INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

A Relação entre as Práticas de Trabalho Flexível e a Motivação: O Papel do Equilíbrio Trabalho-Vida Pessoal e da Insegurança no Trabalho

Maria Inês Rafael Água Morna

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientadores:
Professora Doutora Sílvia Costa Agostinho da Silva, Professora Catedrática, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2025

BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

A Relação entre as Práticas de Trabalho Flexível e a Motivação: O Papel do Equilíbrio Trabalho-Vida Pessoal e da Insegurança no Trabalho

Maria Inês Rafael Água Morna

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientadores:
Professora Doutora Sílvia Costa Agostinho da Silva, Professora Catedrática, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2025

Agradecimentos

Em primeiro lugar, deixo um agradecimento especial à Professora Doutora Sílvia da Silva, por toda a disponibilidade, apoio e orientação ao longo deste percurso.

À minha família, agradeço por toda a paciência, apoio incondicional e por sempre me motivarem a alcançar este objetivo.

Aos meus amigos, em especial aqueles que acompanharam de perto esta jornada, deixo um obrigada especial, por todo o apoio e ânimo nos momentos mais desafiantes.

Por último, gostava de agradecer a todas as pessoas que, de forma voluntária, contribuíram para a realização deste estudo, ao responderem e partilharem o questionário.

Resumo

As práticas de trabalho flexível têm vindo a ser cada vez mais implementadas pelas organizações, tornando-se relevante investigar a sua influência na motivação dos indivíduos. Apesar dos benefícios apresentados pela utilização destas práticas, tal como o maior controlo sobre a forma como os colaboradores desempenham as suas funções, a sua utilização pode também apresentar desafios, comprometendo a separação entre a vida profissional e pessoal. Desta forma, o presente estudo analisou o impacto das práticas de trabalho flexível na motivação, explorando o papel mediador do equilíbrio trabalho-vida pessoal, bem como o papel moderador da insegurança no trabalho.

Foi realizado um estudo quantitativo com 142 participantes, confirmando-se o efeito mediador do equilíbrio trabalho-vida pessoal na relação entre as práticas de trabalho flexível e a motivação. Quanto à moderação, não se verificou o efeito moderador da insegurança no trabalho na relação entre as práticas de trabalho flexível e o equilíbrio trabalho-vida pessoal. No entanto, esta variável revelou correlações negativas significativas com o equilíbrio trabalho-vida pessoal e com a motivação.

Os resultados desta investigação reforçam, assim, a necessidade de promover práticas de trabalho flexível e a importância do equilíbrio trabalho-vida pessoal, de forma a promover a motivação dos indivíduos.

Palavras-Chave: Práticas de Trabalho Flexível; Motivação; Equilíbrio Trabalho-Vida Pessoal; Insegurança no Trabalho

Classificação JEL: J81; O15

Abstract

Flexible work arrangements have been increasingly implemented by organizations, making it relevant to investigate their influence on individuals' motivation. Despite the benefits associated with the use of these work arrangements, such as greater control over how employees perform their tasks, their implementation may also pose challenges, potentially compromising the separation between professional and personal life. In this context, the present study examined the impact of flexible work arrangements on motivation, exploring the mediating role of work-life balance as well as the moderating role of job insecurity.

A quantitative study was conducted with 142 participants, confirming the mediating effect of work-life balance in the relationship between flexible work arrangements and motivation. Regarding moderation, no significant moderating effect of job insecurity was found on the relationship between flexible work arrangements and work-life balance. However, this variable showed significant negative correlations with both work-life balance and motivation.

These findings highlight the importance of promoting flexible work arrangements and supporting work-life balance, in order to enhance individuals' motivation.

Keywords: Flexible Work Arrangements; Motivation; Work-Life Balance; Job Insecurity

JEL Classification: J81; O15

Índice

Introdução 1
1. Revisão de Literatura 5
1.1. As Práticas de Trabalho Flexível 5
1.1.1. Consequências das Práticas de Trabalho Flexível 8
1.2. A Motivação 9
1.2.1. Relação entre as Práticas de Trabalho Flexível e a Motivação 11
1.3. O Papel Mediador do Equilíbrio Trabalho-Vida Pessoal 12
1.4. O Papel Moderador da Insegurança no Trabalho 14
1.5. O Modelo de Investigação 16
2. Metodologia 17
2.1. Procedimento 17
2.2. Participantes 17
2.3. Operacionalização das variáveis 18
3. Análise dos Resultados 21
3.1. Análise Descritiva e Análise de Correlações 21
3.2. Testes de Hipóteses 22
4. Discussão e Conclusões 25
4.1. Implicações Teóricas e Práticas 26
4.2. Limitações e Sugestões Futuras 27
4.3. Conclusão 28
Referências Bibliográficas 31
Anexos 37
Anexo A – Introdução do Questionário e Consentimento Informado 37
Anexo B – Práticas de Trabalho Flexível 38
Anexo C – Equilíbrio Trabalho-Vida Pessoal 40
Anexo D – Motivação 42
Anexo E – Insegurança no Trabalho 44
Anexo F – Questões Sociodemográficas e Profissionais 45

Índice de Tabelas

Tabela 2.1 – Resumo das Características Sociodemográficas e Profissionais dos Participantes 18
Tabela 3.1 – Média, Desvio-Padrão e Correlações das Variáveis 21
Tabela 3.2 – Resultados da Regressão para o Modelo de Mediação (Práticas de Trabalho Flexível, Equilíbrio Trabalho-Vida Pessoal e Autonomia) 23
Tabela 3.3 – Resultados da Regressão para o Modelo de Mediação (Práticas de Trabalho Flexível, Equilíbrio Trabalho-Vida Pessoal e Competência) 23
Tabela 3.4 – Resultados da Regressão para o Modelo de Mediação (Práticas de Trabalho Flexível, Equilíbrio Trabalho-Vida Pessoal e Relação de Pertença) 24
Tabela 3.5 – Resultados da Regressão para o Modelo de Moderação (Práticas de Trabalho Flexível, Insegurança no Trabalho e Equilíbrio Trabalho-Vida Pessoal) 24

Índice de Figuras

Figura 1.1 – Modelo de Investigação 16

Introdução

Nos últimos anos, têm-se observado uma mudança no respeita às formas de trabalho, sendo que se observa um aumento da utilização de práticas de trabalho flexível, impulsionada pela pandemia Covid-19 e da necessidade de implementação do trabalho remoto (Vyas, 2022). As práticas de trabalho flexível foram desenvolvidas para acomodar as necessidades dos indivíduos, permitindo-lhes um maior controlo sobre a forma como exercem as suas funções, nomeadamente, o horário, a localização, a quantidade de trabalho e as licenças. Assim, as práticas de trabalho flexível podem apresenta-se enquanto teletrabalho, semana de trabalho comprimida, flexibilidade horária ou trabalho híbrido, entre outras (Bayazit & Bayazit, 2019).

A utilização das práticas de trabalho flexível permite aos colaboradores uma melhor gestão dos seus recursos, tais como, tempo, energia e recursos financeiros (Shifrin & Michel, 2022), contribuindo para um melhor equilíbrio trabalho-vida pessoal. Para além disso, as práticas de trabalho flexível surgem associadas à motivação dos colaboradores, sendo que a flexibilidade no trabalho promove a sensação de autonomia, competência e relação de pertença dos indivíduos, promovendo a sua motivação intrínseca (Jiang et al., 2023).

No entanto, a utilização de práticas de trabalho flexível também pode impactar de forma negativa a vida dos colaboradores. Isto acontece porque a alteração do local de trabalho tradicional pode comprometer a separação da vida profissional e pessoal, sendo que os indivíduos apresentam uma maior dificuldade em manter as duas dimensões separadas. Para além disso, a redução de interação física entre as equipas pode dificultar a sua comunicação e coesão, comprometendo a eficiência no trabalho (Vyas, 2022).

Neste contexto, a literatura destaca a importância do equilíbrio trabalho-vida pessoal, relacionando-o com as práticas de trabalho flexível e com a motivação dos indivíduos (Ferdous et al., 2023). Da mesma forma que as práticas de trabalho flexível contribuem para um aumento do equilíbrio trabalho-vida pessoal, também este equilíbrio está associado ao aumento da motivação intrínseca dos colaboradores, nomeadamente a satisfação das necessidades de autonomia, competência e relação de pertença (Ciufo, 2021). Assim, a perceção de equilíbrio trabalho-vida pessoal por parte dos indivíduos promove a sua motivação. Desta forma, torna-se também relevante compreender o impacto do equilíbrio trabalho-vida pessoal na relação entre as práticas de trabalho flexível e a motivação, reforçando a sua importância para os indivíduos.

Adicionalmente, a insegurança no trabalho, definida enquanto a sensação de perda do emprego ou de alguma condição de trabalho (Fischmann et al., 2018), atua enquanto um stressor, estando associada à diminuição do bem-estar dos indivíduos e da sua saúde física e mental (De Witte, 1999; Fischmann et al., 2022). Para além disso, a insegurança no trabalho pode atenuar os benefícios de utilização das práticas de trabalho flexível, considerando que colaboradores inseguros poderão limitar a sua utilização, como forma de evitar serem prejudicados nas suas condições de trabalho (Bontrager et al., 2021). Desta forma, torna-se pertinente analisar de que forma a insegurança no trabalho condiciona o efeito das práticas de trabalho flexível no equilíbrio trabalho-vida pessoal. Esta análise permite compreender os impactos da insegurança no trabalho num contexto de trabalho cada vez mais volátil, reforçando a sua literatura e auxiliando os gestores e as organizações no seu quotidiano, garantindo a promoção de um bom ambiente de trabalho e o bem-estar dos colaboradores.

A presente investigação pretende abordar a influência das práticas de trabalho flexível na motivação dos indivíduos, introduzindo o papel mediador do equilíbrio trabalho-vida pessoal e o papel moderador da insegurança no trabalho.

Desta forma, esta investigação apresenta como principais questões de investigação: Qual a relação entre as práticas de trabalho flexível e a motivação? Qual o papel do equilíbrio trabalho-vida pessoal nessa relação? Qual o papel da insegurança no trabalho nessa relação? Para além disso, os principais objetivos deste estudo são: 1) compreender a relação entre a práticas de trabalho flexível e a motivação, e qual o papel de outras variáveis nesta relação, como o equilíbrio trabalho-vida pessoal e a insegurança no trabalho; 2) Contribuir para a literatura acerca das práticas de trabalho flexível e os seus impactos nos indivíduos; 3) Contribuir para a divulgação da importância das práticas de trabalho flexível e do equilíbrio do trabalho-vida pessoal nas organizações.

De modo a responder às questões de investigação e para concretizar os objetivos propostos, elaborou-se um estudo quantitativo, aplicando-se um questionário *online*, e procedeu-se à análise dos dados provenientes do mesmo. Assim, a presente dissertação é composta por quatro capítulos: o primeiro capítulo refere-se à revisão de literatura e ao enquadramento dos conceitos e das relações entre as variáveis, bem como a justificação das hipóteses de investigação; de seguida, é apresentado o método da investigação, descrevendo-se o procedimento utilizado, a caracterização a amostra e apresentando a operacionalização das variáveis em estudo; depois, apresentam-se os principais resultados obtidos através desta investigação; e, por último, são

apresentadas as principais conclusões deste estudo, refletindo-se sobre as implicações teóricas e práticas, as principais limitações e sugestões de pesquisa futura.

1. Revisão de Literatura

1.1. As Práticas de Trabalho Flexível

Apesar de se verificar um aumento da utilização das práticas de trabalho flexível nos últimos anos, este conceito não é recente no mercado de trabalho. As práticas de trabalho flexível remontam ao século XX, sendo que o trabalho a *part-time* surgiu durante a 2ª Guerra Mundial, de forma a permitir às mulheres ingressar mais facilmente no mercado de trabalho, e reduzir os custos da mão de obra (Tilly, 1996, como citado por Kossek & Michel, 2010; Dizaho et al., 2017).

