

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Efeitos do regime híbrido de trabalho no bem-estar: uma perspetiva da teoria da autodeterminação

Raquel Sofia Sarmento Pombo

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientadora:

Doutora Ana Junça da Silva, Professora Auxiliar,
Iscte - Instituto Universitário de Lisboa

Junho, 2024



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Recursos Humano e Comportamento Organizacional

Efeitos do regime híbrido de trabalho no bem-estar: uma perspetiva da teoria da autodeterminação

Raquel Sofia Sarmento Pombo

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientadora:

Doutora Ana Junça da Silva, Professora Auxiliar,
Iscte - Instituto Universitário de Lisboa

Junho, 2024

Agradecimentos

Gostaria de expressar os meus mais sinceros agradecimentos a todas as pessoas que contribuíram de alguma forma para a realização desta dissertação de mestrado.

Agradeço, em primeiro lugar, aos meus pais, pelo constante apoio e incentivo ao longo desta jornada. Sem a vossa ajuda, nada disto seria possível.

Aos meus amigos, que estiveram sempre presentes em todos os momentos desta jornada académica e que partilharam comigo as alegrias e conquistas, o meu muito obrigado.

Um agradecimento especial à Sofia, por me acompanhar há muitos anos e por estar sempre ao meu lado em todas as etapas da minha vida.

À minha orientadora, pela paciência, orientação e conhecimento transmitido ao longo deste último ano. O seu apoio foi fundamental para o desenvolvimento deste trabalho e para o meu crescimento académico.

A todos os professores que se cruzaram no meu caminho e que contribuíram para a minha formação académica e pessoal.

Por último, agradeço à TMF, por me conceder as condições necessárias para conciliar a minha vida profissional com os meus estudos.

A todos vocês, o meu mais sincero obrigado.

Resumo

O presente estudo insere-se no contexto pós-pandêmico; neste contexto, as formas de organização do trabalho têm vindo a sofrer alterações, como é o caso do regime de trabalho híbrido, onde os colaboradores combinam o trabalho presencial no escritório com o trabalho remoto.

Considerando o aumento da frequência deste novo regime de trabalho, torna-se essencial investigar a sua relação com o bem-estar dos colaboradores. Com base na teoria da autodeterminação, este estudo teve como objetivo analisar a influência do regime de trabalho (teletrabalho versus híbrido) no bem-estar e satisfação dos colaboradores, e testar o papel mediador das necessidades psicológicas básicas (autonomia, competência e relacionamento) nesta relação.

Para atingir este objetivo, foi utilizada uma metodologia quantitativa, através da aplicação de um questionário online a uma amostra de 353 colaboradores em teletrabalho total ou regime híbrido.

Os resultados mostraram que o trabalho híbrido relacionava-se positivamente com o bem-estar e a satisfação dos colaboradores por meio da satisfação das necessidades psicológicas básicas, competência e relacionamento, mas não da satisfação da necessidade de autonomia.

Para empresas que desejam implementar o regime híbrido de trabalho, os resultados são cruciais, uma vez que, evidenciam aspetos que devem ser considerados nas práticas adotadas, visando o bem-estar e satisfação dos colaboradores.

Palavras-chave: regime híbrido; teletrabalho; autonomia, competência, relacionamento; teoria da autodeterminação; bem-estar.

Classificações JEL: D23 – Comportamento Organizacional; O15 – Recursos Humanos.

Abstract

This study takes place in the post-pandemic context; in this context, forms of work organization have been undergoing changes, such as the hybrid work regime, where employees combine face-to-face work in the office with remote work.

Considering the increased frequency of this new work regime, it is essential to investigate its relationship with employee well-being. Based on self-determination theory, this study aimed to analyze the influence of the work regime (teleworking versus hybrid) on employee well-being and satisfaction, and to test the mediating role of basic psychological needs (autonomy, competence and relatedness) in this relationship.

To achieve this objective, a quantitative methodology was used, through the application of an online questionnaire to a sample of 301 teleworking or hybrid employees.

The results showed that hybrid work was positively related to employee well-being and satisfaction through the satisfaction of basic psychological needs, competence and relatedness, but not the satisfaction of the need for autonomy.

For companies wishing to implement hybrid working arrangements, the results are crucial, as they highlight aspects that should be considered in the practices adopted, with a view to employee well-being and satisfaction.

Keywords: hybrid regime; teleworking; autonomy, competence, relationship; self-determination theory; well-being.

JEL Classification: D23 – Organizational Behavior; O15 – Human Resources.

Índice

Resumo	1
Abstract	3
Índice	5
Índice de Quadros	7
Capítulo 1 – Introdução	1
Capítulo 2 – Revisão de Literatura	5
2.1 Regime híbrido	5
2.2 Bem-estar e satisfação	6
2.3 O papel mediador das necessidades psicológicas básicas	9
Capítulo 3 – Metodologia	13
3.1 Amostra.....	13
3.2 Procedimento	13
3.3 Instrumento	14
3.3.1 Regime de trabalho	14
3.3.2 Bem-estar	14
3.3.3 Satisfação	14
3.3.4 Autonomia, Relacionamento e competência	14
3.3.5 Variáveis de controlo	15
3.4 Estratégia de análise de dados.....	15
Capítulo 4 – Análise de Resultados e Discussão.....	17
4.1 Enviesamento do método comum e questões de multicolinearidade	17
4.2 Análise Descritiva e Correlação entre as Variáveis	18
4.3 Teste de hipóteses.....	19
Capítulo 5 – Discussão e Conclusão	21
5.1 Discussão de Resultados.....	21

5.2 Implicações Teóricas	21
5.3 Implicações Práticas	24
5.4 Limitações e sugestões para investigação futura	24
5.5 Conclusão.....	25
Capítulo 6 – Referências Bibliográficas	32
Capítulo 7 – Anexos.....	33

Índice de Figuras

Figura 2.1 - Modelo Conceptual de mediação da satisfação das necessidades psicológicas básicas na relação entre o regime de trabalho (teletrabalho versus híbrido) e indicadores de bem-estar. 12	
Figura 4.1 - Coeficientes do modelo de mediação proposto.....	19

Índice de Quadros

Quadro 4.1 – Mapa de Correlações	18
Quadro 4.2 – Estatística descritiva e correlações	18
Quadro 4.3 – O modelo de mediação total, efeitos diretos e indiretos	20

Capítulo 1 – Introdução

O mundo do trabalho está em constante transformação. A pandemia da COVID-19 acelerou essa mudança, impulsionando a adoção em massa do teletrabalho. Quando a pandemia acabou, em meados de 2022, as empresas, à procura de um modelo que equilibrasse os benefícios do teletrabalho com a necessidade de interação presencial e trabalho em equipa, adotaram o regime híbrido de trabalho. Neste modelo de trabalho, os colaboradores dividem o seu tempo de trabalho entre o escritório e o ambiente remoto, de acordo com as necessidades da função e da empresa (Grzegorzczak et al., 2021).

Alguns estudos mostraram que o teletrabalho contribui para o bem-estar dos trabalhadores, (e.g., Junça-Silva et al., 2024). Outros, mostraram que o teletrabalho (também) contribui para a satisfação com o trabalho (Blahopoulou et al., 2022). No entanto, estes estudos focaram-se apenas no teletrabalho total (Kaltainen et al., 2024). Além disso, embora vários estudos tenham enfatizado a satisfação de necessidades como um mecanismo que potencialmente conecta estes constructos, isso nunca foi testado e confirmado empiricamente num ambiente de trabalho híbrido. Com este estudo, pretende-se preencher essas lacunas, medindo o regime de trabalho (híbrido versus teletrabalho total), a satisfação de necessidades e o bem-estar (julgamento individual acerca da vida como um todo; Diener et al., 1986) e satisfação (conceito multifacetado que envolve várias dimensões da experiência afetiva do colaborador enquanto trabalho e influencia o seu julgamento acerca do trabalho; Sharma et al., 2017), o que proporciona um *insight* valioso para gestores que desejam saber mais e implementar regimes de trabalho flexíveis.

A teoria da autodeterminação (Deci & Ryan, 2000) explica como é que determinadas práticas e características do trabalho aumentam a motivação e, por conseguinte, o bem-estar dos trabalhadores.

Vários investigadores (Biron et al., 2023) propõem que uma explicação para os benefícios motivacionais do regime de trabalho pode ser encontrada na teoria da autodeterminação (TAD), que postula que a motivação é uma função do preenchimento de três necessidades psicológicas básicas: autonomia, competência e relacionamento (Deci et al., 2017). A necessidade de autonomia descreve a sensação de ser psicologicamente livre, o que inclui ter escolhas e iniciar as próprias ações; a necessidade de competência descreve sentir-se capaz de realizar tarefas futuras e lidar eficazmente com o ambiente; e a necessidade de relacionamento descreve a propensão universal para interagir e se relacionar com outras pessoas. Além disso, esta teoria sugere que, a satisfação destas necessidades psicológicas básicas é fundamental para criar e

sustentar a motivação intrínseca das pessoas para trabalhar (Wang et al. 2018).

