with state and trait trust: A conceptual analysis. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 10(1), 47-71.
- Dale, S. (2022). Younger generations are obsessed with their pets. *dvm360*, 53(8), 80-80.

- Fonner, K.L. and Roloff, M.E. (2010), “Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: when less contact is beneficial”, *Journal of Applied Communication Research*, Vol. 38 No. 4, pp. 336-361, doi: 10.1080/00909882.2010.513998.
- Foreman, A. M., Glenn, M. K., Meade, B. J., & Wirth, O. (2017). Dogs in the Workplace: A Review of the Benefits and Potential Challenges. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 2017, Vol. 14, Page 498, 14(5), 498. <https://doi.org/10.3390/IJERPH14050498>
- Friedman, E., Thomas, S.A., Son, H., Chapa, D. and McCune, S. (2013), “Pet's presence and owner's blood pressures during the daily lives of pet owners with pre- to mild hypertension”, *Anthrozoös*, Vol. 26, pp. 535-550, doi: 10.2752/175303713X13795775536138.
- Gee, N. R., Belcher, J. M., Grabski, J. L., De, M. J., & Riley, W. (2012). The presence of a therapy dog results in improved object recognition performance in preschool children. *Anthrozoös*, 25(3), 289–300. <https://doi.org/10.2752/175303712X13403555186172>
- Graham, T. M., Milaney, K. J., Adams, C. L., & Rock, M. J. (2019). Are Millennials really Picking Pets over People? Taking a Closer look at Dog Ownership in Emerging Adulthood. *Em Canadian Journal of Family and Youth* (Vol. 11, Número 1). <http://ejournals.library.ualberta.ca/index.php/cjfy>
- Grant, C. A., Wallace, L. M., & Spurgeon, P. C. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations*, 35(5), 527–546. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2012-0059/FULL/XML>
- Gohoungodji, P., N'Dri, A. B., & Matos, A. L. B. (2023). What makes telework work? Evidence of success factors across two decades of empirical research: a systematic and critical review. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(3), 605-649.
- Haider, M., & Anwar, A. I. (2023). The prevalence of telework under Covid-19 in Canada. *Information Technology & People*, 36(1), 196-223.
- Hair, J., Hollingsworth, C. L., Randolph, A. B., & Chong, A. Y. L. (2017). An updated and expanded assessment of PLS-SEM in information systems research. *Industrial management & data systems*.

- Hoffman, C. L., Thibault, M., & Hong, J. (2021). Characterizing pet acquisition and retention during the COVID-19 pandemic. *Frontiers in Veterinary Science*, 8, 781403.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1), 1-55.
- Janssens, M., Eshuis, J., Peeters, S., Lataster, J., Reijnders, J., Enders-Slegers, M. J., & Jacobs, N. (2020). The pet-effect in daily life: An experience sampling study on emotional wellbeing in pet owners. *Anthrozoös*, 33(4), 579-588.
- Janssens, M., Eshuis, J., Peeters, S., Lataster, J., Reijnders, J., Enders-Slegers, M.J. and Jacobs, N. (2020), "The pet-effect in daily life: an experience sampling study on emotional wellbeing in pet owners", *Anthrozoös*, Vol. 33 No. 4, pp. 579-588, doi: 10.1080/08927936.2020.1771061.
- Junça Silva, A. (2022). Should I pet or should I work? Human-animal interactions and (tele)work engagement: an exploration of the underlying within-level mechanisms. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2022-0588>
- Junça-Silva, A. (2022). Friends with Benefits: The Positive Consequences of Pet-Friendly Practices for Workers' Well-Being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3). <https://doi.org/10.3390/IJERPH19031069>
- Kazi, D. S. (2019). Who is rescuing whom?: Dog ownership and cardiovascular health. *Circulation: Cardiovascular Quality and Outcomes*, 12(10). <https://doi.org/10.1161/CIRCOUTCOMES.119.005887/FORMAT/EPUB>
- Kelemen, T. K., Matthews, S. H., Wan, M., & Zhang, Y. (2020). The secret life of pets: The intersection of animals and organizational life. *Journal of Organizational Behavior*, 41(7), 694–697. <https://doi.org/10.1002/job.2465>
- Kline, R. B. (2016). Data Preparation and Psychometrics review. *Principles and Practices of Structural Equation Modelling*, 64–96. https://www.researchgate.net/publication/361910413_Principles_and_Practice_of_Structural_Equation_Modeling
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Van Buuren, S., Van Der Beek, A. J., & de Vet, H. C. w. (2012). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6–28. <https://doi.org/10.1108/17410401311285273>

