INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

As novas formas de trabalho e o desempenho individual: O papel mediador do *work engagement*

Catarina Martins Quintino

Mestrado em Gestão

Orientador:
PhD, Marta Pereira de Lima de Mello e Sampayo Goulão, Professora Auxiliar Convidada, ISCTE-IUL

Novembro, 2021

BUSINESS
SCHOOL

As novas formas de trabalho e o desempenho individual: O papel mediador do *work engagement*

Catarina Martins Quintino

Mestrado em Gestão

Orientador:
PhD, Marta Pereira de Lima de Mello e Sampayo Goulão, Professora Auxiliar Convidada, ISCTE-IUL

Novembro, 2021

Direitos de cópia ou Copyright

©Copyright: Catarina Martins Quintino.

O Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL) tem o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicitar este trabalho através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, de o divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

Agradecimentos

Quero manifestar a minha gratidão com todos aqueles que, de uma forma ou de outra, participaram neste percurso da minha vida.

À Professora Marta Mello e Sampayo, que foi incansável em toda a jornada. Ao adorar o que faz, torna mais simples para quem se junta à aventura. Obrigada por toda a dedicação e persistência.

À minha Mãe e aos meus Avós que foram um grande pilar neste capítulo e que esteviveram sempre dispostos a motivar-me e apoiar as minhas decisões.

À minha Avó Gete, que mesmo não estando presente, nunca deixou de ser o meu conforto nos momentos menos bons, e a minha companhia nas pequenas e grandes vitórias. Como sempre.

Ao meu Pai, quem me motivou a ingressar no mestrado e sempre me aconselhou em todas as decisões. Será sempre o meu maior orgulho. O meu exemplo.

Ao Mário, que sempre esteve ao meu lado e nunca desistiu de mim, apesar de eu própria ter questionado várias vezes o meu rumo. Obrigada por todo o apoio, carinho e paciência.

Às minhas amigas Catarina, Sara e Ana, que estiveram sempre dispostas a ouvir-me e que me deram as melhores gargalhadas, mesmo em momentos tensos.

Um enorme agradecimento a todos, que tornaram todo este percurso especial.

Resumo

Esta tese analisa os efeitos das *new ways of working* (NWW) no desempenho individual e na sáude e bem-estar dos colaboradores, baseando-se em três objetivos específicos. O primeiro objetivo visa compreender o papel da relação do indivíduo com o trabalho, analisando o papel do *work engagement* como mediador entre as NWW e o desempenho individual. Os resultados do estudo mostram que o *work engagement* assume um papel mediador entre as NWW e o desempenho individual. O segundo objetivo propõe compreender o papel da relação dos indivíduos com a organização, através da mediação de *organizational empowerment*. Os resultados mostram que o OE não apresenta efeito mediador na relação entre as NWW e a varável desempenho individual. Por último, o terceiro objetivo consiste em analisar de que forma a relação dos indivíduos com o trabalho e com a organização impactam na sua saúde e bem-estar, através da mediação de WE e OE entre as NWW e a saúde e bem-estar, mais especificamente a depressão. Observou-se que existe efetivamente mediação do WE entre NWW e variável, uma vez que os valores de depressão diminuem quando o *work engagement* aumenta. Por outro lado, o OE não representa uma mediação entre NWW e a depressão. Em geral, os resultados do estudo contribuem para um melhor conhecimento da relação entre as NWW e o desempenho individual e o bem-estar dos indivíduos.

Palavras-Chave: *New ways of working*; *work engagement*; *organizational emppowerment*; desempenho individual; saúde e bem-estar.

Abstract

This thesis analyzes the effects of new ways of working (NWW) on individual performance and on the health and well-being of employees, based on three specific objectives. The first objective is to understand the role of the individual's relationship with work, analyzing the role of work engagement as a mediator between NWW and individual performance. The results of the study show that work engagement plays a mediating role between NWW and individual performance. The second objective proposes to understand the role of the relationship between individuals and the organization, through the mediation of organizational empowerment. The results show that the OE does not have a mediating effect in the relationship between the NWW and the individual performance variable.

Finally, the third objective aims to analyze how the relationship of individuals with work and with the organization impact on their health and well-being, through the mediation of WE and OE between the NWW and health and well-being, more specifically depression. It was observed that there is effectively a WE mediation between NWW and the variable, since depression values decrease when work engagement increases. On the other hand, OE does not represent a mediation between NWW and depression. In general, the study results contribute to a better understanding of the relationship between NWW and individual performance and well-being of individuals.

Keywords: New ways of workin*g*; work engagement; organizational empowerment; individual performance; health and wellness.

Índice

Agradecimentos ..... **i**
Abstract ..... **iii**
Lista de Abreviaturas e Siglas ..... **xi**
Capítulo 1 – Introdução **1**
Capítulo 2 – Revisão da Literatura **5**
2.1. *New ways of working*: vantagens e desvantagens 5
2.2. *Work engagement* – contributos para os indivíduos e organizações 7
2.3. *Organizational empowerment* – o poder dos colaboradores nas organizações 9
2.4. O desempenho individual e as diferentes perspetivas 11
2.5. Saúde e Bem-estar dos indivíduos no trabalho 13
Capítulo 3 – Metodologia **15**
3.1. *Design* da investigação 15
3.2. Hipóteses de investigação 15
3.3. Modelo de investigação 16
PARTE 1 – Metodologia Quantitativa 16
Amostra 16
Procedimento 16
Instrumentos 17
PARTE 2 – Metodologia Qualitativa 18
Amostra 18
Procedimento 18
Instrumentos 19
Capítulo 4 – Análise dos dados **21**
4.1. Análise quantitativa dos dados 21
Resultados 21
4.2. Análise qualitativa dos dados 24
Resultados 25
Capítulo 5 – Conclusões e recomendações **33**
5.1. Principais conclusões 33
5.2. Contributos para a comunidade científica e empresarial 35
5.3. Limitações do estudo e propostas de investigação futura 36
Bibliografia **38**
Apêndices **43**

Índice de Figuras

Figura 1 - Job Demands-Resources Model (JD-R Model) (Bakker et al., 2003) 8
Figura 2 - Design da investigação 15
Figura 3 - Modelo conceptual 16

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Média, Desvio-Padrão e Correlações 22
Tabela 2 - Efeitos diretos e indiretos da mediação de Work Engagement 23
Tabela 3 - Efeitos diretos e indiretos da mediação de Organizational Empowerment ... 24
Tabela 4 - Verificação das hipóteses do modelo conceptual 24
Tabela 5 - Comentários positivos e negativos às questões de entrevista 25

Lista de Abreviaturas e Siglas

DI – Desempenho individual

DSF – *Dynamic strutural framework*

NWW – *New ways of working*

OE – *Organizational empowerment*

WE – *Work engagement*

SBE – Saúde e bem-estar

Capítulo 1 – Introdução

A presente tese aborda as *new ways of working* como uma forma de organização do trabalho, que incide na flexibilidade temporal e espacial, e que permite às empresas desenvolver formas de trabalho de fácil adaptação, de modo a manter uma elevada produtividade dos seus colaboradores (Hsu et al., 2017), acrescentando ainda o *work engagement* como variável mediadora, uma vez que este apresenta uma relação positiva com as NWW como um conceito unidimensional (Gerards et al., 2018).

Esta investigação reúne três temas desafiantes para as áreas da Gestão e da Saúde, onde as mesmas apresentam uma enorme importância nos dias de hoje – NWW, desempenho individual e saúde e bem-estar dos indivíduos.

É um facto que a pandemia COVID-19 trouxe muitas novidades para o nosso dia-a-dia e decerto uma aceleração na inovação de vários processos. Da mesma forma, as empresas tiveram de se adaptar e colocar em prática novas formas de trabalho que, possivelmente não teriam experimentado tão cedo.

Com a pandemia COVID-19, foi registado um aumento expressivo da utilização de teletrabalho constando cerca de 23,1% da população ativa em Portugal, com foco na área metropolitana de Lisboa (Comissão Europeia, 2020).

Com as empresas "obrigadas" a adaptarem-se à nova realidade, surgiu um novo desafio, para aquelas que ainda não estavam familiarizadas com a modalidade de teletrabalho: como manter o desempenho dos colaboradores, à distância?

Desta forma, a presente investigação tem como principal objetivo compreender qual a relação entre as *new ways of working*, o desempenho individual e saúde e bem-estar dos indivíduos. Especificamente, compreender o papel do *work engagement* como mediador do modelo, uma vez que este apresenta uma relação positiva com as NWW como um conceito unidimensional (Gerards et al., 2018); compreender o papel mediador do *organizational empowerment* sendo que este representa a relação entre o indivíduo e a organização; e ainda de que forma os dois anteriores impactam na saúde e bem-estar dos colaboradores.

Tendo em conta os objetivos específicos referidos, coloca-se a questão de partida desta investigação: O *work engagement* e o *organizational empowerment* apresentam um papel mediador entre as *new ways of working*, o desempenho individual e a saúde e bem-estar dos indivíduos?

As NWW apresentam aspetos positivos e negativos para as organizações e para os indivíduos, como o facto de existir um *output* psicológico, contribuindo para o aumento de *work engagement* e aumentando o desempenho individual. Por outro lado, pode também comprometer o equilíbrio pessoal vs. profissional (Kotera et al., 2019). É comum pensar-se que NWW baseia-se apenas no teletrabalho, mas não é apenas isso. Envolve, não só a flexibilidade do local onde os indivíduos pretendem exercer as suas funções, como também a altura do dia em que o fazem (Halford, 2005).

O facto de existir livre acesso ao conhecimento organizacional e às instalações de qualquer parte da empresa, a qualquer momento, também são consideradas novas formas de trabalho (Baane R. et al., 2010). Mas, apesar de aparentemente ser uma forma bastante liberal e flexível de trabalhar, também pode ser mais depressivo, no sentido de existir maior tendência para os colaboradores se isolarem das suas equipas e haver menos abertura para comunicação interna (Demerouti et al., 2014).

A presente tese está organizada por vários capítulos, iniciando-se no atual, que diz respeito à introdução. O segundo apresenta a revisão de literatura, onde estão inseridos os temas *new ways of working*, *work engagement*, desempenho individual, *organizational empowerment* e saúde e bem-estar.

No terceiro capítulo está presente a metodologia utilizada para a investigação, contendo o *design* de investigação, as hipóteses, o modelo conceptual, o procedimento e a descrição da amostra e dos instrumentos de cada método utilizado (quantitativo e qualitativo). Foram utilizados dois métodos de investigação primária: o quantitativo, com um questionário de 119 respostas totais válidas; e o qualitativo, com uma análise de conteúdo a doze entrevistas realizadas *online*. O quarto capítulo mostra a análise dos dados de ambas as metodologias, onde foi possível verificar que o *work engagement* é um mediador entre a variável independente (NWW) e as variáveis dependentes – desempenho individual e saúde e bem-estar.

Os resultados mostraram que existe uma forte relação entre NWW e OE, apesar da última variável não apresentar efeito de mediação no modelo.

Quanto à análise qualitativa, notou-se uma tendência nas respostas, tendo sido realçada a fraca existência de acompanhamento por parte das organizações aos seus colaboradores, quando estes estão em teletrabalho. Os colaboradores gostam de ser valorizados pelas suas organizações, onde tenham a possibilidade de contruibuir positivamente para o desenvolvimento das mesmas. Verificou-se ainda que os

respondentes demonstraram concordância e sentido de adaptação no que respeita às mudanças organizacionais.