Alguns estudos mostraram que, o teletrabalho está relacionado a níveis gerais de satisfação das necessidades e resultados positivos no trabalho, como o *work engagement* (Jin et al., 2022) e bem-estar (Junça-Silva et al., 2024b). Correlações entre regimes de trabalho flexíveis ou *i-deals* e a TAD também foram encontradas (LiXue et al., 2024). No entanto, estudos focados no teletrabalho total ou em *i-deals* não são totalmente aplicáveis para informar a prática organizacional acerca dos benefícios do regime híbrido de trabalho; como tal, não são conhecidos se estes efeitos se mantêm no regime híbrido. Além disso, investigadores da TAD sugerem que as três necessidades psicológicas podem não ter todas as mesmas relações com diferentes tipos de resultados, mas podem gerar benefícios motivacionais distintos (e.g., van den Broeck et al., 2010). Por exemplo, a necessidade de relacionamento envolve ter um senso de pertença dentro de um grupo e, portanto, pode gerar associações mais fortes com ajudar os outros do que com o bem-estar ou a satisfação com o trabalho por si só. Embora o teletrabalho tenha sido relacionado a diferentes indicadores de bem-estar (e.g., Tudou & Singh, 2023), ainda não se sabe se isso pode ser explicado através da satisfação de diferentes necessidades psicológicas, e alguns investigadores têm realçado a necessidade de estudos empíricos da natureza da relação entre o teletrabalho ou o regime híbrido, a satisfação das necessidades básicas e indicadores de bem-estar (Bakker et al., 2021).

Neste estudo, irá ser investigado em que medida as três necessidades básicas são satisfeitas pelo regime de trabalho (híbrido versus teletrabalho) e, por sua vez, se o preenchimento dessas necessidades contribui de maneira única para diferentes indicadores de bem-estar.

Este estudo tem três contribuições. Primeiro, explora o uso de regime híbrido versus de teletrabalho total e a sua relação com indicadores de bem-estar. Segundo, integra-se a teoria da autodeterminação para explorar como os colaboradores realmente determinam o seu próprio bem-estar. Ao incluir este novo regime de trabalho como potencial fator motivador para o bem-estar, pode ajudar a expandir conhecimento sobre os benefícios da implementação desta prática em aspetos relevantes (pessoais e relacionados ao trabalho). Não obstante, ainda permanece desconhecido se os colaboradores podem satisfazer as suas necessidades psicológicas básicas através do regime híbrido de trabalho (ver também, Bakker & Van Woerkom, 2017). Terceiro, as organizações que implementam o regime híbrido de trabalho poderão facilitar a satisfação das necessidades psicológicas básicas dos seus trabalhadores e, conseqüentemente, influenciar positivamente o seu bem-estar e satisfação. Logo, em termos práticos, ao demonstrar os potenciais benefícios deste novo regime de trabalho, esta investigação também amplia conhecimentos que podem ser úteis tanto para os investigadores como para os gestores. Por

exemplo, os resultados obtidos a partir deste estudo pode ajudar a delinear estratégias para a implementação de novas práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) tendo em conta o regime híbrido e o bem-estar e satisfação dos colaboradores.

O presente estudo divide-se em quatro capítulos, sendo eles a revisão de literatura, os resultados empíricos, a discussão dos resultados e a conclusão. No segundo capítulo, é feito o enquadramento teórico das variáveis em estudo, bem como das possíveis relações existentes entre elas e a apresentação do modelo de investigação utilizado. Posteriormente, é descrita a metodologia utilizada, instrumentos de avaliação e procedimento. Por último é elaborada a análise e discussão dos resultados obtidos, seguida pela indicação das limitações encontradas no estudo e implicações práticas para as organizações, sugestões para investigações futuras e conclusão.

Capítulo 2 – Revisão de Literatura

2.1 Regime híbrido

O teletrabalho surgiu há várias décadas através de Nilles (1975). Este, identificou-o como um regime de trabalho virtual que permitia aos indivíduos trabalharem a partir de casa utilizando a tecnologia para se comunicarem com o seu local de trabalho. O teletrabalho também é conhecido como *telecommuting*, trabalho remoto, *e-work*, trabalho virtual, trabalho flexível, *flexplace*, trabalho híbrido ou trabalho à distância (Allen et al., 2015), porém, teletrabalho é o termo mais frequentemente utilizado na literatura europeia (Junça-Silva et al., 2024a). Estes conceitos têm sido usados para indicar trabalho que não é restrito a um ambiente de escritório, fazendo uso de ferramentas de comunicação (como e-mails e videochamadas; Grant e Russell, 2020). O teletrabalho é uma forma de trabalho flexível, realizada longe da sede da empresa, que requer o uso de tecnologia, a qual deve ser utilizada para facilitar a comunicação entre o funcionário e a organização (Bailey & Kurland, 2002; Kumar et al., 2022).

O teletrabalho tem aumentado constantemente, mas de forma relativamente lenta, nas últimas duas décadas (Eurofound e OIT, 2017). Contudo, com o surgimento da pandemia da Covid-19 em 2020, o teletrabalho cresceu exponencialmente. Nos anos de pandemia, várias medidas foram adotadas para prevenir o contágio do vírus, como o distanciamento social e o isolamento social que, por sua vez, resultaram numa rápida transição para o teletrabalho de forma a manter continuidade das atividades laborais. Segundo a Eurofound (2020), após as ordens de permanecer em casa do governo, quase 4 em cada 10 funcionários na Europa começaram a trabalhar remotamente. Assim, no segundo trimestre de 2020, o número de trabalhadores em Portugal que se encontravam em teletrabalho cresceu 23.1% (INE, 2020).

Quando a OMS decretou o fim da pandemia da Covid-19 como emergência sanitária global, muitas empresas ofereceram aos seus trabalhadores um modelo de trabalho híbrido (ou seja, trabalho flexível) (Tran, Carden, & Zhang, 2022). O regime híbrido de trabalho é um modelo que combina o trabalho presencial com o trabalho remoto, onde os colaboradores alternam entre dias de trabalho no escritório e dias de trabalho em casa ou em outro local de trabalho. O regime híbrido é frequentemente oferecido como um instrumento para melhorar o equilíbrio entre os papéis de trabalho e da vida extratrabalho ao aumentar a flexibilidade dos trabalhadores para combinar o trabalho de escritório com o trabalho fora do local de trabalho (Blahopoulou et al., 2022).

De acordo com um estudo da McKinsey and Company (2021), o modo de trabalho híbrido

tornou-se numa prática comum nas organizações (Leung e Zhang, 2017). A mudança para o modelo de trabalho híbrido beneficia tanto os colaboradores, como as organizações.

Por exemplo, para a organização destacam-se a redução dos custos, o aumento da produtividade devido a menos interrupções no trabalho e maior concentração (Allen *et al.*, 2015 ; Mihalca *et al.*, 2021a,b), e uma melhoria na assiduidade e atração e retenção de trabalhadores (Blahopoulou *et al.*, 2022; Biron, Casper, & Raghuram, 2022; Jaiswal *et al.*, 2022 ; Junça-Silva e Coelho, 2022 ; Kissi *et al.*, 2019). Já para os funcionários, destacam-se a diminuição dos custos de deslocamento e do tempo de deslocamento, mais flexibilidade e autonomia, melhor equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, maior satisfação no trabalho e menor stress (Charalampous *et al.*, 2022; Grant *et al.*, 2019). Também para a sociedade parecem existir benefícios, como menor consumo de energia, menos congestionamentos e redução da poluição do ar (Allen *et al.*, 2015; Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020; Blahopoulou, 2012; Giménez-Nadal *et al.*, 2019).

Contudo, os resultados de vários estudos chamam a atenção para algumas desvantagens importantes do teletrabalho, como o isolamento social (Bartel *et al.*, 2012), o aumento do conflito trabalho-família devido a uma 'cultura de estar sempre disponível' (Junça-Silva *et al.*, 2024b) caracterizada pela expectativa de disponibilidade além do horário de trabalho (Choudhury, Foroughi e Larson, 2021; Raghuram, Hill, Gibbs e Maruping, 2019), a carga de trabalho intensificada (Chigeda *et al.* , 2022 ; Kelliher e Anderson, 2010 ; Leviatan *et al.* , 2021), e a falta de oportunidades de promoção na carreira devido a menor visibilidade (Maruyama & Tietze, 2012). Além disso, há evidências controversas pois alguns estudos relatam uma melhoria no equilíbrio trabalho-vida extratrabalho, enquanto outros relatam um aumento do conflito trabalho-família (Bellmann & Hübler, 2020; Charalampous *et al.*, 2019).

Em suma, os benefícios do teletrabalho em termos de bem-estar parecem longe de serem diretos (Butler *et al.* , 2009 ; Cohen *et al.* , 2007 ; Gajendran e Harrison, 2007 ; Grant *et al.* , 2013). As evidências quanto às vantagens do teletrabalho para o bem-estar permanecem ambíguas. Além disso, desconhece-se se os benefícios do teletrabalho face ao bem-estar e satisfação se mantêm para regimes de trabalho híbrido. Assim, é fundamental numa fase em que este modelo é cada vez mais usado pelas organizações, compreender como este afeta as vidas dos trabalhadores.

2.2 Bem-estar e satisfação

O conceito de “bem-estar” refere-se ao funcionamento e à experiência psicológica ideal (Ryan & Deci, 2001). O bem-estar pode ser abordado a partir de duas perspetivas. A primeira diz

respeito ao bem-estar hedónico ou subjetivo: experienciar felicidade, afetos positivos e satisfação com a vida (Diener et al., 1986). A segunda diz respeito ao bem-estar eudaimónico ou psicológico: prosperar ou funcionar plenamente em aspetos importantes da vida. Ryff e Keyes (1995) identificou seis dimensões-chave do bem-estar psicológico: propósito na vida, autonomia, crescimento pessoal, domínio do ambiente, relações positivas com os outros e autoaceitação.