Por sua vez, a flexibilidade de horário surgiu inicialmente na Alemanha, nos anos 60, como forma de solucionar os problemas de congestionamento no parque de estacionamento e dos atrasos dos trabalhadores da empresa Messerschmitt-Bolkow-Blohm, permitindo que os trabalhadores escolhessem os seus próprios horários de trabalho, satisfazendo as 8 horas diárias ou 40 horas semanais. Esta política resultou na diminuição do *turnover* e absentismo, e rapidamente se expandiu pela Europa Ocidental (Bird & Brown, 2017). O conceito de trabalho remoto surgiu um pouco mais tarde, em 1972, quando o engenheiro Jack Nilles decidiu tentar resolver o problema do congestionamento de trânsito em Los Angeles. Nilles defendia que muitas pessoas conseguiam realizar as suas funções em casa, sem necessidade de se deslocar ao escritório, evitando o tempo perdido no trânsito (Berthiaume, 2020).

Desde então, as práticas de trabalho flexível têm sido cada vez mais utilizadas, tendo evoluído de forma a dar resposta às necessidades dos trabalhadores. As novas dinâmicas de trabalho, resultantes principalmente da pandemia Covid-19, obrigaram as empresas e os trabalhadores a explorar novas formas de flexibilidade no trabalho, contribuindo para a investigação destas práticas (Vyas, 2022).

As práticas de trabalho flexível foram inicialmente definidas como "políticas e práticas organizacionais que permitem aos trabalhadores variar, até certo ponto, quando e/ou onde trabalham ou divergir do horário de trabalho tradicional" (Lewis, 2003, p. 1), referindo-se a "contratos de trabalho que permitem aos trabalhadores controlar onde e quando trabalham fora do dia de trabalho normal" (Lambert et al, 2008, como citado por Brulin et al., 2023, p. 573). Estas definições incluiam apenas a flexibilidade de horário e local, não abrangendo outros tipos de flexibilidade, pelo que Hill et al (2008) definiram a flexibilidade no trabalho, através da perspetiva do trabalhador, como "a capacidade de os trabalhadores fazerem escolhas que

influenciam quando, onde e por quanto tempo se dedicam a tarefas relacionadas com o trabalho". Desta forma, os autores mantiveram os tipos de flexibilidade já anteriormente mencionadas, e incluíram uma nova forma de flexibilidade que permitia aos trabalhadores escolher a sua carga de trabalho.

Finalmente, Kossek e Lautsch (2018) foram mais longe e apresentaram uma definição mais abrangente das práticas de trabalho flexível. As autoras incluíram os tipos de flexibilidade previamente apresentados, mas afirmaram que a continuidade do trabalho constituía uma nova forma de flexibilidade, referente às pausas ou licenças que os trabalhadores pudessem tirar. Assim, definiram que as práticas de trabalho flexível são políticas que permitem aos trabalhadores um maior controlo sobre quando, onde e quanto trabalham e quão contínuo é esse trabalho

As práticas de trabalho flexível podem ser dividas em várias categorias, representando diferentes formas de flexibilidade, com benefícios distintos para os trabalhadores. Hill et al (2008) defenderam a divisão das práticas de trabalho flexível em três categorias distintas – horário, local e duração/quantidade de trabalho. Por outro lado, Allen et al (2013) indicam que as práticas de trabalho flexível se dividem apenas em dois grandes grupos – a flexibilidade relativamente ao tempo e a flexibilidade relativamente ao local. No entanto, é possível considerar quatro categorias de práticas de trabalho flexível: (1) flexibilidade de horário, (2) flexibilidade de local/conectividade, (3) flexibilidade da quantidade de trabalho e (4) flexibilidade de férias/licenças temporárias (Kossek & Michel, 2011; Kossek, Thompson & Lautsch, 2015).

A ***flexibilidade de horário*** permite aos colaboradores controlar os seus horários, não só escolhendo de que forma o total de horas semanais de trabalho é distribuído, em relação ao horário de trabalho tradicional, mas também adaptar as horas de início e fim do trabalho diário (Chung & van der Lippe, 2020). Alguns exemplos de flexibilidade incluem o horário flexível, a semana de trabalho comprimida, o trabalho por turnos e o trabalho sazonal (Kossek et al., 2015). A semana de trabalho comprimida possibilita aos trabalhadores aumentar as horas de trabalho diárias, de forma a reduzir a duração da sua semana de trabalho, mesmo trabalhando a *full time*. O exemplo mais conhecido desta prática de flexibilidade é a semana de trabalho de quatro dias, que tem sido cada vez mais explorada e utilizada, após a pandemia Covid-19 (Jahal et al., 2024).

A ***flexibilidade de local*** permite aos colaboradores trabalhar fora do seu local de trabalho físico tradicional, normalmente através de tecnologias de informação e comunicação (Kossek et al., 2015; Kossek & Michel, 2011; Shifrin & Michel, 2022). Esta flexibilidade de trabalhar noutra localização que não o local de trabalho tradicional inclui os conceitos de teletrabalho, trabalho remoto, trabalho virtual e *eWork,* (Charalampous et al., 2019; Kossek et al., 2015). O teletrabalho foi dos primeiros termos a ser utilizado para descrever este tipo de flexibilidade (Nilles, 1975, como citado por Charalampous et al., 2019), referindo-se aos indivíduos que trabalhavam a partir de casa, usufruindo de tecnologias para comunicar com o seu local de trabalho fixo, constituindo uma fase inicial da flexibilidade de trabalho (Nilles, 1994, Olson & Primps, 1984, como citado por Bailey & Kurland, 2002). Surgiram depois outros conceitos, como o *eWork* (especialmente na Europa), que se refere ao trabalho que é conduzido virtualmente, com recurso às tecnologias de informação e comunicação (Charalampous et al., 2019; Vartiainen & Hyrkkänen, 2010). O conceito de trabalho híbrido foi apresentado por Halford (2005), de forma a explicar a combinação existente entre o trabalho remoto (desenvolvido em casa) e o trabalho presencial (desenvolvido no local de trabalho tradicional), tendo o conceito evoluído mais tarde, para abranger outros tipos de espaço de trabalho (Hislop & Axtell, 2009).

A ***flexibilidade da quantidade de trabalho*** remete para a diminuição da carga e/ou horário do trabalho. Esta flexibilidade pode ser conseguida através de trabalho a *part-time*, redução de carga horária ou *job-sharing*, e permite aos colaboradores alterar o seu volume de trabalho de forma a satisfazer as necessidades não-trabalho (Kossek et al., 2015). *Job-sharing* é um conceito de trabalho que permite a dois colaboradores partilhar as responsabilidades do trabalho, sendo que os dois trabalham menos horas do que *full time*. De certa forma, os colaboradores dividem um único trabalho full-time entre si, sendo que, por vezes, os colaboradores operam em dois *part-times*, que juntos se transformam num *full time* (Pierce et al., 1989, como citado por Kossek & Michel, 2011).

A ***flexibilidade de férias/licenças temporárias*** permite aos trabalhadores modificar o seu trabalho de forma a dar respostas a desafios e necessidades não-trabalho, sem perder o seu emprego. Os trabalhadores têm flexibilidade para interromper a sua atividade profissional, usufruindo de licenças sabáticas/licenças sem vencimento, como forma de se adaptaram temporariamente aos desafios pessoais e familiares. Este tipo de flexibilidade está associado a uma menor probabilidade de *burnout* por parte dos trabalhadores, que conseguem estar

presentes para resolver as crises fora do trabalho, sem perder a sua relação com o empregador (Kossek et al., 2015).

No entanto, na presente investigação, as práticas de trabalho flexível serão analisadas de forma geral, enquanto uma variável composta, não se analisando em concreto as diferentes categorias de práticas de trabalho flexível.

1.1.1. Consequências das Práticas de Trabalho Flexível

As práticas de trabalho flexível estão associadas a vários benefícios para as organizações e para os trabalhadores. Segundo estudos anteriormente realizados, estas práticas de trabalho flexível implementadas pelas organizações estão associadas à redução de níveis de absentismo e têm um impacto positivo na saúde dos trabalhadores (Halpern, 2005; Shifrin & Michel, 2022). De certa forma, as práticas de trabalho flexível permitem que os trabalhadores consigam fazer uma melhor gestão do seu tempo, energia e recursos, capacitando-os para que consigam lidar melhor com os conflitos trabalho-vida pessoal, melhorando este equilíbrio (Bayzit & Bayazit, 2017; Allen et al, 2013). Para além disso, as práticas de trabalho flexível estão associadas a um aumento da produtividade e da motivação dos colaboradores (Vyas, 2022).

Desta forma, as práticas de trabalho flexível tem-se tornado um tópico relevante para os trabalhadores, que as utilizam para gerir melhor as suas necessidades, e para as organizações, na medida em que podem ser utilizadas para medir o *engagement* e a satisfação dos colaboradores no trabalho (Chung, 2018b; Earl & Taylor, 2015; Farveh et al., 2016; Van Yperen et al., 2016, como citado por Kumar et al, 2023).

No entanto, a implementação destas práticas de trabalho flexível também pode gerar consequências negativas, nomeadamente no que toca à separação entre vida pessoal a profissional, derivada especialmente da alteração do local de trabalho tradicional, e dificuldade na comunicação entre colaboradores, derivada da falta de interação física humana e das equipas (Vyas, 2022).

Para além disso, surgem outras preocupações relativamente às práticas de trabalho flexível e à sua disponibilidade de utilização, sendo que esta disponibilidade de flexibilidade foi definida como "a medida em que os colaboradores se sentem livres para utilizar estas práticas" (Eaton, 2003, como citado por Bontrager et al, 2021). Esta disponibilidade poderá estar associada à estrutura do trabalho em si (natureza do trabalho) ou à cultura da empresa, isto é, apesar de as

organizações oferecerem estas práticas aos seus colaboradores, simultaneamente continuam a valorizar as práticas de trabalho tradicional, desvalorizando os colaboradores que usufruem do trabalho flexível (Putnam et al, 2014, como citado por Bontrager et al, 2021).

1.2. A Motivação

A motivação tem sido amplamente estudada desde o início do século XX, existindo diversas definições para o seu conceito, por parte de vários autores. Na verdade, Pinder (2008) referiu a dificuldade de definir o conceito, visto que existem várias visões sobre a motivação, por exemplo, encarar a motivação de uma perspetiva estritamente fisiológica, explicar a motivação através do comportamento humano e orientação para os objetivos, ou salientar os fatores inconscientes e subconscientes. Campbell e Pritchard (1976, p. 65) sugeriram que a "motivação está relacionada com um conjunto de variáveis independentes e dependentes que explicam a direção, amplitude e persistência do comportamento de um indivíduo, mantendo constantes os efeitos de aptidão, habilidade e compreensão da tarefa, e as restrições do ambiente." Por sua vez, Vroom definiu a motivação como "um processo que rege a escolha feita pelas pessoas... entre formas alternativas de atividade voluntária" (Vroom, 1964, p.6, como citado por Steers et al., 2004, p. 379).

Recorrendo à origem etimológica da palavra, a palavra motivação provém do latim *movere*, que significa movimento (Steers et al., 2004, p. 379), isto é, a motivação atua como uma força que leva os indivíduos a atingir os seus objetivos. Por sua vez, Pinder (2008) defende que esta força pode ser interna ou externa e definiu a motivação no trabalho como um conjunto de forças energéticas que têm origem dentro e fora dos indivíduos e que originam a direção, intensidade e persistência do comportamento no trabalho.

No entanto, Ryan e Deci (2000) defendem que a motivação se refere à intenção do indivíduo de agir, e que um individuo motivado é alguém que está movido a fazer algo. Os autores indicam ainda que a motivação pode variar consoante o nível de motivação (muita ou pouca motivação) e a orientação da motivação, ou seja, a causa e o porquê da motivação.