Por fim, o quinto capítulo apresenta as principais conclusões, os contributos e as limitações do estudo. No que respeita às conclusões do estudo, verificou-se que o *work engagement* apresenta um papel mediador no modelo da investigação, tendo em conta que a sua presença aumenta o efeito nas variáveis dependentes. A autonomia é percecionada como uma relação de confiança e isso torna os colaboradores mais motivados sendo que o *feedback* construtivo, o reconhecimento pelo colaborador e ações de *team building* são fatores influenciam positivamente o desempenho dos entrevistados. Pelo contrário, a ausência de comunicação entre colaboradores poderá ter dificultado uma boa integração na equipa, iniciando as suas funções em teletrabalho.

Concluiu-se assim, que as NWW aumentam o desempenho individual dos colaboradores e diminui a depressão dos mesmos, com a mediação do *work engagement*, existindo sempre a necessidade de comunicação e acompanhamento constante por parte das organizações, aos seus colaboradores.

No que concerne às limitações da investigação, as mesmas incidiram inicialmente no facto de estarmos em plena pandemia COVID-19, o que não facilitou à execução de metolodogias presenciais mais interativas, com maior número de pessoas (e.g. f*ocus group*). A dimensão da amostra foi uma limitação face à duração da sua recolha (N=119 em 5 meses). A amostra incide principalmente em jovens no início de carreira (50%), não retratando a realidade exata da população ativa em Portugal, que apresenta uma percentagem mais elevada de profissionais com faixas etárias superiores (entre os 45 e 54 anos), segundo Pordata (2021).

É proposta a realização de estudos futuros relacionados com o tema desta investigação, de forma a existirem comparações geracionais e culturais face às dimensões estudadas, bem como serem analisadas outras variáveis dependentes, utilizando as NWW como variável independente e o *organizational empowerment* como mediador, uma vez que a relação entre estes é muito forte.

Compreender se poderão existir outros fatores que influenciem a relação entre as NWW e o desempenho individual e a depressão foi também uma sugestão inserida neste estudo.

Capítulo 2 – Revisão da Literatura

2.1. *New ways of working*: vantagens e desvantagens

O conceito de *new ways of working* (NWW) advém da consequência da evolução tecnológica da informação, bem como das exigências das mais recentes gerações ao ambiente laboral e às próprias organizações, que acabam por sentir a necessidade de se adaptarem face à constante alteração da realidade (Stoner et al., 2011).

Baane et al. (2011) referem que as NWW podiam ser definidas através de três B's: *Bricks, Bytes* e *Behaviour*. A componente *Bricks* referia-se a imóveis, instalações ou habitação; *Bytes* remete para a tecnologia de IT, hardware e software; por fim, *Behaviour* diz respeito à própria organização, bem como aos seus recursos humanos.

Mais tarde Laihonen et al. (2012) constatam que as NWW são um conceito multidisciplinar com origem nos Países Baixos, ligado a novas práticas de gestão de recursos humanos, que envolve indivíduos, tecnologia da informação e gestão de instalações. Interligando estas três dimensões, as NWW são uma consequência de toda a evolução das tecnologias de informação e da comunicação (TIC), da facilidade com que as pessoas a utilizam, bem como das exigências mais recentes ao ambiente laboral, por parte dos indivíduos (van Diermen & Beltman, 2016).

Assim, pode-se afirmar que as NWW são uma forma de organização do trabalho, que se traduz na flexibilidade temporal e espacial, permitindo que as empresas desenvolvam formas de trabalho de fácil adaptação, de modo a manter uma elevada produtividade dos seus colaboradores (Hsu et al., 2017).

A relevância das tecnologias TIC para a implementação deste conceito nas organizações, e a necessidade de objetivos bem definidos pela gestão da empresa são fundamentais para as NWW (HH et al., 2016). Estes fatores permitem que os indivíduos colaborem em diferentes horários e locais -TIC - e compensam a ausência de interações presenciais – objetivos bem definidos pela gestão (Kotera & Vione, 2020).

Por um lado, as principais vantagens das NWW são: 1) podem aumentar a autonomia do trabalho (van Steenbergen et al., 2018), que por sua vez pode aumentar a performance no trabalho (Pritchard et al., 2003); 2) os colaboradores ao gerirem o seu horário podem melhorar o equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Beckers et al., 2012), que está associado a uma boa saúde mental relacionada com o trabalho (Kotera et al., 2019); 3) a digitalização da informação pode ajudar na redução de custos e aumentar a eficiência na partilha de informação (Demerouti et al., 2014). Por outro, as principais desvantagens

são: 1) a possível perda de apoio entre colegas (Demerouti et al., 2014); 2) uma reduzida autonomia, causada pelas expetativas irrealistas dos colegas, em relação à disponibilidade de outrem (Mazmanian et al., 2013); 3) o equilíbrio entre vida profissional e pessoal pode comprometer-se, com o ultrapassar dos limites entre estas duas vertentes (Demerouti et al., 2014).

Apesar de as NWW serem um tema com extrema importância para as organizações, os estudos realizados até ao momento centram-se em países desenvolvidos, especialmente no norte da Europa, limitando a sua inferência para outros contextos.

Segundo de Leede & Kraijenbrink (2014), as NWW englobam três facetas, sendo estas: 1) flexibilidade; 2) trabalhar em casa; 3) trabalhar em conjunto à distância. Outros autores, como por exemplo Baane R. et al. (2010) sugerem 4 dimensões:

1) flexibilidade de tempo e local– Halford (2005) ilustra esta faceta através da citação de um entrevistado: "Às vezes pensa: 'Oh eu preciso realmente de fazer isto, vou para casa' (…) é bom no sentido onde temos um sítio para onde podemos ir trabalhar em silêncio".

2) gestão do *output* – centra-se mais na gestão da *performance*/*output*, do que na forma como os colaboradores realizam o seu trabalho (Baane R. et al., 2010).

3) acesso ao conhecimento organizacional – refere-se ao acesso e uso livres do conhecimento, experiência e ideias da organização, ou seja, os colaboradores através do seu computador, tablet ou smartphone conseguem alcançar os seus colegas ou gestores muito rapidamente (Baane R. et al., 2010).

4) flexibilidade nas relações de trabalho – refere-se às práticas que permitem aos colaboradores acomodar a sua vida profissional, adequando-se à sua vida pessoal (Gerards et al., 2018).

Gerards et al. (2018) com base em Graham (2004) e Halford (2005), sugerem uma quinta dimensão denominada de "acesso livre ao local de trabalho", que enfatiza a interligação entre ambientes físicos e mentais, onde a disposição dos elementos dos escritórios (e.g. secretárias, salas de reunião) ou do interior do edifício, promovem as relações e cooperação entre colaboradores, eliminando barreiras mentais (e.g. acessibilidade dos colaboradores à sua chefia).

Segundo Gerards et al. (2018), as NWW como um conceito unidimensional estão positivamente relacionadas com o *work engagement*. Os autores realizaram várias análises, procurando compreender se, individualmente, as cinco dimensões das NWW, anteriormente inumeradas, estariam relacionadas com WE, concluindo que apenas três

apresentam uma relação positiva: acesso ao conhecimento organizacional, gestão da produção e acesso livre ao local de trabalho aberto. Assim, no seguinte tópico procurou-se definir WE e as suas relações com as NWW.

Kotera et al. (2019) demonstram que as NWW possuem um *output* psicológico, que pode ser positivo ao contribuir para o aumento de níveis de *work engagement*, potenciando o desempenho individual; ou negativo podendo influenciar o equilíbrio pessoal vs. profissional. Deste modo, o estudo dos impactos psicológicos das NWW é fundamental, sendo relacionado com a saúde e bem-estar dos colaboradores.

2.2. *Work engagement* – contributos para os indivíduos e organizações

O *work engagement* é definido como energia, envolvimento e eficácia (Maslach & Leiter, 1997) ou como sendo um estado de espírito positivo, compensador e que se relaciona com o trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e absorção (Schaufeli et al., 2006)

Bakker (2017) define *work engagement* como "o estado mental do individuo que está a realizar uma tarefa de trabalho, na qual está imerso, e sente também uma elevada energia e entusiasmo em relação ao trabalho". Os três fatores que envolvem o *work engagement* são assim:

Vigor – elevados níveis de energia e resiliência durante o trabalho, assim como, a capacidade de investir esforços consideráveis no trabalho de outro colaborador;

Dedicação – indica que um colaborador está, fortemente, envolvido no trabalho de outro colaborador e experiência sensações de entusiamo, de significado e de inspiração;

Absorção – concentração total, o tempo passa rapidamente sem que o colaborador tenha essa consciência.

Existem vários estudos que demonstram o impacto positivo das NWW no WE, através de diversos mecanismos. ten Brummelhuis et al. (2012) referem que as NWW têm a capacidade de aumentar o WE, através de dois fatores: aumento do controlo que o colaborador possui nos processos relacionados com a sua função, e a melhoria da eficiência comunicacional entre colegas. Estas conclusões são suportadas por outros estudos, como Bakker & Bal (2010). Sardeshmukh et al. (2012), demonstraram que o teletrabalho aumenta o WE, através do aumento da autonomia, da diminuição da pressão relacionada com o tempo da tarefa, e do menor conflito entre funções. Por outro lado, os

autores concluíram que o teletrabalho pode ter um efeito negativo no WE, através de ambiguidade das funções, feedback e suporte reduzidos.

O Job Demands-Resources Model (JD-R Model), é considerado um dos principais modelos de apoio à gestão de recursos humanos (Bakker et al., 2003) – Figura 1. Um dos prossupostos deste modelo, é de natureza motivacional, e assume que os *job resources* (recursos do trabalho) têm um potencial motivacional e aumentam o *work engagement* (Demerouti et al., 2001). Segundo os autores, os recursos do trabalho são definidos como: os aspetos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do trabalho que levam ao alcance dos objetivos de trabalho, reduzem os *job demands* (exigências do trabalho) e os custos psicológicos e físicos, estimulando o crescimento pessoal, o desenvolvimento e a aprendizagem.

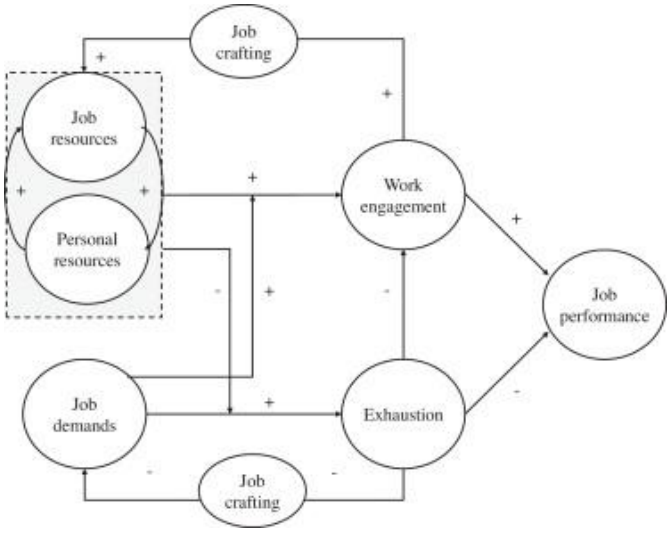

Figura 1 - Job Demands-Resources Model (JD-R Model) (Bakker et al., 2003)

Além disso, Bakker et al. (2003) definem quatros recursos do trabalho que são fundamentais, e que impactam positivamente o WE: suporte social, qualidade do relacionamento com a chefia direta, *feedback* do desempenho e autonomia. O último possui uma elevada interligação com as NWW, Peters & Kraan (2013) concluíram que as NWW potenciam o WE através do teletrabalho e da autonomia individual. Neste sentido, as NWW induzem recursos ao nível interpessoal, assim como ao nível do trabalho (Peters & Kraan, 2013).