- Krause-Parello, C. A., Gulick, E. E., & Basin, B. (2019). Loneliness, depression, and physical activity in older adults: The therapeutic role of human–animal interactions. *Anthrozoös*, 32(2), 239-254.
- Kristof, N. (2016) A humane revolution. *The New York Times*, 15 May, SR11.
- Kumar, N., Alok, S. and Banerjee, S. (2022), “Personal attributes and job resources as determinants of amount of work done under work-from-home: empirical study of Indian white-collar employees”, *International Journal of Manpower*, ahead-of-print, doi: 10.1108/IJM-08-2021-0466.
- Linacre, S. (2016). Pets in the workplace: A shaggy dog story?. *Human Resource Management International Digest*.
- Lindström Nilsson, M., Funkquist, E. L., Edner, A., & Engvall, G. (2020). Children report positive experiences of animal-assisted therapy in paediatric hospital care. *Acta paediatrica*, 109(5), 1049-1056.
- Lopes, S., Dias, P. C., Sabino, A., Cesário, F., & Peixoto, R. (2023). Employees’ fit to telework and work well-being:(in) voluntariness in telework as a mediating variable?. *Employee Relations: The International Journal*, 45(1), 257-274.
- Maier, C., Laumer, S., & Weitzel, T. (2022). A Dark Side of Telework: A Social Comparison-Based Study from the Perspective of Office Workers. *Business & Information Systems Engineering* 2022 64:6, 64(6), 793–811. <https://doi.org/10.1007/S12599-022-00758-8>
- Marcus, D. A. (2012). Complementary medicine in cancer care: adding a therapy dog to the team. *Current pain and headache reports*, 16, 289-291.
- McDonald, S. E., O’Connor, K. E., Matijczak, A., Murphy, J., Applebaum, J. W., Tomlinson, C. A., ... & Kattari, S. K. (2022). Relationships Between Emotional Comfort From Companion Animals and Victimization and Psychological Well-Being Among Sexual and Gender Minority Emerging Adults. *Journal of the Society for Social Work and Research*, 13(4), 000-000.
- Morgan, L., Protopopova, A., Birkler, R. I. D., Itin-Shwartz, B., Sutton, G. A., Gamliel, A., ... & Raz, T. (2020). Human–dog relationships during the COVID-19 pandemic: Booming dog adoption during social isolation. *Humanities and Social Sciences Communications*, 7(1).
- Ng, Z., Griffin, T. C., & Braun, L. (2021). The new status quo: enhancing access to human–animal interactions to alleviate social isolation & loneliness in the time of COVID-19. *Animals*, 11(10), 2769.

- Peters, P., Wetzels, C., & Tijdens, K. (2008). Telework: Timesaving or time-consuming? An investigation into actual working hours. *Journal of Interdisciplinary Economics*, 19(4), 421–442.
<https://doi.org/10.1177/02601079X08001900407>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual review of psychology*, 63, 539-569.
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & De Witte, H. (2017). An ultra-short measure for work engagement. *European Journal of Psychological Assessment*.
- Scholtz, S. E. (2022). Remote-Workers and Their Furry Co-Workers: A Multimethod Exploration of New Avenues for Work-Related Exhaustion and Job Satisfaction. *Social Sciences*, 11(11), 501.
- Schwab DP. (1980). Construct validity in organizational behavior. In Cummings LL, Staw BM (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 2, pp. 343). Greenwich, CT:JAI Press.
- Shoesmith, E., Shahab, L., Kale, D., Mills, D. S., Reeve, C., Toner, P., ... & Ratschen, E. (2021). The influence of human–animal interactions on mental and physical health during the first COVID-19 lockdown phase in the UK: A qualitative exploration. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(3), 976.
- Sousa, C., Esperança, J., & Gonçalves, G. (2022). Pets at work: Effects on social responsibility perception and organizational commitment. *Psychology of Leaders and Leadership*, 25(2), 144.
- Sousa-Uva, M., Sousa-Uva, A., & Serranheira, F. (2021). Telework during the COVID-19 epidemic in Portugal and determinants of job satisfaction: a cross-sectional study. *BMC Public Health*, 21(1), 1-11.
- Steger, M. F., Littman-Ovadia, H., Miller, M., Menger, L., & Rothmann, S. (2013). Engaging in work even when it is meaningless: Positive affective disposition and meaningful work interact in relation to work engagement. *Journal of Career Assessment*, 21(2), 348-361.
- Taboroši, S., Strukan, E., Poštin, J., Konjikušić, M., & Nikolić, M. (2020). Organizational commitment and trust at work by remote employees. *Journal of*