O bem-estar eudaimónico envolve uma avaliação mais ampla do passado, presente e futuro de uma pessoa, enquanto o bem-estar hedónico foca na satisfação das necessidades atuais. Ambos são importantes, embora o bem-estar eudaimónico esteja mais fortemente associado ao funcionamento geral e o bem-estar hedónico seja mais frequentemente associado a experiências diárias, como as experiências laborais (Junça-Silva et al., 2021). Como tal, o presente estudo foca-se sobretudo no bem-estar hedónico - bem-estar subjetivo.

O bem-estar subjetivo é visto como as "avaliações cognitivas e afetivas de uma pessoa sobre sua vida como um 'todo' (Diener et al., 2009, p. 187) e um estado bastante flutuante (Headey e Wearing, 1991)." Ele compreende a satisfação com a vida, afeto positivo e negativo (Diener e Suh, 1997). Ou seja, o bem-estar subjetivo engloba duas componentes, uma afetiva (experiências emocionais positivas e negativas) e uma cognitiva (satisfação com a vida). Enquanto a componente afetiva inclui as experiências emocionais dos indivíduos, a cognitiva define-se como o julgamento que cada um faz acerca da sua vida como um todo, ou com domínios específicos como trabalho (Diener et al., 2020). Assim, a satisfação com o trabalho pode incluir-se como uma componente cognitiva do bem-estar subjetivo (Junça-Silva & Caetano, 2013).

Sharma e Stol (2017) definiram a satisfação no trabalho como um conceito complexo e multifacetado que envolve várias dimensões da experiência de um colaborador no local de trabalho. De acordo com os seus estudos, a satisfação no trabalho pode ser influenciada por uma variedade de fatores, incluindo a natureza do trabalho ou as condições de trabalho, como o regime híbrido.

Teoricamente, o *e-work life model* (Grant et al., 2019) sustenta a relação entre regimes de trabalho flexíveis, como o teletrabalho, o *e-work* ou regimes híbridos, e o bem-estar (Charalampous et al., 2022). O modelo realça como é que o teletrabalho influencia vários aspetos da qualidade de vida dos indivíduos em teletrabalho, incluindo o seu bem-estar, o equilíbrio trabalho-família, e o desempenho no trabalho (Grant et al., 2019). De um modo geral, o modelo de Grant et al. (2019) destaca a importância de considerar quatro fatores relevantes da experiência do teletrabalho para compreender o impacto deste regime na vida dos indivíduos,

nomeadamente: confiança organizacional, flexibilidade ao longo do tempo e local de trabalho dos indivíduos, interferência na vida pessoal (i.e., equilíbrio entre a vida no trabalho e extratrabalho) e produtividade no trabalho (a avaliação dos resultados do desempenho no trabalho de um funcionário) (Jex, 1998, p. 26). Os quatro fatores têm sido significativamente associados ao bem-estar (Grant et al., 2019; Junça-Silva, 2024a, b).

Empiricamente, vários estudos têm evidenciado relações significativas entre o teletrabalho e níveis mais altos de bem-estar (Anderson et al., 2015; Kossek et al., 2006) e satisfação (Bentley et al., 2016). Por exemplo, Song e Gao (2020) encontraram uma associação entre o teletrabalho e níveis mais baixos de cansaço, e Sardeshmukh et al. (2012) relataram uma associação benéfica significativa entre teletrabalho e exaustão, mediada parcialmente por exigências de trabalho (pressão de tempo, ambiguidade de papéis, conflito de papéis) e recursos de trabalho (autonomia no trabalho, *feedback* e suporte no trabalho). Duxbury e Halinski (2014) mostraram que o teletrabalho ajudava os trabalhadores com altas exigências de trabalho a aliviar a influência negativa dessas exigências no bem-estar. Esses resultados complementam os relatórios de Perry et al., (2018) em que trabalhadores com maior estabilidade emocional e maior autonomia tinham menor stress ao teletrabalhar, independentemente da quantidade de tempo passado teletrabalhando a cada semana.

Finalmente, num estudo quase-experimental com participantes que teletrabalharam até dois dias por semana como parte de uma intervenção de duas semanas, relataram níveis mais baixos de stress percebido após-intervenção, bem como níveis mais baixos de stress diário percebido nos dias em que teletrabalharam (Delanoeije & Verbruggen, 2020). Os participantes que teletrabalhavam, também relataram níveis mais altos de *work engagement* nos dias em que teletrabalharam.

Não obstante estes resultados, mais estudos são necessários para desvendar as complexidades na relação entre o teletrabalho e bem-estar dos trabalhadores. No entanto, a maioria das evidências parece sugerir que a associação benéfica entre teletrabalho e bem-estar pode depender em grande parte do design do arranjo de teletrabalho (e.g., regime híbrido). Assim, com base nas evidências propõem-se a seguinte hipótese:

H1: *O regime de trabalho tem uma relação positiva com (a) o bem-estar e (b) a satisfação.*

2.3 O papel mediador das necessidades psicológicas básicas

A teoria da autodeterminação, desenvolvida por Deci e Ryan (2000), explica a motivação. Esta teoria está enraizada na premissa de que os indivíduos têm uma inclinação natural para o crescimento psicológico, integração e bem-estar (Deci & Vansteenkiste, 2004). Esta inclinação depende da satisfação das necessidades psicológicas básicas de: competência - a necessidade de sentir que o indivíduo é capaz de alcançar os seus objetivos; autonomia - a necessidade de o indivíduo sentir que é livre para escolher as suas próprias ações e; relacionamento - a necessidade de os indivíduos se sentirem conectados a outras pessoas. Os indivíduos são motivados por, e atraídos para experiências de autodeterminação, volição (autonomia), sentimento de pertença e conexão genuína (relacionamento) e sensação de capacidade e sucesso (competência; Deci & Ryan, 2000). De acordo com a teoria, quando estas necessidades são satisfeitas, as pessoas sentem-se autodeterminadas e motivadas a realizar tarefas e a alcançar objetivos. Ser autodeterminado significa que, as ações de alguém são relativamente autónomas e escolhidas livremente pelas pessoas, em vez de coagidas ou pressionadas por forças externas ou expectativas internas (Deci & Ryan, 1985, 2000, 2008).

A necessidade de autonomia reflete a necessidade de sentir que o comportamento é autónomo, agindo a partir de valores integrados (Angyal, 1965 ; Deci, 1980 ; Deci & Ryan, 2000). Através da autonomia no trabalho, os funcionários têm um certo grau de controlo e decisão sobre as tarefas que realizam, o que pode envolver a oferta de oportunidades para os funcionários tomarem decisões, definirem as suas metas e gerirem o seu tempo de trabalho de maneira mais flexível. Ambientes que apoiam a autonomia, proporcionando escolhas significativas, encorajam a autodeterminação e elevam o bem-estar (Šakan et al., 2020).

A necessidade de competência reflete a necessidade de um indivíduo se sentir competente e eficaz naquilo que faz. Uma ampla literatura tem apoiado a importância de sentimentos contínuos de competência para um funcionamento e bem-estar ideais (Šakan et al., 2020). Por exemplo, White (1959) teorizou que sentir-se competente contribui integralmente para a autoconfiança. O trabalho de Bandura (1977) sobre a autoeficácia mostrou que, acreditar que se pode alcançar os resultados desejados é um fator importante para o bem-estar. Também, Carver e Scheier (1990) demonstraram que acreditar que se está efetivamente a fazer progressos em direção aos seus objetivos é benéfico para o bem-estar.

As concetualizações da teoria sobre a necessidade de autonomia e competência diferem de conceitos relacionados na literatura. Especificamente, enquanto a autonomia no trabalho é frequentemente equiparada à latitude de decisão e a competência no trabalho à proficiência

(Hackman & Oldham, 1976; Morgeson & Humphrey, 2006), a teoria da autodeterminação define a satisfação das necessidades de autonomia e competência como recursos essenciais para o crescimento psicológico contínuo e bem-estar (Deci & Ryan, 2000). Assim, embora esses conceitos estejam relacionados, são distintos. Por exemplo, análises meta-analíticas indicaram que a autonomia no trabalho se sobrepõe modestamente à satisfação da necessidade de autonomia ($r = 0.38$; van den Broeck et al., 2016).

A necessidade de relacionamento reflete a necessidade de sentir-se conectado e relacionado com os outros (Deci & Ryan, 2000). A necessidade de relacionamento também deriva de perspectivas sobre intimidade e proximidade (Reis & Patrick, 1996), pois a intimidade envolve sentir-se compreendido, e a investigação demonstrou que experienciar estes aspetos da intimidade promovem o bem-estar (Averill & Major, 2020). Assim, fomentar um ambiente de trabalho onde as relações interpessoais são valorizadas e promovidas pode satisfazer a necessidade de relacionamento, pode promover a comunicação eficaz, o trabalho em equipa, a construção de um ambiente de suporte e melhorar o bem-estar dos trabalhadores (Dimmock et al., 2022).