A motivação no trabalho tem sido extensivamente explorada, contribuindo para o desenvolvimento das teorias de motivação no trabalho e dos fatores e processos que influenciam a direção, intensidade e persistência dos comportamentos no local de trabalho (Ryan, 2011). Ao longo dos anos foram desenvolvidas **várias teorias de motivação**, que podem ser resumidas em dois grandes grupos: as *teorias de processo* e as *teorias de conteúdo* (Tribbett & Rush,

1984; Campbell & Pritchard, 1976). As teorias de processo tentam entender a razão por trás da motivação, explorando de que forma as pessoas se motivam. Por outro lado, as teorias de conteúdo baseiam-se nos motivos e razões relacionadas com a motivação, focando-se nas necessidades individuais que promovem a motivação. Estes dois grupos devem ser compreendidos como complementares, e não opostos, visto que representam várias abordagens ao estudo da motivação e cada teoria explica a motivação tendo em consideração contextos diferentes. As Teorias de Processo incluem a *Teoria da Equidade* (Adams, 1963), a *Teoria da Expectativa* (Vroom, 1964), a *Teoria da Expectativa* (Porter & Lawler, 1968), enquanto que as Teorias de Conteúdo incluem as principais e primeiras teorias de motivação desenvolvidas, como a *Hierarquia das Necessidades* (Maslow, 1954), a *Teoria dos Dois Fatores* (Herzberg, 1959), a *Teoria X e Y* (McGregor, 1960).

A motivação pode ainda ser dividia em duas tipologias diferentes: a motivação intrínseca e a motivação extrínseca. Estas duas categorias apresentam-se como independentes, embora estejam interligadas. A motivação intrínseca pode ser interpretada como o desenvolvimento de atividades por livre vontade dos trabalhadores, simplesmente por terem interesse e prazer nas tarefas, e não devido aos resultados ou recompensas provenientes da atividade. Desta forma, a motivação é alocada à atividade em si e parte do próprio indivíduo, não tendo como objetivo a obtenção de alguma recompensa. Por outro lado, a motivação extrínseca surge enquanto o contraste da motivação intrínseca e está associada a fatores externos ao indivíduo, referindo-se ao envolvimento em atividades, simplesmente devido às consequências e recompensas que provém dessa tarefa (Ryan & Deci, 2000a; Deci & Ryan, 2000b).

No seguimento dos estudos da motivação intrínseca e extrínseca, em 1985, Deci e Ryan, desenvolveram a Teoria da Auto Determinação, que visa compreender a diferença entre os dois tipos de motivação e de que forma têm impacto nos indivíduos. A Teoria da Auto Determinação assume que as pessoas são, por natureza, automotivadas, ativas, curiosas, interessadas e desejosas de ter sucesso, porque o sucesso em si é pessoalmente satisfatório e gratificante (Ryan & Deci, 2000; Deci & Ryan, 2008).

Deci & Ryan (2000) definiram o conceito de necessidade psicológica como um nutriente psicológico essencial para o ajuste, integridade e crescimento dos indivíduos, sendo que todos os indivíduos têm um conjunto de necessidades psicológicas básicas, transversais a todas as culturas. Desta forma, a Teoria da Auto Determinação defende que existem três necessidades psicológicas básicas universais que têm de ser satisfeitas para garantir o bem-estar dos indivíduos (Gagné, 2019): a autonomia, a competência e relação de pertença.

A *autonomia* refere-se ao agir com base em interesses e valores integrados, ou seja, os indivíduos são autónomos quando sentem que o seu comportamento deriva de si próprios, da sua própria iniciativa e dos seus valores (Ryan & Deci, 2002). Este conceito é diferente de *independência,* que se caracteriza pela não dependência de fontes ou influências externas, uma vez que mesmo se forem influenciados por fontes externas, os indivíduos se sentem autónomos se concordarem com essa influência.

A *relação de pertença* reflete o sentimento de se sentir acolhido perante outros indivíduos e pela própria comunidade, e de ser aceite por eles. Este conceito reflete a necessidade do indivíduo de se sentir conectado com outros, e da sensação de pertencer a um grupo (Gagné, 2019; Ryan & Deci, 2002).

Finalmente, a *competência* diz respeito ao sentimento de eficácia e à oportunidade de expressar e exercer as suas capacidades. Esta necessidade reflete o sentimento de confiança e leva os indivíduos a procurar desafios e à possibilidade de se envolverem em tarefas desafiantes, sentindo-se, desta forma, mais competentes (Gagné, 2019; Ryan & Deci, 2002).

A motivação funciona num *continuum* entre a amotivação (estado de não motivação) e a motivação intrínseca, passando pela motivação extrínseca. A motivação intrínseca surge então como resultado da satisfação destas três necessidades e representa o nível mais elevado de motivação dos indivíduos. (Ryan & Deci, 2000).

1.2.1. Relação entre as Práticas de Trabalho Flexível e a Motivação

Foram realizados alguns estudos de forma a perceber o impacto das práticas de trabalho flexível. Estes estudos estão muitas vezes associados ao *turnover* ou à satisfação no trabalho. No entanto, a maioria dos estudos tende a centrar-se apenas numa prática específica de trabalho flexível, não avaliando a constituição total da variável, preferindo focar-se práticas específicas de trabalho flexível.

De acordo com Hill et al. (2003), o teletrabalho contribui para o aumento da motivação e da autonomia dos colaboradores. Para além disso, através de um estudo desenvolvido por Brunelle & Fortin (2021), cujo objetivo era perceber a relação entre o teletrabalho e a satisfação das três necessidades básicas apresentas na Teoria da Auto Determinação, concluiu-se que o teletrabalho influenciava positivamente a satisfação das três necessidades – autonomia, competência e relação de pertença.

Barney & Elias (2010) estudaram o papel moderador do horário flexível na relação stress-motivação no trabalho, concluindo que a flexibilidade de horário está associada a níveis baixos de stress no trabalho e ao aumento da motivação extrínseca. Ainda, Berkery et al. (2017) indicam que a autonomia resultante da flexibilidade de horário também poderá contribuir para uma maior satisfação no trabalho e motivação.

Finalmente, Cheau Wei & Mui Li (2024) indicaram que as práticas de trabalho flexível promovem a satisfação das necessidades psicológicas básicas apresentadas pela Teoria da Auto Determinação, resultando no aumento da motivação dos indivíduos. Para além disso, Jiang et al. (2023) concluíram que as práticas de trabalho flexível estimulam a motivação intrínseca, representada pela satisfação das três necessidades psicológicas básicas. A flexibilidade de controlo sobre o horário, local e a forma como o trabalho é desenvolvido promove a perceção de autonomia nos colaboradores, e aumenta os níveis de satisfação dessa necessidade. Ainda, a flexibilidade no trabalho permite que os colaboradores consigam gerir melhor o seu tempo e as suas tarefas, e transmite uma sensação de confiança e competência perante as suas responsabilidades, fortalecendo também a sua relação com a organização, contribuindo para o aumento de sentimento de pertença e inclusão.

Desta forma, e tendo em consideração as consequências positivas das práticas de trabalho flexível, faz sentido afirmar que as práticas de trabalho flexível se relacionam positivamente com a motivação intrínseca dos indivíduos. Assim, apresenta-se a primeira hipótese desta investigação:

H1a: As práticas de trabalho flexível relacionam-se positivamente com autonomia.

H1b: As práticas de trabalho flexível relacionam-se positivamente com a competência.

H1c: As práticas de trabalho flexível relacionam-se positivamente com a relação de pertença.

1.3. O Papel Mediador do Equilíbrio Trabalho-Vida Pessoal

As alterações sociodemográficas nas últimas décadas, nomeadamente o envelhecimento da população, o maior número de horas de trabalho, o aumento do número de mulheres que trabalham e os avanços tecnológicos, que permitem um maior contacto com o trabalho, tiveram implicações no mercado de trabalho, reforçando a importância da investigação sobre o equilíbrio trabalho-vida pessoal (Beauregard & Henry, 2009).

Inicialmente, a investigação focava-se estritamente no conceito "conflito trabalho-família", definido como as exigências bidirecionais entre o papel do trabalho e o papel da família (Bayazit & Bayazit, 2019). No entanto, mais recentemente, a investigação passou a centrar-se no equilíbrio trabalho-vida pessoal. Este conceito, mais inclusivo, abrange toda a dimensão pessoal dos indivíduos, e não apenas a dimensão familiar (Hayman, 2005), podendo ser definido como a relação entre a vida profissional e não profissional de um individuo, procurando alcançar um equilíbrio satisfatório entre as duas dimensões (Kelliher et al., 2018).

O equilíbrio trabalho-vida pessoal pode ser divido em três dimensões: a interferência do trabalho na vida pessoal, a interferência da vida pessoal no trabalho e a melhoria entre vida profissional e pessoal, sendo que a última dimensão analisa o impacto positivo que o trabalho tem na vida pessoal dos indivíduos, e vice-versa (Fisher et al., 2001).

As práticas de trabalho flexível concedem aos trabalhadores discrição para decidir quando e onde realizam o seu trabalho, permitindo que determinem a melhor forma de alocar o seu tempo, atenção, energia e recursos (Allen et al., 2013). Ainda, as práticas de trabalho flexível estão associadas a um equilíbrio trabalho-vida pessoal positivo (Hill et al., 2001), visto que a flexibilidade no trabalho permite aos trabalhadores fazerem uma melhor gestão dos seus recursos e, consequentemente, melhorar o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal (Ferdous et al., 2023). Assim, propõem-se a segunda hipótese desta investigação:

H2: As práticas de trabalho flexível apresentam uma relação positiva com o equilíbrio trabalho vida-pessoal.

De acordo com a literatura, o equilíbrio trabalho-vida pessoal favorece a ausência de conflito e o aumento de níveis de satisfação no trabalho e compromisso organizacional (Carlson et al., 2009). Para além disso, está também associado ao aumento do bem-estar dos indivíduos, visto que permite a redução do stress resultante do conflito entre as duas dimensões. Ainda, existem evidências de que a preocupação das organizações sobre o equilíbrio trabalho-vida pessoal dos indivíduos pode resultar em efeitos positivos na motivação e na retenção dos colaboradores (Kelliher et al., 2018).

De acordo com a literatura, o aumento da perceção de equilíbrio trabalho-vida pessoal conseguida através da utilização de práticas de trabalho flexível representa um aumento da motivação e da produtividade dos indivíduos (Vyas, 2022). Para além disso, o equilíbrio trabalho-vida pessoal apresenta uma relação significativa com a motivação intrínseca, representada pela satisfação das três necessidades psicológicas básicas: a autonomia, a

competência e a relação de pertença (Ciufo, 2021). O autor identificou que o equilíbrio trabalho-vida pessoal atua enquanto preditor da motivação intrínseca, sendo que os níveis de motivação dos indivíduos aumentam, quando a perceção de equilíbrio trabalho-vida pessoal também aumenta.

Considerando as conclusões anteriores, sugere-se o papel mediador do equilíbrio trabalho-vida pessoal na relação entre as práticas de trabalho flexível e a motivação, nomeadamente, a satisfação das três necessidades psicológicas básicas, surgindo a terceira hipótese da investigação:

H3a: O equilíbrio trabalho-vida pessoal tem um papel mediador na relação entre as práticas de trabalho flexível e a autonomia.

H3b: O equilíbrio trabalho-vida pessoal tem um papel mediador na relação entre as práticas de trabalho flexível e a competência.

H3c: O equilíbrio trabalho-vida pessoal tem um papel mediador na relação entre as práticas de trabalho flexível e a relação de pertença.

1.4. O Papel Moderador da Insegurança no Trabalho

A insegurança no trabalho tem vindo a ser estudada há algum tempo, sendo que Greenhalgh e Rosenblatt (1984, p. 438) descreveram a insegurança no trabalho como "a incapacidade de manter a continuidade desejada numa situação de emprego ameaçada", sendo que a potencial perda de continuidade numa situação profissional "pode abranger desde a perda permanente do próprio emprego até à perda de alguma característica subjetivamente importante do emprego" (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984, p. 440).

Desta forma, a insegurança no trabalho pode ser diferenciada em duas dimensões: quantitativa ou qualitativa (Fischmann et al., 2018), sendo que a quantitativa se refere à insegurança relativa ao contrato de trabalho e à perda do trabalho, enquanto que a qualitativa se refere à incerteza sobre as condições de trabalho ou às oportunidades de carreira. O presente estudo irá focar-se na insegurança qualitativa no trabalho, que representa a preocupação dos trabalhadores perante as suas condições de trabalho no futuro.

A insegurança no trabalho caracteriza-se por ser uma experiência subjetiva, visto que a perceção de insegurança é percecionada e interpretada de forma diferente pelos indivíduos.