Acrescentando, as conclusões dos autores acima descritos, referem que todas as facetas das NWW aumentam a autonomia, que segundo o JD-R motiva os trabalhadores no seu local de trabalho, ajudando-os a enfrentar as exigências do trabalho.

Desta forma, o tópico seguinte procura compreender melhor a relação entre os indivíduos e as suas organizações.

2.3. *Organizational empowerment* – o poder dos colaboradores nas organizações

O *organizational empowerment* remete para práticas de gestão que impactam a distribuição de poder nas tomadas de decisão, criando uma cultura organizacional que promove valores como a autonomia e a partilha de informação. A relevância crescente desta variável para a gestão iniciou-se aquando da partilha de conclusões, que denotam a importância do *organizational empowerment* na vantagem competitiva de uma organização (Conger & Kanungo, 1988).

Quinn (1999), sugeriu a definição incidida em duas óticas de *empowerment* em contexto organizacional: relacional e psicológica. O *empowerment* relacional é mencionado como um processo de hierarquicamente vertical cima para baixo (Conger & Kanungo, 1988) sendo que o mesmo ocorre quando o topo de uma hierarquia compartilha o poder com os elementos situados num nível hierárquico inferior ao mesmo.

Esta perspetiva (relacional) refere que a implementação de novos processos, bem como a repartição de poder é o que permite criar *empowerment* aos colaboradores. Esta é considerada uma perspetiva organizacional, relacionada com a cultura organizacional.

A perspetiva psicológica foca-se na perceção que o colaborador tem sobre o *empowerment*, sendo esta também conhecida por processo de hierarquicamente vertical baixo para cima ou orgânico. Quinn et al. (1999) afirmam que o *empowerment* apenas é atingido quando o estado psicológico do colaborador produz uma perceção de *empowerment*, considerando-se a mesma uma perspetiva individual.

Segundo Wall et al. (2005) o termo de "*empowerment* organizacional" ou "capacitação organizacional", remete para práticas onde existe abertura para que os funcionários possam dar a sua opinião sobre decisões referentes à gestão e à estratégia da sua organização – como por exemplo, as condições de emprego, práticas de trabalho, gestão da qualidade, estratégia ambiental, investimento em novas tecnologias e ainda fusões e aquisições.

Segundo (Matthews et al., 2003) baseando-se nos autores acima citados e noutros estudos (Gagné et al., 1997; Quinn et al., 1999; Siegall, 2000; Wilkinson, 1998) propuseram três fatores organizacionais, que estão conceptualmente ligados com o

ambiente macro ambiental da facilitação do *empowerment*: (1) quadro estrutural dinâmico; (2) controlo das decisões no local de trabalho; (3) fluidez na partilha de informações.

Optou-se por estudar e utilizar apenas o quadro estrutural dinâmico, sendo este caracterizado pelo conjunto claro de indicações modificáveis, facultado por uma organização, que apoia a tomada de decisão processual e comportamental de um colaborador num ambiente de trabalho em evolução (Conger & Kanungo, 1988; Randolph, 1995; Quinn & Spreitzer, 1997).

Segundo Kazlauskaite et al. (2006), foram propostos diferentes fatores contextuais que possivelmente conseguem reduzir a perceção de *empowerment* de um funcionário, como: (1) supervisão autoritária; (2) objetivos irrealistas; (3) enfatização das falhas; (4) inacessibilidade ao topo da hierarquia organizacional. Além disso, Campbell & Martinko (1998) defendem que num ambiente não dinâmico, os colaboradores demonstram o oposto exato de *empowerment*, como por exemplo o estado cognitivo de *learned helplessness* (desamparo aprendido), onde os colaboradores têm um mau desempenho pois "atribuem falhas anteriores a causas inalteráveis".

Desta forma, é possível ilustrar a importância do *organizational empowerment* no futuro das organizações, não só pela sua relação com a vantagem competitiva, mas também pelo estímulo ao desempenho dos colaboradores.

Entre vários comportamentos, os cargos superiores podem delegar mais poder aos seus colaboradores, aumentando as suas responsabilidades, encorajando a tomada de decisões autónomas, partilhar informação e conhecimento, desenvolver as suas capacidades ou encorajá-los a assumir riscos ou propor novas ideias. Por outro lado, os mesmos também podem ter comportamentos opostos, o que pode afetar a saúde e o bem-estar dos seus colaboradores no trabalho (Kim & Shin, 2018).

Para Bakker et al. (2003) o *empowerment* é considerado um conjunto de recursos organizacionais que os funcionários precisam para atender às necessidades do seu trabalho.

O *empowerment* estrutural consiste num conjunto de estruturas, políticas e práticas destinadas à descentralização do poder em toda organização (Marin-Garcia & Bonavia, 2021). Os ambientes de trabalho que estruturalmente aumentam os níveis de *empowerment*, são uma ferramenta que os gestores podem utilizar para reduzir o *stress* relacionado com o trabalho, e melhorar a saúde física e mental dos colaboradores (Bamberger & Biron, 2010).

Elevados níveis de OE, impactam positivamente na saúde e bem-estar dos colaboradores, especialmente, o bem-estar social (Marin-Garcia & Bonavia, 2021).

2.4. O desempenho individual e as diferentes perspetivas

Campbell (1990) descreve o desempenho individual dos colaboradores como um conjunto de comportamentos e ações individuais relevantes para os objetivos de uma organização.

Desempenho individual é também caracterizado como comportamentos ou ações importantes para alcançar os objetivos da organização, sendo que: o desempenho deve apresentar-se como sendo um comportamento, em vez de um resultado; considera-se que o desempenho é multidimensional (Campbell, 1990).

Ainda em 1990, foram propostas oito dimensões, por Campbell, que influenciam o desempenho individual: competência da tarefa específica; competência de tarefa não específica; comunicação oral e escrita; manifestação de esforço; continua disciplina pessoal; facultar o desempenho dos colegas; supervisão e administração e gestão.

Campbell et al. (1993), definem desempenho individual como a forma em que um trabalho é realizado corretamente, referindo ainda que um bom desempenho individual traduz-se nos colaboradores que desempenham, satisfatoriamente, responsabilidades envolvidas com o trabalho e que as mesmas respondem aos objetivos organizacionais.

Viswesvaran (2012), desenvolveu 10 dimensões relacionadas com o desempenho individual no trabalho, definindo as mesmas como: conhecimento do trabalho, produtividade, competência em comunicação, qualidade do trabalho, liderança, esforço, competências administrativas, competências interpessoais, e recetividade de autoridade.

Existe como barreira, o reconhecimento de quais as dimensões que podem ser adequadas a diversos empregos, sendo que os indicadores poderão variar consoante a função desempenhada (Koopmans et al., 2011).

Para Tseng & Huang (2011), o desempenho individual é um construto fundamental na área de recursos humanos, uma vez que é o resultado de inúmeros fatores envolvidos na organização, onde o objetivo deve ser o melhor desempenho dos colaboradores, fomentando capacidades, atitudes positivas, responsabilidade pelo seu trabalho, através de incentivos, e do aumento da satisfação de cada um. A organização deve fazer

sacrifícios pelos colaboradores, para que estes também sejam a sua melhor versão no que concerne ao seu desempenho individual.

Para Jankingthong & Rurkkhum (2012) o desempenho individual é um dos pontos fulcrais no contexto organizacional, e que tem sido estudado há vários anos. Existem também outros fatores a ter em conta, como: a pontualidade, os recursos humanos, a eficácia da formação, e as características pessoais (Rocha, 2016).

No que concerne ao desempenho individual, até meados dos anos 2000, diversos autores argumentavam que este construto multidimensional, era constituído por três dimensões:

(i) desempenho da tarefa - a proficiência com que alguns indivíduos realizam as tarefas centrais do seu trabalho (Campbell, 1990);

(ii) desempenho contextual – os comportamentos que apoiam o ambiente organizacional, social e psicológico onde o núcleo técnico deve funcionar (Borman, 1993);

(iii) comportamento contra-produtivo no trabalho – comportamentos que afetam negativamente o bem-estar da organização, como por exemplo, o absentismo (Rotundo et al., 2002).

Koopmans et al. (2011)propôs uma nova dimensão, denominada de desempenho adaptativo - extensão em que um indivíduo se adapta às mudanças na função ou ambiente de trabalho (cit in Griffin et al., 2007).

Koopmans et al. (2012) realizaram um estudo extensivo onde desenvolveram a escala de desempenho individual "*Individual Work Performance Questionaire (IWPQ)"*. Koopmans et al. (2012) concluíram ainda que o desempenho adaptativo e o desempenho contextual, são na verdade uma só dimensão, onde a primeira é parte integrante da segunda, sendo a dimensão que teoricamente se relaciona com a presente investigação.

Segundo Santos et al. (2018) o desempenho contextual adaptativo compreende comportamentos que dão apoio ao ambiente organizacional, social e psicológico onde existe uma procura constante pelo alcance dos objetivos (Santos et al., 2018). Esta é uma dimensão associada a diferentes comportamentos que vão além dos objetivos formalmente definidos (Koopmans et al., 2011). Segundo Schneid et al. (2015) este desempenho está relacionado com a personalidade e motivação extrapapel, vinculado ao comportamento espontâneo e emergente.

Para Luo et al. (2021), a capacidade que os colaboradores têm de se adaptarem às relações entre eles, de adquirir conhecimentos e capacidades para se moldarem a um novo

envolvente, resolvendo os problemas de com criatividade, é o que se designa como desempenho individual adaptativo. Os mesmos autores defendem ainda que esta dimensão complementa o desempenho contextual, permitindo solucionar problemas causados pela gestão de desempenho tradicional num ambiente dinâmico.

2.5. Saúde e Bem-estar dos indivíduos no trabalho

Segundo a Organização Mundial de Saúde (1948), a saúde é um estado de pleno bem-estar físico, mental e social e não apenas a mera ausência de doença ou enfermidade.

A saúde mental é definida por: "um estado de bem-estar onde cada individuo tem consciência do seu potencial, consegue lidar com os normais *stresses* da vida, consegue trabalhar de forma produtiva e proveitosa, e consegue dar uma contribuição à sua comunidade" (OMS, 2001). A saúde mental é considerada uma ferramenta fundamental para alcançar o objetivo de desenvolvimento sustentável, que visa assegurar uma vida saudável e proporcionar o bem-estar para todos os indivíduos em qualquer idade (Saah et al., 2021).

De acordo com Devonish (2016) o bem-estar psicológico abrange diversos fatores, dos quais emocionais e afetivos que apreendem a saúde mental das pessoas em diferentes contextos, medindo o funcionamento psicológico na sua generalidade.

Devonish (2016) defende uma panóplia transversal de indicadores relacionados com este conceito, nomeadamente: (1) satisfação no trabalho; (2) depressão e ansiedade relacionadas com o trabalho; e (3) esgotamento emocional. No entanto, para a investigação a dimensão "depressão e a ansiedade relacionadas com o trabalho" foi selecionada para uma análise mais detalhada, com ênfase na depressão, sendo posteriormente medida. Segundo, Warr (1990) colaboradores com elevados níveis de depressão experienciam um baixo nível de saúde mental, evidenciado por emoções negativas, sentimentos de baixa confiança e autoestima, assim como, uma sensação de privação.