A relação entre o contexto de trabalho e o indivíduo implica que o bem-estar requer a satisfação das necessidades psicológicas básicas. O nível de satisfação das necessidades psicológicas básicas prediz o bem-estar do indivíduo, como aumento do afeto positivo (Hill & Howell, 2014), laços emocionais mais fortes, maior satisfação com a vida (Kanat-Maymon, Antebi, & Zilcha-Mano, 2016) e menos afeto negativo, depressão e ansiedade (Hill & Howell, 2014; Kanat-Maymon et al., 2016; Rahman et al., 2016; Rahman et al., 2016; al., 2015). Similarmente, grande parte da investigação atual de Ryan e Deci tem-se centrado na associação entre a satisfação das necessidades psicológicas básicas e o bem-estar, através da motivação intrínseca - vontade inerente de realizar uma atividade apesar da possibilidade de recompensas (Deci et al., 2017; Deci e Ryan, 1985; Ryan e Deci, 2000b). Contudo, comportamentos motivados autonomamente, em vez de controlados (orientados por fatores externos) têm um efeito maior no bem-estar, devido a uma maior satisfação de necessidades psicológicas (Deci e Ryan, 2000). Em contextos de trabalho, a associação positiva entre a satisfação de necessidades psicológicas e o bem-estar tem sido bem estabelecida empiricamente (La Guardia et al., 2000; Nie et al., 2015; Reis et al., 2000; Sheldon e Elliot, 1999; Sheldon et al., 1996; Willians et al., 2014), indicando que, condições de trabalho adequadas podem levar à satisfação de necessidades psicológicas e consequentemente promover motivação e bem-estar. Por exemplo, a flexibilidade que o regime híbrido proporciona no trabalho aumenta a autonomia dos colaboradores (Bakker & Demerouti, 2014).

A autonomia proporcionada pelo regime híbrido de trabalho também pode ser um fator motivador. Deste modo, espera-se que, proporcionar aos funcionários um trabalho flexível contribua favoravelmente para o seu bem-estar, uma vez que pode potencialmente satisfazer a sua necessidade de autonomia (Bakker & Demerouti, 2007 ; Kattenbach et al., 2010). Quando os trabalhadores têm mais autonomia, sentem-se mais responsáveis pelo seu próprio trabalho e têm mais oportunidades de serem criativos e inovadores; isto pode levar a uma maior satisfação e realização no trabalho. O trabalho flexível permite às pessoas ter mais controlo sobre o seu horário de trabalho e as suas tarefas (Delanoeije & Verbruggen, 2020), podendo potencialmente satisfazer as necessidades de competência e autonomia simultaneamente. Isso pode ser benéfico para a motivação, pois pode ajudar os colaboradores a sentir que têm mais controlo sobre o seu dia-a-dia laboral, permitindo satisfazer a sua necessidade de se sentirem autónomos e competentes e melhorando o seu bem-estar e satisfação. Por fim, os regimes de trabalho mais flexíveis têm sido associados a menos reuniões e interrupções o que pode fomentar a interação com colegas e supervisores para questões necessárias (Charalampous et al., 2023) evitando aborrecimentos ou conflitos interpessoais e deixando tempo para interações com mais significado (Junça-Silva, 2024). Assim, é possível que regimes de trabalho mais flexíveis permitam satisfazer as necessidades de relacionamento e, por conseguinte, melhorar o bem-estar.

O potencial motivador das necessidades psicológicas básicas deriva de sua natureza abrangente e essencial. Ou seja, enquanto a satisfação das necessidades básicas promove o crescimento psicológico e a integração, a sua frustração promove déficits de desenvolvimento e fragmentação (Vansteenkiste & Ryan, 2013). De acordo com esses princípios, inúmeros estudos revelaram que as organizações podem fomentar a motivação dos funcionários ao promover condições de trabalho que nutra as necessidades básicas de autonomia, relacionamento e competência (van den Broeck et al., 2016). No entanto, as ideias de que os regimes de trabalho flexíveis podem satisfazer as necessidades básicas recebeu relativamente pouca atenção (Ryan & Deci, 2017).

Assim, face a estas referências teóricas, formulam-se as seguintes hipóteses (Figura 2.1):

H2: A satisfação das necessidades de (a) autonomia, (b) competência e (c) relacionamento medeia a relação positiva entre o regime de trabalho e o bem-estar.

H3: A satisfação das necessidades de (a) autonomia, (b) competência e (c) relacionamento medeia a relação positiva entre o regime de trabalho e a satisfação.

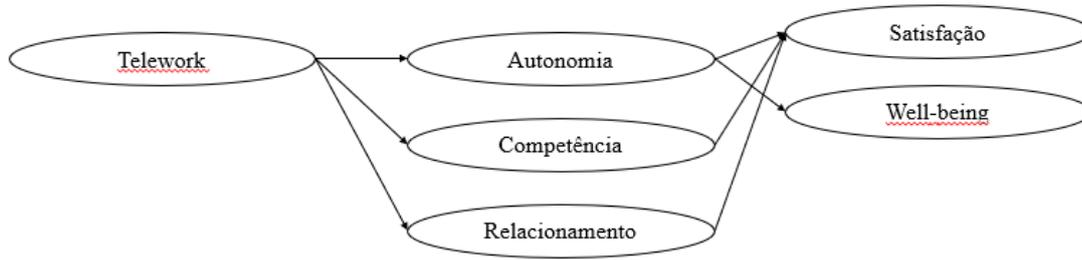


Figura 2.1 - Modelo Conceptual de mediação da satisfação das necessidades psicológicas básicas na relação entre o regime de trabalho (teletrabalho versus híbrido) e indicadores de bem-estar

Capítulo 3 – Metodologia

A presente investigação adotou uma metodologia quantitativa, a qual se caracteriza pela recolha e análise de dados quantitativos com o objetivo de testar as hipóteses apresentadas. Assim, foi realizado um questionário online disponibilizado no *Qualtrics*.

A escolha por uma abordagem quantitativa, com a aplicação de um questionário estruturado, foi fundamentada pela necessidade de coletar dados numéricos que permitissem a realização de análises estatísticas e a generalização dos resultados.

No que diz respeito ao questionário, este contou com escalas já consolidadas e validadas previamente por outros autores (Broeck et al, 2010; Ilardi, Leone, Kasser, & Ryan, 1993; Sharma, G. G., & Stol, K. J. (2020); Warr et al 2014), com o objetivo de analisar as variáveis presentes na investigação, e ainda com questões sociodemográficas, de modo a fazer uma caracterização da amostra.

3.1 Amostra

A pesquisa incluiu apenas indivíduos que, na data de preenchimento do questionário, estivessem em regime de teletrabalho ou trabalho híbrido. A amostra foi não probabilística de conveniência e por bola de neve. Esta inclui trabalhadores de diferentes áreas e organizações.

A amostra total foi constituída por 353 participantes, dos quais 57.7% eram do sexo feminino e 40.4% do sexo masculino. A idade dos inquiridos variou entre os 20 e os 50 anos ($M = 32$, $DP = 13.21$). Relativamente ao nível de formação dos inquiridos, mais de metade (51.5%) tinha a licenciatura, 30.3% tinham o mestrado e apenas 0.3% possuía o ensino básico (9.º ano). Em média, os participantes trabalhavam há 7 anos na empresa ($DP=9.73$). A maioria dos inquiridos (77.5%) encontravam-se em regime híbrido e os restantes em teletrabalho.

3.2 Procedimento

Por forma a estudar os efeitos do regime híbrido nos trabalhadores, foi realizada uma recolha de dados quantitativa, através de um questionário online aplicado na plataforma *Qualtrics*.

A partilha do mesmo foi feita através das redes sociais *Instagram* e *Linkedin*, e ainda foi divulgado em duas grandes empresas nacionais onde o regime híbrido de trabalho é praticado (amostra por conveniência). Também foi solicitado a algumas pessoas que passassem o link do questionário a contactos seus conhecidos que pudessem estar a teletrabalhar ou em regime híbrido (amostra por bola de neve). Esta estratégia de amostragem pode aumentar a validade externa dos resultados ao aumentar a heterogeneidade da amostra (Demerouti & Rispens, 2014).

Deste modo, pode-se indicar que, o único critério para a participação no estudo foi que o indivíduo estivesse a trabalhar em teletrabalho total ou regime híbrido. Os participantes não receberam nenhuma compensação pela sua participação. Antes da recolha de dados, informaram-se os participantes sobre o objetivo geral do estudo e clarificou-se que a sua participação era voluntária e que as suas respostas eram confidenciais. Os indivíduos indicavam que aceitavam (consentimento informado) participar através de uma indicação (sim/não) na folha de rosto do questionário online. Esta resposta quando positiva permitia que seguissem para o questionário.

3.3 Instrumento

Para o presente estudo foi utilizada uma abordagem quantitativa com recurso à aplicação de um questionário composto por escalas previamente validadas na literatura.

3.3.1 Regime de trabalho

A variável modelo de trabalho, foi medida através da questão “Durante o último mês em que regime de trabalho esteve”, sendo que as opções de resposta eram (1) *Teletrabalho total*; (2) *Regime híbrido*.