Desta forma, a mesma situação de insegurança no trabalho resulta em níveis diferentes de insegurança, para diferentes indivíduos (Vander Elst et al., 2014). Para além disso, a insegurança no trabalho implica insegurança perante o futuro, sendo que a incerteza perante a continuação das condições normais de trabalho é uma característica central da insegurança no trabalho (Van Vuuren, 1990 como citado por De Witte, 1999).

De acordo com a literatura, a insegurança no trabalho está associada a uma diminuição do bem-estar dos indivíduos e da sua satisfação no trabalho (De Witte, 1999), bem como a uma diminuição da satisfação com a vida no geral (Lee, 2024). Assim, a insegurança no trabalho atua enquanto um stressor (Van Vuuren, 1990 como citado por De Witte, 1999), diminuindo o bem-estar dos indivíduos e a sua saúde física e mental (Fischmann et al., 2022).

A insegurança no trabalho também está associada a níveis de conflito trabalho-família mais elevados, sendo que os indivíduos que reportam níveis mais elevados de insegurança no trabalho, também reportam níveis mais elevados de conflito trabalho-família (Richter et al., 2010). A insegurança no trabalho ameaça indiretamente o bem-estar económico dos indivíduos, bem como a sua disponibilidade e participação eficiente na vida familiar, pelo que interfere com a vida dos indivíduos (Voydanoff, 2004). Desta forma, a insegurança no trabalho atua enquanto um stressor que tem impacto na vida dos indivíduos.

Para além disso, a insegurança no trabalho pode atenuar os efeitos positivos das práticas de trabalho flexível, visto que trabalhadores inseguros podem escolher não utilizar práticas de trabalho flexível se sentirem que, ao usufruírem dessas práticas, serão prejudicados nas suas condições de trabalho futuras, como por exemplo, oportunidades de carreira (Bontrager et al., 2021).

Considerando as conclusões anteriores, verifica-se que a insegurança no trabalho poderá apresentar um efeito moderador na relação entre as práticas de trabalho flexível e o equilíbrio trabalho-vida pessoal, surgindo a quarta hipótese da investigação:

H4: A insegurança no trabalho atua como variável moderadora na relação entre as práticas de trabalho flexível e o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, provocando um efeito negativo.

1.5. O Modelo de Investigação

A Figura 1.1 representa o modelo de investigação deste estudo, explicando a relação entre as práticas de trabalho flexível e motivação, ilustrando também a variável mediadora e a variável moderadora, o equilíbrio trabalho-vida pessoal e a insegurança no trabalho, respetivamente. As hipóteses de investigação, previamente explicadas, são também apresentadas de seguida.

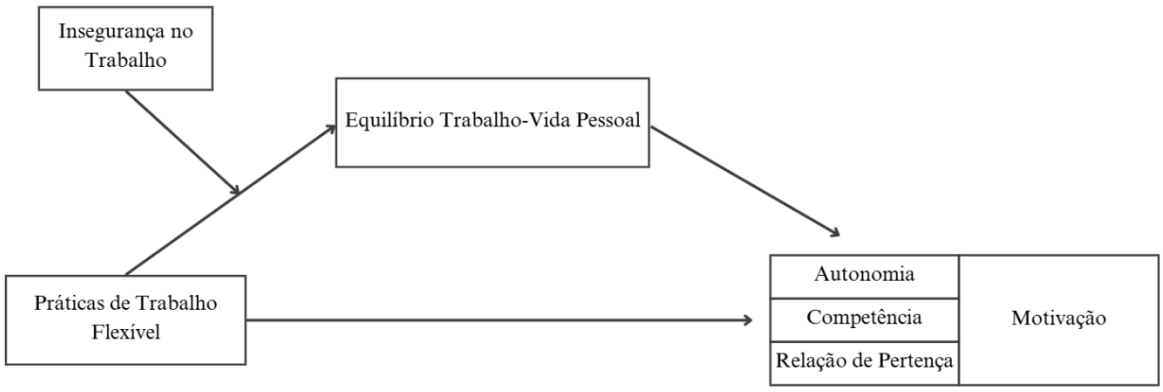


Figura 1.1 – Modelo de Investigação

H1a: As práticas de trabalho flexível relacionam-se positivamente com a autonomia dos colaboradores.

H1b: As práticas de trabalho flexível relacionam-se positivamente com a competência dos colaboradores.

H1c: As práticas de trabalho flexível relacionam-se positivamente com a relação de pertença dos colaboradores.

H2: As práticas de trabalho flexível relacionam-se positivamente com o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

H3a: As práticas de trabalho flexível relacionam-se positivamente com a competência dos colaboradores, mediadas pelo equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

H3b: As práticas de trabalho flexível relacionam-se positivamente com a autonomia dos colaboradores, mediadas pelo equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

H3c: As práticas de trabalho flexível relacionam-se positivamente com o relacionamento dos colaboradores, mediadas pelo equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

H4: A insegurança no trabalho atua como variável moderadora na relação entre as práticas de trabalho flexível e o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, provocando um efeito negativo.

2. Metodologia

2.1. Procedimento

Esta investigação foi realizada através de uma metodologia quantitativa, tendo sido aplicado um questionário *online* através da plataforma *Qualtrics*. Inicialmente, o questionário integrou o consentimento informado, garantido o anonimato e confidencialidade dos participantes. De seguida, incluiu quatro escalas previamente validadas noutros estudos para medir cada uma das variáveis em estudo. Por último, o questionário encerrou com uma secção de questões sociodemográficas e profissionais, de forma a caracterizar a amostra do estudo.

Relativamente aos critérios de participação, era necessário que os participantes tivessem mais de 18 anos e que trabalhassem há, pelo menos, três meses na mesma organização. A divulgação do questionário foi realizada com recurso a plataformas *online*, tais como o *Linkedin*, *Whatsapp* e *Facebook,* de forma a garantir o maior alcance possível. Considerando que a partilha do questionário foi realizada junto de contactos mais acessíveis e foi pedido auxílio na divulgação do questionário junto das redes de contacto dos participantes, a amostra classifica-se como não probabilística por conveniência e bola-de-neve.

O questionário foi divulgado durante 3 meses, de abril a junho, recolhendo-se 177 respostas na totalidade. No entanto, foram excluídos 35 participantes da investigação, visto que não completaram o questionário na totalidade. Deste modo, consideraram-se apenas 142 respostas válidas.

2.2. Participantes

Das 142 respostas recolhidas através do questionário, apenas 138 foram consideradas para as características sociodemográficas e profissionais, visto que estas perguntas não eram de resposta obrigatória. A Tabela 2.1 apresenta um resumo das características dos participantes, elaborada com base no Anexo F.

Tabela 2.1 – Resumo das Características Sociodemográficas e Profissionais dos Participantes

Resumo Características Sociodemográficas e Profissionais	Participantes	%
Sexo Feminino	108	78,26%
Faixa Etária - 18 a 24 anos	55	39,86%
Faixa Etária - 25 a 29 anos	34	24,64%
Educação - Licenciatura	64	46,38%
Educação - Mestrado	54	39,13%
Experiência de Trabalho - Menos de 1 ano	30	21,74%
Experiência de Trabalho - 1 a 5 anos	56	40,58%
Antiguidade na Empresa - Menos de 1 ano	55	39,86%
Antiguidade na Empresa - 1 a 5 anos	56	40,58%
Regime de Trabalho - Híbrido	95	68,84%
Dimensão da Empresa - Grande Empresa	102	73,91%
Setor da Empresa - Terciário	126	91,30%

Fonte: Elaboração Própria (com base no Anexo F)

Relativamente às variáveis sociodemográficas, a maioria dos participantes é do sexo feminino (78,26%). Quanto à idade, a maioria dos participantes tem idade compreendida entre os 18 e 24 anos (39,86%), seguida da faixa etária entre 25 e os 29 anos (24,64%), concluindo que a maioria das idades dos participantes se situam entre os 18 e os 29 anos (61,5%). No que respeita o nível de educação, a maioria dos participantes apresenta pelo menos um nível de estudos de ensino superior, com licenciatura (46,38%) ou mestrado (39,13%).

No que concerne as variáveis profissionais, mais de metade dos participantes trabalha há 5 anos ou menos (62,32%), sendo que a maioria apresenta essa antiguidade na empresa atual (80,44%), para os grupos de antiguidade inferior a 1 ano (39,86%) e entre 1 e 5 anos (40,58%). Ainda, a maioria das empresas em que os participantes trabalham pertencem ao setor terciário (91,30%) e são classificadas como grandes empresas (73,91%). Finalmente, o regime de trabalho mais utilizado pelos participantes é o regime híbrido (68,84%).

2.3. Operacionalização das variáveis

Para medir as variáveis foram utilizadas quatro escalas, referentes a cada uma das variáveis em estudo, tendo sido avaliada a consistência interna de cada uma, de forma a garantir a sua fiabilidade (representada por um valor do alfa de Cronbach igual ou superior a 0,70).

Práticas de Trabalho Flexível: As práticas de trabalho flexível foram medidas através de uma escala desenvolvida por Pitt-Catsouphes & Smyer (2012). Uma vez que a escala original se encontrava na língua inglesa, procedeu-se à sua tradução para a língua portuguesa. Esta

escala foi adaptada a partir de questões utilizadas pelos autores para entender o acesso e a utilização de práticas de trabalho flexível, com uma escala original de resposta dicotómica (sim=0, não=1). No entanto, para esta investigação foi utilizada uma escala de Likert de 1 (Nunca) a 5 (Sempre), procedendo-se à análise da frequência de utilização de práticas de trabalho flexível, assumindo o pressuposto de que os participantes que afirmassem usufruir destas práticas, teriam acesso às mesmas. A escala é constituída por 19 itens ("Escolher um horário de trabalho diferente do horário normal do seu local de trabalho" e "Trabalhar a partir de um local externo (como o domicílio) durante uma parte (ou a totalidade) da semana normal de trabalho, eventualmente ligado por telefone e computador"). Finalmente, esta escala apresentou um nível de fiabilidade satisfatório, com um valor do alfa de Cronbach de 0,92.

Equilíbrio Trabalho-Vida Pessoal: a variável equilíbrio trabalho-vida pessoal foi medida através da escala desenvolvida por Hayman (2005). Esta escala compreende três componentes, sendo que nesta investigação apenas foi utilizada uma delas, a melhoria entre vida profissional e vida pessoal. Esta subescala é constituída por 4 itens ("Sinto uma melhor disposição no trabalho por causa da minha vida pessoal" e "O meu trabalho dá-me energia para realizar atividades pessoais") e foi medida numa escala de Likert de 1 (Nunca) a 7 (Sempre). A escala foi construída de forma a que valores mais elevados representassem maiores níveis de perceção de equilíbrio trabalho-vida pessoal, e foi traduzida para a língua portuguesa para que pudesse ser aplicada no contexto português. Relativamente à fiabilidade, a escala é fiável, tendo apresentado um alfa de Cronbach de 0,81.

Motivação: a variável motivação foi medida através da *Basic Psychological Need Satisfaction Scale*, desenvolvida por Deci e Ryan (2000) e Gagné (2003). Esta escala foi desenvolvida para operacionalizar a Teoria das Necessidades Psicológicas Básicas, integrada na Teoria da Auto-Determinação, uma das teorias de motivação mais estudadas. Apesar da escala ter sido elaborada na língua inglesa, nesta investigação utilizou-se a escala traduzida para a língua portuguesa por Pais-Ribeiro et al. (2012). A escala avalia a perceção dos indivíduos relativamente à satisfação das suas necessidades básicas e é constituída por 21 itens, dividindo-se em três subescalas referentes às necessidades básicas a que se referem. A subescala da competência tem 6 itens ("Fui capaz de aprender recentemente novas competências interessantes" e " As pessoas que conheço dizem-me que sou bom/a naquilo que faço"). A subescala da autonomia tem 7 itens ("Sinto-me livre para decidir por mim próprio/a como viver a minha vida" e "Na minha vida diária tenho que fazer frequentemente o que me mandam"). A subescala da relação de pertença é composta por 8 itens ("Dou-me bem com as pessoas com

quem contacto" e "Sou uma pessoa reservada e não tenho muitos relacionamentos sociais"). Os itens são avaliados consoante uma escala de Likert, de 1 (Nada Verdadeiro) a 7 (Totalmente Verdadeiro). A cotação dos itens é efetuada através do somatório para cada subescala, após a inversão dos itens negativos, resultando no cálculo da média para cada subescala. A existência de pontuações mais elevadas, significa um maior grau de satisfação das necessidades. Esta escala foi traduzida e validada para Portugal (Sousa et al, 2012) e apresentou valores de fiabilidade satisfatórios para cada componente, sendo que a autonomia apresentou um alfa de Cronbah de 0,77, a competência de 0,73 e a relação de pertença de 0,82.