Segundo Saah et al. (2021), a depressão é uma das doenças que interrompe as atividades frequentes das pessoas, conduzindo a diferentes fatores como a inaptidão para desempenhar as suas funções laborais de forma eficaz.

A depressão reduz a produtividade, conduz à diminuição de capacidade de trabalho, ao absenteísmo, conduz ao aumento da probabilidade de reformas antecipadas dos

colaboradores, criando custos económicos significativos para as organizações (Saah et al., 2021).

Com base nos estudos abordados, investigar a existência de níveis de depressão é importante por um lado numa perspetiva de natureza económica, por outro é essencial do ponto de vista da saúde mental dos colaboradores, especialmente, em contextos de incerteza.

Segundo a OMS (2021), um ambiente de trabalho negativo pode conduzir a doenças mentais como a depressão. Existem riscos associados ao trabalho que podem levar a esta doença: (1) má comunicação e práticas de gestão; (2) nível reduzido de apoio aos colaboradores; (3) definição de tarefas pouco clara; (4) práticas de saúde e segurança inadequadas; (5) participação limitada na tomada de decisões; e (6) horário inflexível (OMS, 2021).

Segundo Danna & Griffin (1999), existem evidências de que as diversas experiências dos colaboradores no local de trabalho impactam a sua saúde, e muitas dessas experiências dependem da forma como são geridos (Gregory & Osmonbekov, 2019).

Segundo Warr et al. (1987) o bem-estar dos colaboradores é um tema relevante para as organizações. No entanto, devido à sua complexidade, é difícil de gerir e medir. Este pode ser definido como a qualidade geral da experiência de um colaborador com o trabalho.

Para Grant et al. (2007) as principais características do bem-estar de um colaborador, incluem o bem-estar psicológico, que incide em experiências subjetivas (e.g. satisfação); o bem-estar físico, que define o bem-estar em termos de saúde corporal (e.g. dores musculares); e bem-estar social, que remete a experiências relacionais no trabalho (e.g. cooperação).

Assim, o *empowerment* nas suas diferentes manifestações, pode afetar a saúde e o bem-estar dos colaboradores (Cicolini et al., 2014; Spreitzer et al., 1997).

Capítulo 3 – Metodologia

3.1. *Design* da investigação

Com o intuito de responder às problemáticas iniciais, e após a revisão de literatura sobre os temas que integram este projeto, foi realizada uma investigação mista, dividindo-se em duas partes distintas. A 1ª parte corresponde à metodologia quantitativa, onde foram utilizadas escalas já validadas para constituir o questionário distribuído nos canais digitais.

A segunda parte diz respeito à metodologia qualitativa, tendo por base um guião de entrevista, utilizado para tentar colmatar a falta de explicação que o método anterior poderá apresentar.

Assim, foi realizada uma análise de conteúdos às entrevistas realizadas por e-mail.

Figura 2 - Design da investigação

3.2. Hipóteses de investigação

Dos objetivos específicos decorrem as seguintes hipóteses de investigação:

- Hipótese 1: As NWW impactam positivamente o WE
- Hipótese 2: As NWW impactam positivamente o OE
- Hipótese 3: O WE medeia a relação entre NWW e DI
- Hipótese 4: O WE medeia a relação entre NWW e a depressão
- Hipótese 5: O OE medeia a relação entre NWW e o DI
- Hipótese 6: O OE medeia a relação entre NWW e a depressão

3.3. Modelo de investigação

As hipóteses de investigação mencionadas anteriormente foram a base de suporte para a criação do modelo concetual deste estudo, observado na Figura 3.

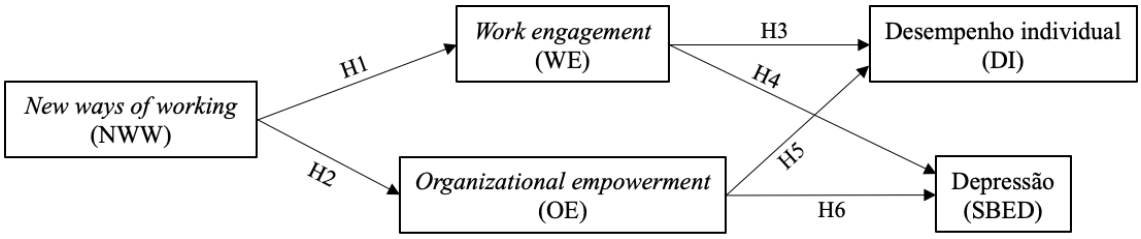

Figura 3 - Modelo conceptual

PARTE 1 – Metodologia Quantitativa

Amostra

Os dados do questionário foram recolhidos entre janeiro e maio de 2021, finalizando com uma amostra de 119 participantes. Deste total, n=82 (69%) são do sexo feminino, 59 (50%) têm entre 18 e 29 anos e 51 (43%) tem uma licenciatura.

Do número total de respostas, 31 (26%) incidiram no comércio e serviços e 90 (76%) no setor privado.

A maioria dos respondentes trabalha na região Centro de Portugal (77%), sendo que 31% (n=37) trabalha há menos de um ano na organização e 38 (32%) realizam a atual função há menos de um ano também, acrescentando ainda que o vínculo profissional mais respondido é "contrato sem termo" (53%).

Procedimento

A primeira parte da investigação foi conduzida por um questionário, em que se utilizou o *Google Forms* para a recolha dos dados, tendo sido realizado um pré-teste a 10 pessoas, com o intuito de retificar possíveis erros. O mesmo foi, posteriormente, distribuído de forma não probabilística através um link em redes sociais como o *Linkedin* e o *Facebook*, entre janeiro e maio de 2021, apresentando uma duração de 10 minutos, aproximadamente.

Instrumentos

***New ways of working* (NWW).** A escala utilizada para medir este conceito, foi desenvolvida por Gerards, Grip & Baudewijns (2018), com base em Graham (2004), Halford (2005) e Baane et al. (2010) – *New Ways of Working scale (2018)*. Esta é constituída por cinco facetas – flexibilidade de tempo e local (Halford, 2005) (e.g. sou capaz de definir o meu próprio horário de trabalho); gestão do *output* (Baane et al., 2010) (e.g. sou capaz de determinar a forma como trabalho); acesso ao conhecimento organizacional (Baane et al., 2010) (e.g. posso aceder a todas as informações necessárias através dos meus dispositivos pessoais); flexibilidade nas relações de trabalho (Baane et al., 2010) (e.g. tenho a capacidade de adaptar a minha estrutura de trabalho à fase da minha vida e às minhas ambições); e acesso livre ao local de trabalho (Gerards, Grip & Baudewijns (2018), com base no estudo de Graham (2004)) (e.g. o edifício da empresa está organizado de forma a que o acesso a todos os colegas seja fácil). Os itens foram medidos através da escala de Likert de 7 pontos (1 = discordo totalmente; 7 = concordo totalmente). O α cronbach das dimensões foi .80.

Work engagement. Foi utilizada a escala *Utrecht work engagement scale (UWES-9)* para a análise deste tema (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006). A escala é composta por nove itens, totalizando três dimensões: (1) vigor (e.g. sinto-me cheio de energia no meu trabalho), (2) dedicação (e.g. estou entusiasmado com o meu trabalho) e (3) absorção (e.g. sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente). Cada dimensão inclui 3 três itens e foram respondidas numa escala de frequência de Likert de 7 pontos (1 = discordo totalmente; 7 = concordo totalmente). O α cronbach das dimensões foi .87.

Organizational Empowerment. Utilizou-se a escala *Organizational empowerment scale (Matthews et al., 2003)* que contempla três dimensões: (1) quadro estrutural dinâmico, (2) controle das decisões no local de trabalho, (3) fluidez na partilha de informações. Para este estudo, apenas foi utilizada uma das dimensões mencionadas - o quadro estrutural dinâmico (DSF), que contém quatro itens (e.g. "pensar "fora da caixa" é um comportamento apreciado pela organização"). Foram respondidas numa escala de frequência de Likert de 7 pontos (1 = nunca; 7 = sempre). O α cronbach da dimensão foi .89.

Desempenho individual. A escala utilizada para medir esta variável do modelo, foi a *Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ)* (Koopmans et al., 2011), onde estão incluídas quatro dimensões: (1) desempenho da tarefa (e.g. consegui planear o meu trabalho para que fosse feito a tempo); (2) comportamento de trabalho contra-produtivo (e.g. reclamei sobre assuntos sem importância no trabalho); (3) desempenho contextual; (4) desempenho adaptativo. No entanto, as últimas duas dimensões ficaram agregadas, constituindo apenas uma dimensão, devido ao estudo de fiabilidade estatística de Koopmans et al. (2012). Todos os itens foram avaliados numa escala de Likert de 5 pontos, com os limites de "nunca" e "sempre". O α cronbach das dimensões foi .90.

Saúde e bem-estar. Foi utilizada a escala do General Helth Questionaire de 12 intens (GHQ-12) (Goldberg, 1992), adaptado por McIntyre e Redondo (1999), que engloba duas grandes dimensões: a ansiedade (e.g. tem sido capaz de enfrentar problemas?) e a depressão (e.g. tem perdido confiança em si próprio/a?), numa avaliação de quatro pontos da escala de Likert. Foram utilizados quatro tipos de resposta "Mais do que o habitualmente" e "Muito menos do que o habitualmente"; "Mais do que o habitualmente" e "Muito menos importante"; "Não, de maneira nenhuma" e "Muito mais do que habitualmente"; "Melhor do que habitualmente" e "Muito menos do que habitualmente". O α cronbach das dimensões foi .63.

PARTE 2 – Metodologia Qualitativa

Amostra

As entrevistas foram realizadas em junho de 2021 e contaram com doze participantes. Desta amostra, 10 (83%) são do sexo feminino, 9 (75%) estão inseridos na faixa etária dos 18-29 anos e 8 (67%) são da região de Lisboa.

Do total de entrevistados, 5 pessoas (42%) são licenciadas e 4 (33%) apresentam-se com mestrado. A maioria dos respondentes (58%) estão há menos de um ano tanto na função como na empresa, sendo que 5 (42%), estão em regime de estágio, no que respeita ao vínculo laboral.

Procedimento

Foi realizada uma segunda parte do estudo – qualitativa – com 12 entrevistas, com perguntas criadas com base nas escalas que incorporaram o questionário, uma vez que não existem perguntas academicamente validadas de caráter qualitativo.

Procedeu-se assim, à distribuição de um guião de entrevista, com nove perguntas, em formato não presencial, em junho de 2021. O principal intuito foi obter justificações da tendência das respostas do questionário e clarificar melhor os resultados.

Instrumentos

Uma vez que amostra obtida na análise quantitativa foi relativamente pequena, procurou-se através de uma análise qualitativa aprofundar alguns aspetos, abordados nas escalas de forma a complementar o estudo. Desta forma, foi previamente criado um guião de entrevista (Apêndice 1) com questões adaptadas às escalas já utilizadas para a metodologia anterior.

Capítulo 4 – Análise dos dados

Tal como já referido anteriormente, nesta investigação foi feita uma abordagem de investigação mista: qualitativa e quantitativa, cujos resultados serão descritos em seguida.

4.1. Análise quantitativa dos dados

Inicialmente foi realizada uma análise descritiva dos dados, onde foram incluídas medidas como a média, desvio padrão, máximo e mínimo. Posteriormente foi realizada uma análise fatorial exploratória, às dimensões NWW e DI, utilizando o método das componentes principais com rotação Varimax (Apêndices 1 e 2, respetivamente). No entanto, optou-se pela utilização das dimensões originais da escala, devido aos valores das posteriores correlações entre variáveis.