3.3.2 Bem-estar

O bem-estar foi medido com a versão curta da escala de satisfação com a vida (Kjell & Diener, 2021). Incluiu três itens, como “Sinto que minha vida está próxima dos meus ideais”. Os participantes avaliaram em uma escala Likert de cinco pontos, variando de ‘*discordo totalmente*’ (1) a ‘*concordo totalmente*’ (5); ($\alpha = 0.89$).

3.3.3 Satisfação

A satisfação no trabalho foi avaliada com três itens do questionário de satisfação com o trabalho (Sharma et al., 2017) (e.g., “Eu estou satisfeito com o reconhecimento pelo meu trabalho por parte dos superiores.”). Estes foram respondidos em uma escala Likert de cinco pontos, variando de 1 – *discordo totalmente* a 5 - *concordo totalmente*; ($\alpha = 0.91$).

3.3.4 Autonomia, Relacionamento e competência

As três necessidades psicológicas básicas foram medidas com base na satisfação das

necessidades básicas relacionadas ao trabalho (Ilardi et al., 1993; Broeck et al., 2010), onde se incluíram dois itens por dimensão: autonomia (e.g., “Sinto que posso ser eu mesmo no trabalho”), relacionamento (e.g., “Sinto que as pessoas no trabalho se importam comigo”) e competência (e.g., “Sinto-me competente e capaz”). Os participantes usaram uma escala Likert de cinco pontos, variando de “*nada*” a “*extremamente*”. O alfa de Cronbach variou entre 0.88 e 0.94.

3.3.5 Variáveis de controlo

Utilizou-se o sexo e a idade dos participantes como variáveis de controlo. O sexo foi utilizado como controlo porque alguns estudos mostraram que as mulheres tendem a ser mais felizes que os homens (Diener et al., 2020); logo, as diferenças entre homens e mulheres poderiam influenciar a variável critério (bem-estar e satisfação). Além disso, a idade também pode influenciar o bem-estar experienciado em teletrabalho, uma vez que foram identificadas diferenças na forma como os mais velhos e os mais jovens experienciam a vida profissional e os seus níveis de bem-estar (Junça-Silva et al., 2021).

3.4 Estratégia de análise de dados

No modelo de mediação proposto (ver Figura 2.1), houve três tipos de variáveis: (1) preditor (regime de trabalho); (2) duas variáveis critério (ou seja, bem-estar e satisfação); e (3) três mediadores (necessidades psicológicas básicas: competência, autonomia e relacionamento). O SPSS 29.0 e o software JASP (versão 0.14.1) foram usados para testar o modelo proposto. Primeiro, foi conduzida uma análise descritiva para calcular a média e o desvio padrão para cada variável, seguindo-se as análises correlacionais para examinar se o regime de trabalho estava associado aos mediadores e às variáveis critério. Em seguida, o ajustamento do modelo de medida foi avaliado através do modelo de equações estruturais no JASP. Nesse sentido, verificou-se que o Erro Médio Quadrático de Aproximação (RMSEA) < 0.08 , o Residual Padronizado Médio Quadrático (SRMR) < 0.08 , o Índice de Ajuste Comparativo (CFI) > 0.90 e o Índice de Tucker-Lewis (TLI) > 0.90 evidenciaram um bom ajustamento (Kline, 2015).

Capítulo 4 – Análise de Resultados e Discussão

4.1 Enviesamento do método comum e questões de multicolinearidade

Embora se tenha seguido alguns procedimentos recomendados para reduzir enviesamento do método comum - ou seja, utilizando perguntas fechadas misturadas no questionário (e.g., "Eu gosto de teletrabalhar") e recorrendo a instrumentos de medida previamente validados para medir as variáveis em estudo - não pode ser completamente evitado (Podsakoff et al., 2003). Portanto, para entender a sua presença no estudo, foram seguidas algumas recomendações (Podsakoff et al., 2003).

Primeiro, realizou-se o teste de fator único de Harman para verificar o enviesamento do método comum. Os resultados mostraram que, o primeiro fator explicava apenas 36.14% da variância total explicada; portanto, o enviesamento do método comum não foi um problema significativo no estudo.

Segundo, como sugerido por Kock (2015), também se realizou um teste completo de avaliação de colinearidade para verificar o potencial de enviesamento do método comum. Os resultados demonstraram que todos os valores do fator de inflação da variância variaram de 1.16 a 3.2; como os valores foram inferiores ao ponto de corte de 3.33, a preocupação com a multicolinearidade não foi um problema grave neste estudo.

Por fim, realizaram-se três análises fatoriais confirmatórias (AFC) para confirmar a independência das variáveis em estudo. Para avaliar a adequação do modelo e compará-lo com outros modelos alternativos razoáveis, analisaram-se diversos índices de ajustamento (Hair et al., 2010), como o CFI, TLI, SRMR e RMSEA. O Modelo 1 foi o modelo de cinco fatores compreendendo escalas separadas para as necessidades de competência, autonomia, e relacionamento, bem-estar e satisfação com o trabalho. O Modelo 2 foi um modelo de dois fatores onde a satisfação com o trabalho e o bem-estar foram combinados em um único fator, além das três necessidades psicológicas serem carregadas em um fator. O Modelo 3 foi uma solução de um fator em que todos os itens foram carregados em um único fator. O quadro 4.1 mostra que o modelo de cinco fatores (Modelo 1) proporcionou o melhor ajustamento aos dados ($\chi^2/df = 1.09$, $p < 0.01$, CFI = 0.99, TLI = 0.99, SRMR = 0.03 e RMSEA = 0.02 CI 95% [0,001, 0.05]), e todos os outros modelos alternativos evidenciaram um ajustamento pior.

Estes resultados, juntamente com os índices de confiabilidade (alfa de Cronbach) associados às escalas, evidenciaram a validade discriminante e convergente do estudo; portanto,

procedemos com o teste de hipóteses.

Quadro 4.1 - Mapa de Correlações

Modelos	χ^2/df	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
Modelo 1	1.09	0.99	0.99	0.02	0.03
Modelo 2	5.19	0.98	0.98	0.14	0.07
Modelo 4	9.91	0.98	0.97	0.20	0.09

4.2 Análise Descritiva e Correlação entre as Variáveis

O quadro 4.2 mostra as correlações entre as variáveis, bem como seus valores de média e desvio padrão. Os resultados indicaram que a média mais alta foi a necessidade de competência ($M=3,938$; $DP=1,20$), e a mais baixa foi a da necessidade de relacionamento ($M=3,76$; $DP=1,29$). Para além disso, os resultados mostraram que todas as variáveis apresentaram correlações significativas e positivas entre si.

Quadro 4.2 - Estatística descritiva e correlações

Variável	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7
1. Bem-estar	3.88 ¹	1.06	(0.89)						
2. Autonomia	3.94 ¹	1.21	0.56**	(0.88)					
3. Relação	3.76 ¹	1.29	0.66**	0.76**	(0.94)				
4. Competência	3.94 ¹	1.20	0.68**	0.81**	0.80**	(0.91)			
5. Regime híbrido	1.61	0.76	0.28**	0.27**	0.30**				
6. Satisfação	3.89 ¹	0.60	0.61**	0.65**	0.64**	0.36**	(0.91)		
7. Idade	32.13	13.21	0.06	0.04	-0.01	0.09	0.16*	0.01	
8. Sexo	-	-	0.20*	-0.14*	-0.13	-0.12	-0.02	-0.11	

Note. $N=353$; ** $p < 0.001$.

¹Scale ranging from 1 to 5. ² Sex codes: 1 – male; 2 – female. Cronbach alfas are in brackets.

4.3 Teste de hipóteses

O modelo de equações estruturais ajustou-se bem aos dados: $\chi^2(306) = 6.67$, $p < 0.001$, CFI = 0,97, TLI = 0.91, RMSEA = 0.09, IC 90% [0.09;0.16]), SRMR = 0.03. Os coeficientes padronizados das relações entre as variáveis são apresentados na Figura 4.1.

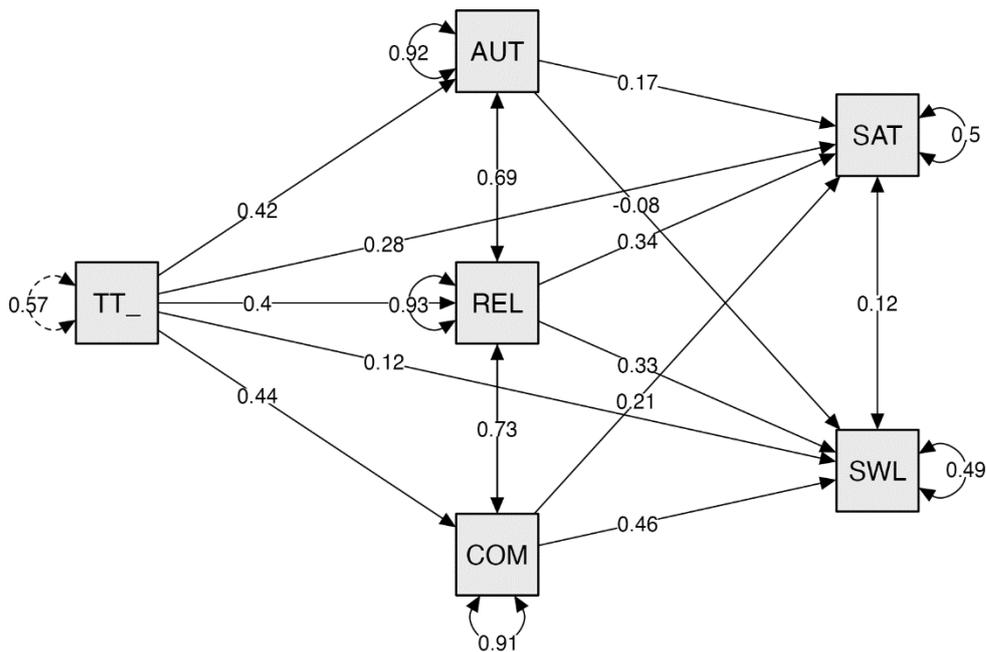


Figura 4.1 - Coeficientes do modelo de mediação proposto

Ao analisar o quadro 4.3, é possível perceber que os resultados sugerem que, o efeito direto do regime de trabalho na satisfação e bem-estar do colaborador é positivo ($\beta = 0.28$; $p < 0.001$; IC 95% [0.10; 0.46]; $\beta = 0.12$; $p > 0.05$; IC 95% [-0.07; 0.35]). Assim, as H1a e H1b foram suportadas pelos dados.

Em segundo lugar, os testes de efeito indireto mostraram que a necessidade de autonomia não mediou a relação entre o regime de trabalho e o bem-estar ($\beta = -0.03$, $p > 0.05$, IC 95% [-0.15, 0.03]). Assim, a hipótese 2a não recebeu apoio. Por outro lado, os resultados evidenciaram que o efeito indireto do regime de trabalho no bem-estar através quer da satisfação das necessidades de competência ($\beta = 0.20$; $p < 0.001$; IC 95% [0.07; 0.40]) e de relacionamento revelou ser estatisticamente significativo ($\beta = 0.13$; $p > 0.004$; IC 95% [0.04; 0.31]). O modelo geral explicou 52% da variância no bem-estar ($R^2 = 0.52$). Logo, as hipóteses 2b e 2c foram

suportadas pelos dados.

Por último, os resultados evidenciaram padrões semelhantes face à satisfação. A necessidade de autonomia não mediou a relação entre o regime de trabalho e a satisfação ($\beta = 0.07$; $p > 0.05$; IC 95% [-0.002; 0.19]). Em contrapartida, os resultados mostraram que ambas as necessidades psicológicas (competência e relacionamento) mediaram a relação entre o regime de trabalho e a satisfação ($\beta = 0.09$; $p > 0.04$; IC 95% [0.005; 0.24]; $\beta = 0.14$; $p > 0.004$; IC 95% [0.05; 0.29]), respetivamente). O modelo geral explicou 54% da variância da satisfação ($R^2 = 0.54$). Assim, embora a hipótese 3a não tenha recebido suporte, as hipóteses 3b e 3c foram suportadas pelos dados.

Quadro 4.3 - O modelo de mediação total, efeitos diretos e indiretos

Indirect effects			Estimate	P	CI 95% LLCI	ULCI
TT_REG	→ NEED_AUT	→ Satisfaction	0.070	0.069	-0.002	0.19
TT_REG	→ NEED_REL	→ Satisfaction	0.136	0.004	0.04	0.29
TT_REG	→ NEED_COMP	→ Satisfaction	0.093	0.044	0.005	0.24
TT_REG	→ NEED_AUT	→ Well-being	-0.034	0.337	-0.15	0.04
TT_REG	→ NEED_REL	→ Well-being	0.134	0.004	0.04	0.31
TT_REG	→ NEED_COMP	→ Well-being	0.203	<.001	0.08	0.40
Total indirect effects						
TT_REG	→	SAT	0.200	<.001	0.114	0.521
TT_REG	→	SWLS	0.303	<.001	0.119	0.507
Direct effects						
TT_REG	→	SAT	0.28	<.001	0.10	0.46
TT_REG	→	SWLS	0.12	0.10	-0.061	0.35
Total effects						
TT_REG	→	SAT	0.579	<.001	0.31	0.86
TT_REG	→	SWLS	0.424	<.001	0.20	0.68

Note. $N = 353$; ** $p < 0.001$. TT REG = regime de trabalho (1 – teletrabalho total; 2 – regime híbrido).

Capítulo 5 – Discussão e Conclusão

5.1 Discussão de Resultados

A pandemia da Covid-19 impulsionou novos regimes de trabalho nas empresas com destaque para o regime híbrido de trabalho. Este é atualmente o regime mais utilizado em muitas organizações (McKinsey and Company (2021)).

Diante da crescente adoção deste regime, torna-se crucial aprofundar o que se sabe acerca dos efeitos que o mesmo pode ter face à forma como os trabalhadores o experienciam. Apesar de haver um conjunto diverso de estudos que mostram o impacto positivo do teletrabalho em diferentes indicadores de bem-estar (Charalampous et al., 2023), estes têm-se focado principalmente em regimes de teletrabalho total ou na comparação entre o regime presencial total e o de teletrabalho total (Junça-Dilva et al., 2024b). Como tal, é ainda pouco claro se os efeitos positivos do teletrabalho se mantêm para o regime híbrido. Assim, para responder aos apelos que vários investigadores têm feito para investigar se o regime híbrido é ou não benéfico face ao bem-estar de quem trabalha dentro deste regime (Blahopouloet al., 2022; Delanoeijs & Verbruggen, 2020), este estudo usa a teoria da autodeterminação para testar como é que o regime de trabalho (teletrabalho versus híbrido) influencia o bem-estar.

Os resultados parecem sugerir que o regime híbrido influencia quer o bem-estar, quer a satisfação com o trabalho através da satisfação das necessidades psicológicas de competência e de relacionamento, mas não das necessidades psicológicas de autonomia. Ou seja, para aqueles que estão em regimes híbridos de trabalho – uma combinação entre o regime presencial e de teletrabalho – parece haver uma tendência para níveis mais altos de bem-estar e de satisfação pois este regime parece satisfazer as necessidades psicológicas de competência (sentir-se capaz de realizar tarefas e lidar eficazmente com o ambiente de trabalho) e de relacionamento (propensão para interagir e se relacionar positivamente com outras pessoas; Ryan & Deci, 2017).

5.2 Implicações Teóricas

Do ponto de vista teórico, o estudo representa uma importante adição à literatura emergente em GRH sobre novas formas de organização do trabalho e contribui para a literatura sobre a aplicação da teoria da autodeterminação ao contexto de trabalho.

Primeiro, é importante salientar que vários estudos têm mostrado que a aposta em regimes de trabalho mais flexíveis, como o teletrabalho ou a adoção de *i-deals*, promove o bem-estar

(Anderson et al., 2015; Bakker & Ererdi, 2022) e diminui o stress (Bentley et al., 2016; Sun et al., 2023). Não obstante, há que realçar que estes estudos não se focam no regime híbrido, mas no de teletrabalho total. Por outro lado, estudos focados nos potenciais mecanismos que possam conectar o regime híbrido a níveis mais altos de bem-estar ou satisfação são inexistentes. Assim, este estudo pretende responder a esta lacuna de investigação e mostrar que o regime híbrido poderá ser um fator que autodetermina os trabalhadores e faz com que se sintam melhor e mais satisfeitos.

Usando a teoria da autodeterminação, este estudo evidencia que o regime híbrido promove o bem-estar e a satisfação apenas através da satisfação das necessidades psicológicas de relacionamento e competência, mas não da satisfação da necessidade de autonomia. Apesar de vários estudos mostrarem que o teletrabalho aumenta a sensação de isolamento social dos teletrabalhadores (Grant et al., 2019), este estudo mostra que o regime híbrido de trabalho pode satisfazer as necessidades de relacionamento levando a um aumento do bem-estar e da satisfação. Há que ter em conta que o regime híbrido de trabalho contempla dias de trabalho remoto e dias de trabalho no escritório; logo, é provável que as pessoas consigam encontrar um equilíbrio no relacionamento com os colegas, supervisores, clientes ou fornecedores, uma vez que têm dias próprios para interagir presencialmente com os mesmos, e outros dias em que terão menos interrupções decorrentes destas interações. Tal como é proposto no modelo vitamínico de bem-estar (Warr, 1997) as relações e interações em demasia podem ameaçar os níveis de bem-estar do trabalhador pois são consideradas vitaminas de decréscimo adicional e não vitaminas de efeito constante sobre o bem-estar. Assim, o regime híbrido ao conseguir promover um equilíbrio nas relações e interações permite satisfazer as necessidades psicológicas de relacionamento levando a que o trabalhador neste regime se sinta melhor e mais satisfeito.

Similarmente, o regime híbrido de trabalho parece satisfazer as necessidades psicológicas de competência, o que por sua vez influencia positivamente o bem-estar e a satisfação com o trabalho. As necessidades psicológicas de competência têm sido definidas como a sensação da pessoa sentir-se auto eficaz, capaz de lidar eficazmente com o ambiente que a rodeia e com as exigências do trabalho (Ryan & Deci, 2017); logo, quem está no regime híbrido consegue trabalhar quer a partir de casa, quer no escritório, ou seja tem o melhor dos dois mundos. Quando trabalha a partir de casa está na sua zona de conforto e consegue realizar tarefas que vão além do trabalho (e.g., ir levar e buscar os filhos à escola) o que pode promover a sensação de competência e autoeficácia para lidar com o ambiente que a rodeia, levando a que a pessoa se sinta bem. Quando está no escritório consegue focar-se no trabalho aproveitando o ambiente

de escritório, até com algumas saudades, sentindo-se mais competente para realizar as suas tarefas e como tal satisfazendo a sua necessidade de competência e sentindo-se melhor.