- Engineering Management and Competitiveness*, 10(1), 48–60.
<https://doi.org/10.5937/JEMC2001048T>
- Tahlyan, D., Said, M., Mahmassani, H., Stathopoulos, A., Walker, J., & Shaheen, S. (2022). For whom did telework not work during the Pandemic? understanding the factors impacting telework satisfaction in the US using a multiple indicator multiple cause (MIMIC) model. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 155, 387–402.
- Tallberg, L., García-Rosell, J.C. & Haanpää, M. Human–Animal Relations in Business and Society: Advancing the Feminist Interpretation of Stakeholder Theory. *J Bus Ethics* 180, 1–16 (2022). <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04840-1>
- Virúes-Ortega, J., Pastor-Barriuso, R., Castellote, J. M., Población, A., & de Pedro-Cuesta, J. (2012). Effect of animal-assisted therapy on the psychological and functional status of elderly populations and patients with psychiatric disorders: A meta-analysis. *Health Psychology Review*, 6(2), 197–221. doi:10.1080/17437199.2010.534965
- Wagner, E., & Cunha, M. P. E. (2021). Dogs at the Workplace: A Multiple Case Study. *Animals: an Open Access Journal from MDPI*, 11(1), 1–20. <https://doi.org/10.3390/ANI11010089>
- Wells, D.L. (2019), “The state of research on human–animal relations: implications for human health”, *Anthrozoös*, Vol. 32 No. 2, pp. 169–181, doi: 10.1080/08927936.2019.1569902.
- Wells, M., & Perrine, R. (2001). Critters in the cube farm: perceived psychological and organizational effects of pets in the workplace. *Journal of occupational health psychology*, 6(1), 81–87. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.6.1.81>
- Wilkin, C. L., Fairlie, P., & Ezzedeen, S. R. (2016). Who let the dogs in? A look at pet-friendly workplaces. *International Journal of Workplace Health Management*, 9(1), 96–109. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-04-2015-0021>
- Zalat, M., & Bolbol, S. (2022). Telework benefits and associated health problems during the long COVID-19 era. *Work*, 71(2), 371–378.
- Zelles, R. (2015). Better profitability through higher employee engagement in the knowledge worker age. *Journal of HRM*, 18(2), 62–72.

Anexos

Anexos do questionário relevante para a realização do estudo em causa.

Anexo A

Com base na sua experiência, diga por favor em que medida o teletrabalho tem * um efeito para melhor ou pior do que o trabalho presencial nos seguintes aspetos:

	Muito pior	Pior	Igual	Melhor	Muito melhor
Estar próximo do seu animal de estimação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A relação com o seu animal de estimação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não estar preocupado com o seu animal de estimação durante o dia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O bem-estar do seu animal de estimação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A saúde do seu animal de estimação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interagir com o seu animal de estimação enquanto trabalha.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A sua felicidade, por poder estar mais próximo do seu animal de estimação durante o dia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A sua saúde, por poder estar mais próximo do seu animal de estimação durante o dia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anexo B

Em relação ao Desempenho da tarefa e ao Desempenho contextual, em que medida, concorda ou discorda com as seguintes afirmações: *

	Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
Eu consigo planejar o meu trabalho de forma a estar feito a tempo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu sou capaz de desenvolver bem o meu trabalho com o mínimo de tempo e esforço.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu sou capaz de separar os problemas principais dos problemas secundários no trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu assumo tarefas desafiadoras quando estou disponível.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu procuro manter as competências do meu trabalho em dia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu começo novas tarefas com autonomia quando as antigas já estão finalizadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anexo C

Com base na sua experiência, diga por favor em que medida se sentiu: *

Hoje tenho-me sentido cheio(a) de energia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hoje tenho-me sentido entusiasmado(a) com o meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hoje tenho-me sentido envolvido(a) com o trabalho que faço.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anexo D

Hoje, com que frequência... *

	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Quase sempre
O seu animal esteve ao pé de si, enquanto trabalhou.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fez pausas no trabalho para interagir com o seu animal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Enquanto trabalhou, fez festas no seu animal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>