Foi avaliada a consistência interna das escalas através do coeficiente de confiabilidade de Cronbach. De seguida, e como referido no parágrafo anterior, realizou-se uma análise de correlações entre todas as variáveis possíveis (pré-compostas pela escala e pós-compostas pela AFE), onde se concluiu que não seriam utilizadas as variáveis originadas pela AFE, uma vez que apresentaram valores de correlação demasiado baixos.

Por último, procedeu-se à análise da mediação, onde foram efetuadas OLS e *logistic regression path analysis*, através do PROCESS. Todas as mediações foram realizadas através do método não-paramétrico com um intervalo de confiança bootstrap a 95%.

A análise dos dados foi realizada pelo programa IBM-SPSS Statistics 27.0.

Resultados

Representada na Tabela 1, está a estatística descritiva, apresentando a média e o desvio-padrão de cada variável, bem como os valores das correlações entre as mesmas.

Foi possível verificar que o *work engagement* é um fator relevante para o desempenho individual e influencia a depressão, numa proporção inversa.

Tabela 1 - Média, Desvio-Padrão e Correlações

	Média	Desvio-Padrão	1	2	3	4
1. Novas formas de Trabalho	4.0345	.63798	-			
2. Desempenho Individual	4.0487	.73044	.411**	-		
3. Depressão	1.3097	.64247	-.172	-.226*	-	
4. *Work Engagement*	4.6421	1.03741	.464**	.678**	-.325**	-
5. *Organizational Empowerment*	5.0609	1.36503	.375**	.399**	-.097	.558**

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

Os resultados do 1º teste de hipóteses (Tabela 2) revelam que o *work engagement* confirma um efeito mediador entre a variável independente (NWW) e as variáveis dependentes (desempenho individual contextual adaptativo e depressão), apresentando valores significativos superiores na presença desta variável mediadora.

Assim, o efeito indireto de NWW no desempenho individual contextual adaptativo, por mediação do *work engagement*, foi positivo e significativo (B = .3306, Z = 4.6577, *p* = .000, 95% IC = .1812, .5125), enquanto o mesmo efeito na depressão, causa valores significativos, mas negativos (B = -.1461, Z = 2.7551, *p*= .015, 95% IC = -.2625, .-0495), o que demonstra que com a presença do mediador (WE), as NWW diminuem a depressão dos indivíduos, ainda que com pouca expressão.

Tabela 2 - Efeitos diretos e indiretos da mediação de Work Engagement

Modelo 1: variável mediadora no modelo	*Outcome: Work engagement*				
	Coef.	Erro-padrão	*t*	*p*	R^2
New ways of working	.7551	.1331	5.6717	<.001	.2156
Modelo 2: variável *outcome* no modelo	*Outcome*: Desempenho individual				
	Coef.	Erro-padrão	*t*	*p*	R^2
New ways of working	.1395	.0872	1.5995	>.1	.4719
Work engagement	.4379	.0536	8.1627	<.001	
	Bootstrapping para o efeito indireto				
	Coef.	Erro-padrão	LI 95% IC	LS 95% IC	
Efeito indireto das *new ways of working* no desempenho individual através do *work engagement*	.3306	.0875	.1812	.5125	
Modelo 2: variável *outcome* no modelo	*Outcome*: Saúde e bem-estar - depressão				
	Coef.	Erro-padrão	*t*	*p*	R^2
New ways of working	-.0267	.0998	-.2671	>.1	.1060
Work engagement	-.1935	.0614	-3.1521	<.01	
	Bootstrapping para o efeito indireto				
	Coef.	Erro-padrão	LI 95% IC	LS 95% IC	
Efeito indireto das *new ways of working* na depressão através do *work engagement*	-1461	.0547	-.2625	-.0495	

O segundo teste de hipóteses (Tabela 3) remete para a existência ou não do papel mediador do *organizational empowerment*, entre NWW, desempenho individual e depressão.

Os resultados deste teste mostram que, apesar de existir uma forte relação entre NWW e OE (B = .8026, *p* = .000), apenas existe efeito de mediação entre as NWW e o desempenho individual, uma vez que o efeito indireto foi positivo e significativo (B = .1222, Z = 2.6123, *p* = .0015, 95% IC = .0417, .2257). De salientar que, apesar de existir um papel mediador entre OE e desempenho individual, o efeito direto entre a variável independente e a dependente apresenta um valor superior (B = .3479, *P* = .0007) sem a presença da mediadora.

Pelo contrário, a variável OE não representa um papel mediador entre as NWW e a saúde e bem-estar, tendo em conta que o efeito indireto não apresenta significância no modelo (B = -.0145, Z = .3869, *p* = .6984, 95% IC = -.1097, .0673).

Tabela 3 - Efeitos diretos e indiretos da mediação de Organizational Empowerment

Modelo 1: variável mediadora no modelo	*Outcome: Orginazational empowerment*				
	Coef.	Erro-padrão	*t*	*p*	R^2
New ways of working	.8026	.1834	4.3774	<.001	.1407
Modelo 2: variável *outcome* no modelo	*Outcome*: Desempenho				
	Coef.	Erro-padrão	*t*	*p*	R^2
New ways of working	.3479	.1001	3.4759	<.001	.2382
Organizational empowerment	.1523	.0468	3.2555	<.01	
	Bootstrapping para o efeito				
	Coef.	Erro-padrão	LI 95% IC	LS 95% IC	
Efeito indireto das *new ways of working* no desempenho individual através do *organizational empowerment*	.1222	.0484	.0417	.2257	
Modelo 2: variável *outcome* no modelo	*Outcome*: Saúde e bem-estar - depressão				
	Coef.	Erro-padrão	*t*	*p*	R^2
New ways of working	-.1583	.0993	-1.5941	>.1	.0307
Organizational empowerment	-.0180	.0464	-.3884	>.1	
	Bootstrapping para o efeito				
	Coef.	Erro-padrão	LI 95% IC	LS 95% IC	
Efeito indireto das *new ways of working* na depressão através do *organizational empowerment*	-.0145	.0442	-.1097	.0673	

Através da Tabela 4, é possível observar que 5 das 6 hipóteses foram validadas.

Tabela 4 - Verificação das hipóteses do modelo conceptual

Hipótese	**B**	**Validade no Modelo**
1: As NWW impactam positivamente o WE.	.7551***	✔
2: As NWW impactam positivamente o OE.	.8026***	✔
3: O WE medeia a relação entre NWW e DI.	.3306***	✔
4: O WE medeia a relação entre NWW e a depressão.	-.1461**	✔
5: O OE medeia a relação entre NWW e o DI.	.1222**	✔
6: O OE medeia a relação entre NWW e a depressão.	-.0145	✘

*p < .05 **p < .01 ***p < .001

4.2. Análise qualitativa dos dados

Esta amostra é não-aleatória, ou seja, todos os entrevistados foram selecionados segundo o critério laboral, onde os mesmos teriam de estar numa situação ativa. Aos

entrevistados foi-lhes perguntado se teriam disponibilidade para responder a algumas questões relativas aos hábitos e comportamentos das suas organizações e sobre os mesmos, com o intuito de compreender melhor algumas questões pertinentes para justificar os resultados do questionário.

O guião de entrevista foi enviado aos entrevistados por e-mail, com uma breve explicação do propósito do estudo.

Resultados

Foi possível retirar várias conclusões pertinentes para este estudo, através da análise de conteúdos das 12 entrevistas, sendo possível visualizar alguns comentários positivos e negativos às questões colocadas aos entrevistados na Tabela 5.

Tabela 5 - Comentários positivos e negativos às questões de entrevista

Categorias/Questões	Comentários
WE Como se sente habitualmente no seu trabalho (e.g. com energia, dedicado, ...)?	***Perspetiva positiva*** *"Tenho gosto no trabalho sou dedicada e empenhada e procuro dar resposta aos desafios que me colocam"* *"Gosto bastante do que faco por isso sinto me quase sempre com energia para o fazer e tento sempre ser o mais dedicado e profissional possivel"* *"Empenhada Entusiasmada"* *"Geralmente encontro me bem disposta e dedicada aos projetos Tenho os meus dias menos bons e com isso sinto que nao sou tao produtiva no entanto tento contrariar logo esse estado pela manha"* *"c"* *"Com motivação"* ***Perspetiva negativa*** *"Na maior parte dos dias sinto me cansado da funcao que faco Sei que ela tem impacto para a organizacao apesar de pouco mas e tao repetitiva que facilmente me canso dela Sinceramente na maior parte das vezes sinto me com pouca energia"*

	"Com pouca energia pois os horarios de trabalhos praticados sao bastante extensos e sempre de alta intensidade" *"No meu local de trabalho agora em casa aciono o modo repeticao pela tarefa que desempenho Nao representa uma funcao recompensadora e nao e algo que me satisfaca em termos de realizacao pessoal Faco o porque assim tem de ser faco o bem cumprindo com o que e pedido e corresponder as expectativas de producao"* *"Geralmente sinto me com energia para desempenhar as minhas funcoes e tarefas contudo uma boa noite de sono ou nao pode influenciar a minha produtividade Geralmente a dedicacao e constante mas existem sempre algumas tarefas que gosto mais e outras que gosto menos mas o empenho e o mesmo. Por vezes sinto me desmotivado pela falta de consideracao ou atencao que e dada em caso de duvida sendo esta critica mais direcionada para o lider ou chefe de equipa"*
OE + DI + SBE Que estratégias utiliza a sua empresa para o seu desempenho individual? E para o seu bem-estar?	**Perspetiva positiva** *"Um ambiente muito friendly não existem grandes exigências horarias desde que o trabalho apareça"* *"Ferias atividades desportivas de grupo fornecer bens necessários a um melhor desempenho do trabalhador"* *"O único fator que destaco são os incentivos monetários anuais que dependem do desempenho de cada trabalhador bem como as reuniões semanais em que a chefia tenta transmitir a equipa o máximo de positividade possível"* **Perspetiva negativa** *"Infelizmente não demonstram querer saber de nenhum desses aspetos"* *"Na verdade, não utiliza nenhumas Trabalho a produção e não tenho qualquer norte do meu trabalho. Não me e feito qualquer encaminhamento diário semana ou mensal do que faco. Não existe uma preocupação com o bem-estar do funcionário E mais naquela velha máxima de se não te dizem nada e porque não estas a fazer mal Claro que de quando em vez em equipa somos delicadamente chamados a atenção quando os números não estão dentro do que e esperado"* *"A empresa não tem grande preocupação com este espeto No caso de haver uma abordagem por um colaborador e dada a atenção devida"*
NWW + DI	**Perspetiva positiva**