Insegurança no Trabalho: a variável insegurança no trabalho foi medida através da escala *QUAL-JIS*, desenvolvida por De Witte e De Cuyper (2011) e validada por Fischmann et al. (2022). Nesta investigação utilizou-se a tradução da escala para a língua portuguesa elaborada por Ferreira Gomes et al. (2024). Esta escala qualitativa permite avaliar a perceção dos trabalhadores relativamente à sua insegurança no trabalho, focando nas mudanças negativas na função ou conteúdo do trabalho, e não na perda objetiva do emprego. A escala é constituída por 4 itens ("Sinto-me inseguro acerca das características e condições do meu trabalho no futuro" e "Penso que o meu trabalho irá mudar para pior"), tendo sido avaliada numa escala de Likert de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente). A escala apresentou um alfa de Cronbach de 0,92, sendo, portanto, fiável.

3. Análise dos Resultados

3.1. Análise Descritiva e Análise de Correlações

Através da análise da Tabela 3.1, é possível concluir-se que a média das variáveis se encontra entre 2,29 e 5,25 e que o desvio-padrão apresenta valores entre 0,80 e 1,27. No entanto, é necessário considerar as diferenças nas escalas das variáveis na análise dos valores da média das variáveis.

As práticas de trabalho flexível, variável medida numa escala de 1 a 5, apresenta uma média baixa (M = 2,29) e um desvio-padrão baixo (DP = 0,80), significando que a maioria dos dados estão relativamente próximos da média. Já o equilíbrio trabalho-vida pessoal, medido entre 1 e 7, apresenta uma média relativamente superior ao valor central da escala (M= 4,17) e um desvio-padrão alto (DP= 1,27). Por sua vez, as três componentes da motivação, apresentam médias elevadas, com valores de M= 4,85 para a autonomia, M= 5,25 para a competência e M= 5,22 para a relação de pertença. A insegurança no trabalho apresenta uma média e um desvio-padrão baixos (M= 2,65 e DP= 1,05).

Tabela 3.1 – Média, Desvio-Padrão e Correlações das Variáveis

Variáveis	M	DP	1	2	3	4	5
1. Práticas de Trabalho Flexível	2,29	0,80	-				
2. Equilíbrio Trabalho-Vida Pessoal	4,17	1,27	0,32**	-			
3. Autonomia	4,85	0,91	0,25**	0,63**	-		
4. Competência	5,25	0,86	0,12	0,59**	0,72**	-	
5. Relação de Pertença	5,23	0,91	0,22**	0,42**	0,67**	0,62**	-
6. Insegurança no Trabalho	2,65	1,05	-0,14	-0,42**	-0,55**	-0,59**	-0,41**

**p <0,01

De forma a analisar as correlações entre as variáveis em estudo, recorreu-se à determinação da Correlação de *Pearson* (Tabela 3.1).

No que diz respeito à relação entre as práticas de trabalho flexível e as variáveis que constituem a motivação, verifica-se que existe uma correlação positiva e significativa entre práticas de trabalho flexível e a autonomia ($r = 0,25$ e $p < 0,01$) e com a relação de pertença ($r = 0,22$ e $p < 0,01$). Estes resultados indicam que quando a utilização de práticas de trabalho flexível aumenta, a perceção da satisfação das necessidades de autonomia e relação de pertença dos indivíduos também aumenta. Para além disso, as práticas de trabalho flexível também apresentam uma correlação positiva e significativa com o equilíbrio trabalho-vida pessoal ($r = 0,32$ e $p < 0,01$), pelo que quando a utilização de práticas de trabalho flexível aumenta, a perceção de equilíbrio trabalho-vida pessoal também aumenta.

Relativamente à relação da variável moderadora, a insegurança no trabalho, com as restantes variáveis (Tabela 3.1), verificam-se correlações negativas significativas com o equilíbrio trabalho-vida pessoal ($r = -0,42$ e $p < 0,01$), com a autonomia ($r = -0,55$ e $p < 0,01$), com a competência ($r = -0,59$ e $p < 0,01$) e com a relação de pertença ($r = -0,41$ e $p < 0,01$), todas no sentido negativo, ou seja, o aumento da insegurança no trabalho provoca uma diminuição das restantes variáveis mencionadas anteriormente. No que diz respeito à variável mediadora, o equilíbrio trabalho-vida pessoal, com as componentes da motivação (Tabela 3.1), observam-se correlações positivas e significativas com a autonomia ($r = 0,63$ e $p < 0,01$), a competência ($r = 0,59$ e $p < 0,01$) e com a relação de pertença ($r = 0,42$ e $p < 0,01$), pelo que um aumento da perceção de equilíbrio trabalho-vida pessoal resulta num aumento da perceção de satisfação das três necessidades.

3.2. Testes de Hipóteses

A análise das relações entre as variáveis foi conseguida através da execução de testes de hipótese no *SPSS,* utilizando os modelos 1 e 4 da *Macro Process* de Hayes, para testar a moderação e a mediação, respetivamente. Os resultados destas análises foram resumidos nas Tabelas 3.2, 3.3, 3.4 e 3.5.

Relativamente à relação entre as práticas de trabalho flexível e o equilíbrio trabalho-vida pessoal, verifica-se que existe um efeito significativo e positivo entre as variáveis ($B= 0,51$; $t=3,97$; $p < 0,0001$). Desta forma, confirma-se a existência de um efeito direto das práticas de trabalho flexível no equilíbrio trabalho-vida pessoal, corroborando a hipótese 2 (H2) que pressupõe a existência desta relação positiva entre as duas variáveis (Tabela 3.2).

Por outro lado, através da análise da Tabela 3.2, confirma-se que a relação entre as práticas de trabalho flexível e a autonomia não é significativa, não se verificando uma relação entre as variáveis ($B= 0,06$; $t=0,76$; $p= 0,44$), visto que o intervalo de confiança inclui o valor zero (IC95% [-0,10; 0,22]). Este resultado não corrobora a hipótese 1a (H1a), que pressupõe a existência de uma relação positiva entre as duas variáveis. No entanto, verifica-se a existência de uma relação positiva e significativa entre o equilíbrio trabalho-vida pessoal e a autonomia (IC95% [0,13; 0,33]), ou seja, existe uma relação indireta entre as práticas de trabalho flexível e a autonomia, mediada pelo equilíbrio trabalho-vida pessoal, corroborando a hipótese 3a (H3a). Este resultado indica também que estamos perante uma mediação completa, visto que o

efeito das práticas de trabalho flexível na autonomia só é significativo através do equilíbrio trabalho-vida pessoal (R^2 = 0,40).

Tabela 3.2 – Resultados da Regressão para o Modelo de Mediação (Práticas de Trabalho Flexível, Equilíbrio Trabalho-Vida Pessoal e Autonomia)

Variável Preditora	**Equilibrio Trabalho-Vida Pessoal**		**Autonomia**	
	B	Erro-Padrão	B	Erro-Padrão
Efeito Direto				
Constante	3,01*	0,31	2,88*	0,24
Práticas de Trabalho Flexível	0,51*	0,13	0,06	0,07
Equilibrio Trabalho-Vida Pessoal	-	-	0,44*	0,05
Efeito Indireto	**Coeficiente**	**Erro-Padrão**	**LL 95% CI**	**UL 95% CI**
	0,22	0,05	0,13	0,33

* p<0,001

Analisando a relação entre as práticas de trabalho flexível e a competência (Tabela 3.3), verifica-se que também não existe uma relação significativa entre as variáveis (B= -0,08; t= -0,99; p= 0,32; IC95% [-0,23; 0,08]), não corroborando a hipótese 1b (H1b), que previa a existência de uma relação positiva entre as variáveis. No entanto, os resultados apresentados na Tabela 3.3 indicam que existe uma relação positiva e significativa entre o equilíbrio trabalho-vida pessoal e a competência (IC95% [0,12; 0,32]), pelo que se confirma o efeito mediador do equilíbrio trabalho-vida pessoal na relação entre as práticas de trabalho flexível e a competência. Assim, corrobora-se a hipótese 3b (H3b), que assumia esta mediação, sendo que se trata de uma mediação completa visto que efeito das práticas de trabalho flexível na competência só é significativo através do equilíbrio trabalho-vida pessoal (R^2 = 0,35).

Tabela 3.3 – Resultados da Regressão para o Modelo de Mediação (Práticas de Trabalho Flexível, Equilíbrio Trabalho-Vida Pessoal e Competência)

Variável Preditora	**Equilibrio Trabalho-Vida Pessoal**		**Competência**	
	B	Erro-Padrão	B	Erro-Padrão
Efeito Direto				
Constante	3,01*	0,31	3,71*	0,23
Práticas de Trabalho Flexível	0,51*	0,13	-0,08	0,08
Equilibrio Trabalho-Vida Pessoal	-	-	0,41*	0,05
Efeito Indireto	**Coeficiente**	**Erro-Padrão**	**LL 95% CI**	**UL 95% CI**
	0,21	0,05	0,12	0,32

* p<0,001

Por último, no que respeita à relação entre as práticas de trabalho flexível e a variável relação de pertença, os resultados apresentados na Tabela 3.4 indicam que não existe um efeito significativo (B=0,11; t= 1,19; p= 0,24; IC95% [-0,07; 0,29]), pelo que a hipótese 1c (H1c),

que previa a existência de uma relação positiva e significativa entre as variáveis, não se corrobora. No entanto, verifica-se o efeito mediador do equilíbrio trabalho-vida pessoal nesta relação (IC95% [0,07; 0,22]), ou seja, existe um efeito significativo do equilíbrio trabalho-vida pessoal na relação de pertença, corroborando a hipótese 3c (H3c). Desta forma, o efeito das práticas de trabalho flexível na relação de pertença só acontece através desta mediação, sendo, portanto, uma mediação total (R^2 = 0,18).

Tabela 3.4 – Resultados da Regressão para o Modelo de Mediação (Práticas de Trabalho Flexível, Equilíbrio Trabalho-Vida Pessoal e Relação de Pertença)

Variável Preditora	**Equilibrio Trabalho-Vida Pessoal**		**Relação de Pertença**	
	B	Erro-Padrão	B	Erro-Padrão
Efeito Direto				
Constante	3,01*	0,31	3,81*	0,27
Práticas de Trabalho Flexível	0,51*	0,13	0,11	0,09
Equilibrio Trabalho-Vida Pessoal	-	-	0,28*	0,06
Efeito Indireto	**Coeficiente**	**Erro-Padrão**	**LL 95% CI**	**UL 95% CI**
	0,14	0,04	0,07	0,22

* p<0,001

Finalmente, sobre o papel moderador da insegurança no trabalho (Tabela 3.5), os resultados indicam que esta variável não condiciona o efeito das práticas de trabalho flexível no equilíbrio trabalho-vida pessoal (B= 0,14; t= 1,51; p < 0,13), visto que o intervalo de confiança inclui o valor zero (IC 95% [-0,04; 0,32]). Desta forma, conclui-se que a insegurança no trabalho não apresenta um papel moderador na relação entre as práticas de trabalho flexível e o equilíbrio trabalho-vida pessoal, sendo que a hipótese 4 (H4) não se confirma. No entanto, verifica-se um efeito negativo significativo da insegurança no trabalho no equilíbrio trabalho vida-pessoal (B= -0,79; t= -3,31; p < 0,001).