Contudo, a necessidade de autonomia parece não mediar a relação entre o regime de trabalho e o bem-estar ou a satisfação com o trabalho. Apesar de alguns estudos terem demonstrado que regimes de trabalho flexíveis, como o teletrabalho, promovem a autonomia (Charalampous et al., 2023) e que a autonomia prevê a satisfação do bem-estar no trabalho através da satisfação de necessidades intrínsecas (Deci et al. 2001), este estudo mostra que o regime de trabalho não promove o bem-estar através da satisfação da necessidade psicológica de autonomia.

A conceitualização da teoria da autodeterminação sobre a necessidade psicológica de autonomia difere dos conceitos relacionados na literatura de psicologia e comportamento organizacional. Especificamente, enquanto a autonomia no trabalho é frequentemente associada à latitude de decisão e ao controlo sobre o trabalho (Hackman & Oldham, 1976; Morgeson & Humphrey, 2006), a teoria da autodeterminação define a satisfação da necessidade psicológica de autonomia como um recurso essencial para o crescimento psicológico contínuo e para o bem-estar (Deci & Ryan, 2000). Portanto, embora esses conceitos estejam relacionados, eles são distintos entre si. Para além disso, alguns estudos meta-analíticos indicaram que a autonomia no trabalho se sobrepõe modestamente à satisfação da necessidade psicológica de autonomia ($r = 0.38$; van den Broeck et al., 2016).

Logo, apesar do regime híbrido de trabalho proporcionar autonomia sobre o trabalho, esta característica pode não ser suficiente para satisfazer a necessidade psicológica de autonomia - sensação de ser psicologicamente livre, o que inclui ter escolhas e iniciar suas próprias ações (Ryan & Deci, 2017). Assim, apesar da autonomia ser uma característica relevante para a motivação dos colaboradores (van den Broeck et al., 2016), esta não deve ser confundida com a satisfação da necessidade psicológica de autonomia, pois apesar da correlação existente (van den Broeck et al., 2016), são constructos diferentes (Scharp et al., 2022).

De um modo geral, o estudo desafia a suposição de que a autonomia impacta positivamente o bem-estar e a satisfação dos colaboradores em ambientes híbridos. Isto incentiva a investigação em profundidade de outros contextos ou regimes de trabalho (e.g., *i-deals*) que influenciam a satisfação das necessidades de autonomia e os seus efeitos no bem-estar em trabalho híbrido. Por outro lado, o estudo destaca a importância da satisfação das necessidades psicológicas de competência e de relacionamento para o bem-estar dos colaboradores em ambientes híbridos. Em suma, o regime de trabalho híbrido influencia positivamente o bem-

estar e a satisfação através da satisfação das necessidades psicológicas básicas de competência e de relacionamento.

5.3 Implicações Práticas

Os resultados deste estudo oferecem contribuições valiosas para a área de gestão de recursos humanos e para as organizações que adotaram o modelo híbrido de trabalho ou para as que pensam fazê-lo. A GRH deve considerar a satisfação das necessidades psicológicas básicas ao desenvolver políticas e práticas para regimes de trabalho flexíveis que promovam o bem-estar dos colaboradores.

O estudo oferece diversas implicações práticas para organizações que desejam implementar ou aprimorar seus modelos de trabalho híbrido, com foco no bem-estar dos colaboradores. Assim, as organizações devem criar uma cultura de bem-estar ao promover iniciativas que priorizem a saúde mental e física dos colaboradores, como programas de *mindfulness*, pausas para atividades físicas e flexibilização dos regimes de trabalho. Devem também investir em desenvolvimento profissional, ao oferecer programas de treino e desenvolvimento de competências que atendam às necessidades dos colaboradores num ambiente de trabalho híbrido, como cursos online e *workshops*. Por último é importante que as empresas fomentem a colaboração e o trabalho em equipa, ao criar oportunidades para a o trabalho em equipa, mesmo num ambiente de trabalho híbrido, através de projetos em grupo, reuniões virtuais e/ou presenciais e ferramentas online de colaboração.

5.4 Limitações e sugestões para investigação futura

Ao analisar os resultados deste estudo, é fundamental reconhecer a existência de algumas limitações que merecem ser consideradas.

A primeira limitação diz respeito à amostra de pequena dimensão, que pode não ser suficiente para generalizar as conclusões a toda a população de interesse. Para estudos futuros, recomenda-se a utilização de uma amostra mais heterogênea, tentando incluir participantes com diferentes perfis e experiências, com a finalidade de se chegar a diferentes regimes de teletrabalho, de setores de atividade e contextos de trabalho distintos. Neste estudo, optou-se por utilizar uma amostra de conveniência e por bola de neve. A amostra de conveniência pode não representar adequadamente a população-alvo do estudo embora a complementaridade com a amostra obtida por técnicas não probabilísticas por bola de neve possa ter diminuído esse problema. Não obstante, a amostra de conveniência pode promover a inclusão de participantes que apresentem características e experiências semelhantes, o que limita a diversidade dos dados

recolhidos.

A segunda limitação tem a ver com o uso de dados auto-reportados e com o *design cross-sectional* que pode ter levado ao enviesamento do método comum. Contudo, algumas técnicas estatísticas permitiram revelar o enviesamento do método comum não foi um problema agrave neste estudo.

Por último, devido à recente implementação em larga escala do regime híbrido de trabalho, ainda há uma lacuna significativa na pesquisa científica sobre as suas diversas implicações. O regime híbrido de trabalho é uma tendência que se deve fortalecer nos próximos anos tornando-se cada vez mais relevante para as empresas e seus colaboradores. A investigação aprofundada deste tema, irá permitir-lhes que se adaptem às novas realidades do mundo do trabalho e construir um futuro mais próspero e sustentável.

Acrescenta-se ainda que, a novidade do regime híbrido de trabalho abre espaço para pesquisas inovadoras e descobertas promissoras sobre as suas diversas dimensões.

5.5 Conclusão

O regime híbrido parece representar atualmente o futuro do trabalho. Esta nova forma de organização de trabalho deixou de ser uma força de circunstância para passar a ser algo que as organizações adotaram por perceberem que traz mais vantagens para os colaboradores e para as organizações. O presente estudo usa a teoria da autodeterminação para analisar a relação entre o regime de trabalho (teletrabalho versus híbrido) e o bem-estar e satisfação dos colaboradores, concetualizando a satisfação das necessidades psicológicas básicas como um mecanismo explicativo desta relação. De um modo geral, há evidências que parecem sugerir que o trabalho híbrido influencia positivamente o bem-estar e a satisfação dos colaboradores, através da satisfação das necessidades psicológicas de competência e relacionamento, mas não de autonomia.

Desta forma, a relação entre a autonomia e este regime não é significativa. De acordo com os resultados obtidos, as organizações devem dar especial atenção à forma como a competência e relacionamento influenciam o bem-estar e satisfação dos colaboradores em regime híbrido, e indiretamente o seu desempenho.

Em suma, o presente estudo visa informar as organizações sobre a forma como devem atuar perante o bem-estar e satisfação que se sente num regime híbrido de trabalho, e que acaba por ter influência no desempenho do colaborador neste contexto.

Capítulo 6 – Referências Bibliográficas

- Allen, T.D., Golden, T.D. and Shockley, K.M. (2015), “How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings”, *Psychological Science in the Public Interest*, Vol. 16 No. 2, pp. 40-68, doi: 10.1177/1529100615593273.
- Averill, R. M., & Major, J. (2020). What motivates higher education educators to innovate? Exploring competence, autonomy, and relatedness—and connections with wellbeing. *Educational Research*, 62(2), 146-161.
- Bakker, A. B., & Ererdi, C. (2022). I-deals and employee well-being: examining I-deals from JD-R perspective. In *Idiosyncratic deals at work: Exploring individual, organizational, and societal perspectives* (pp. 237-256). Cham: Springer International Publishing.
- Bandura A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Biron, M., Casper, W. J., & Raghuram, S. (2022). *Crafting telework: A process model of need satisfaction to foster telework outcomes*. *Personnel Review*, doi: 10.1108/PR-04-2021-0259.
- Blahopoulou, J., Ortiz-Bonnin, S., Montañez-Juan, M., Torrens Espinosa, G., & García-Buades, M. E. (2022). Telework satisfaction, wellbeing and performance in the digital era. Lessons learned during COVID-19 lockdown in Spain. *Current Psychology*, 41(5), 2507-2520.
- Butler, A.B., Grzywacz, J.G., Ettner, S.L. and Liu, B. (2009), “Workplace flexibility, self-reported health, and health care utilization”, *Work and Stress: An International Journal of Work, Health and Organizations*, Vol. 23 No. 1, pp. 45-59, doi: 10.1080/02678370902833932.
- Carver C. S., Scheier M. F. (1990). Origins and functions of positive and negative affect: A control-process view. *Psychological Review*, 97, 19-35.
- Charalampous, M., Grant, C. A., & Tramontano, C. (2023). Getting the measure of remote e-working: a revision and further validation of the E-work life scale. *Employee Relations: The International Journal*, 45(1), 45-68.
- Chigeda, F., Ndofirepi, T.M. and Steyn, R. (2022), “Continuance in organizational commitment: the role of emotional intelligence, work-life balance support, and work-related stress”, *Global Business and Organizational Excellence*, Vol. 42 No. 1, pp. 22-38.
- Cohen, S., Janicki-Deverts, D. and Miller, G.E. (2007), “Psychological stress and disease”, *JAMA - Journal of the American Medical Association*, Vol. 298 No. 14, pp. 1685-1687,

doi: 10.1001/jama.298.14.1685.