Existiram alterações nos seus hábitos de trabalho devido à COVID-19 (e.g. teletrabalho)? De que forma tiveram impacto no seu desempenho?	*"Desde que fiquei em teletrabalho a minha rotina mudou é certo, mas não necessariamente para pior. Nunca me fez sentido o caminho de casa transportes trabalho transportes casa e o quanto isso me esgotava. Já sabia que queria esta dinâmica de homeoffice há muito tempo Nao sabia era que começaria a fazê-la de uma forma forcada e inesperada. Posso dizer que consigo organizar o meu tempo muito melhor. Sou mais produtiva, consigo cumprir com os meus objetivos diários e semanais o meu trabalho as tarefas domésticas estar com tempo de qualidade com família amigos desporto e até tempo de hobbies. Para mim, numa forma geral é uma experiência que me impactou positivamente"* **Perspetiva negativa** *"Sim O teletrabalho tornou se permanente e a minha função também foi alterada Não consigo comparar diretamente pois a função foi alterada, mas de facto sinto que existe uma maior probabilidade de me distrair Acho que exige uma maior disciplina por parte do colaborador e a uma maior necessidade de estar presente por parte da empresa e por vezes e complicado gerir o relacionamento"* *"Na organizacao onde estou e o papel que desempenho a comunicacao não é das melhores de facto. Por isso quando mudaram a minha funcao tive que me contentar Nao estou a par de mudancas no ambiente organizacional"* *"Se tiver de evidenciar um ponto negativo será mesmo a falta de socialização com outras pessoas fisicamente e os tempos de descontração pausa na partilha com outras pessoas As comunicacoes pelo menos na minha realidade de trabalho sao todas feitas em plataformas de comunicacao digitais"* *"A concretizacão do teletrabalho levou a necessidade de criar novas estratégias e materiais de trabalho o que gerou uma sobrecarga de trabalho"*
DI Se/Quando existem mudanças da sua função, como reage? E de ambiente na organização em geral?	**Perspetiva positiva** "*Depende se for acrescento de membros sinto me motivada"* *"Tento adaptar-me da melhor forma possivel e estudar para desempenhar a função com sucesso"* *"Reajo bem acho positivo que um colaborador nao estagne durante anos a fazer a mesma coisa O ambiente e positivo e acolhedor"* **Perspetiva negativa** *"Na organização onde estou e o papel que desempenho, a comunicação não é das melhores de facto. Por isso, quando mudaram a minha função tive que me contentar. Não estou a par de mudanças no ambiente organizacional"*

NWW + SBE Tem autonomia para realizar o seu trabalho quando e onde quer? Como se sente em relação a isso?	**Perspetiva positiva** *"Nao tenho de cumprir com o que é pedido ainda que de forma bastante atempada o que da alguma autonomia relativamente ao quando"* *"Dois terços do meu horário e de cumprimento obrigatório um terço do horário é gerido de forma autónoma, o que é bastante vantajoso"* *"Existe abertura para isso, contudo gosto sempre de cumprir os prazos e não fazer o chefe esperar muito tempo, para não pensarem que estou em casa sem fazer nada"* *"Com o primeiro confinamento o responsável da minha empresa mostrou muita resistência ao ficarmos em teletrabalho. Passada uma semana percebeu que era perfeitamente possível trabalharmos em qualquer lado. Com a minha experiência profissional de 13 anos foram os melhores meses de trabalho, uma vez que conseguia conciliar facilmente a vida pessoal com a profissional"* *"Sim alguma Sinto me bem porque sao votos de confiança"* *"Sim bastante Sinto que confiam em mim o que é motivador"* **Perspetiva negativa** *"Tenho autonomia no horário, mas não no local. Tenho que realizar o trabalho através da minha residência. Sinto que o teletrabalho é uma falsa autonomia, que esconde muitos problemas. Penso que a maioria das pessoas acha que o teletrabalho é algo positivo, mas na minha opiniao tem que existir todo um processo antes de essa decisão para que as coisas corram bem"* *"Não, não tenho autonomia e como qualquer trabalho de produção, todos os minutos contam. Sou descontada por qualquer minuto não trabalhado, como também se fizer tempo extra após o meu horário estipulado e pago. Se eu durante o dia tiver a necessidade de atender, fazer um telefonema, receber uma encomenda em casa ou alguém me bate à porta, por exemplo, fica quase como impossível fazê-lo, uma vez que aumentam os nossos tempos de inércia. Sinto-me bastante presa e por vezes incapaz de resolver assuntos pessoais pontuais durante um horário de expediente em comum com outros servicos que acabam por depois também não ser por vezes compatíveis com os horários de pausa ou termino do trabalho"*
DSF	**Perspetiva positiva**

De que forma se envolve nas mudanças das políticas da organização?	*"Sendo colaborador da empresa o que mais demonstro e respeito por essas mudanças. Existe ainda recetividade para que todos os colaboradores possam dar o seu feedback e pontos de vista relativamente a cultura e políticas da organização. Somos sempre livres de demonstrar desagrado por x ou y decisão, desde que com esse desagrado ou critica venha também com uma solução para resolver essa problemática"* *"Ainda não me envolvo, no entanto não há mudanças sem a opinião e contributo dos colaboradores"* **Perspetiva negativa** *"Não me e permitida envolvência"* *"Não me envolvo pois não existe abertura a sugestões no que se refere a políticas"* *"Nao me envolvo apesar de por vezes querer dar a minha opiniao o meu vínculo de trabalho não me permite essa participação"*
DI Quais os fatores que podem aumentar o seu desempenho no trabalho? Indique até 3.	*"Um objetivo claro, pessoas que me apoiem tanto o chefe como os colegas e feedback"* *"Horário flexível, reconhecimento do meu trabalho"* *"Transparência com a chefia bom ambiente de trabalho e disponibilização de todos os instrumentos necessários e adequados para a boa realização do mesmo"* *"Feedback construtivo onde se inserem conselhos para melhor a minha performance e produtividade; respeito pelo meu tempo pessoal e fora do ambito profissional; bónus e prémios, onde a estes se juntam um salário justo para o trabalho que esta a ser efetuado. Extra: Ações de team building para fortificar os lacos internos"* *"Um acompanhamento saudável e constante; oferecer um maior conhecimento sobre todas as áreas; mudar as metricas de avaliação do desempenho e torná-las acessíveis aos trabalhadores, uma vez que estas são ocultas"*
SBE Quais os fatores que podem aumentar o seu bem-estar relacionado com o trabalho? Indique até 3.	*"Acho que o material com que trabalhamos e importante assim como as condicoes do local de trabalho ou casa por exemplo quando uso cadeiras desconfortaveis afeta me bastante O fator relacional e o mais importante para mim a conversa e o cafe nas pausas fazem falta Por último acho a confianca um pilar muito importante nas relações"* *"relacao entre as pessoas espírito entre ajuda"* *"Valorizacao profissional possibilidade de progressao e sucesso na realizacao das tarefas e projetos para os quais fui proposta"*

	"Receber mais feedback Receber mais atencao consideracao e reconhecimento Acoes de team building numa perspetiva online para ajudar a acolher e integrar os novos membros" *"Maior transparencia mais seguranca maior comunicação entre equipas e entre equipas e chefia"*
SBE Numa palavra, descreva como se sente quando pensa na sua organização.	**Perspetiva Positiva** *"Realizada"* *"Desafiada"* *"Adequada"* **Perspetiva Negativa** *"Desmotivado"* *"Insegura"* *"Desiludida"*

As respostas à questão "*como se sente habitualmente no seu trabalho?*", basearam-se numa vertente mais positiva, onde é referido mais do que uma vez a dedicação, o empenho e a motivação dos inquiridos. No entanto, também se conseguiu apurar uma vertente mais negativa nas respostas, onde foi indicado pelos inquiridos que existia "cansaço pela função", pouca energia devido a horários extensos e desmotivação pela falta de reconhecimento e de atenção por parte de pessoas com cargos superiores.

Quando questionadas as estratégias utilizadas pela empresa no que respeita ao desempenho individual e bem-estar do indivíduo, foram mencionados fatores como incentivos monetários e atividades desportivas de grupo, apesar de a maioria das respostas incidir na enexistencia de preocupação por parte da empresa quanto a este tema, referindo que "não existe preocupação com o bem-estar do funcionário" e que "apenas somos chamados à atenção quando os números não estão dentro do esperado".

Foi questionado se existiram alterações nos hábitos de trabalho devido à COVID-19 e qual o impacto no desempenho de cada um. Uma parte dos entrevistados referiu que o facto de estarem em teletrabalho, conseguiam gerir melhor o seu tempo e como consequência, são mais produtivos. Por outro lado, o teletrabalho foi visto como um ponto negativo devido à falta de acompanhamento, de comunicação e diminuição de socialização entre colegas. Foi ainda referido que o teletrabalho acabou por

"sobrecarregar" mais os colaboradores, uma vez que houve necessidade de criação de novas estratégias.

Quando questionado como reagiriam à mudança de função e do ambiente na organização, os respondentes referiram que poderia depender do tipo de mudança, e que sempre que existe alguma mudança, a mesma é vista como algo positivo para que o colaborador não estagne, mostrando uma vertente dinâmica.

Apesar da maioria das respostas ter sido positiva face à mudança e adaptação, também houve respostas mais negativas como "a comunicação não é das melhores, por isso, quando mudaram a minha função tive de me contentar." E "não estou a par de mudanças no ambiente organizacional."

Quanto à autonomia no trabalho, a maioria das pessoas respondeu que existe alguma autonimia e que consideram que a mesma é bastante positiva por ser dada confiança aos colaboradores, tornando-se também uma motivação.

Numa perspetiva mais negativa, o teletrabalho foi descrito como "uma falsa autonomia que esconde muitos problemas", e ainda como um extremo controlo, onde "qualquer minuto não trabalhado" é descontado.

Quanto à questão relativa ao envolvimento nas mudanças da política da organização, foi demonstrado, maioritariamente, respeito pelas alterações em si. No entanto, não existe muita abertura por parte da empresa em que o devido envolvimento seja realizado.

Quando solicitados 3 fatores que poderiam aumentar o desempenho dos entrevistados, os mesmos incidiram bastante no acompanhamento constante, no *feedback* construtivo, no reconhecimento do trabalho realizado e ainda ações de *team building* de forma a fortificar os laços internos.

Os fatores que poderiam aumentar o bem-estar relacionado com o trabalho referidos foram "o material com que trabalhamos e as condições do local de trabalho", foram novamente mencionados os fatores *feedback*, relação entre colegas e a confiança.

Uma maior transparência e comunicação entre equipas e as mesmas com a chefia, foram também comentários feitos a esta questão.

Por último, questionou-se como os entrevistados se sentiam quando pensavam na empresa, as respostas passaram por "realizada", "desafiada", "desmotivado" e "insegura", entre outras.

Em suma, nota-se que as respostas desta amostra foram no mesmo sentido, onde é enfatizado o facto de não existir tanto acompanhamento por parte das organizações aos seus colaboradores, quando estes se encontram em teletrabalho ou, pelo oposto, existe

mais pressão do que o habitual pela realização das suas tarefas. A valorização dos colaboradores também foi um tema referido ao longo das respostas, sendo que a maioria das pessoas considera importante a sua valorização na organização, onde o seu contributo possa ter impacto positivo. Ou seja, fazer parte da empresa e ser recompensado por isso, excluindo recompensas monetárias.

Verificou-se ainda que os respondentes demonstraram concordância e sentido de adaptação no que respeita às mudanças organizacionais.

Capítulo 5 – Conclusões e recomendações

5.1. Principais conclusões

O objetivo desta investigação foi analisar o impacto das NWW no desempenho dos indivíduos nas organizações e, simultaneamente, no seu bem-estar. Assim como compreender que variáveis poderiam potenciar estas relações.

Através da revisão de literatura concluiu-se que o *work engagement* poderia ter um papel no modelo de caráter mediador. Tendo em conta que este (WE) está relacionado com a tarefa em si, procurou-se analisar também dimensões que realçassem a vertente organizacional, tornando o *organizartional empowerment* um segundo mediador do modelo.

Desta forma, após realizada a revisão de literatura sobre os temas mencionados nos capítulos anteriores, e a ligação entre os mesmos, criaram-se as hipóteses que iriam verificar o modelo.

De seguida, optou-se por dividir a investigação primária em duas partes: a primeira de caráter quantitativo, que procurou validar as relações do modelo conceptual, utilizando escalas validadas na literatura. A correlação que mais se realçou, foi entre a variável de *work engagement* e desempenho individual.