Tabela 3.5 – Resultados da Regressão para o Modelo de Moderação (Práticas de Trabalho Flexível, Insegurança no Trabalho e Equilíbrio Trabalho-Vida Pessoal)

Outcome Variable: Equilibrio Trabalho-Vida Pessoal							
	β	**SE**	**t**	**p**	**LLCI**	**ULCI**	**R^2**
Constante	5,37	0,74	7,24	0,00	3,90	6,84	0,25
Práticas de Trabalho Flexível	0,04	0,28	0,13	0,89	-0,52	0,59	
Insegurança no Trabalho	-0,79	0,24	-3,31	0,00	-1,27	-0,32	
Práticas de Trabalho Flexível * Insegurança no Trabalho	0,14	0,09	1,51	0,13	-0,04	0,32	

4. Discussão e Conclusões

O objetivo desta investigação foi compreender a relação entre as práticas de trabalho flexível e a motivação, analisando as suas componentes: autonomia, competência e relação de pertença. Para além disso, estudou-se a relação entre as práticas de trabalho flexível e o equilíbrio trabalho-vida pessoal, bem como o papel mediador do equilíbrio trabalho-vida pessoal e o papel moderador da insegurança no trabalho na relação entre as práticas de trabalho flexível e o equilíbrio trabalho-vida pessoal.

Relativamente à relação entre as práticas de trabalho flexível e as componentes da motivação (autonomia, competência e relação de pertença), não foi possível verificar as hipóteses H1a, H1b e H1c, pelo que não se confirmou a existência de uma relação direta entre as práticas de trabalho flexível e a motivação. Estes resultam indicam que a utilização de práticas de trabalho flexível por si só, não corresponde a níveis de motivação intrínseca mais elevados. Estes resultados, apesar de não serem esperados, podem ocorrer se a qualidade das práticas e do suporte organizacional não forem suficientes para influenciar a motivação dos indivíduos. Apesar das práticas de trabalho flexível estarem associadas a várias consequências positivas para os indivíduos, podem também resultar na diminuição do contacto social com os colegas e no aumento da dificuldade de receber feedback, acabando por ter consequências negativas, tornando esta relação mais complexa (Bailey & Kurland, 2002).

A relação entre as práticas de trabalho flexível e o equilíbrio trabalho-vida pessoal demonstrou-se significativa e positiva, corroborando a hipótese 2 (H2). Assim, conclui-se que a utilização de práticas de trabalho flexível está relacionada com o aumento da perceção de equilíbrio trabalho-vida pessoal. Para além disso analisou-se o efeito mediador da variável equilíbrio trabalho-vida pessoal na relação entre as práticas de trabalho flexível e a motivação (autonomia, competência e relação de pertença), tendo-se confirmado o papel mediador do equilíbrio trabalho-vida pessoal, corroborando as hipóteses H3a, H3b e H3c. Nas três hipóteses, referentes ao papel mediador do equilíbrio trabalho-vida pessoal, verificou-se a existência de uma mediação total do equilíbrio trabalho-vida pessoal na relação entre práticas de trabalho flexível e a autonomia (H3a), competência (H3b) e relação de pertença (H3c), sendo que o equilíbrio trabalho-vida pessoal se relaciona positivamente com as três componentes, não existindo uma relação direta entre as práticas de trabalho flexível e as componentes da motivação. Estes resultados vão ao encontro da investigação realizada por Kelliher e Anderson (2010) em que se verificou a importância do papel mediador do equilíbrio trabalho-vida pessoal na relação entre as práticas de trabalho flexível e a motivação dos colaboradores. Desta forma,

a investigação sugere que, apesar de as práticas de trabalho flexível estarem relacionadas com a motivação, essa relação só é significativa para os indivíduos por via do efeito do equilíbrio trabalho-vida pessoal.

A moderação da variável insegurança no trabalho na relação entre as práticas de trabalho flexível e o equilíbrio trabalho-vida pessoal, estabelecida na hipótese 4 (H4), não se verificou, pelo que o papel moderador da insegurança no trabalho não foi confirmado. Esta ausência de moderação poderá ocorrer se as práticas de trabalho flexível forem encaradas enquanto a norma, e não como exceção. Desta forma, a definição formal das práticas de trabalho flexível permite aos indivíduos encará-las enquanto um direito, que não acarreta consequências negativas pela sua utilização. Para além disso, a regularização das práticas de trabalho flexível permite também reduzir os conflitos trabalho-vida pessoal (Chung & van der Lippe, 2020). Assim, confirma-se que a insegurança no trabalho não apresenta um papel moderador relevante se os indivíduos considerarem que as práticas de trabalho flexível não acarretam consequências negativas, não afetando a sua relação com o equilíbrio trabalho-vida pessoal. No entanto, apesar do papel moderador da insegurança no trabalho não se ter confirmado, esta variável apresenta um papel importante na relação com as restantes variáveis, visto que está negativamente correlacionada com o equilíbrio trabalho-vida pessoal e com as três necessidades psicológicas básicas. Desta forma, os resultados indicam que a insegurança no trabalho tem impacto negativo nas restantes variáveis.

Foi possível comprovar 4 das 8 hipóteses construídas, demonstrando que as práticas de trabalho flexível se relacionam positivamente com o equilíbrio trabalho-vida pessoal. Ainda, as práticas de trabalho flexível apresentam um efeito positivo na motivação, neste caso, nas três necessidades básicas, mas apenas quando essa relação é mediada pelo equilíbrio trabalho-vida pessoal.

4.1. Implicações Teóricas e Práticas

Esta investigação permite contribuir para a literatura sobre as práticas de trabalho flexível, aprofundado a sua relação com o equilíbrio trabalho-vida pessoal, a motivação e a insegurança no trabalho.

Neste estudo, analisou-se a relação entre as práticas de trabalho flexível e o equilíbrio trabalho-vida pessoal, concluindo-se que a utilização de práticas de trabalho flexível potencia um melhor equilíbrio trabalho-vida pessoal. Para além disso, a análise do papel mediador do

equilíbrio trabalho-vida pessoal permitiu também complementar a literatura, reforçando a sua importância na relação entre as práticas de trabalho flexível e a motivação. Desta forma, este estudo permite consolidar o papel mediador do equilíbrio trabalho-vida pessoal. Adicionalmente, a análise do papel moderador da insegurança no trabalho não se revelou significativa, pelo que a insegurança não tem impacto na relação entre as práticas de trabalho flexível e o equilíbrio trabalho-vida pessoal.

Por outro lado, este estudo permite aprofundar a análise das práticas de trabalho flexível enquanto variável preditora no contexto português, sendo que grande parte da investigação se foca noutros países (Allen et al, 2013; Kumar et al, 2023).

Para além das contribuições teóricas para a literatura, esta investigação também contribui para auxiliar os gestores e as organizações no seu quotidiano. Tendo em consideração a utilização cada vez mais recorrente de práticas de trabalho flexível, torna-se importante compreender de que forma a sua utilização tem impacto na vida e no trabalho dos indivíduos (Vyas, 2022).

Os resultados deste estudo indicam que a utilização de práticas de trabalho flexível, por si só, não garante um aumento da motivação dos colaboradores. Desta forma, torna-se fundamental que a utilização destas práticas seja acompanhada também de práticas de gestão que favoreçam o equilíbrio trabalho-vida pessoal e o bem-estar dos indivíduos. O facto de o equilíbrio trabalho-vida pessoal contribuir significativamente para a relação entre as práticas de trabalho flexível e a motivação dos indivíduos, reforça a ideia de que os gestores devem estabelecer práticas de gestão que favoreçam um bom equilíbrio trabalho-vida pessoal, garantindo que o efeito da utilização de práticas de trabalho flexível se reflete na motivação dos indivíduos.

Assim, torna-se importante que os gestores mantenham alguma atenção perante o equilíbrio trabalho-vida pessoal dos seus colaboradores e implementem medidas que permitam melhorar o seu equilíbrio, tais como a variedade de trabalho, o apoio do supervisor e o contacto social (Vyas, 2022).

4.2. Limitações e Sugestões Futuras

Uma das principais limitações desta investigação está relacionada com os participantes, visto que, para além do número reduzido de respostas recolhidas, as características

sociodemográficas dos participantes são específicas e semelhantes: a maioria dos participantes é do sexo feminino, da faixa etária de 18 aos 29 anos e tem menos de 5 anos de experiência profissional e antiguidade na empresa. Desta forma, torna-se importante complementar este estudo em pesquisas futuras com uma amostra de maior dimensão e mais diversificada, para que seja possível generalizar e validar os resultados obtidos.

Adicionalmente, a variável práticas de trabalho flexível foi analisada enquanto uma variável compósita, não se diferenciando as suas várias dimensões (categorias). Assim, em investigações futuras, fará sentido abordar esta variável de acordo com as diversas categorias de práticas de trabalho flexível, de modo a compreender de que forma o tipo de prática de trabalho flexível tem impacto nas restantes variáveis, visto que os resultados podem variar, consoante o tipo de flexibilidade utilizado.

Para além disso, a análise do equilíbrio trabalho-vida pessoal foi realizada apenas com recurso a uma das suas componentes, a melhoria entre vida profissional e vida pessoal. Desta forma, poderá ser relevante analisar o papel das restantes componentes na relação com as outras variáveis presentes neste estudo, complementando melhor a investigação.

Outra limitação refere-se ao facto desta investigação ter sido elaborada através de um estudo correlacional, uma vez que não permite compreender a influência do tempo nas variáveis, nem inferir a causalidade das variáveis. Assim, será relevante elaborar um estudo longitudinal que permita compreender melhor as dinâmicas e relações entre as variáveis. Para além disso, a investigação baseada numa única fonte de dados poderá estar sujeita a um enviesamento de método comum.

Finalmente, não foram utilizadas variáveis de controlo neste estudo, visto que se priorizou a análise das relações entre as principais variáveis apresentadas no modelo de investigação. Futuramente, fará sentido incluir variáveis de controlo, de forma compreender o seu impacto no modelo proposto.

4.3. Conclusão

Concluindo, este estudo demonstra a existência de uma relação significativa e positiva entre as práticas de trabalho flexível e o equilíbrio trabalho-vida pessoal, isto é, a utilização de práticas de trabalho flexível promove o equilíbrio trabalho-vida pessoal dos indivíduos. Para além disso, confirmou-se o papel mediador do equilíbrio trabalho-vida pessoal na relação entre as práticas

de trabalho flexível e a motivação, representada, neste estudo, pela satisfação das três necessidades psicológicas básicas: a autonomia, a competência e a relação de pertença. Desta forma, o equilíbrio trabalho-vida pessoal favorece a satisfação das necessidades psicológicas básicas dos indivíduos, contribuindo para o aumento da sua motivação.

Adicionalmente, apesar de não se ter verificado o papel moderador da insegurança no trabalho na relação entre as práticas de trabalho flexível e o equilíbrio trabalho-vida pessoal, este estudo permitiu contribuir para a literatura acerca desta variáveis, sugerindo a necessidade de investigações futuras que explorem a complexidade da interação entre estas variáveis.

Este estudo contribui para a literatura acerca das práticas de trabalho flexível, e da sua relação com as restantes variáveis analisadas, nomeadamente o equilíbrio trabalho-vida pessoal, a motivação e a insegurança no trabalho. Para além disso, este estudo permite esclarecer a importância da adoção de medidas que promovam o equilíbrio trabalho-vida pessoal, de forma a que as práticas de trabalho flexível tenham impacto na motivação dos indivíduos.

Em suma, é possível compreender a necessidade de continuar a estudar os impactos das práticas de trabalho flexível, incentivando as organizações a promover estas práticas, enquanto implementam medidas que promovem o equilíbrio trabalho-vida pessoal dos colaboradores. Assim, a conciliação das práticas de trabalho flexível com o equilíbrio trabalho-vida pessoal permite satisfazer as necessidades psicológicas básicas dos indivíduos, contribuindo para aumentar a sua motivação. Desta forma, as organizações conseguem evitar as consequências negativas da utilização destas práticas, tornando-as numa vantagem competitiva.