Deci E. L. (1980). *The psychology of self-determination*. Lexington, MA: D. C. Heath.

Deci E. L., Ryan R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York, NY: Plenum.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985a). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York, NY: Plenum Press.

Deci E. L., Ryan R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002). *Handbook of self-determination research*. Rochester, NY: University of Rochester Press.

Deci E. L., Ryan R. M. (2008). A macrotheory of human motivation, development and health. *Canadian Psychology*, 49, 182-185.

Delanoeije, J., & Verbruggen, M. (2020). Between-person and within-person effects of telework: a quasi-field experiment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(6), 795-808.

Dimmock, J., Krause, A. E., Rebar, A., & Jackson, B. (2022). Relationships between social interactions, basic psychological needs, and wellbeing during the COVID-19 pandemic. *Psychology & health*, 37(4), 457-469.

Gajendran, R. S., Harrison, D. A., & Delaney-Klinger, K. (2015). *Are telecommuters remotely good Citizens? Unpacking telecommuting's effects on performance via i-deals and job resources*. *Personnel Psychology*, 68(2), 353-393.

Gajendran, R. and Harrison, D. (2007), “The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92 No. 6, pp. 1524-1541, doi: 10.1037/0021-9010.92.6.1524.

Grant, C.A., Wallace, L.M. and Spurgeon, P.C. (2013), “An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance”, *Employee Relations*, Vol. 35 No. 5, pp. 527-546, doi: 10.1108/ER-08-2012-0059.

Grant, C. A., Wallace, L. M., Spurgeon, P. C., Tramontano, C., & Charalampous, M. (2019). *Construction and initial validation of the E-Work Life Scale to me*.

Hill, G., & Howell, R. T. (2014). Moderators and mediators of pro-social spending and well-being: The influence of values and psychological need satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 69, 69–74.

Jaiswal, A., Gupta, S. and Prasanna, S. (2022), “Theorizing employee stress, well-being,

- resilience and boundary management in the context of forced work from home during COVID-19”, *South Asian Journal of Business and Management Cases*, Vol. 11 No. 2, doi: 10.1177/22779779221100281.
- Junça Silva, A., Almeida, A., & Rebelo, C. (2024b). The effect of telework on emotional exhaustion and task performance via work overload: the moderating role of self-leadership. *International Journal of Manpower*, 45(2), 398-421.
- Junça Silva, A., Neves, P., & Caetano, A. (2024a). Procrastination is not only a “thief of time”, but also a thief of happiness: It buffers the beneficial effects of telework on well-being via daily micro-events of IT workers. *International Journal of Manpower*, 45(1), 89-108.
- Junça-Silva and Coelho, N. (2022), “The moderating role of organizational culture on the relationship between workers' attitudes towards telework and happiness”.
- Kaltiainen, J., & Hakanen, J. J. (2024). Why increase in telework may have affected employee well-being during the COVID-19 pandemic? The role of work and non-work life domains. *Current Psychology*, 43(13), 12169-12187.
- Kanat-Maymon, Y., Antebi, A., & Zilcha-Mano, S. (2016). Basic psychological need fulfillment in human–pet relationships and well-being. *Personality and Individual Differences*, 92, 69–73.
- Kattenbach, R., Demerouti, E., & Nachreiner, F. (2010). *Flexible working times: Effects on employees' exhaustion, work-nonwork conflict and job performance*. *Career Development International*, 15(3), 279–295.
- Kelliher, C. and Anderson, D. (2010), “Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work”, *Human Relations*, Vol. 63 No. 1, pp. 83-106, doi: 10.1177/0018726709349199.
- Kissi, E., Asare, O.A., Agyekum, K., Agyemang, D.Y. and Labaran, M. (2019), “Ascertaining the interaction effects among organisational citizenship behaviour, work overload and employees' performance in the Ghanaian construction industry”, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 68 No. 7, pp. 1235-1249, doi: 10.1108/IJPPM-07-2018-0262.
- Kossek, E.E., Lautsch, B.A. and Eaton, S.C. (2006), “*Telecommuting, control, and boundary management: correlates of policy use and practice, job control, and work–family effectiveness*”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 68, pp. 347-367.
- Leung, L. and Zhang, R. (2017), “Mapping ICT use at home and telecommuting practices: a perspective from work/family border theory”, *Telematics and Informatics*, Vol. 34 No. 1, pp. 385-396, doi: 10.1016/j.tele.2016.06.001.

- Leviatan, I., Oberman, B., Zimlichman, E. and Stein, G.Y. (2021), “Associations of physicians' prescribing experience, work hours, and workload with prescription errors”, *Journal of the American Medical Informatics Association*, Vol. 28 No. 6, pp. 1074-1080, doi: 10.1093/jamia/ocaa219.
- McKinsey and Company (2021). *What executives are saying about the future of hybrid work*. available at: www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/what-executives-are-saying-about-the-future-of-hybrid-work#/ (accessed 10 October 2023).
- Mihalca, L., Irimiaș, T. and Bredea, G. (2021a), “Teleworking during the COVID-19 pandemic: determining factors of perceived work productivity, job performance, and satisfaction”, *Amfiteatru Economic*, Vol. 23 No. 58, pp. 620-636, doi: 10.24818/EA/2021/58/620.
- Mihalca, L., Ratiu, L.L., Bredea, G., Metz, D., Dragan, M. and Dobre, F. (2021b), “Exhaustion while teleworking during COVID-19: a moderated-mediation model of role clarity, self-efficacy, and task interdependence”, *Oeconomia Copernicana*, Vol. 12 No. 2, pp. 269-306, doi: 10.24136/oc.2021.010.
- Raghuram, S., Hill, N.S., Gibbs, J.L. and Maruping, L.M. (2019), “*Virtual work: bridging research clusters*”, *Academy of Management Annals*, Vol. 13, pp. 308-341.
- Reis H. T., Patrick B. C. (1996). Attachment and intimacy: Component processes. In Higgins E., Kruglanski A. W. (Eds.), *Social psychology: Handbook of basic principles* (pp. 523-563). New York, NY: Guilford.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 141–166.
- Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719–727.
- Scharp, Y. S., Bakker, A. B., & Breevaart, K. (2022). Playful work design and employee work engagement: A self-determination perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 134, 103693.
- Sharma, P. K., Misra, R. K., & Mishra, P. (2017). Job satisfaction scale: adaptation and validation among Indian IT (information technology) employees. *Global Business Review*, 18(3), 703-718.
- Sun, N., Liang, S., Li, H., & Song, H. (2023). Ex post i-deals, work-life balance, and work well-

- being in the hospitality industry: the moderating role of gender. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(9), 3077-3094.
- Šakan, D., Žuljević, D., & Rokvić, N. (2020). The role of basic psychological needs in well-being during the COVID-19 outbreak: A self-determination theory perspective. *Frontiers in Public Health*, 8, 583181.
- Tran, N. Q., Carden, L. L., & Zhang, J. Z. (2022). *Work from anywhere: Remote stakeholder management and engagement*. *Personnel Review*.
- Tudu, B., & Singh, S. (2023). Conceptualizing the moderating effects between work from home and individual performance—developing a conceptual framework using the self-determination theory. *Current Psychology*, 42(33), 29149-29160.
- Xue, J., Wu, Y., & Chen, M. (2024). A Self-Categorization Perspective of Idiosyncratic Deals and Creativity: Mediating Role of Perceived Insider Status and Moderating Role of Psychological Safety. *Psychology Research and Behavior Management*, 1313-1327.
- White R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 66, 297-333.

Capítulo 7 – Anexos

Anexo A – Questionário

Presentemente, encontra-se em regime de teletrabalho?

Sim

Não

Se sim, encontra-se em:

Teletrabalho total

Regime híbrido

Satisfaction with life scale

	Discordo Totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Hoje, senti que a minha vida se aproxima dos meus ideais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hoje, senti que as condicoes da minha vida sao excelentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hoje, estou satisfeito/a com a minha vida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Autonomia

	Nunca	Algumas vezes	Cerca de metade das vezes	A maioria das vezes	Sempre
Esta manhã, senti que poderia ser eu mesmo no trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esta manhã, senti que poderia decidir como é que o meu trabalho seria feito.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esta manhã, senti que as pessoas no trabalho se preocupam comigo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esta manhã, senti-me próximo e conectado com as pessoas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esta manhã, senti-me competente e capaz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esta manhã, tive uma sensação de realização por trabalhar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Satisfação no trabalho

Responda às questões seguintes acerca da sua satisfação no trabalho.

	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Sempre
O meu desempenho e sucessos são reconhecidos pela minha chefia.	<input type="radio"/>				
Sinto que as tarefas que me pedem para desempenhar no meu trabalho são relevantes.	<input type="radio"/>				
Diria que estou satisfeito(a) com o trabalho que realizo.	<input type="radio"/>				