Quando testadas as hipóteses do modelo, foram realizadas OLS e *logistic regression path analysis* através do Process, o que permitiu compreender quais os efeitos que a variável independente teria nas dependentes.

Foi possível verificar que, o *work engagement* e o *organizational empowerment* apresentarem fortes relações com as NWW – validando H1 e H2. Os resultados mostram que existe, efetivamente, uma relação positiva entre o conceito unidimensional de NWW e WE, indo ao encontro do estudo de Gerards et al. (2018).

O OE remete para práticas de gestão que promovem a autonomia e a partilha de informação (Conger & Kanungo, 1988) apresentando uma relação positiva forte com as NWW, uma vez que estas aumentam a autonomia do trabalho (van Steenbergen et al., 2018).

Os resultados demonstraram que tanto o *work engagement* como o *organizational empowerment* apresentam um papel mediador, exeto o OE na relação entre NWW e a depressão. Isto é, os valores do efeito indireto de NWW no desempenho individual e na depressão são superiores aos valores do efeito direto da variável independente das dependentes, validando H3 e H4. Conclui-se que os resultados vão ao encontro da

afirmação de Kotera et al. (2019) que referem que as NWW apresentam um *output* psicológico positivo, contribuindo para o aumento de níveis de *work engagement*, promovendo o desempenho individual.

Validando H5, comprova-se que os colaboradores que utilizam as NWW são influenciados pelo *empowerment*, no que respeita ao seu desempenho individual, suportando o estudo de Campbell & Martinko (1998).

Pelo contrário, verificou-se menor impacto entre as NWW e a depressão, aquando da presença do *organizational empowerment* – refutando H6, o que demonstra que a relação entre estas variáveis é praticamente nula. No que respeita à saúde e bem-estar dos indivíduos, o OE não apresenta um papel mediador nesta relação do modelo, não suportando o estudo de Marin-Garcia & Bonavia (2021).

Foi possível também compreender que, devido à pandemia COVID-19 e à obrigatoriedade de adoção de teletrabalho, as empresas foram forçadas a implementar novas formas de trabalho à distância. Com base nas respostas dos entrevistados, por um lado, a comunicação e o acompanhamento não foram tão frequentes, por outro, houve um aumento da pressão aos colaboradores na realização das suas tarefas.

Os entrevistados não se sentem importantes para as organizações e gostariam de ser mais valorizados, não na ótica de remuneração monetária, mas que os seus contributos tivessem "voz" na organização e pudessem deixar a sua pegada na empresa.

A autonomia é percecionada como uma relação de confiança e isso torna os colaboradores mais motivados e orgulhosos do seu trabalho, concordando com Pritchard et al. (2003). O *feedback* construtivo, o reconhecimento pelo colaborador e ações de *team building* são fatores que os entrevistados consideram que possam influenciar positivamente o seu desempenho. Por outro lado, a falta de comunicação entre colaboradores poderá ter dificultado uma boa integração na equipa, para os mais recentes nas organizações e que tiveram de se moldar desde início ao teletrabalho, sendo um desafio equilibrar a vida pessoal com a profissional, condirmando a investigação defendida por Demerouti et al. (2014).

Por último, conclui-se que as NWW são uma excelente forma de aumentar o desempenho individual dos colaboradores e diminuir a depressão dos mesmos, contando com a colaboração do *work engagement*, existindo sempre a necessidade de comunicação e acompanhamento constante por parte das organizações, aos seus colaboradores.

Apesar das pessoas serem todas diferentes, existem tendências. E neste caso, a tendência na ótica dos colaboradores, passa muito por recompensas não monetárias, e pelo sentimento de pertença à organização, bem como a relação que criam com a mesma.

Segundo a definição de Hsu et al. (2017), as NWW deveriam acentar na flexibilidade temporal e espacial, permitindo o desenvolvimento de formas de trabalho de fácil adaptação e com foco na elevada produtividade dos seus colaboradores. No entanto, com base nos resultados apresentados, a cultura empresarial portuguesa ainda não está totalmente preparada para esta adoção, por falta de desenvolvimento nesse sentido.

5.2. Contributos para a comunidade científica e empresarial

Este estudo contribuiu para uma nova visão sobre o impacto das NWW no desempenho individual e no bem-estar dos indivíduos.

Através das conclusões dos estudos, abordados na revisão de literatura, foi possível constatar que nenhuma das investigações abordava as relações interdimensionais selecionadas para esta dissertação. Assim, a abordagem à problemática revela conclusões que não podem ser diretamente comparadas com os referidos estudos. Apesar disso, os estudos de Pritchard & Payne (2003) e de Kotera, Green & Sheffield (2019) alinham-se com os resultados obtidos, em relação ao impacto das NWW no DI e na depressão, respetivamente.

Ao nível prático a análise destas dimensões e da sua importância, permite que os gestores saibam responder mais adequadamente a questões complexas, como por exemplo: "o que poderá contribuir para o aumento do desempenho dos colaboradores?" e "o que fará com que os indivíduos não sofram de depressão devido ao seu trabalho?". Assim, esta investigação permite mapear de uma forma mais exata, de que forma as NWW impactam os indivíduos e as organizações.

As organizações devem compreender as motivações que podem levar a um maior desempenho dos seus colaboradores nos dias de hoje, conhecer um pouco melhor aquilo que são as NWW e saber adaptar à realidade das suas empresas, tendo uma relação *win-win* entre as mesmas e os indivíduos que nela exercem.

Para os profissionais de saúde, que acompanham os problemas psicológicos derivados da atividade profissional dos indivíduos, permite-lhes uma maior capacidade de aferir as causas dos mesmos e a sua resolução.

5.3. Limitações do estudo e propostas de investigação futura

Ao longo deste estudo verificaram-se diversos desafios exógenos, sendo que alguns deles foram certamente limitações ao mesmo.

(1) Quando este projeto iniciou, encontravamo-nos em plena pandemia COVID-19, onde os meios digitais seriam os mais utilizados para todo o processo. Se por um lado facilitou o facto de conseguirmos ter reuniões quando e onde quiséssemos, também foi uma grande limitação, no que respeita à investigação primária, uma vez que não permitiu metodologias de caráter presencial com maior número de pessoas, e.g. *focus group*, onde existe bastante interação entre os entrevistados.

(2) Apesar da recolha de dados quantitativos ter apresentado uma duração de cinco meses (de janeiro a maio de 2021), a dimensão da amostra não foi significativa face ao intervalo da recolha (N=119).

(3) A duração de realização do questionário era aproximadamente de 10 minutos, o que poderá ter dissuadido possíveis inquiridos a responder, tendo em conta que as pessoas hoje em dia não consideram ter tempo para responder a questionários extensos.

(4) A amostra incide principalmente em jovens no início de carreira (50%), não retratando a realidade exata da população ativa em Portugal, que apresenta uma percentagem mais elevada de profissionais com faixas etárias superiores (entre os 45 e 54 anos, segundo Pordata (2021)).

(5) Verificou-se escassez de métricas de avaliação do estado psicológico dos colaboradores e de informação sobre a relação entre a depressão e o *organizational empowerment.*

Uma das propostas de estudos futuros relacionados com o tema desta investigação, prende-se à necessidade de realizar comparações geracionais e culturais face às dimensões estudadas. Por exemplo, comparar esta realidade entre países com hábitos e comportamentos diferentes na sua relação com o trabalho.

A segunda proposta de estudos futuros, prende-se ao facto de serem analisadas outras variáveis dependentes (e.g. ao nível da liderança e da comunicação), utilizando as NWW como variável independente e o *organizational empowerment* como mediador, uma vez que a relação entre estes é muito forte.

Compreender se poderão existir outros fatores que influenciem a relação entre as NWW, o desempenho individual e a depressão e até mesmo desenvolver uma

investigação sobre a relação entre a saúde e o bem-estar dos indivíduos, são também sugestões de futuras investigações.

Bibliografia

Baane R., Houtkamp P., & Knotter M. (2010). The new world of work unravelled – Het nieuwe werken ontrafeld – over Bricks, Bytes & Behavior. *Koninklijke Van Gorcum*, 1–168.

Baane, R., Houtkamp, P., & Knotter, M. (2011). Het nieuwe werken ontrafeld: Over bricks, bytes & behavior [New Ways of Working unraveled: About bricks, bytes and behavior]. *Tijdschrift Voor HRM*.

Bakker, A. B. (2017). Strategic and proactive approaches to work engagement. *Organizational Dynamics*. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.002

Bakker, A. B., & Bal, P. M. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *83*(1), 189–206. https://doi.org/10.1348/096317909X402596

Bakker, A. B., Demerouti, E., de Boer, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Job demand and job resources as predictors of absence duration and frequency. In *Journal of Vocational Behavior*. https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00030-1

Bamberger, P., & Biron, M. (2010). The impact of structural empowerment on individual well-being and performance: Taking agent preferences, self-efficacy and operational constraints into account. *Human Relations*, *63*, 163–191. https://doi.org/10.1177/0018726709337039

Beckers, D., Kompier, M., … G. K.-S. journal of, & 2012, undefined. (n.d.). Worktime control: theoretical conceptualization, current empirical knowledge, and research agenda. *JSTOR*. https://doi.org/10.5271/sjweh.3308

Borman, W. C. and M. S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. *Personnel Selection in Organizations*, 71–98.

Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*.

Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. *Personnel Selection In Organizations*.

Cicolini, G., Comparcini, D., & Simonetti, V. (2014). Workplace empowerment and nurses' job satisfaction: A systematic literature review. *Journal of Nursing Management*, *22*(7), 855–871. https://doi.org/10.1111/JONM.12028

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, *13*(3), 471–482. https://doi.org/10.5465/AMR.1988.4306983

Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, *25*(3), 357–384. https://doi.org/10.1177/014920639902500305

de Leede, J., & Kraijenbrink, J. (2014). The mediating role of trust and social cohesion in the effects of new ways of working: A dutch case study. *Advanced Series in Management*. https://doi.org/10.1108/S1877-636120140000014006

Demerouti, E., Bakker, A., … F. N.-J. of A., & 2001, undefined. (n.d.). The job demands-resources model of burnout. *Psycnet.Apa.Org*. Retrieved October 2, 2021, from https://psycnet.apa.org/journals/apl/86/3/499.html?uid=2001-06715-012

Demerouti, E., Derks, D., ten Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B. (2014). New ways of working: Impact on working conditions, work-family balance, and well-being. In *The Impact of ICT on Quality of Working Life*. https://doi.org/10.1007/978-94-017-8854-0_8

Devonish, D. (2016). Emotional intelligence and job performance: the role of psychological well-being. *International Journal of Workplace Health Management*, *9*(4), 428–442. https://doi.org/10.1108/ijwhm-04-2016-0031

Gagné, M., Senécal, C. B., & Koestner, R. (1997). Proximal job characteristics, feelings of empowerment, and intrinsic motivation: A multidimensional model. *Journal of Applied Social Psychology*, *27*(14), 1222–1240. https://doi.org/10.1111/J.1559-1816.1997.TB01803.X

Gerards, R., de Grip, A., & Baudewijns, C. (2018). Do new ways of working increase work engagement? *Personnel Review*, *47*(2), 517–534. https://doi.org/10.1108/PR-02-2017-0050

Graham, S. (2004). Beyond the "dazzling light": From dreams of transcendence to the "remediation" of urban life: A research manifesto. *New Media and Society*, *6*(1), 16–25. https://doi.org/10.1177/1461444804039905

Grant, A. M., Christianson, M. K., & Price, R. H. (2007). *or Relationships? Managerial Practices and Employee Well-Being Tradeoffs Executive Overview*.