Referências Bibliográficas

Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, *67*(5), 422–436. https://doi.org/10.1037/H0040968

Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2013). Work–Family Conflict and Flexible Work Arrangements: Deconstructing Flexibility. *Personnel Psychology*, *66*(2), 345–376. https://doi.org/10.1111/peps.12012

Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, *23*(4), 383–400. https://doi.org/10.1002/JOB.144

Barney, C. E., & Elias, S. M. (2010). Flex-time as a moderator of the job stress-work motivation relationship: A three nation investigation. *Personnel Review*, *39*(4), 487–502. https://doi.org/10.1108/00483481011045434/FULL/PDF

Bayazit, Z. E., & Bayazit, M. (2019). How do flexible work arrangements alleviate work-family-conflict? The roles of flexibility i-deals and family-supportive cultures. *INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*, *30*(3), 405–435. https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1278615

Beauregard, T. A., & Henry, L. C. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review*, *19*(1), 9–22. https://doi.org/10.1016/J.HRMR.2008.09.001

Berkery, E., Morley, M. J., Tiernan, S., Purtill, H., & Parry, E. (2017). On the Uptake of Flexible Working Arrangements and the Association with Human Resource and Organizational Performance Outcomes. *EUROPEAN MANAGEMENT REVIEW*, *14*(2), 165–183. https://doi.org/10.1111/emre.12103

Berthiaume, E. (2020, August 17). LU alum Jack Nilles is father of telecommuting. *Lawrence University*. https://www.lawrence.edu/articles/lu-alum-jack-nilles-father-telecommuting

Bird, R. C., & Brown, E. (2017). The United Kingdom Right to Request as a Model for Flexible Work in the European Union. *SSRN Electronic Journal*. https://doi.org/10.2139/SSRN.2869795

Bontrager, M., Clinton, M. S., & Tyner, L. (2021). Flexible Work Arrangements: A Human Resource Development Tool to Reduce Turnover. *ADVANCES IN DEVELOPING HUMAN RESOURCES*, *23*(2), 124–141. https://doi.org/10.1177/1523422320982930

Brulin, E., Bjärntoft, S., Bergström, G., & Hallman, D. M. (2023). Gendered Associations of Flexible Work Arrangement and Perceived Flexibility with Work–Life Interference: A Cross-Sectional Mediation Analysis on Office Workers in Sweden. *Social Indicators Research*, *167*(1–3), 571–588. https://doi.org/10.1007/s11205-023-03113-w

Brunelle, E., & Fortin, J. A. (2021). Distance Makes the Heart Grow Fonder: An Examination of Teleworkers' and Office Workers' Job Satisfaction Through the Lens of Self-Determination Theory. *SAGE Open*, *11*(1). https://doi.org/10.1177/2158244020985516/ASSET/25E690CF-88C5-4C09-87AA-5C7091BEA35F/ASSETS/IMAGES/LARGE/10.1177_2158244020985516-FIG1.JPG

Campbell, J. P., & Pritchard, R. D. (1976). *Campbell_&_Pritchard_Motivation_Theory_in_Handbook_Org_Psych*. 63–130.

Carlson, D. S., Grzywacz, J. G., & Zivnuska, S. (2009). Is work'family balance more than conflict and enrichment? *Human Relations*, *62*(10), 1459–1486. https://doi.org/10.1177/0018726709336500

Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C., & Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: a multidimensional approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *28*(1), 51–73. https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1541886

Cheau Wei, L., & Mui Li, C. (2024). The Role of Flexible Work Arrangements in Enhancing Employee Well- Being and Productivity: A Study on SDG 8 Implementation in Tech Companies. *Journal of Business and Social Sciences*, *2024*(1). https://doi.org/10.61453/JOBSS.V2024NO18

Chung, H., & van der Lippe, T. (2020). Flexible Working, Work-Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *SOCIAL INDICATORS RESEARCH*, *151*(2), 365–381. https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x

Ciufo, J. A. (2021). THE RELATIONSHIP BETWEEN WORK-LIFE BALANCE AND INTRINSIC MOTIVATION. *Adler University*.

De Witte, H. (1999). Job Insecurity and Psychological Well-being: Review of the Literature and Exploration of Some Unresolved Issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *8*(2), 155–177. https://doi.org/10.1080/135943299398302

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). *The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior*.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains. *Canadian Psychology*, *49*(1), 14–23. https://doi.org/10.1037/0708-5591.49.1.14

Dizaho, E. k., Salleh, R., & Abdullah, A. (2017). Achieveing Work Life Balance Through Flexible Work Schedules and Arrangements Research. *Global Business and Management Research: An International Journal*, *9*(1s), 455–465.

Ferdous, T., Ali, M., & French, E. (2023). Use of flexible work practices and employee outcomes: the role of work-life balance and employee age. *JOURNAL OF MANAGEMENT & ORGANIZATION*, *29*(5), 833–853. https://doi.org/10.1017/jmo.2020.44

Ferreira Gomes, A., Veloso, A., & Costa, P. (2024). Análise Psicométrica e Validação da Job Insecurity Scale em Universidades. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, *40*, e40509. https://doi.org/10.1590/0102.3772E40509.EN

Fischmann, G., De Witte, H., Sulea, C., Elst, T. Vander, De Cuyper, N., & Iliescu, D. (2022). Validation of a Short and Generic Qualitative Job Insecurity Scale (QUAL-JIS). *European Journal of Psychological Assessment*, *38*(5), 397–411. https://doi.org/10.1027/1015-5759/A000674

Fischmann, G., De Witte, H., Sulea, C., & Iliescu, D. (2018). Qualitative job insecurity and in-role performance: a bidirectional longitudinal relationship? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *27*(5), 603–615. https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1504769

Fisher, G., Smith, C. S., Vincent Kantorski, A., Hakel -, M. D., & Musher-Eizenman, D. (2001). *WORK/PERSONAL LIFE BALANCE: A CONSTRUCT DEVELOPMENT STUDY Committee*.

Gagné, M. (2019). *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*.

Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (1984). Job Insecurity: Toward Conceptual Clarity. *The Academy of Management Review*, *9*(3), 438. https://doi.org/10.2307/258284

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

Hayman, J. (2005). Psychometric Assessment of an Instrument Designed to Measure Work Life Balance. *Research and Practice in Human Resource Management*, *13*(1), 85–91. https://espace.curtin.edu.au/bitstream/20.500.11937/46385/3/46365.pdf

Herzberg. (1959). The motivation to work. *Wiley*. https://psycnet.apa.org/record/1960-04849-000

Hill, E. J., Ferris, M., & Märtinson, V. (2003). Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior*, *63*(2), 220–241. https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00042-3

Hill, E. J., Hawkins, A. J., Ferris, M., & Weitzman, M. (2001). Finding an extra day a week: The positive influence of perceived job flexibility on work and family life balance. *Family Relations*, *50*(1), 49–58. https://doi.org/10.1111/J.1741-3729.2001.00049.X

Hislop, D., & Axtell, C. (2009). To infinity and beyond?: workspace and the multi-location worker. *New Technology, Work and Employment*, *24*(1), 60–75. https://doi.org/10.1111/J.1468-005X.2008.00218.X

Jahal, T., Bardoel, E. A., & Hopkins, J. (2024). Could the 4-day week work? A scoping review. *ASIA PACIFIC JOURNAL OF HUMAN RESOURCES*, *62*(1). https://doi.org/10.1111/1744-7941.12395

Jeffrey Hill, E., Grzywacz, J. G., Allen, S., Blanchard, V. L., Matz-Costa, C., Shulkin, S., & Pitt-Catsouphes, M. (2008). Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Community, Work and Family*, *11*(2), 149–163. https://doi.org/10.1080/13668800802024678

Jiang, L., Pan, Z., Luo, Y., Guo, Z., & Kou, D. (2023). More flexible and more innovative: the impact of flexible work arrangements on the innovation behavior of knowledge employees. *Frontiers in Psychology*, *14*, 1053242. https://doi.org/10.3389/FPSYG.2023.1053242

Kelliher, C., & Anderson, D. (2010). Doing more with less? flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, *63*(1), 83–106. https://doi.org/10.1177/0018726709349199

Kelliher, C., Richardson, J., & Boiarintseva, G. (2018). All of work? All of life? Reconceptualising work-life balance for the 21st century. *Human Resource Management Journal*, *29*(2), 97–112. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12215

Kossek, E. E., & Lautsch, B. A. (2018). Work–life flexibility for whom? Occupational status and work–life inequality in upper, middle, and lower level jobs. *Academy of Management Annals*, *12*(1), 5–36. https://doi.org/10.5465/annals.2016.0059

Kossek, E. E., & Michel, J. S. (2010). Flexible work schedules. In *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 1: Building and developing the organization.* (pp. 535–572). American Psychological Association. https://doi.org/10.1037/12169-017

Kossek, E. E., Thompson, R. J., & Lautsch, B. A. (2015). Balanced workplace flexibility: Avoiding the traps. *California Management Review*, *57*(4), 5–25. https://doi.org/10.1525/cmr.2015.57.4.5

Lee, Y. (2024). Job insecurity, life satisfaction and the moderating role of job satisfaction in South Korea. *INTERNATIONAL JOURNAL OF ORGANIZATIONAL ANALYSIS*. https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2024-4173

Lewis, S. (2003). Flexible Working Arrangements: Implementation, Outcomes, and Management. In *International Review of Industrial and Organizational Psychology 2003* (pp. 1–28). https://doi.org/https://doi.org/10.1002/0470013346.ch1

Maslow. (1954). Motivation and Personality. *Harpers*. www.holybooks.com

McGregor, D. (1960). Theory X and Theory Y. *Organization Theory*. https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3245673

Pais-Ribeiro, J., Labisa Palmeira, A., Teixeira, P., & Nunes Silva, M. (2012). Estudo da basic need satisfaction in general scale para a língua portuguesa. *Psicologia, Saúde & Doenças*, *13*, 209–219. https://www.researchgate.net/publication/262481610

Pinder, C. C. (2008). *Work Motivation in Organizational Behavior Second Edition*.

Pitt-Catsouphes, M., & Smyer, M. (2012). *Age and Generations Study, 2007-2008 Codebook*. www.icpsr.umich.edu

Porter, & Lawler. (1968). Managerial attitudes and performance. *R.D.Irwin*. https://search.worldcat.org/pt/title/managerial-attitudes-and-performance/oclc/243614

Richter, A., Näswall, K., & Sverke, M. (2010). Job insecurity and its relation to work-family conflict: Mediation with a longitudinal data set. *Economic and Industrial Democracy*, *31*(2), 265–280. https://doi.org/10.1177/0143831X09358370

Ryan, J. C. (2011). Development of a Measure of Work Motivation for a Meta-Theory of Motivation. *Psychological Reports*, *108*(3), 743–755. https://doi.org/10.2466/01.14.20.PR0.108.3.743-755

Ryan, R., & Deci, E. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, *25*(1), 54–67. https://doi.org/10.1006/CEPS.1999.1020

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being Self-Determination Theory*. Ryan.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2002). Overview of self-determination theory: An organismic-dialectical perspective. In *Handbook of self-determination research.* (pp. 3–33). University of Rochester Press.

Shifrin, N. V, & Michel, J. S. (2022). Flexible work arrangements and employee health: A meta-analytic review. *WORK AND STRESS*, *36*(1), 60–85. https://doi.org/10.1080/02678373.2021.1936287

Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2004). Introduction to Special Topic Forum: The Future of Work Motivation Theory. *The Academy of Management Review*, *29*(3), 379. https://doi.org/10.2307/20159049

Vander Elst, T., De Witte, H., & De Cuyper, N. (2014). The Job Insecurity Scale: A psychometric evaluation across five European countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *23*(3), 364–380. https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.745989

Vartiainen, M., & Hyrkkänen, U. (2010). Changing requirements and mental workload factors in mobile multi-locational work. *New Technology, Work and Employment*, *25*(2), 117–135. https://doi.org/10.1111/J.1468-005X.2010.00243.X

Voydanoff, P. (2004). The effects of work demands and resources on work-to-family conflict and facilitation. *Journal of Marriage and Family*, *66*(2), 398–412. https://doi.org/10.1111/J.1741-3737.2004.00028.X

Vroom. (1964). Work and Motivation. *Wiley*. https://psycnet.apa.org/record/1964-35027-000

Vyas, L. (2022). "New normal" at work in a post-COVID world: work-life balance and labor markets. *POLICY AND SOCIETY*, *41*(1), 155–167. https://doi.org/10.1093/polsoc/puab011

Anexos

Anexo A – Introdução do Questionário e Consentimento Informado

Caro/a participante,

O meu nome é Inês Água Morna e estou a desenvolver a minha dissertação do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional, no Iscte Business School.

A presente investigação visa compreender a relação entre as práticas de trabalho flexível, o equilíbrio trabalho-vida pessoal, a insegurança no trabalho e a motivação dos trabalhadores.

Para participar no estudo, será necessário que tenha mais de **18 anos** e que esteja a **trabalhar há pelo menos 3 meses** numa organização.

Todos os dados recolhidos serão exclusivamente analisados para a presente investigação e tratados de forma confidencial. A participação no estudo é estritamente voluntária, pelo que poderá desistir a qualquer momento. Não existem respostas certas ou erradas, apenas descreva a sua opinião da forma mais precisa e sincera possível.

Estima-se que o preenchimento do questionário demore cerca de 8 minutos.

Obrigada pela participação!
Para qualquer esclarecimento ou informação adicional, contacte: miram@iscte-iul.pt

Caso aceite participar no estudo, avance para a página seguinte, por favor.

→

Anexo B – Práticas de Trabalho Flexível

As questões que se seguem visam compreender a experiência de utilização de práticas de trabalho flexível.
Indique, por favor, a frequência com que usufrui das seguintes práticas, de acordo com a escala de resposta:

	Nunca 1	Raramente 2	Algumas vezes 3	Muitas Vezes 4	Sempre 5
1. Escolher o turno que trabalha	○	○	○	○	○
2. Escolher um horário de trabalho diferente do horário normal do seu local de trabalho	○	○	○	○	○
3. Solicitar ocasionalmente alterações das horas de início e de fim do expediente	○	○	○	○	○
4. Solicitar frequentemente alterações nas horas de início e de fim de atividade, por exemplo, diariamente	○	○	○	○	○
5.Reduzir o seu horário de trabalho e trabalhar a tempo parcial, mantendo-se no mesmo cargo ou ao mesmo nível	○	○	○	○	○
6. Estruturar os empregos como uma partilha de trabalho com outra pessoa, em que ambos recebem a sua "parte justa" da remuneração e dos benefícios	○	○	○	○	○
7. Reduzir a semana de trabalho, trabalhando mais horas em menos dias, pelo menos durante uma parte do ano	○	○	○	○	○
8. Tirar licenças sabáticas ou interrupções de carreira - ou seja, tirar licenças, remuneradas ou não, de um ou mais meses e regressar a um trabalho/função comparável	○	○	○	○	○

9. Tirar tempo remunerado ou não remunerado para educação ou formação para melhorar as competências profissionais	○	○	○	○	○
10. Tirar uma licença remunerada para prestação de cuidados ou outras responsabilidades pessoais ou familiares (por exemplo, responsabilidades parentais ou de prestação de cuidados a idosos) para além do que é exigido por lei	○	○	○	○	○
11. Trabalhar a meio do ano, ou seja, trabalhar durante um período de tempo reduzido numa base anual (por exemplo, trabalhar a tempo inteiro durante o outono, inverno e primavera e depois tirar o verão)	○	○	○	○	○
12. Trabalhar durante uma parte do ano num local de trabalho e outra parte do ano noutro local de trabalho	○	○	○	○	○
13.Trabalhar a partir de um local externo (como o domicílio) durante uma parte (ou a totalidade) da semana normal de trabalho, eventualmente ligado por telefone e computador	○	○	○	○	○
14. Transferir-se para um trabalho/função com menos responsabilidades e remuneração reduzida, se assim o desejar	○	○	○	○	○
15. Passar gradualmente à reforma, trabalhando menos horas durante um período de tempo antes da reforma completa	○	○	○	○	○

16. Controlar quando faz pausas	○	○	○	○	○
17. Ter uma palavra a dizer sobre o número de horas extraordinárias que trabalha	○	○	○	○	○
18. Tirar dias de férias extra "não remunerados"	○	○	○	○	○
19. Tirar férias pagas para fazer trabalho voluntário na comunidade	○	○	○	○	○

Anexo C – Equilíbrio Trabalho-Vida Pessoal

As afirmações seguintes visam avaliar a sua perceção relativamente ao equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.
Indique a frequência com que sentiu cada um dos itens e comportamentos, nos últimos 3 meses:

	Nunca 1	Raramente 2	Ocasionalmente 3	Às vezes 4	Frequentemente 5	Quase Sempre 6	Sempre 7
1. A minha vida pessoal é prejudicada por causa do trabalho	○	○	○	○	○	○	○
2. O meu trabalho dificulta a minha vida pessoal	○	○	○	○	○	○	○
3. Eu negligencio as necessidades pessoais por causa do meu trabalho	○	○	○	○	○	○	○
4. Eu coloco a minha vida pessoal "em pausa" por causa do trabalho	○	○	○	○	○	○	○
5. Eu perco atividades pessoais por causa do trabalho	○	○	○	○	○	○	○

6. Eu luto para conciliar o trabalho com atividades "não-trabalho"	○	○	○	○	○	○	○
7. Estou satisfeito com o tempo que tenho para realizar atividades pessoais	○	○	○	○	○	○	○
8. A minha vida pessoal deixa-me sem energia para o trabalho	○	○	○	○	○	○	○
9. Sinto-me demasiado cansado para ser eficaz no trabalho	○	○	○	○	○	○	○
10. O meu trabalho é prejudicado por causa da minha vida pessoal	○	○	○	○	○	○	○
11. É difícil trabalhar por causa de assuntos pessoais	○	○	○	○	○	○	○
12. A minha vida pessoal dá-me energia para o meu trabalho	○	○	○	○	○	○	○
13. O meu trabalho dá-me energia para realizar atividades pessoais	○	○	○	○	○	○	○
14. Sinto uma melhor disposição no trabalho por causa da minha vida pessoal	○	○	○	○	○	○	○
15. O meu trabalho contribui para que tenha uma melhor disposição	○	○	○	○	○	○	○

Anexo D – Motivação

As afirmações que se seguem visam avaliar a sua perceção relativamente à satisfação das suas necessidades psicológicas básicas.
Pense como cada afirmação se relaciona com a sua vida e indique se é verdadeira para si:

	Nada Verdadeiro 1	Quase Nada Verdadeiro 2	Pouco Verdadeiro 3	Em parte verdadeiro 4	Muito Verdadeiro 5	Quase Sempre Verdadeiro 6	Totalmente Verdadeiro 7
1. Sinto-me livre para decidir por mim próprio/a como viver a minha vida	○	○	○	○	○	○	○
2. Eu gosto das pessoas com quem convivo	○	○	○	○	○	○	○
3. Frequentemente, não me sinto muito competente	○	○	○	○	○	○	○
4. Sinto pressão na minha vida	○	○	○	○	○	○	○
5. As pessoas que conheço dizem-me que sou bom/a naquilo que faço	○	○	○	○	○	○	○
6. Dou-me bem com as pessoas com quem contacto	○	○	○	○	○	○	○
7. Sou uma pessoa reservada e não tenho muitos relacionamentos sociais.	○	○	○	○	○	○	○
8. Geralmente sinto-me livre para expressar as minhas ideias e opiniões	○	○	○	○	○	○	○
9. Considero as pessoas com quem contacto regularmente como minhas amigas.	○	○	○	○	○	○	○
10. Fui capaz de aprender recentemente novas competências interessantes.	○	○	○	○	○	○	○
11. Na minha vida diária tenho que fazer frequentemente o que me mandam.	○	○	○	○	○	○	○

12. Sinto que as pessoas que me rodeiam no dia-a-dia se preocupam comigo.	○	○	○	○	○	○	○
13. Na maioria dos dias sinto-me realizado/a com aquilo que faço.	○	○	○	○	○	○	○
14. As pessoas com quem convivo diariamente costumam ter em consideração os meus sentimentos.	○	○	○	○	○	○	○
15. Na minha vida não tenho muitas hipóteses de demonstrar aquilo que sou capaz	○	○	○	○	○	○	○
16. Não há muitas pessoas a quem me sinta próximo/a	○	○	○	○	○	○	○
17. Sinto que posso ser eu próprio/a no meu dia-a-dia	○	○	○	○	○	○	○
18. As pessoas com quem convivo regularmente não parecem gostar muito de mim	○	○	○	○	○	○	○
19. Frequentemente não me sinto muito capaz	○	○	○	○	○	○	○
20. Não tenho muitas oportunidades de decidir por mim próprio/a como fazer as coisas no meu dia-a-dia	○	○	○	○	○	○	○
21. Geralmente as pessoas são muito simpáticas comigo	○	○	○	○	○	○	○

Anexo E – Insegurança no Trabalho

As afirmações que se seguem visam avaliar a sua perceção relativamente à insegurança no trabalho.
Pense como cada afirmação se relacionada com a sua situação no trabalho e responda de acordo com a escala de resposta:

	Discordo Totalmente 1	Discordo 2	Nem concordo nem discordo 3	Concordo 4	Concordo Totalmente 5
1. É provável que o meu trabalho mude de forma negativa	○	○	○	○	○
2. Sinto-me inseguro acerca das características e condições do meu trabalho no futuro	○	○	○	○	○
3. Estou preocupado com as características do meu trabalho no futuro	○	○	○	○	○
4. Penso que o meu trabalho irá mudar para pior	○	○	○	○	○
5. O mais provável será perder o meu emprego, em breve	○	○	○	○	○
6. Tenho a certeza de que manterei o meu emprego	○	○	○	○	○
7. Sinto-me inseguro acerca do futuro do meu emprego	○	○	○	○	○
8. Penso que poderei perder o meu emprego num futuro próximo	○	○	○	○	○

Anexo F – Questões Sociodemográficas e Profissionais

Para terminar, seguem-se algumas questões de cariz sociodemográfico e profissional de forma a recolher dados estatísticos necessários para efetuar a caracterização global dos participantes.

Sexo:

- Masculino
- Feminino
- Prefiro não dizer

Idade:

- De 18 a 24 anos
- De 25 a 29 anos
- De 30 a 34 anos
- De 35 a 39 anos
- De 40 a 44 anos
- De 45 a 49 anos
- de 50 a 54 anos
- De 55 a 59 anos
- De 60 a 65 anos
- Acima de 65 anos

Estado Civil:

- Solteiro/a
- Casado/a ou União de Facto
- Divorciado/a
- Viúvo/a

Educação (grau de escolaridade completo):

- 1º Ciclo (4º ano)
- 2º Ciclo (6º ano)
- 3º Ciclo (9º ano)
- Ensino Secundário (12º ano)
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

Experiência de Trabalho:

- Menos de 1 ano
- Entre 1 a 5 anos
- Entre 5 a 10 anos
- Entre 10 a 15 anos
- Entre 15 a 20 anos
- Mais de 20 anos

Antiguidade na Empresa Atual:

- Menos de 1 ano
- Entre 1 a 5 anos
- Entre 5 a 10 anos
- Entre 10 a 15 anos
- Entre 15 a 20 anos
- Mais de 20 anos

Vínculo Contratual:

- Contrato de trabalho a termo certo
- Contrato de trabalho a termo incerto
- Contrato de trabalho sem termo
- Contrato de trabalho de curta duração
- Contrato de trabalho a tempo parcial
- Trabalho temporário
- Prestação de serviços

Modalidade de Trabalho:

- Trabalho presencial
- Trabalho remoto
- Trabalho híbrido

Dimensão da Empresa:

- Inferior a 10 colaboradores (microempresa)
- Entre 11 a 50 colaboradores (pequena empresa)
- Entre 51 a 250 colaboradores (média empresa)
- Superior a 250 colaboradores (grande empresa)

Setor de Atividade da Empresa

- Setor Primário (atividades extrativas - agricultura, pecuária, pesca,...)
- Setor Secundário (atividades transformadoras - indústria, construção civil, obras públicas,...)
- Setor Terciário (prestação de serviços - comércio, transportes, comunicações,...)

Área de Atuação da Empresa:

- Alojamento e Restauração
- Atividades Administrativas e de Gestão
- Atividades Artísticas
- Atividades Científicas e de Investigação
- Atividades Financeiras
- Comércio, Retalho e Grossistas
- Construção, Engenharia e Arquitetura
- Consultoria e Auditoria
- Desporto
- Educação

Eletricidade, Gás e Água

Informação e Comunicação

Justiça

Saúde

Agricultura, Pecuária e Pesca

Transportes e Logística

Veículos Automóveis e Motociclos

Outra