Gregory, B., & Osmonbekov, T. (2019). Leader-member exchange and employee health: an exploration of explanatory mechanisms. *Leadership & Organization Development Journal*, *40*(6), 699–711. https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2018-0392

Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, *50*(2), 327–347. https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24634438

Halford, S. (2005). Hybrid workspace: Re-spatialisations of work, organisation and management. *New Technology, Work and Employment*, *20*(1), 19–33. https://doi.org/10.1111/J.1468-005X.2005.00141.X

HH, N., DG, B., K, van de V., SA, G., & MA, K. (2016). Effects of new ways of working on work hours and work location, health and job-related outcomes. In *Chronobiology international* (Vol. 33, Issue 6, pp. 604–618). https://doi.org/10.3109/07420528.2016.1167731

Hsu, J. S. C., Shih, S. P., & Li, Y. (2017). The mediating effects of in-role and extra-role behaviors on the relationship between control and software-project performance. *International Journal of Project Management*, *35*(8), 1524–1536. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.08.008

Jankingthong, K., & Rurkkhum, S. (2012). Factors Affecting Job Performance: A Review of Literature. *Silpakorn University Journal of Social Sciences*, *12*(2), 115–127.

Kazlauskaite, R., Buciuniene, I., & Turauskas, L. (2006). Building employee commitment in the hospitality industry. *Baltic Journal of Management*, *1*(3), 300–314. https://doi.org/10.1108/17465260610690944

Kim, D., & Shin, J. (2018). Linkages between empowering leadership and subjective well-being and work performance via perceived organizational and co-worker support. *Leadership Organizational Development Journal*, *39*, 844–858. https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2017-0173

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*. https://doi.org/10.1108/17410401311285273

Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet Henrica, C. W., & van der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work

performance: A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*. https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e318226a763

Kotera, Y., Green, P., Social, D. S.-T. B. J. of, & 2020, undefined. (2019). Roles of positive psychology for mental health in UK social work students: self-compassion as a predictor of better mental health. *Academic.Oup.Com*, *0*, 1–20. https://doi.org/10.1093/bjsw/bcz149

Kotera, Y., & Vione, K. C. (2020). Psychological impacts of the new ways of working (NWW): A systematic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *17*(14), 1–13. https://doi.org/10.3390/ijerph17145080

Laihonen, H., Jääskeläinen, A., Lönnqvist, A., & Ruostela, J. (2012). Measuring the productivity impacts of new ways of working. *Journal of Facilities Management*, *10*(2), 102–113. https://doi.org/10.1108/14725961211218749

Luo, C. Y., Tsai, C. H. K., Chen, M. H., & Gao, J. L. (2021). The effects of psychological capital and internal social capital on frontline hotel employees' adaptive performance. *Sustainability (Switzerland)*, *13*(10), 1–20. https://doi.org/10.3390/su13105430

Marin-Garcia, J. A., & Bonavia, T. (2021). Empowerment and employee well-being: A mediation analysis study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *18*(11). https://doi.org/10.3390/ijerph18115822

Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it. In *Atlantic*.

Matthews, R. A., Michelle Diaz, W., & Cole, S. G. (2003). The organizational empowerment scale. *Personnel Review*, *32*(3), 297-318+393. https://doi.org/10.1108/00483480310467624

Mazmanian, M., science, W. O.-O., & 2013, undefined. (2013). The autonomy paradox: The implications of mobile email devices for knowledge professionals. *Pubsonline.Informs.Org*, *24*(5), 1337–1357. https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0806

OMS. (2001). *RELATÓRIO MUNDIAL DA SAÚDE*.

Peters, P., & Kraan, K. (2013). Floreren onder condities van Het Nieuwe Werken : minder burnout, meer toewijding? *Tijdschrift Voor Arbeidsvraagstukken*.

Pordata. (2021). *PORDATA - População activa: total e por grupo etário*. https://www.pordata.pt/Portugal/Popula%C3%A7%C3%A3o+activa+total+e+por+grupo+et%C3%A1rio+-29

Pritchard, R., … S. P.-: A. H. and G. to the H., & 2003, undefined. (n.d.). Performance management practices and motivation. *Books.Google.Com*. Retrieved October 2, 2021, from https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=8Bw1kYTczX0C&oi=fnd&pg=PA219&dq=pritchard+%26+payne,+2003&ots=9RFYc1GjqW&sig=h5dUt0WETKCqFZbI7JW6O9GotTo

Quinn, R., dynamics, G. S.-O., & 1997, undefined. (1999). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Elsevier*. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0090261697900048

Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. (1997). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics*, *26*(2), 37–49. https://doi.org/10.1016/S0090-2616(97)90004-8

Randolph, W. A. (1995). Navigating the journey to empowerment. *Organizational Dynamics*, *23*(4), 19–32. https://doi.org/10.1016/0090-2616(95)90014-4

Rocha, C. S. B. (2016). O impacto da inteligência emocional nas atitudes e comportamentos dos colaboradores . *(Dissertação de Mestrado), Politécnico de Leiria.*

Rotundo, M., psychology, P. S.-J. of applied, & 2002, undefined. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Psycnet.Apa.Org*. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.66

Saah, F. I., Amu, H., & Kissah-Korsah, K. (2021). Prevalence and predictors of work-related depression, anxiety, and stress among waiters: A cross-sectional study in upscale restaurants. *PLoS ONE*, *16*(4 April), 1–19. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0249597

Santos, A. S., Reis Neto, M. T., & Verwaal, E. (2018). Does cultural capital matter for individual job performance? A large-scale survey of the impact of cultural, social and psychological capital on individual performance in Brazil. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *67*(8), 1352–1370. https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2017-0110

Sardeshmukh, S. R., Sharma, D., & Golden, T. D. (2012). Impact of telework on exhaustion and job engagement: A job demands and job resources model. *New Technology, Work and Employment*, *27*(3), 193–207. https://doi.org/10.1111/J.1468-005X.2012.00284.X

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*. https://doi.org/10.1177/0013164405282471

Schneid, M., Isidor, R., Li, C., & Kabst, R. (2015). The influence of cultural context on the relationship between gender diversity and team performance: a meta-analysis. *International Journal of Human Resource Management*, *26*(6), 733–756. https://doi.org/10.1080/09585192.2014.957712

Siegall, M. and G. S. (2000). Contextual factors of psychological empowerment. *Personnel Review*, *29*(6), 703–722.

Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., Nason, S. W., & Kong, H. (1997). A Dimensional Analysis of the Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction, and Strain. In *Journal of Management* (Vol. 23, Issue 5).

Stoner, J., Perrewé, P. L., & Munyon, T. P. (2011). The role of identity in extra-role behaviors: Development of a conceptual model. *Journal of Managerial Psychology*, *26*(2), 94–107. https://doi.org/10.1108/02683941111102146

ten Brummelhuis, L. L., Bakker, A. B., Hetland, J., & Keulemans, L. (2012). Do new ways of working foster work engagement? In *Psicothema*.

Tseng, S. M., & Huang, J. S. (2011). The correlation between Wikipedia and knowledge sharing on job performance. *Expert Systems with Applications*. https://doi.org/10.1016/j.eswa.2010.11.009

van Diermen, O. G., & Beltman, S. (2016). Managing working behaviour towards new ways of working: a case study. *Journal of Corporate Real Estate*, *18*(4), 270–286. https://doi.org/10.1108/JCRE-11-2015-0039

van Steenbergen, E. F., van der Ven, C., Peeters, M. C. W., & Taris, T. W. (2018). Transitioning Towards New Ways of Working: Do Job Demands, Job Resources, Burnout, and Engagement Change? *Psychological Reports*. https://doi.org/10.1177/0033294117740134

Viswesvaran, C. (2012). Assessment of Individual Job Performance: A Review of the past Century and a Look Ahead. In *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology: Personnel Psychology handbook of industrial, work and organizational psychology: Personnel psychology*. https://doi.org/10.4135/9781848608320.n7

Wall, T. D., Wood, S. J., & Leach, D. J. (2005). Empowerment and Performance. In *International Review of Industrial and Organizational Psychology, 2004* (Vol. 19, Issue December 2018). https://doi.org/10.1002/0470013311.ch1

Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, *63*(3), 193–210. https://doi.org/10.1111/J.2044-8325.1990.TB00521.X

Warr, P., Jackson, P., & Banks, M. (1987). Unemployment and Mental Health: Some British Studies. *Journal of Social Issues*, *44*(4), 47–68. https://www.academia.edu/7556113/Unemployment_and_Mental_Health_Some_British_Studies

Wilkinson, A. (1998). Empowerment: Theory and practice. *Personnel Review*, *27*(1), 40–56. https://doi.org/10.1108/00483489810368549/FULL/HTML

Apêndices

Apêndice 1 – Análise fatorial exploratória – *new ways of working*

Matriz de componente rotativa*

	Componente		
	1	2	3
NWIT1		.742	
NWIT2		.872	
NWGP		.766	
NWAC1	.628		
NWAC2	.870		
NWAC3	.880		
NWAC4	.779		
NWFR			.506
NWLA1			.884
NWLA2			.892

Método de Extração: análise de Componente Principal.
Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.*
*Rotação convergida em 5 iterações.

Apêndice 2 – Análise fatorial exploratória – desempenho individual

Matriz de componente rotativa*

	Componente		
	1	2	3
DIDT1	.792		
DIDT2	.709		
DIDT3	.737		
DIDT4	.742		
DIDC2	.777		
DIDC1		.647	
DIDC4		.872	
DIDC5		.864	
DIDC3		.682	
DICC1			.697
DICC2			.809
DICC3			.810
DICC4			.639
DICC5			.610

Método de Extração: análise de Componente Principal.
Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.*
*Rotação convergida em 6 iterações.

Apêndice 3 – Guião de Entrevista

Esta entrevista enquadra-se num projeto de investigação sobre as Novas Formas de Trabalho e o Desempenho Individual, no âmbito da minha tese de Mestrado, do curso de Gestão, no ISCTE Business School. Todas as informações recolhidas são estritamente anónimas e confidenciais. A utilização destes dados será, unicamente, para fins científicos. Não existem respostas certas ou erradas. A sua opinião é muito importante! Obrigada pela sua colaboração!

Questão	**Resposta**
1. Como se sente habitualmente no seu trabalho (e.g. com energia, dedicado, ...)?	
2. Que estratégias utiliza a sua empresa para o seu desempenho individual? E para o seu bem-estar?	
3. Existiram alterações nos seus hábitos de trabalho devido à COVID-19 (e.g. teletrabalho)? De que forma tiveram impacto no seu desempenho?	
4. Se/Quando existem mudanças da sua função, como reage? E de ambiente na organização em geral?	
5. Tem autonomia para realizar o seu trabalho quando e onde quer? Como se sente em relação a isso?	

6. De que forma se envolve nas mudanças das políticas da organização?	
7. Quais os fatores que podem aumentar o seu desempenho no trabalho? **Indique até 3**.	
8. Quais os fatores que podem aumentar o seu bem-estar relacionado com o trabalho? **Indique até 3**.	
9. **Numa palavra**, descreva como se sente quando pensa na sua organização.	

Sobre si
Género:
Idade:
Habilitações Literárias:
Profissão:
Setor de Atividade:
Atividade Económica:
Região onde trabalha:
Antiguidade na empresa:
Antiguidade na função:
Vínculo profissional: