

Teletrabalho: Implicações para a saúde e desempenho do trabalhador

Beatriz Ramalho Belizanda Ferreira

Profa. Doutora Sónia P. Gonçalves

Dissertação para obtenção de grau de Mestre em
Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos

Lisboa

2024

Agradecimentos

Gostaria de expressar a minha profunda gratidão e amor por todas as pessoas que me apoiaram ao longo do meu percurso académico e que, de diferentes formas, contribuíram para a concretização desta dissertação.

Primeiramente, quero agradecer à minha orientadora – a Professora Doutora Sónia Gonçalves –, pela sua orientação incansável, valiosas sugestões e pela motivação e reforço positivo constante. A sua sabedoria, o seu apoio e o seu carinho foram essenciais para a realização desta dissertação. Quero agradecer-lhe pelas inúmeras reuniões e questões de última hora, pois se não fosse o seu vasto conhecimento e aconselhamento, o estudo não teria tomado o mesmo rumo.

Aos meus pais, que acreditaram em mim e que me deram sempre a motivação e o suporte em todas as fases da minha vida. O seu amor, paciência e sacrifício são o alicerce de todas as minhas conquistas. Agradeço-lhes por todas as oportunidades que me proporcionaram e por nunca deixarem de me incentivar e seguir os meus sonhos, mesmo nos momentos de incerteza e dificuldade.

À Cati e à Quibas. «Being sisters means you'll peel the rinds of your oranges and while the smell of citrus saturates the air, you'll find yourself handing over half for an equal share. Because being siblings is willing going half hungry to share in life's sweetness» (Lyra Wren). Quero agradecer pela cumplicidade, amizade, e por serem uma fonte de alegria, inspiração e amor constante. Agradeço à Cati pelas horas que passei na sua mesa da cozinha a escrever este projeto e pelas palavras de conforto, e à Quibas pela quantidade de roupa que teve de dobrar da minha cadeira simplesmente porque eu precisava de mais tempo para me dedicar a este projeto.

À minha melhor amiga Inês, pela amizade inabalável e pelo apoio e amor incondicional. Quero agradecer pela sua presença constante, e pelas horas que passou ao meu lado a ler e a reler este projeto. Quero agradecer-lhe por ser uma das minhas principais fontes de suporte e de motivação, e por nunca me deixar desistir. Agradeço-lhe por acreditar em mim – mesmo quando eu não acredito –, e por celebrar todas as minhas conquistas como se fossem suas. A sua amizade é um dos melhores presentes que tenho nesta vida. Ao meu melhor amigo e o meu cunhado Jon, pelo amor e apoio constante e pelas vezes que me ofereceu o seu sofá para dormir quando precisei de mudar de cenário e de motivação.

Agradeço-lhe por ser o meu melhor amigo, por me dar força em todas as fases da minha vida e por cada momento partilhado. Aos dois, que são um suporte incrível e que eu não trocaria por nada.

Aos meus avós e à minha família, pelo carinho e pela sabedoria que sempre compartilharam comigo. As suas histórias e ensinamentos são uma fonte de inspiração para mim.

Aos meus melhores amigos: à Bia, ao Bruno e à Mafalda, pela amizade sincera e por todos os momentos que se dedicaram a ouvir-me falar sobre este projeto, que me ajudaram a procurar soluções para problemas encontrados durante o caminho, e pelo apoio incondicional. Quero agradecer-vos por todos os jantares em que este tema foi uma rosa ou um espinho da semana, por todo o conforto, palavra amiga e por me abraçarem sempre que precisei. Pela amizade também e por toda a preocupação e amor, um enorme obrigada aos meus amigos Rafa e Ana, que estão sempre do meu lado.

Gostaria de expressar a minha eterna gratidão à Catarina, cujo apoio incondicional e orientação foram fundamentais ao longo desta minha jornada. A sua sabedoria e empatia ajudaram-me a manter o equilíbrio e a resiliência necessários para concluir este trabalho. Um enorme obrigada por me proporcionares todas as ferramentas emocionais e mentais que tornaram possível alcançar este objetivo.

Aos meus cães – à Amora, ao Cacau e à Matilde – que me proporcionaram tanto amor e apoio incondicional, e que passaram horas deitados ao meu lado no sofá enquanto escrevia este projeto. A sua presença foi uma fonte constante de alegria e conforto, especialmente nos momentos mais desafiantes.

A todos, o meu mais sincero obrigado. Esta conquista também é vossa.

Resumo

O presente estudo visa analisar a influência das modalidades de teletrabalho na saúde e no desempenho percebidos pelos trabalhadores. Com este intuito, foi analisada a relação entre o teletrabalho total e modalidades do trabalho híbrido e a exaustão emocional, o bem-estar psicológico e subjetivo, e qual a influência destes no desempenho percebido.

De modo a conduzir esta investigação, realizou-se um estudo de natureza correlacional e transversal, com uma metodologia quantitativa através de um questionário. A amostra foi composta por 461 trabalhadores de diferentes organizações, que participaram voluntariamente neste projeto, entre novembro de 2023 e março de 2024. As variáveis foram medidas pelos instrumentos já validados na literatura.

Os resultados revelaram uma relação positiva entre o bem-estar psicológico e o bem-estar subjetivo com o desempenho de tarefa e o desempenho contextual, e uma relação negativa com os comportamentos de trabalho contraproducentes. Confirmou-se que a exaustão emocional foi menor entre trabalhadores em teletrabalho total, sugerindo que a estabilidade e customização do ambiente de trabalho contribuem para menores níveis de exaustão emocional e maiores níveis de saúde e desempenho. Os resultados mostraram ainda que tanto o bem-estar psicológico quanto o bem-estar subjetivo mostraram-se mediadores importantes entre a exaustão emocional e o desempenho.

Esta investigação permitiu expandir o conhecimento sobre a influência das diferentes modalidades de teletrabalho na saúde e desempenho dos trabalhadores, fornecendo contributos para a criação de políticas de trabalho flexíveis que promovam o bem-estar e contribuam para o desempenho dos trabalhadores. As organizações podem utilizar estes contributos para estruturarem melhores práticas de teletrabalho, e maximizarem a produtividade e a saúde mental dos seus trabalhadores.

Palavras-Chave: Teletrabalho, Trabalho Híbrido, Exaustão Emocional, Bem-Estar, Desempenho Percebido.

Abstract

The present study aims to analyze the influence of telework modalities on workers' health and performance. To this end, the relationship between full-time telework and hybrid work modalities was examined in relation to emotional exhaustion, psychological and subjective well-being, and how these factors influence perceived performance.

To conduct this investigation, a correlational and cross-sectional study was conducted using a quantitative methodology through a questionnaire. The sample consisted of 461 workers from different organizations who voluntarily participated in this project between November 2023 and March 2024. The variables were measured using previously validated instruments.

The results confirmed the existence of a positive relationship between psychological well-being and subjective well-being with task performance and contextual performance, and a negative relationship with counterproductive work behaviors. It was confirmed that emotional exhaustion was lower among workers in full-time telework, suggesting that the customization of the work environment contributes to lower levels of emotional exhaustion and higher levels of health and performance. The results also showed that both psychological and subjective well-being were important mediators between emotional exhaustion and performance.

This research expanded the understanding of the effects of different telework modalities on workers' health and performance, providing contributions for the creation of flexible work policies that promote well-being and contribute to workers' performance. Organizations can use these insights to structure better telework practices and maximize the productivity and mental health of their employees.

Keywords: Telework, Hybrid Work, Emotional Exhaustion, Well-Being, Perceived Performance

Índice de Figuras

Figura 1. Modelo de Análise.....	26
Figura 2. Modelo de Mediação	43
Figura 3. Mediação da Exaustão Emocional, Bem-Estar Psicológico, Desempenho Individual Percebido	44
Figura 4. Modelo de Mediação - Exaustão Emocional, Bem-Estar Psicológico e Desempenho de Tarefa.....	45
Figura 5. Modelo de Mediação - Exaustão Emocional, Bem-Estar Psicológico e Desempenho Contextual	46
Figura 6. Modelo de Mediação - Exaustão Emocional, Bem-Estar Psicológico e Comportamentos de Trabalho Contraproducentes	47
Figura 7. Modelo de Mediação - Exaustão Emocional, Bem-Estar Subjetivo e Desempenho Individual Percebido.....	48
Figura 8. Modelo de Mediação - Exaustão Emocional, Bem-Estar Subjetivo e Desempenho de Tarefa.....	48
Figura 9. Modelo de Mediação - Exaustão Emocional, Bem-Estar Subjetivo e Desempenho Contextual	49
Figura 10. Modelo de Mediação - Exaustão Emocional, Bem-Estar Subjetivo e Comportamentos de Trabalho Contraproducentes	50

Índice de Tabelas

Tabela 1. Amostra – Género	28
Tabela 2. Amostra - Estado Civil	28
Tabela 3. Amostra - Habilitações Literárias Completas	29
Tabela 4. Médias de Trabalhadores por Modalidade	32
Tabela 5. Alfa de Cronbach	33
Tabela 6. Análise da Sensibilidade	34
Tabela 7. Análise Descritiva	34
Tabela 8. Médias - Modalidade e Variáveis	35
Tabela 9. Análise Descritiva - Exaustão Emocional	36
Tabela 10. Análise Descritiva - Bem-Estar Psicológico	36
Tabela 11. Análise Descritiva - Bem-Estar Subjetivo	37
Tabela 12. Análise Descritiva - Desempenho de Tarefa	37
Tabela 13. Análise Descritiva - Desempenho Contextual	38
Tabela 14. Análise Descritiva - Comportamentos de Trabalho Contraproducentes	39
Tabela 15. Correlações das Variáveis	40
Tabela 16. Kruskal-Wallis	41
Tabela 17. Mann-Whitney	42
Tabela 18. Teste de Sobel	50
Tabela 19. Confirmação de Hipóteses	52

Lista de Abreviações e Siglas

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

QWL – Quality of Working Life

COR – Teoria da Conservação de Recursos

SDT – Teoria da Autodeterminação

LMX – Teoria da Troca Líder-Membro

MBI – Maslach Burnout Inventory

SWLS – Satisfaction with Life Scale

IWPQ – Individual Work Performance Questionnaire

Índice

Agradecimentos	2
Resumo	4
Abstract	5
Índice de Figuras	6
Índice de Tabelas.....	7
Lista de Abreviações e Siglas.....	8
1. Introdução.....	11
2. Enquadramento Teórico	12
2.1. Teletrabalho Total	12
2.2. Trabalho Híbrido	14
2.3. Exaustão Emocional	15
2.4. Bem-Estar	16
2.5. Desempenho Percebido	17
2.6. Trabalho a partir de Casa: Pós-Pandemia	19
3. Método	27
3.1. Procedimentos e Desenho de Investigação	27
3.2. Amostra, População e Participantes.....	27
4. Resultados	32
4.1. Análise das Qualidades Psicométricas dos Instrumentos	33
4.1.1. Análise da Fiabilidade	33
4.1.2. Análise da Sensibilidade das Variáveis	33
4.2. Análise Descritiva.....	34
4.3. Correlações das Variáveis	39

4.4.	Análise Complementar	40
4.4.1.	Análise das Médias do Regime de Trabalho	41
4.4.2.	Análise das Médias Mediante a Opção de Escolha do Regime	42
4.5.	Testes das Hipóteses de Mediação	43
5.	Discussão	52
6.	Conclusão	62
6.1.	Contribuições do Estudo	63
6.2.	Limitações da Investigação	65
6.3.	Sugestões para Investigações Futuras	65
7.	Referências Bibliográficas.....	67
8.	Bibliografia a Consultar	81
	Anexo A – Levantamento de Dados Demográficos	85
	Anexo B – Medida da Exaustão Emocional	86
	Anexo C – Medida do Bem-Estar Psicológico	88
	Anexo D – Medida do Bem-Estar Subjetivo.....	89
	Anexo E – Medida do Desempenho Percebido	90

1. Introdução

A Pandemia COVID-19 alterou profundamente as normas padrão das organizações e da sociedade, e o trabalho à distância tornou-se uma realidade vivida por milhões de pessoas pelo mundo (Selvi & Madhavkumar, 2023). Com o teletrabalho – isto é, o trabalho realizado num local não determinado pelo empregador, com recursos às TIC – surgiram também novos desafios para os trabalhadores e para as organizações: se por um lado se registou um aumento da produtividade e do desempenho, por outro lado surgiram desafios como a saúde mental e o bem-estar dos trabalhadores, a falta de comunicação, o stress e o isolamento, e a falta de suporte organizacional (Bailey & Kurland, 2002; Pyöriä, 2011; Martin & MacDonnell, 2012; Sardeshmukh et al., 2012; Bloom et al., 2014; Bentley et al., 2016).

Atualmente, com a pandemia ultrapassada, o hábito do trabalho à distância permaneceu, mas deu igualmente espaço a uma nova forma de trabalho – o trabalho híbrido. No cenário pós-pandemia, o trabalho híbrido distingue-se do teletrabalho através da sua promoção simultânea da ida ao local tradicional de trabalho e da realização do trabalho num local não tradicional – sejam estes espaços a própria casa, cafés, espaços de *coworking*, bibliotecas (Opatha & Uresha, 2020).

Agora, na situação pós-pandemia, muitas organizações viram no trabalho à distância a oportunidade de cortarem nos seus custos e maximizarem a produtividade dos seus trabalhadores, ao optaram pela venda dos seus locais de trabalho tradicionais. Esta extinção do local de trabalho tradicional, juntamente com a falta de suporte organizacional, poderá levar ao sentimento de isolamento e exaustão emocional por parte dos trabalhadores e à diminuição do bem-estar e do desempenho percebido.

O presente estudo procura analisar qual a influência das diferentes modalidades de teletrabalho nos trabalhadores no que concerne à sua saúde e desempenho, através da comparação da exaustão emocional, do bem-estar e do próprio desempenho nas modalidades de teletrabalho total e trabalho híbrido.

2. Enquadramento Teórico

2.1. Teletrabalho Total

A revolução das tecnologias de informação e o advento da globalização trouxeram consigo alterações significativas ao nosso quotidiano através da rápida obtenção e uso de informação, e da sua consequente influência nas estruturas organizacionais e nos aspetos individuais de trabalho (Harpaz, 2002; Pyöriä, 2011.). O trabalho, como o conhecíamos, foi-se alterando e transformando para formas mais flexíveis de trabalho, que culminaram no nascimento do teletrabalho (Cardoso, 2021).

Embora o conceito tenha ganho mais atenção no decorrer da Pandemia COVID-19, o teletrabalho nasceu no início da década de 70, após a crise dos combustíveis, em que a solução encontrada foi a redução das deslocações dos indivíduos para os seus locais de trabalho, e em que o trabalho se começou a fazer a partir de casa (Cardoso, 2021). De acordo com Harpaz (2002), o seu verdadeiro catalisador foi o desenvolvimento da tecnologia, que permitiu removerem-se as variáveis do tempo e da presença física da equação que é a realização do trabalho. Nilles (1975) foi o primeiro autor a defender o conceito de teletrabalho, motivado por três grandes fatores: (1) o crescimento da indústria de informação; (2) o desenvolvimento de tecnologias de comunicação acessíveis; e, (3) os fatores ambientais e económicos. Atualmente, entende-se por teletrabalho todo e qualquer trabalho que seja realizado fora do ambiente tradicional de trabalho, e que exija o distanciamento físico e a utilização de tecnologias de informação para que os trabalhadores consigam comunicar uns com os outros (Olson, 1983; Gajendran & Harrison, 2007; Clancy, 2020, Cardoso, 2021).

O teletrabalho tem características, que impactam tanto os trabalhadores como a própria organização (Golden, 2009; Cardoso, 2021). De acordo com Golden (2009), a remoção da barreira que divide o trabalho e a família é um dos aspetos principais do teletrabalho, uma vez que obriga a que os trabalhadores se tornem mais flexíveis quando as responsabilidades profissionais e pessoais partilham o mesmo espaço. A coexistência no ambiente profissional e pessoal tem influência nos trabalhadores – se por um lado pode gerar conflito no concílio trabalho-família, por outro pode também o diminuir, através do aproveitamento do tempo perdido em deslocações.

Beauregard et al. (2013) afirma, na sua investigação, que os trabalhadores em teletrabalho possuem fronteiras menos permeáveis do que aqueles que não se encontram neste regime. A adoção de estratégias de delimitação de limites é aconselhada, como a restrição dos membros da família no espaço de trabalho ou vestir-se como se fosse de facto ao local de trabalho, para que se consiga conceber e desenhar um equilíbrio positivo entre os diferentes papéis família-trabalho (Cardoso, 2021).

O teletrabalho pode ser visto através de duas perceções (Jurik, 1998) – a primeira consiste num grupo de indivíduos que prefere esta modalidade, uma vez que esta oferece um conjunto de benefícios profissionais e flexibilidade; na segunda, por outro lado, o teletrabalho é visto como uma forma de “escravatura” – em que os trabalhadores são explorados pelos seus empregadores e trabalham em condições inferiores e relativamente inaceitáveis por valores mínimos (Harpaz, 2002). Ainda de acordo com o mesmo autor, sabe-se que esta modalidade de trabalho tem as suas vantagens e desvantagens, para os indivíduos, para as organizações, e até mesmo para a própria sociedade. De acordo com Harpaz (2002), para os indivíduos o teletrabalho pode significar vantagens como a autonomia, horas de trabalho flexíveis, melhor gestão de tempo, e redução de custos; por outro lado, o teletrabalho pode também ser sinónimo de um sentimento de isolamento, conflito vida-trabalho, falta de suporte organizacional, e impedimentos no avanço da carreira. Para a organização, o teletrabalho pode gerar um aumento da produtividade, aumento da oferta de recursos humanos, a redução do absentismo, maiores níveis de motivação e satisfação; assim como pode gerar dificuldades de gestão, investimento em novos métodos de formação e supervisão, problemas no que diz respeito ao compromisso dos indivíduos com a sua organização, e alterações das formas de trabalho (Harpaz, 2002). Harpaz (2002) afirma ainda as vantagens e desvantagens para a sociedade – se por um lado reduz os danos causados em termos ambientais, por outro cria uma sociedade altamente desvinculada.

De modo que se consiga alcançar sucesso com o teletrabalho, é necessário que existam adaptações por parte de todos os envolvidos no processo, mas especialmente dos *managers* (Cardoso, 2021). Na sua investigação, Golden (2009) referiu que que é necessário adotar algumas práticas para que o teletrabalho seja proveitoso para ambos: alterar o tipo de supervisão para que esta se realize através de metas e objetivos, formalizar o teletrabalho, incentivar comportamentos que vão de acordo ao esperado, assim como criar programas de sensibilização para todos os trabalhadores, entre outras.

2.2. Trabalho Híbrido

O termo trabalho híbrido ganhou popularidade após a Pandemia COVID-19, e consta na divisão do tempo de trabalho no seu local tradicional e à distância – seja este tempo em casa, em espaços de *coworking*, bibliotecas, cafês, etc. (Halford 2005; Moglia et al., 2021; Hopkins & Bardoel, 2023). De acordo com Hopkins e Bardoel (2023), o trabalho híbrido descreve a capacidade de um indivíduo ter algum nível de autonomia e flexibilidade no que diz respeito ao local onde desempenha as suas habituais funções de trabalho.

Na sua investigação, Lenka (2021) define quatro tipos de modelos relacionados com o trabalho híbrido: o modelo *office-centered*, o modelo *fully-flexible*, o modelo *split-weekly*, e o modelo *week-sharing*. No modelo *office-centered*, o foco está no desempenho das funções principalmente no local tradicional, embora estejam autorizados a trabalhar num outro local durante um ou dois dias; neste modelo de trabalho, os indivíduos coordenam-se de forma eficaz e têm um forte sentido de pertença e compromisso com a organização (Lenka, 2021; Selvi & Madhavkumar, 2023). No segundo modelo, o modelo *fully-flexible*, os indivíduos têm a liberdade de escolher quantos dias querem trabalhar a partir de casa, ou a partir do local tradicional de trabalho; porém, este modelo pode causar problemas de cooperação entre os indivíduos da equipa e até mesmo da organização (Lenka, 2021; Selvi & Madhavkumar, 2023). De acordo com os mesmos autores, no modelo *split-weekly* os indivíduos trabalham à distância alguns dias e trabalham no local de trabalho tradicional alguns dias por semana; este modelo proporciona aos gestores alguma ajuda no que consta ao contacto frequente com as suas equipas, e permite também aos indivíduos a possibilidade de estarem com os seus colegas de trabalho. Por fim, no modelo *week-sharing*, os meses são divididos por semanas de acordo com o trabalho e equipa, e com base no trabalho a ser desempenhado é realizada a decisão de que departamento irá desempenhar as suas funções no local tradicional de trabalho; este modelo permite aos indivíduos trabalharem em conjunto durante uma semana e continuarem com o seu vínculo tanto à sua equipa, como à sua organização (Lenka, 2021; Selvi & Madhavkumar, 2023).

No decorrer da sua investigação, Beno e Hvorecky (2021) enfatizam a importância do trabalho híbrido para os indivíduos, que ganham a liberdade de poderem trabalhar em qualquer local. Um modelo de trabalho híbrido permite aos indivíduos ter o poder de decisão quanto ao local onde trabalham, assim como a vantagem de poupar tempo no seu

dia-a-dia através da redução do tempo de deslocação até ao trabalho, e proporciona-lhes ainda a oportunidade de um melhor concílio vida-trabalho; permite-lhes escolher se estes preferem trabalhar no escritório e participar ativa e fisicamente na interação com os seus colegas, ou o conforto e flexibilidade de um outro local (Selvi & Madhavkumar, 2023).

Hatfield e Volini (2021) afirmam que embora exista um crescimento acelerado dos modelos de trabalho remoto, a maior parte dos gestores acredita que o trabalho híbrido é o mais eficiente. Com tudo isto em consideração, para que se alcance o sucesso organizacional através do trabalho híbrido, é necessário ter em consideração que este também apresenta desvantagens para o indivíduo e para a organização. Segundo Lenka (2021), o trabalho híbrido pode gerar falta de comunicação entre as equipas e o isolamento, provocando mau estar e exaustão emocional aos trabalhadores; o trabalho híbrido pode também gerar a diminuição significativa do *engagement*, assim como é possível que a organização não tenha meios e/ou fins para prover todos os seus trabalhadores com as ferramentas necessárias ao trabalho híbrido; ou a visibilidade dos trabalhadores não seja tão óbvia e que se criem problemas face à avaliação de desempenho, à evolução de carreira, ou até mesmo à promoção dos indivíduos.

2.3. Exaustão Emocional

A investigação realizada acerca da exaustão emocional iniciou-se com os estudos de Maslach (1982) e de Maslach e Jackson (1986), através dos estudos do *burnout*. No fenómeno do *burnout* foram desenhadas três componentes interrelacionadas: a exaustão emocional, a despersonalização, e a fraca realização pessoal (Pines & Aronson, 1988; Lee & Ashforth, 1990; Wright & Cropanzano, 1998).

A exaustão emocional é o primeiro estágio do *burnout* (Maslach, 1982). De acordo com Wright e Cropanzano (1998), a exaustão emocional descreve o sentimento de estar emocionalmente sobrecarregado e esgotado devido à atividade profissional, e pode manifestar-se através da fadiga física e através do cansaço e esgotamento psicológico. Em comparação com as restantes componentes do *burnout*, a exaustão emocional é a que se destaca pela gravidade das suas consequências a níveis pessoais – sentimentos de impotência, depressão e baixa autoestima (Jackson & Maslach, 1982); problemas quanto à saúde física (Burke et al., 1993; Kahili, 1988) –, assim como problemas no foro organizacional – como o problema da rotatividade, absentismo, e diminuição da qualidade de desempenho e da produtividade (Jackson et al., 1986; Maslach & Jackson, 1986; Teuchmann et al., 1999). Da perspetiva individual, a exaustão emocional pode ainda estar

associada a diversas dificuldades somáticas, como constipações, problemas gastrointestinais, dores de cabeça e perturbações de sono (Belcastro, 1982; Belcastro & Hays, 1984).

2.4. Bem-Estar

De acordo com a Organização Mundial de Saúde, o bem-estar é definido como “um estado de completo bem-estar físico, mental e social, e não apenas a ausência de doença ou enfermidade” (OMS, 1946, p. 1). A OCDE (2013) desenvolveu indicadores objetivos de bem-estar no intuito do seu projeto de uma “vida melhor”, e concentrou-se principalmente no bem-estar subjetivo – isto é, os “bons estados a nível mental, incluindo todas as várias avaliações, positivas e negativas, que os indivíduos fazem das suas vidas, e as reações afetivas dos indivíduos às suas experiências” (p.10).

Grant et al. (2007, citando Warr, 1987) definem o bem-estar no trabalho como a qualidade global da experiência e do funcionamento no trabalho de um indivíduo (). Com isto, existem três ramificações principais do bem-estar relacionado com o trabalho – o bem-estar psicológico, o bem-estar físico e o bem-estar social. De acordo com Guest (2017), quando falamos do bem-estar psicológico, falamos de dois tipos de bem-estar: o hedónico – representado pela satisfação no trabalho –, e o eudemónico – representado pela realização completa do potencial, com significado e propósito. Ao considerar a investigação de Warr (1990), este caracteriza o bem-estar psicológico em três dimensões: a primeira abrange a satisfação-insatisfação, entusiasmo-depressão e conforto-ansiedade. Quanto ao bem-estar físico, este capta os indicadores fisiológicos de saúde ou doença no local de trabalho, e é tipicamente explorada através de sentimentos subjetivos de saúde e indicadores positivos – a sensação de energia, por exemplo – e indicadores negativos – como a exaustão e o stress (Guest, 2017). Ainda de acordo com Guest (2017), o bem-estar social reflete-se nas relações interpessoais, nos níveis de apoio social e na perceção de confiança e justiça no tratamento.

Guest (2017) delinea três abordagens diferentes, cada uma com ênfase nas três dimensões anteriormente referidas, e indica as práticas relevantes da Gestão de Recursos Humanos. A primeira abordagem é baseada no Modelo Vitamínico de Warr (1990), que identificou 10 antecedentes do bem-estar, relacionado com o trabalho: oportunidades de controlo, oportunidade de utilização de competências, metas ou objetivos bem definidos, variedade, segurança física, disponibilidade financeira, contacto social, posição social valorizada, supervisão de apoio e equidade. Nesta abordagem, destacam-se características

do contexto de trabalho e do contexto social. Warr (1990) descreve o modelo como vitamínico, uma vez que uma “dose” apropriada de vitaminas melhoraria o bem-estar – mas não em demasia, tal como as vitaminas. A segunda abordagem segue Bakker e Demerouti (2007), no seu modelo de *Job-Demands*, que propõem que o bem-estar mitiga o esgotamento e stress, proporcionando altos níveis de empenho no trabalho. Este modelo trabalha ainda, a capacidade de dar resposta às exigências do trabalho – sejam estas emocionais, carga de trabalho, ou o conflito vida-trabalho –, conforme a disponibilidade dos recursos – isto é, a autonomia profissional suficiente, apoio social, as oportunidades de desenvolvimento, e o próprio *feedback*. A investigação existente neste modelo confirma que, quando as práticas adequadas de RH estão em vigor, também os recursos necessários estão, e a presença destas práticas ajuda a aliviar o sentimento de desconforto físico e a melhorar o bem-estar e o desempenho organizacional (Bakker e Demerouti, 2007; Schaufeli et al., 2009; Van de Voorde et al., 2016). A terceira abordagem baseia-se na investigação de Walton (1974), relacionada com a qualidade de vida profissional (*QWL*), que resumiu oito condições essenciais para uma *QWL* elevada: um ambiente de trabalho seguro e saudável, o desenvolvimento das capacidades humanas, crescimento e segurança, integração social, direitos e representação, relevância social do trabalho, consideração do espaço total de vida e compensação adequada e justa. De acordo com Grote e Guest (2016), também a flexibilidade e a proatividade deveriam ser adicionadas a estas condições essenciais; defendem ainda que uma gama adicional de práticas de RH, suscetíveis a melhorar o bem-estar dos indivíduos.

2.5. Desempenho Percebido

Um dos temas que mais atenção tem captado na literatura da gestão de recursos humanos é o desempenho do organizacional e, mais recentemente, dos trabalhadores (Gonçalves, 2021). Decorrente da dificuldade de recolher dados objetivos de desempenho os investigadores têm investido no desenvolvimento de conceptualizações e medidas de natureza subjetiva, como a *individual work performance*. A *individual work performance* foi definida por Campbell (1990, p.707) como os comportamentos necessários ou as ações relevantes para o alcance dos objetivos organizacionais, e caracteriza-se por 3 dimensões principais: o desempenho da tarefa, o desempenho contextual, e os comportamentos de trabalho contraproducentes. Na sua investigação, Campbell (1990) considera como foco principal da *individual work performance* o desempenho na tarefa, que define como a

proficiência com a qual os trabalhadores realizam as tarefas técnicas e essenciais para o seu trabalho. Borman e Motowidlo (1993) desenvolvem também um modelo da *individual work performance*, em que incluem o desempenho na tarefa e adicionam o desempenho contextual. No modelo de Borman e Motowidlo (1993), o desempenho na tarefa são todos os comportamentos e ações com influência direta no domínio e eficácia técnica do trabalho; já o desempenho contextual são as ações e os comportamentos dos trabalhadores que permitem a manutenção de um ambiente social e psicológico da organização. Mais tarde, Robinson e Bennett (1995) acrescentam à *individual work performance* os comportamentos de trabalho contraproducentes, isto é, os comportamentos e ações por parte dos trabalhadores que vão voluntariamente contra as normas organizacionais.

O desempenho na tarefa é definido como os comportamentos e eficácia nas tarefas, reconhecido como parte do trabalho, e que colaboram diretamente para o núcleo técnico da organização (Borman & Motowidlo, 1993). A quantidade e a qualidade de trabalho, as habilidades e conhecimento do trabalho, a manutenção e atualização das técnicas de trabalho e a capacidade para tomar decisões e resolução de problemas são alguns dos indicadores que o desempenho da tarefa pode possuir (Koopmans et al., 2011). De acordo com Silvestre (2021), os comportamentos do desempenho da tarefa devem ser traçados de acordo com os requisitos da função e identificados através de uma análise completa do trabalho.

Borman e Motowidlo (1993) definem o desempenho contextual como os comportamentos que proporcionam um bom ambiente organizacional, social e psicológico. Estes são os comportamentos catalisadores para as atividades e processos das tarefas e incluem a cooperação voluntária para as atividades, a iniciativa, o entusiasmo, a dedicação, a proatividade e a criatividade, a comunicação de forma eficaz, e o estabelecimento das relações interpessoais (Campbell, 1990; Borman & Motowidlo, 1997; Koopmans et al., 2011; Silvestre, 2021).

Os comportamentos de trabalho contraproducentes, segundo Rotundo e Sackett (2002), são aqueles que prejudicam o bem-estar da organização – ou seja, comportamentos como o presentismo e o absentismo, as longas ou demasiadas pausas de trabalho, atrasos, atitude ou conduta agressiva e/ou inadequada, uso impróprio de privilégios, o roubo ou o abuso de substâncias (Koopmans et al., 2011). Os comportamentos de trabalho contraproducentes são todos aqueles propositados que têm uma influência negativa sobre os objetivos da organização.

2.6. Trabalho a partir de Casa: Pós-Pandemia

De acordo com Marques et al. (2023), a produção científica associada ao teletrabalho conceito teve um início discreto – com um acumular de 5,6% dos artigos publicados no período de 1989 e 1998 –, mas mais tarde em 1999 registou-se um aumento das publicações, que permaneceu até aos anos posteriores de 2019 quando a pandemia COVID-19 surgiu. Após 2019, e influenciado pela resposta necessária ao coronavírus, deu-se um aumento exponencial de publicações quanto ao teletrabalho – com 51,1% dos artigos já a referir COVID-19 no âmbito do conceito (Marques et al., 2023). No entanto, a literatura atual permanece focada no teletrabalho no decorrer da pandemia, reportando-se a resultados desse período. Ainda no estudo de Marques et al. (2023), verificou-se que no período pós-pandémico os estudos demonstraram uma preocupação com o bem-estar dos trabalhadores, a interdependência das tarefas e a adaptação a novas tecnologias.

Assim, a investigação mostra-se consensual de que a Pandemia desencadeou enormes mudanças no que concerne à relação entre as organizações e os trabalhadores, o significado e papel de trabalho, assim como realçou a importância da adaptação a novos ambientes e formas de trabalho (Zicari & Gamble, 2023). Uma das mudanças mais relevantes da Pandemia no mundo laboral deveu-se à persistência de diversas modalidades remotas de teletrabalho, mesmo após o final do confinamento e de outras restrições (Rupcic, 2024).

Cho et al. (2024), na sua investigação, reforçam que a «casa» é frequentemente considerada um exemplo perfeito para o conceito de topofilia, isto é, um lugar de apego, amor e conforto, que oferece um senso de pertença, privacidade, segurança e qualidade de vida, que molda a identidade individual e comunitária (Cho et al., 2022). Como tal, com o trabalho à distância a tornar-se um novo normal, inúmeros indivíduos passaram a reconhecer o conceito de casa como também um conceito de local de trabalho (Cho et al., 2024).

Nos ambientes tradicionais de escritório, os trabalhadores têm bem definida a fronteira de trabalho – seja esta para iniciar ou encerrar o seu dia de trabalho (Ashforth et al., 2000; Cho et al., 2024). Em contraste, os trabalhadores que se encontram em alguma forma de teletrabalho devem desenvolver as suas próprias estratégias para delinear a barreira entre a vida profissional e a vida pessoal. Cho et al. (2024) verificaram que uma abordagem comum utilizada era a adoção de comportamentos repetitivos e sequenciais, que facilitavam as transições entre estas duas realidades – como fazer um chá ou interagir

com membros da família. Através destas práticas, os trabalhadores conseguem iniciar, concluir o trabalho ou realizar pequenas pausas no decorrer do seu dia-a-dia.

Também durante a investigação, Cho et al. (2024) descobriram que os trabalhadores que se encontravam no regime *online* customizavam o seu local de trabalho ao incorporarem estímulos sensoriais e posses pessoalmente significativas no seu dia-a-dia – e que, por consequência, a produtividade aumentava. Verificou-se que o envolvimento de várias experiências sensoriais positivas durante a rotina de trabalho em casa – como, por exemplo, a interação visual ou auditiva com a natureza – contribuíam para o bem-estar e produtividade (Cho et al., 2024). De acordo com os mesmos autores e Yi Fu (1974), estas práticas promovem o apego e familiaridade e, consequentemente, melhoram o bem-estar geral e a produtividade no teletrabalho.

Quanto ao companheirismo, embora a família ou colegas de casa não sejam colegas de trabalho e frequentemente não partilhem a mesma esfera social profissional – a menos que trabalhem para a mesma organização –, a dinâmica social em casa impacta significativamente as práticas de trabalho (Cho et al., 2022). Foi igualmente verificado que a presença e interações de membros da casa em que os indivíduos se encontram afetam significativamente as práticas de trabalho, incluindo os vínculos emocionais e o estabelecimento de fronteiras (Cho et al., 2024). A investigação dos mesmos autores verificou que, em caso de indivíduos que vivam com os seus parceiros e que ambos trabalhem a partir de casa, é essencial existirem pausas em que possam interagir durante o decorrer do dia de trabalho. Também a presença e atividades dos membros da família facilitam o encerramento do dia de trabalho, uma vez que permite a mudança de papel de trabalhador para membro da família, distinguindo um do outro (Cho et al., 2024). Ao abraçar esta componente social e afetiva do ambiente doméstico, os trabalhadores mantêm uma orientação saudável de ambiente de trabalho *online*.

2.7. O presente estudo: Modelo de Análise e Hipóteses

A presente investigação é um estudo transversal e de natureza quantitativa, que procura atender a dois objetivos principais: (1) análise e comparação dos níveis de exaustão emocional, bem-estar e desempenho nas modalidades de teletrabalho total e híbrido; (2) analisar o bem-estar como mediador na relação entre exaustão emocional e desempenho percebido.

Diversos estudos demonstram que o teletrabalho pode ter influências variadas na saúde mental – como a exaustão emocional, isto é, a sensação de esgotamento emocional e sobrecarga devido à atividade profissional (Maslach & Leiter, 2016). Assim, enquanto alguns estudos sugerem que o teletrabalho total pode proporcionar aos trabalhadores um maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (Gajendran & Harrison, 2007), e maior participação da vida familiar (Kossek et al., 2006); outros relatam a deterioração do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e a falta de suporte organizacional (Bloom et al., 2014), o aumento do isolamento profissional (Gajendran et al., 2015), aumento da carga horária de trabalho (Suh & Lee, 2017). Hartig et al (2007) realça que o teletrabalho tem sido associado ao aumento da carga de trabalho, falta de equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal e, conseqüentemente, conflitos familiares, ansiedade, stress e isolamento profissional. Por outro lado, a modalidade de trabalho híbrido, que combina tanto a componente presencial quanto à distância – tal como visto anteriormente –, pode oferecer um equilíbrio mais saudável entre estas, enquanto reduz esta sensação de isolamento (Bloom et al., 2014).

De modo a aprofundar a compreensão da relação entre o teletrabalho e a exaustão emocional, podemos recorrer à Teoria da Conservação de Recursos (COR) de Hobfoll (1989). De acordo com esta teoria, os indivíduos procuram obter, manter, desenvolver e proteger uma variedade de recursos – quer a nível pessoal, social e cultural, como recursos materiais (carro, casa) de condição (emprego, educação), características pessoais (autoestima), e recursos de energia (tempo livre, dinheiro) (Hobfoll, 1989, 2001, 2002). Esta teoria sugere que o stress ocorre quando: (1) existe uma ameaça de perda de recursos; (2) os recursos se perdem verdadeiramente; (3) as pessoas investem recursos e não recebem em troca os benefícios que esperavam receber deste investimento (Hobfoll, 2001).

No contexto de teletrabalho total, os trabalhadores podem sentir que os seus recursos estão constantemente ameaçados em consequência da falta de equilíbrio e separação entre a vida profissional e a vida pessoal, do isolamento social, ansiedade (Hartig et al., 2007), e do aumento da carga horária de trabalho (Suh & Lee, 2017). O trabalho híbrido, porém, pode proporcionar aos trabalhadores uma recuperação mais eficiente destes recursos, com maior interação social e separação das realidades profissionais e pessoais – mitigando assim a exaustão emocional.

Fundamentada pela teoria anterior, propõe-se a seguinte hipótese:

H1: O teletrabalho total está associado a níveis mais altos de exaustão emocional em comparação com a modalidade de trabalho híbrido.

O teletrabalho, com todos os seus pontos fortes, pode igualmente influenciar o bem-estar psicológico dos trabalhadores. Se por um lado o teletrabalho total aumenta a flexibilidade e elimina o tempo de deslocamento (Gajendran & Harrison, 2007), por outro lado pode proporcionar desafios consideráveis.

A teoria da Necessidade de Pertença de Baumeister e Leary (1995) sugere que todos os seres humanos partilham a necessidade de formar e manter duradouramente relações interpessoais significativas e positivas. Na Teoria da Necessidade de Pertença, existem 2 critérios principais: (1) existe a necessidade de interações pessoais ou contacto frequente com outros indivíduos, e que estas interações sejam positivas ou agradáveis e livres de conflito; (2) estas interações devem ocorrer no contexto temporal estável e de continuidade no futuro. Este segundo critério estabelece a importância do vínculo interpessoal para o sentimento de pertença, uma vez que interação com um indivíduo que faça parte de um contexto comum e de um relacionamento contínuo é mais significativo do que um indivíduo estranho ou conhecido casual (Baumeister & Leary, 1995). Assim, de acordo com Baumeister e Leary (1995), para satisfazer esta necessidade de pertença, a pessoa deve acreditar que o outro se preocupa com o seu bem-estar e que gosta dela.

A Teoria da Conservação de Recursos (COR) de Hobfoll (1989) – anteriormente explicada – é também importante para a compreensão da relação entre o teletrabalho total e o bem-estar psicológico, uma vez que explica a ocorrência do stress quando existe uma ameaça aos recursos ou quando os recursos são efetivamente perdidos. No teletrabalho total, a falta de barreiras físicas entre o trabalho e a vida social, por exemplo, pode ser interpretada como uma ameaça aos recursos de condição, de autoestima, e aos recursos de energia. Assim, o teletrabalho pode facilitar uma recuperação eficiente destes recursos, mitigando a sensação de stress e, consequentemente, aumentando o bem-estar.

Com base nas teorias anteriores, propõe-se a seguinte hipótese:

H2: O teletrabalho total está associado a níveis mais baixos de bem-estar psicológico dos trabalhadores em comparação com a modalidade de trabalho híbrido.

A literatura tem demonstrado consistentemente que o bem-estar psicológico dos trabalhadores desempenha um papel crucial no seu desempenho de trabalho. Judge et al. (2001) revelaram na sua investigação a existência de uma relação positiva entre a satisfação no trabalho – componente do bem-estar psicológico –, e o desempenho dos trabalhadores. Os autores sugeriram que trabalhadores com maiores níveis de satisfação

no trabalho tendiam a ser mais produtivos e eficazes no trabalho. Da mesma forma, Wright e Cropanzano (2000), descobriram que o bem-estar dos trabalhadores estava positivamente relacionado com diversas medidas do desempenho, como a produtividade e o *engagement*. Adicionalmente, sabe-se que a exaustão emocional drena os recursos mentais e emocionais necessário para manter um desempenho eficaz e diminui o *engagement* (Bakker & Demerouti, 2008).

Fredrickson (2001), com a Teoria da Ampliação e Construção (*Broaden-and-Build Theory*), oferece uma base para a compreensão do papel do bem-estar psicológico como mediador entre a exaustão emocional e os diferentes tipos de desempenho percebidos. Segundo esta teoria, as emoções positivas aumentam o repertório cognitivo e comportamental dos trabalhadores e, naturalmente, promovem maior flexibilidade mental, criatividade e disposição para explorar novas oportunidades. Assim, quando os trabalhadores experienciam o bem-estar psicológico e emoções positivas, tornam-se mais abertos a novas ideias, experienciam mais resiliência, e trabalham a capacidade de desenvolver recursos duradouros e melhoram o seu desempenho em inúmeras áreas (Fredrickson, 2001). O bem-estar psicológico pode então atenuar a influência negativa da exaustão emocional, criando um ciclo positivo de crescimento e desenvolvimento contínuo (Fredrickson, 2001). A Teoria da Conservação de Recursos (COR) de Hobfoll (1989) – anteriormente explicada – é igualmente importante para a compreensão da relação entre a exaustão emocional, bem-estar psicológico, e o desempenho individual percebido. Devido à exaustão emocional, os trabalhadores podem sentir que os seus recursos estão a ser ameaçados ou verdadeiramente perdidos – e neste caso, o seu bem-estar – e assim os níveis de desempenho individual percebido diminuirão (Hobfoll, 1989). Assim, fundamentam-se assim as seguintes hipóteses:

H_{2a}: O bem-estar psicológico medeia a relação entre a exaustão emocional e o desempenho individual percebido.

H_{2b}: O bem-estar psicológico medeia a relação entre a exaustão emocional e o desempenho de tarefa.

H_{2c}: O bem-estar psicológico medeia a relação entre a exaustão emocional e o desempenho de contextual.

A mesma teoria sugere que emoções positivas e a construção de recursos duradouros podem reduzir a propensão a comportamentos de trabalho contraproducentes, ao promover um estado mental mais positivo (Fredrickson, 2001). Assim, fundamenta-se a seguinte hipótese:

H2a: O bem-estar psicológico medeia a relação entre a exaustão emocional e os comportamentos de trabalho contraproducentes.

Tem-se vindo a demonstrar que a exaustão emocional não afeta somente o desempenho dos trabalhadores, mas igualmente o bem-estar subjetivo – que compreende a satisfação com a vida e a experiência de emoções positivas e negativas (Diener, 2000).

Para melhor compreender a relação entre a exaustão emocional, o bem-estar subjetivo e o desempenho no trabalho, podemos recorrer a várias teorias. A Teoria da Conservação de Recursos (COR) de Hobfoll (1989) sugere que indivíduos procuram preservar e acumular os seus inúmeros recursos – anteriormente explicado –. Quando sentem exaustão emocional, estes mesmos recursos são esgotados ocorre uma redução do bem-estar subjetivo. Esta perda do bem-estar subjetivo, por sua vez, pode influenciar negativamente o desempenho no trabalho – abrangendo as tarefas, o desempenho contextual e os comportamentos de trabalho contraproducentes. A Teoria da Ampliação e Construção de Fredrickson (2001) oferece também uma visão quanto ao papel das emoções positivas no bem-estar subjetivo. No contexto de trabalho, quando os níveis de bem-estar subjetivo são elevados, mesmo mediante a exaustão emocional, os indivíduos podem utilizar estas emoções positivas para mitigar a influência desta mesma exaustão no seu desempenho e prevenir os comportamentos contraproducentes. A Teoria da Autodeterminação (SDT) de Deci e Ryan (2000) enfatiza a ideia de que os seres humanos têm uma tendência inata para o crescimento psicológico e integração, mas que este desenvolvimento ocorre num ambiente que satisfaça três necessidades psicológicas básicas: (1) a autonomia, que se refere à sensação de controlo das próprias ações e decisões; (2) competência, que diz respeito à sensação de eficácia e habilidade para enfrentar desafios; (3) relacionamento, que é a necessidade de sentir-se conectado com outros, de ter relações próximas e seguras, e de sentir valorizado por outros. A exaustão emocional pode então comprometer a satisfação destas necessidades e, por sua vez, resultar numa diminuição do bem-estar subjetivo. Assim, a redução do bem-estar subjetivo pode levar a um decrescer do desempenho e aumento de comportamentos de trabalho contraproducentes.

Com base nessas teorias, propõe-se que o bem-estar subjetivo medeia a relação entre exaustão emocional e desempenho individual percebido, assim como as dimensões específicas de desempenho de tarefas, comportamentos contextuais e comportamentos contraproducentes. Assim, formulam-se as seguintes hipóteses:

H3: O teletrabalho total está associado a níveis mais baixos de bem-estar subjetivo dos trabalhadores em comparação com a modalidade de trabalho híbrido.

H3a: O bem-estar subjetivo medeia a relação entre exaustão emocional e o desempenho individual percebido.

H3b: O bem-estar subjetivo medeia a relação entre a exaustão emocional e o desempenho de tarefa.

H3c: O bem-estar subjetivo medeia a relação entre a exaustão emocional e o desempenho de contextual.

H3d: O bem-estar subjetivo medeia a relação entre a exaustão emocional e os comportamentos de trabalho contraproducentes.

A crescente adoção do teletrabalho total e híbrido pelas organizações levanta questões sobre a influência destas modalidades nos vários aspetos do desempenho – seja este o desempenho de tarefa, o desempenho contextual ou os comportamentos de trabalho contraproducentes. Martin e MacDonnell (2012) destacam que a influência do teletrabalho total no desempenho é variável – uma vez que pode haver uma redução no desempenho devido a fatores como a falta de comunicação direta, sentimentos de isolamento e dificuldades em colaborar com colegas. Golden (2007) sugere ainda que o teletrabalho total pode impactar o desempenho dos trabalhadores que permanecem no escritório, uma vez que estes podem sentir-se sobrecarregados ou desconectados dos colegas que se encontram no local de trabalho tradicional. O mesmo autor refere ainda a influência do teletrabalho total para as barreiras de comunicação e, consequentemente, na possibilidade de existirem mal-entendidos, atrasos em projetos e/ou menor trabalho em equipa (Golden, 2007). Assim, o trabalho híbrido pode ser uma abordagem mais equilibrada – mitigando algumas destas consequências.

De modo a compreendermos a relação entre o teletrabalho e o desempenho podemos recorrer-nos à teoria da Troca Líder-Membro (LMX) de Graen e Uhl-Bien (1995) e à Teoria da Autodeterminação de Deci e Ryan (1985). A teoria LMX propõe que as relações líderes-membro podem ser categorizadas em dois tipos principais: (1) relações de alta qualidade ou *in-group* – em que os trabalhadores têm uma comunicação mais aberta e frequente com os seus líderes, recebem mais suporte e experienciam mais oportunidades de desenvolvimento; (2) relações de baixa qualidade ou *out-group* – em que a interação entre trabalhadores e líderes é mais formal e limitada, com menos oportunidades e menos recursos e *feedback* (Graen & Uhl-Bien, 1995). No teletrabalho total, as interações face a face são reduzidas e existem menos hipóteses de *feedback* e

suporte – o que pode dificultar o desenvolvimento destas relações de alta de qualidade. No trabalho híbrido, porém, as oportunidades de interação presenciais permitem aos líderes e aos trabalhadores desenvolverem relações mais fortes, através da troca de *feedback* e apoio. Ao observar a Teoria da Autodeterminação de Deci e Ryan (1985) – explicada anteriormente – conseguimos compreender que enquanto a necessidade de autonomia pode ser garantida com o teletrabalho total, a necessidade de relacionamento pode ficar aquém devido à falta de interações sociais e, consequentemente, afetar o desempenho. No entanto, o trabalho híbrido pode equilibrar as necessidades através da autonomia dos dias no local de trabalho não tradicional, e da manutenção das relações com as idas ao escritório e trocas com colegas.

Assim, formulam-se as seguintes hipóteses:

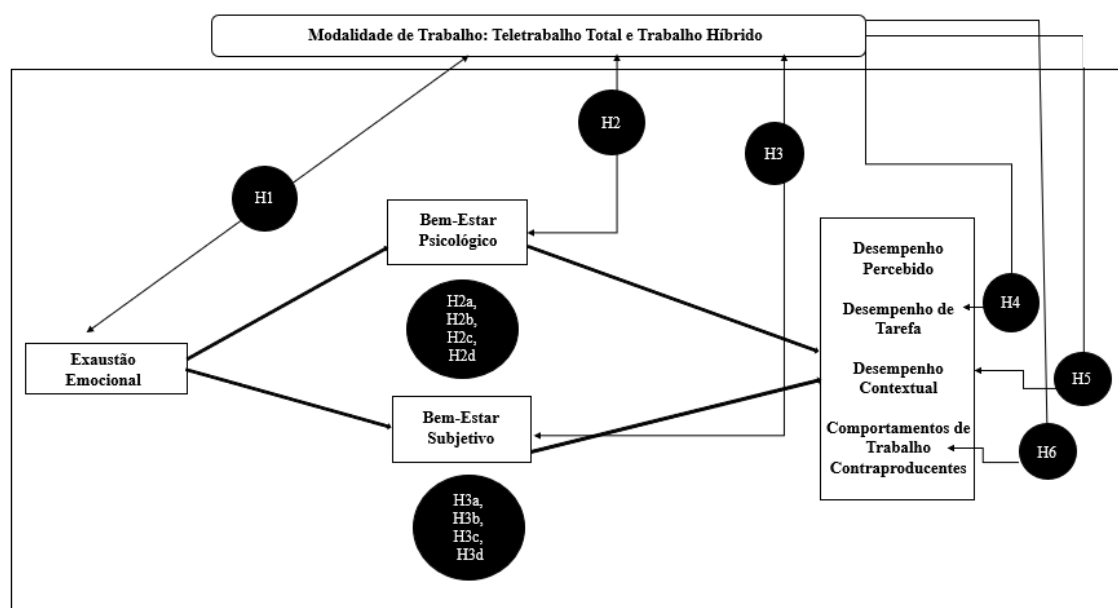
H4: O teletrabalho total está associado a um desempenho de tarefa menor em comparação com a modalidade de trabalho híbrido.

H5: O teletrabalho total está associado a um desempenho contextual menor em comparação com a modalidade de trabalho híbrido.

H6: O teletrabalho total está associado a menores comportamentos de trabalho contraproducentes em comparação com a modalidade de trabalho híbrido.

O modelo desenhado para testar as hipóteses encontra-se representado na **Figura 1**.

Figura 1. Modelo de Análise



3. Método

Neste capítulo irá apresentar-se a metodologia adotada e que serviu de base para, posteriormente, investigar e comprovar todas as hipóteses e variáveis mediadoras enunciadas no modelo teórico deste estudo (**Figura 1**).

3.1. Procedimentos e Desenho de Investigação

O plano de investigação para testar as hipóteses do presente estudo ancorou-se na revisão da literatura das 4 variáveis enunciados no modelo teórico deste estudo – a exaustão emocional, o bem-estar psicológico, o bem-estar subjetivo, e o desempenho percebido. Para este efeito, foi elaborado um questionário com base em escalas já cientificamente validadas por autores pioneiros em cada uma das áreas – que irão ser referidos no capítulo seguinte – e as questões a serem utilizadas foram agrupadas com base nos conceitos-chave do estudo.

Durante o período de 5 meses – de Novembro de 2023 a Março de 2024 –, foram recolhidos os dados junto de trabalhadores de diferentes empresas. A recolha foi realizada em empresas que aceitaram participar no estudo, mas também através da partilha do mesmo em redes sociais como o *LinkedIn*, *Instagram*, *Facebook* e *Reddit*.

Deste modo, este estudo e a aplicação do questionário não está focado num distrito específico ou setor, uma vez que se procurou uma amostra heterogénea em termos de experiências de trabalho.

Importa reforçar que todo o processo de recolha de dados seguiu os princípios éticos relativos ao anonimato, possibilidade de desistir de participar, não benefício ou malefício associados à participação. Ao aceder ao link os participantes tinham acesso ao consentimento informado e só depois de o aceitar é que avançavam para o preenchimento

Feita a referência aos procedimentos e ao desenho da investigação irá, em seguida, definir-se a amostra que serviu de base à aplicação do questionário.

3.2. Amostra, População e Participantes

A amostra selecionada para este estudo compreendeu 461 participantes, provenientes de diferentes empresas e setores, e de diferentes regiões do país. As respostas ao questionário foram recolhidas através de dois meios – através do convite a empresas ($n=158 \approx 34,8\%$ das respostas), e através das redes sociais ($n= 303 \approx 65,7\%$).

Como se pode observar pela tabela posterior (**Tabela 1. Amostra – Género**), a maioria dos indivíduos é do género feminino, com 361 participantes do género feminino ($n=361 \approx 78,3\%$) e os restantes 100 são do género masculino ($n= 100 \approx 21,7\%$). As idades dos respondentes estão compreendidas entre os 20 e os 64 anos, e com uma idade média de 37 anos.

Tabela 1. Amostra – Género

	Frequência		Percentagem
Género	Feminino	361	78,3%
	Masculino	100	21,7%

No que concerne ao estado civil dos participantes (**Tabela 2. Amostra - Estado Civil**), 256 destes estão solteiros (55,5%), 173 participantes estão casados (37,5%), 31 participantes estão divorciados (6,7%) e somente 1 participante está viúvo (0,2%). A distribuição, no que diz respeito ao número de filhos, revelou uma variedade significativa, com a 40,6% ($n=187$) dos participantes com 1 filho, seguido de 21% ($n=97$) dos participantes com 0 filhos, 20,6% ($n=95$) com 2 filhos, 17,4% com 3 filhos ($n=80$) e 0,4% ($n=2$) com 4 ou mais filhos.

Tabela 2. Amostra - Estado Civil

	Frequência		Percentagem
Estado Civil	Casado	173	37,5%
	Solteiro	256	55,5%
	Divorciado	31	6,7%
	Viúvo	1	0,2%

Tal como se pode verificar na **Tabela 3**, 83,5% (N=385) da amostra possui um curso superior – seja este uma licenciatura pré-Bolonha ou pós-Bolonha, uma pós-graduação, um mestrado ou um doutoramento. Dos 461 participantes, 74 ($\approx 16,1\%$) possuem o atual ensino obrigatório, e 2 ($\approx 0,4\%$) participantes possuem escolaridade até ao 9º ano.

Tabela 3. Amostra - Habilitações Literárias Completas

		Frequência	Percentagem
Habilitações Literárias Completas	Até ao 9º ano	2	0,4%
	Ensino Secundário	74	16,1%
	Licenciatura Pré-Bolonha	88	19,1%
	Licenciatura Pós-Bolonha	112	24,3%
	Pós-Graduação	46	10,0%
	Mestrado	126	27,3%
	Doutoramento	13	2,8%

Analisadas as áreas em que as organizações dos participantes se inserem, conclui-se que a Administração Pública tem uma presença significativa (N=108, $\approx 23,4\%$), seguida de Consultadoria (N=64, $\approx 13,9\%$), e da Tecnologias de Informação (N=57, $\approx 12,4\%$). Outras áreas em que os participantes se inserem, embora com menos frequência, são as Creches, Escolas e Universidades, Auditoria, Saúde, Intervenção Social, Indústria, Investigação, Marketing e Design, Engenharias e Arquiteturas, Direito, Banca e Outros Serviços Financeiros, entre outros. Foi também analisado há quantos anos os respondentes se encontram na atual organização, no qual se concluiu que a resposta com mais frequência foi 2-5 anos (N=140, $\approx 30,4\%$), e tanto a resposta “até 1 ano” e “mais de 10 anos” possui uma percentagem de 29,5% (n=136).

Quanto à dimensão da empresa, a maioria dos participantes encontra-se numa grande empresa, com 250 ou mais trabalhadores (n=278, $\approx 60,3\%$); dos restantes, 45 estão inseridos numa microempresa ($\approx 9,8\%$), 51 numa pequena empresa ($\approx 11,1\%$) e 87 estão numa média empresa ($\approx 18,9\%$).

3.3. Instrumentos de Recolha de Dados

Neste subcapítulo são definidas quais os instrumentos utilizados para medir as diversas variáveis – a exaustão emocional, o bem-estar psicológico, o bem-estar subjetivo, o suporte organizacional, o desempenho de tarefa, o desempenho contextual e os comportamentos de trabalho contraproducentes.

3.3.1. Exaustão Emocional

A exaustão emocional foi medida através da subsecção do *Maslach Burnout Inventory* (MBI), de Maslach & Jackson (1981). A escala foi desenhada para medir originalmente o *burnout*, mas no presente relatório serão apenas utilizados os 9 itens para a medição da exaustão emocional (e.g., “Sinto-me emocionalmente esgotado com o meu trabalho”).. Esta escala baseia-se na intensidade dos itens mencionados, e varia entre 1= “Nunca” e 7= “Todos os dias”.

3.3.2. Bem-Estar Psicológico

O indicador de bem-estar psicológico utilizado neste estudo foi adaptado da *Scale of Psychological Well-Being – short form* (Ryff & Keyes, 1995, traduzida por Novo et al., 1997; Novo, 2000). A escala é composta por 6 itens (e.g. “Gosto da maior parte dos aspetos da minha personalidade”), respondidas numa escala de tipo Likert de 6 pontos (1=“ Discordo completamente” a 6=“ Concordo Completamente”).

3.3.3. Bem-Estar Subjetivo

O bem-estar subjetivo foi medido através da escala de Satisfação com a Vida (*SWLS*) de Diener et al. (1985) – com uma versão portuguesa da escala utilizada por diversos autores (Barros & Moreira, 2015; Reppold et al., 2019). É requerido aos participantes que classifiquem numa escala de 7 pontos (1=“Discordo fortemente” a 7=“Concordo fortemente”) 5 itens (e.g., “As condições da minha vida são excelentes”).

3.3.4. Desempenho Percebido

De modo à medição do desempenho percebido, foi utilizada a *escala Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ)* de Koopmans et al. (2013). Esta escala é composta por 18 itens que avaliam o desempenho com base na performance nas tarefas (e.g.,),

na *performance* contextual (e.g.,) e no comportamento de trabalho contraproducente (e.g.,). É requerido aos participantes que classifiquem numa escala de intensidade, e varia entre 1= “Raramente” e 5= “Sempre”.

4. Resultados

Pretende-se reportar os principais resultados desta investigação, relativo às hipóteses anteriormente propostas. A análise estatística foi realizada no SPSS (versão 29). Os procedimentos estatísticos utilizados serão descritos ao longo da apresentação dos resultados.

4.1. Caracterização da modalidade de organização do trabalho

Quanto ao regime atual de trabalho, 204 respondentes estão em regime presencial ($\approx 44,3\%$), enquanto os restantes estão de alguma forma associados ao regime de teletrabalho. Com teletrabalho total, isto é, 5 dias por semana, temos 71 respondentes ($\approx 15,4\%$); com trabalho híbrido com 3 dias no escritório temos 111 respondentes ($\approx 24,1\%$) e, por fim, com um regime híbrido com 2 dias no escritório temos 75 respostas ($\approx 16,3\%$). Destas opções, 277 ($\approx 60,1\%$) dos respondentes afirmam que o regime em que se encontram resultaram da sua própria escolha (**Tabela 4**). Por fim, quando questionados se alguém no agregado familiar se encontra na modalidade de teletrabalho total aos respondentes que faziam qualquer modalidade do teletrabalho, 372 ($\approx 80,7\%$) responderam que não, 56 responderam que sim ($\approx 12,1\%$) e os restantes responderam à questão como não aplicável.

Tabela 4. Médias de Trabalhadores por Modalidade

	N	M
Teletrabalho Total	71	15,4%
Trabalho Híbrido com 3 dias no escritório	111	24,1%
Trabalho Híbrido com 2 dias no escritório	75	16,3%
Presencial	204	44,3%
Total	461	100%

4.2. Análise das Qualidades Psicométricas dos Instrumentos

4.2.1. Análise da Fiabilidade

De acordo com Hill e Hill (1998), a análise da fiabilidade é uma fase essencial no que concerne à análise dos instrumentos. Estima-se a fiabilidade interna através do coeficiente de alpha (α), que também pode ser interpretado como um coeficiente de correlação. Desta forma, o *alpha de Cronbach* (α) varia entre 0 e 1, e é classificado como razoável entre 0,7 e 0,8, como bom entre os 0,8 e os 0,9 e como excelente para valores acima de 0,9 (Hill & Hill, 1998).

Assim, quanto ao Alfa de Cronbach de cada uma das variáveis, pode afirmar-se que: a variável exaustão emocional tem uma consistência excelente, uma vez que o seu Alfa de Cronbach é 0,956; a variável bem-estar psicológico tem uma consistência interna razoável, com um Alfa de 0,785; a variável bem-estar psicológico tem uma consistência interna boa, com um Alfa de 0,906; e a variável desempenho percebido tem uma consistência interna boa para o desempenho de tarefa e desempenho contextual – com Alfa a 0,895 e 0,908, respetivamente – e razoável para os comportamentos de trabalho contraproducentes com Alfa de 0,734 (*Tabela 5. Alfa de Cronbach*)

Tabela 5. Alfa de Cronbach

	Alfa de Cronbach
Exaustão Emocional	0,956
Bem-Estar Psicológico	0,785
Bem-Estar Subjetivo	0,906
Desempenho da Tarefa	0,895
Desempenho Contextual	0,908
Comportamentos de Trabalho Contraproducentes	0,734

4.2.2. Análise da Sensibilidade das Variáveis

Procedeu-se à análise da sensibilidade dos instrumentos de medida, de modo a determinar se as variáveis do presente estudo seguiam uma distribuição normal. Uma vez que a amostra analisada é superior a 50, então vamos recorrer ao teste *Kolmogorov-*

Smirnov (Mâroco, 2011). Ao observar a **Tabela 6**, podemos verificar que as 6 variáveis em análise apresentam um $p\text{-value} < 0,05$, o que significa que não seguem uma distribuição normal.

Tabela 6. Análise da Sensibilidade

	Sig.
Exaustão Emocional	<,001
Bem-Estar Psicológico	<,001
Bem-Estar Subjetivo	<,001
Desempenho da Tarefa	<,001
Desempenho Contextual	<,001
Comportamentos de Trabalho Contraproducentes	<,001

4.3. Análise Descritiva

De seguida serão apresentadas as estatísticas descritivas das variáveis do presente estudo – onde será possível comparar quais as suas médias e desvios padrão.

Na **Tabela 7**, podemos verificar que a variável com o valor médio mais elevado é o bem-estar psicológico ($M=4,65$), numa escala de 1 a 6. A variável que apresenta o valor médio mais baixo são os comportamentos de trabalho contraproducentes ($M=1,88$), numa escala de 1 a 5. No que concerne ao desvio padrão, a variável com maior desvio padrão é a exaustão emocional ($DP=1,58$), e a variável com menor desvio padrão são os comportamentos de trabalho contraproducentes ($DP= 0,68$).

Tabela 7. Análise Descritiva

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Exaustão Emocional	461	1,00	7,00	3,07	1,58
Bem-Estar Psicológico	461	1,17	6,00	4,65	0,76
Bem-Estar Subjetivo	461	1,00	7,00	4,55	1,34
Desempenho da Tarefa	461	1,00	5,00	3,78	0,83
Desempenho Contextual	461	1,00	5,00	3,79	0,82

Comportamentos de Trabalho Contraproducentes	461	1,00	4,60	1,88	0,68
---	-----	------	------	------	------

Analisa-se ainda as médias das várias modalidades de trabalho com as variáveis em estudo, e conclui-se que: o teletrabalho total apresenta médias mais altas do que as restantes modalidades quanto ao bem-estar psicológico, bem-estar subjetivo, desempenho de tarefa, contextual e mais baixos quanto à exaustão emocional e aos comportamentos de trabalho contraproducentes; a modalidade híbrida com 2 dias no escritório destaca-se pelos níveis mais altos de comportamentos de trabalho contraproducentes; e a modalidade presencial apresenta níveis mais elevados de exaustão emocional, e mais baixos no bem-estar psicológico, bem-estar subjetivo, desempenho de tarefa, e desempenho contextual.

Tabela 8. Médias - Modalidade e Variáveis

	Teletrabalho Total	Híbrido (3 dias)	Híbrido (2 dias)	Presencial
Exaustão Emocional	2,51	3,03	2,91	3,37
Bem-Estar Psicológico	4,71	4,68	4,63	4,61
Bem-Estar Subjetivo	4,72	4,73	4,53	4,38
Desempenho da Tarefa	3,90	3,88	3,71	3,62
Desempenho Contextual	3,82	3,79	3,79	3,62
Comportamentos de Trabalho Contraproducentes	1,77	1,89	1,95	1,88

É igualmente importante realizar uma análise descritiva aos itens que apresentaram médias mais altas e mais baixas, de forma a avaliar quais as questões que tiveram mais relevância para os respondentes.

Ao observar a **Tabela 9. Análise Descritiva - Exaustão Emocional**, podemos explorar quais os itens na escala da *Maslach Burnout Inventory (MBI)*, de Maslach & Jackson (1981), com médias mais elevadas. Tal como podemos verificar, o item com maior média é “Sinto-me esgotado no final do dia de trabalho”, e o item com menor média é o “Sinto que estou no fim da minha corda”.

Tabela 9. Análise Descritiva - Exaustão Emocional

	Média	Desvio
Sinto-me emocional esgotado com o meu trabalho.	3,33	1,81
Sinto-me esgotado no final do dia de trabalho.	3,82	1,76
Sinto-me fatigado quando me levanto de manhã e tenho de enfrentar mais um dia de trabalho.	3,41	1,85
Trabalhar com pessoas durante todo o dia é muito cansativo para mim.	3,00	1,86
Sinto-me esgotado com o meu trabalho.	3,10	1,89
Sinto-me frustrado com o meu trabalho.	2,93	1,87
Sinto que estou a trabalhar demasiado no meu trabalho.	3,25	1,93
Trabalhar diretamente com as pessoas é demasiado stressante para mim.	2,57	1,76
Sinto que estou no fim da minha corda.	2,21	1,80

No que concerne aos itens da variável bem-estar psicológico, medidas através da Scale of Psychological Well-Being – short form (Ryff & Keyes, 1995, traduzida por Novo et al., 1997; Novo, 2000), o item com a média mais alta é o “Sinto que, ao longo do tempo, me tenho desenvolvido bastante como pessoa; e o item com a média mais baixa é o “Sinto que tiro imenso partido das minhas amizades” (**Tabela 10. Análise Descritiva - Bem-Estar Psicológico.**).

Tabela 10. Análise Descritiva - Bem-Estar Psicológico

	Média	Desvio
Gosto da maior parte dos aspetos da minha personalidade.	4,78	1,00
Sinto que tiro imenso partido das minhas amizades.	4,28	1,26
Não tenho medo de exprimir as minhas opiniões, mesmo quando são contrárias à maioria das pessoas.	4,53	1,16
Sinto que, ao longo do tempo, me tenho desenvolvido bastante como pessoa.	5,06	0,94

Sou capaz de utilizar bem o meu tempo de forma a conseguir fazer tudo o que é preciso fazer.	4,33	1,12
Tenho prazer em fazer planos para o futuro e trabalhar para os tornar realidade.	4,91	1,07

A variável do bem-estar subjetivo, medida através da utilização da escala de Satisfação com a Vida (SWLS) de Diener et al. (1985), tal como se pode verificar na **Tabela 11. Análise Descritiva - Bem-Estar Subjetivo**, apresenta como média mais alta “Estou satisfeito com a minha vida”. Quanto ao item com a média mais baixa, é o “Se pudesse voltar a viver a minha vida, não mudaria quase nada”.

Tabela 11. Análise Descritiva - Bem-Estar Subjetivo

	Média	Desvio
Em mais formas do que uma, a minha vida está perto do meu ideal.	4,49	1,59
As condições da minha vida são excelentes.	4,42	1,52
Estou satisfeito com a minha vida.	4,93	1,43
Até agora, eu consegui aquilo que quero para a minha vida.	4,64	1,50
Se pudesse voltar a viver a minha vida, não mudaria quase nada.	4,24	1,78

Analisando o desempenho de tarefa, podemos observar na **Tabela 12** que o item com a média mais elevada é o “Mantenho em vista o resultado que preciso de alcançar”. Por outro lado, o item com menor média é o “Consigo gerir o meu trabalho de forma a terminá-lo”.

Tabela 12. Análise Descritiva - Desempenho de Tarefa

	Média	Desvio
Consigo gerir o meu trabalho de forma a terminá-lo a tempo.	3,59	1,13
Mantenho em vista o resultado que preciso de alcançar.	3,93	0,96
Consigo estabelecer prioridades.	3,88	0,93

Sou capaz de realizar o meu trabalho de forma eficiente.	3,90	0,88
Consigo gerir bem o meu trabalho.	3,62	1,04

Quanto ao desempenho contextual, temos como item com média mais elevada o item “Eu assumo responsabilidades”. O item com uma menor média é o item “Eu opto por tarefas desafiantes, quando estas estão disponíveis.” (**Tabela 13. Análise Descritiva - Desempenho Contextual**).

Tabela 13. Análise Descritiva - Desempenho Contextual

	Média	Desvio
Pela minha própria iniciativa, começo novas tarefas quando termino outras.	3,82	1,12
Eu opto por tarefas desafiantes, quando estas estão disponíveis.	3,51	1,11
Eu faço por manter as minhas competências profissionais atualizadas.	3,75	1,02
Apresento soluções criativas para os meus problemas.	3,55	1,04
Eu assumo responsabilidades.	4,29	0,91
Procuro desafios no meu trabalho.	3,67	1,04
Eu faço por manter o meu conhecimento no trabalho atualizado.	3,95	0,99
Participo ativamente em reuniões e/ou consultas.	3,74	1,15

Por fim, quanto aos comportamentos de trabalho contraproducentes (**Tabela 14**), temos como item com média mais elevada o item “Eu assumo responsabilidades”. O item com uma menor média é o item “Eu opto por tarefas desafiantes, quando estas estão disponíveis.”.

Tabela 14. Análise Descritiva - Comportamentos de Trabalho Contraproducentes

	Média	Desvio
Eu queixo-me acerca de assuntos não importantes no trabalho.	1,74	0,90
Transformo pequenos problemas em grandes problemas no trabalho.	1,34	0,69
Foco-me em aspetos negativos do meu trabalho, em vez de aspetos positivos.	1,76	0,93
Eu falo com colegas acerca dos aspetos negativos do meu trabalho.	2,34	1,12
Eu falo com indivíduos fora da organização acerca dos aspetos negativos do meu trabalho.	2,23	1,18

4.4. Correlações das Variáveis

De modo a medir-se a intensidade e a direção da relação das variáveis estudadas, foi realizada uma análise correlacional das mesmas – através do coeficiente de correlação de Pearson. De acordo com Marôco (2011), o coeficiente de *Pearson* varia entre -1 e 1, isto é, demonstra-nos se as variáveis variam no mesmo sentido ou em sentidos opostos, tendo uma relação positiva ou negativa, respetivamente.

Na **Tabela 15** apresenta-se a matriz de correlações das variáveis – significativas ao nível de correlação de 0,01. As correlações variam de $r=0,471^{**}$, como podemos verificar na correlação da variável Desempenho Contextual e Desempenho de Tarefa, e a $r=0,293^{**}$, com a correlação das variáveis Bem-Estar Subjetivo e Exaustão Emocional. Analisando as correlações na **Tabela 15**, podemos verificar que a Exaustão Emocional se relaciona negativamente com o Bem-Estar Psicológico ($r=-0,164^{**}$), isto é, quando se verificam maiores níveis de exaustão emocional verificam-se menores níveis de bem-estar psicológico. O mesmo se pode dizer com o Bem-Estar Subjetivo ($r=-0,293^{**}$) o Suporte Organizacional ($r=-0,029$) e o Desempenho da Tarefa ($r=0,221^{**}$). Por outro lado, a Exaustão Emocional correlaciona-se positivamente com o desempenho contextual e os comportamentos de trabalho contraproducentes – ou seja, quando a exaustão aumenta

também o desempenho contextual e os comportamentos de trabalho contraproducentes. O Bem-Estar Psicológico relaciona-se positivamente com o Bem-Estar Subjetivo ($r=0.405^{**}$), assim como com o Suporte Organizacional ($r=0.144^{**}$), o Desempenho da Tarefa ($r=0.366^{**}$), o Desempenho Contextual ($r=0.464^{**}$), e negativamente com os Comportamentos de Trabalho Contraproducentes ($r=-0.113^{*}$). No que concerne ao Bem-Estar Subjetivo, este correlaciona-se positivamente com o Suporte Organizacional ($r=0.108^{*}$), o Desempenho da Tarefa ($r=0.220^{**}$), e Desempenho Contextual ($r=0.222^{**}$) e negativamente com os Comportamentos de Trabalho Contraproducentes ($r=-0.221^{**}$). O Suporte Organizacional correlaciona-se positivamente com o Desempenho de Tarefa ($r=0.90$), com o Desempenho Contextual ($r=0.070$) e com os Comportamentos de Trabalhos Contraproducentes ($r=0.117^{*}$). O Desempenho de Tarefa correlaciona-se positivamente com o Desempenho Contextual ($r=0.471^{**}$) e com os Comportamentos de Trabalho Contraproducentes ($r=0,048$). Por fim, o Desempenho Contextual relaciona-se negativamente com os Comportamentos de Trabalho Contraproducentes ($r=-0.031$) – ou seja, quando o desempenho contextual aumenta, os comportamentos contraproducentes de trabalho diminuem.

Tabela 15. Correlações das Variáveis

	1	2	3	5	6	7
1 Exaustão Emocional	-					
2 Bem-Estar Psicológico	-0,164**	-				
3 Bem-Estar Subjetivo	-0,293**	0,405**	-			
5 Desempenho da Tarefa	-0,221**	0,366**	0,220**	-		
6 Desempenho Contextual	0,119*	0,464**	0,222**	0,471**	-	
7 Comportamentos de Trabalho Contraproducentes	0,371**	-0,113*	0,221**	0,048	0,031	-

Nota. ** $p<0.01$

4.5. Análise Complementar

Nesta secção é efetuada a comparação das médias das diferentes variáveis em estudo, através de testes não paramétricos, uma vez que as variáveis estudadas no seguem o pressuposto de distribuição normal (**Tabela 6**). Não apresentando os pressupostos da

distribuição normal e variância homogênea, então foram realizados os testes *Mann-Whitney* e *Kruskal-Wallis* para 2 grupos, ou para mais de 2 grupos, respetivamente.

O teste *Mann-Whitney U*, também conhecido como teste U, aplica-se quando se pretende testar a igualdade de duas distribuições populacionais, de amostras aleatórios independentes (Laureano, 2011). Este teste é utilizado como alternativa ao Teste-T, para a igualdade de duas médias de amostras independentes, quando as amostras não cumprem os pressupostos da normalidade e homogeneidade. De acordo com Laureano (2011), o teste não-paramétrico *Kruskal-Wallis* aplica-se para comparar três ou mais distribuições de populações independentes, ou seja, é na prática uma análise de variância a um fator (*One-Way ANOVA*), porém não-paramétrica.

4.5.1. Análise das Médias do Regime de Trabalho

Pretende-se aprofundar o conhecimento e analisar as médias da exaustão emocional, bem-estar psicológico, bem-estar subjetivo, desempenho de tarefa, desempenho contextual e comportamentos de trabalho contraproducentes nos diversos regimes de trabalho (**Tabela 8**), assim como compreender se existem diferenças estatisticamente significativas. Uma vez que a variável independente – *o regime de trabalho* – é uma variável qualitativa nominal com 4 grupos, e a variável dependente são variáveis quantitativas que não seguem uma distribuição normal nem apresentam uma variância homogênea, realiza-se o teste *Kruskal-Wallis* (Laureano, 2011).

Tabela 16. Kruskal-Wallis

	Sig.
Exaustão Emocional	0,002
Bem-Estar Psicológico	0,639
Bem-Estar Subjetivo	0,107
Desempenho da Tarefa	0,214
Desempenho Contextual	0,949
Comportamentos de Trabalho Contraproducentes	0,605

Após a realização do teste *Kruskal-Wallis* verificou-se que existem diferenças estatisticamente significativas entre os diferentes regimes de trabalho. Na **Tabela 16**,

podemos verificar que existem diferenças estaticamente significativas na exaustão emocional, em pelo menos um dos grupos ($p < 0.05$). De forma a compreender em que regimes de trabalho se verificam estas diferenças significativas, foi conduzido o teste *post-hoc* de *Dunn-Bonferroni*.

Através do teste *post-hoc* de *Dunn-Bonferroni*, verificou-se, quanto à exaustão emocional, não existem diferenças estatisticamente significativas entre o teletrabalho (5 dias por semana) e o trabalho híbrido com 3 dias no escritório ($p=0,176$), nem diferenças estatisticamente significativas entre o teletrabalho (5 dias por semana) e o trabalho híbrido com 2 dias no escritório ($p=0,726$); porém, verificou-se uma diferença estatisticamente significativa entre os trabalhadores que se encontram no regime de teletrabalho total (5 dias por semana) e os trabalhadores que se encontram no regime presencial ($p<0.001$).

4.5.2. Análise das Médias Mediante a Opção de Escolha do Regime

Pretende-se analisar a diferença das médias da exaustão emocional, bem-estar psicológico, bem-estar subjetivo, desempenho de tarefa, desempenho contextual e comportamentos de trabalho contraproducentes, conforme a opção de escolha acerca do regime de trabalho (**Tabela 8**). A variável dependente – opção de escolha de regime – é uma variável qualitativa nominal com 2 grupos, e as variáveis independentes são quantitativas e não seguem uma distribuição normal nem apresentam uma variância homogénea, então vai ser utilizado o teste *Mann-Whitney* (Laureano, 2011).

Tabela 17. Mann-Whitney

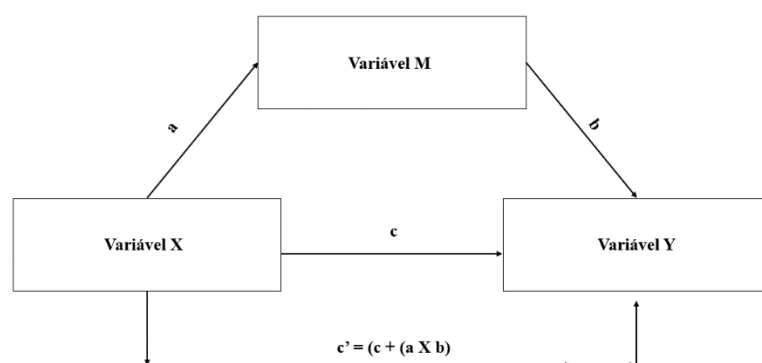
	Sig.
Exaustão Emocional	<,001
Bem-Estar Psicológico	0,606
Bem-Estar Subjetivo	0,211
Desempenho da Tarefa	0,203
Desempenho Contextual	0,205
Comportamentos de Trabalho Contraproducentes	0,354

Interpretando os resultados, verificamos há uma diferença estatisticamente significativa na exaustão emocional (<0.001); as restantes variáveis não apresentam diferenças significativas.

4.6. Testes das Hipóteses de Mediação

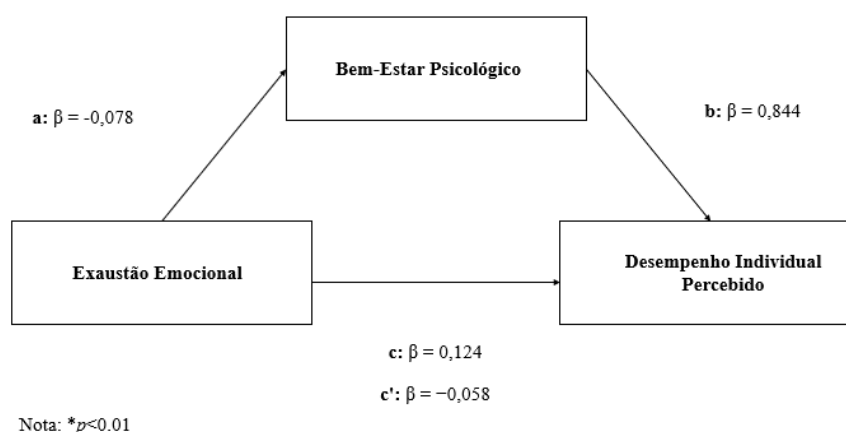
De forma a testar as hipóteses de mediação, recorreu-se à ferramenta *Macro Process v4.2*, para o *SPSS*, e mais especificamente ao modelo 4. A utilização desta ferramenta no SPSS permite testar, de maneira mais automatizada, os efeitos da mediação e analisar se existe uma relação entre as variáveis independentes e as dependentes. De um modo simplificado, a mediação é o caminho causal, através do qual os efeitos são conduzidos de uma fonte, através de um canal – o mediador – (Kline, 2015). Preacher e Hayes (2004), no modelo da mediação, afirmam que a relação entre X – variável independente – e Y – variável dependente – é muitas vezes referida como efeito total (*total effect*) e é apresentada pela letra «c». Quando adicionada uma mediadora, passamos a ter uma chamada relação direta (*direct effect*), à qual se atribui a letra «c'». Tal como podemos verificar na **Figura 2**, o valor «a» representa o efeito da variável X em M; o valor «b» representa o efeito da variável M em Y. O efeito indireto é a relação que flui da variável X para a variável M, e depois para a variável Y, e é representado por «a × b». Assim, o valor «c» representa o efeito total, isto é, a influência combinada do efeito direto entre duas variáveis; e o valor «c'» representa o efeito indireto que flui através do mediador nas variáveis.

Figura 2. Modelo de Mediação



Na **Figura 3** é possível verificar uma correlação negativa significativa entre a Exaustão Emocional e o Bem-Estar Psicológico, com um coeficiente de ($r = -0.078$, $p < 0.01$), isto é, observamos que níveis mais altos de exaustão emocional estão associados a menores níveis de Bem-Estar Psicológico. É possível verificar-se também que o Bem-Estar Psicológico apresenta uma relação positiva significativa com o Desempenho Individual Percebido ($r = 0,844$, $p < 0,01$), ou seja, que níveis mais elevados de Bem-Estar Psicológico estão associados a uma percepção mais positivo do Desempenho Individual. Quando analisado o efeito direto entre a Exaustão Emocional e o Desempenho Individual Percebido, percebemos que o efeito direto não é estatisticamente significativo ($r = -0,058$, $p < 0.01$), o que indica que, por si só, a Exaustão Emocional não tem influência significativa sobre o Desempenho Individual Percebido. Analisada a mediação, o efeito indireto da Exaustão Emocional no Desempenho Individual Percebido, através do Bem-Estar Psicológico, é estatisticamente significativo $[-0,112, -0,026]$, uma vez que o intervalo de confiança não inclui 0. Assim, a Exaustão Emocional diminui o Bem-Estar Psicológico e, conseqüentemente, experienciam-se menos níveis de Desempenho Individual Percebido.

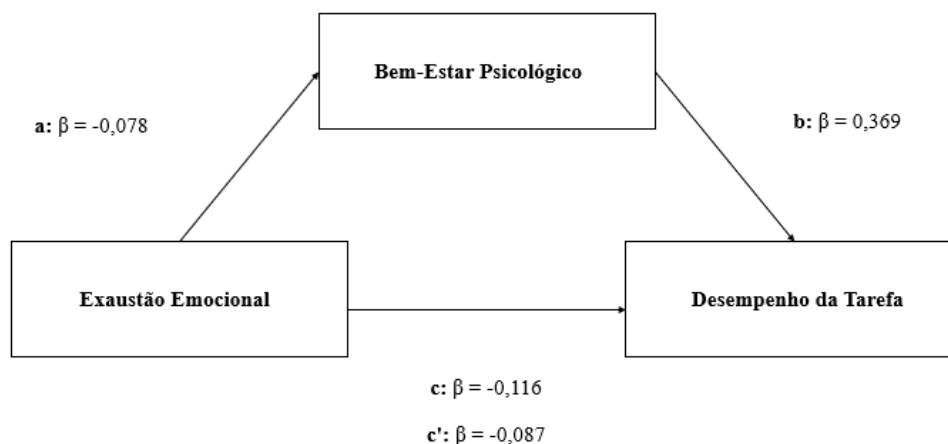
Figura 3. Mediação da Exaustão Emocional, Bem-Estar Psicológico, Desempenho Individual Percebido



Na **Figura 4**, podemos observar que existe uma correlação negativa significativa entre a Exaustão Emocional e o Bem-Estar Psicológico ($r = -0.078$, $p < 0.01$), isto é, observamos que níveis mais altos de exaustão emocional estão associados a menores níveis de Bem-Estar Psicológico. Observamos também que o Bem-Estar Psicológico tem uma relação positiva significativa com o Desempenho de Tarefa ($r = 0.369$, $p < 0.01$), isto é, níveis mais altos de Bem-Estar Psicológico estão associados a níveis mais altos de Desempenho de Tarefa. Verifica-se também que a Exaustão Emocional tem um efeito

negativo significativo no Desempenho de Tarefa ($r = -0.116$, $p < 0.01$). Podemos afirmar que o Bem-Estar Psicológico medeia parcialmente a relação entre a Exaustão Emocional e o Desempenho de Tarefa ($r = -0.087$, $p < 0.01$). Quanto à mediação, podemos verificar que o efeito indireto da Exaustão Emocional no Desempenho de Tarefa, através do Bem-Estar Psicológico é estatisticamente significativo $[-0.049, -0.010]$, uma vez que o intervalo de confiança não inclui 0. Podemos observar ainda que existe uma correlação negativa significativa entre a Exaustão Emocional e o Bem-Estar Psicológico ($r = -0.078$,

Figura 4. Modelo de Mediação - Exaustão Emocional, Bem-Estar Psicológico e Desempenho de Tarefa

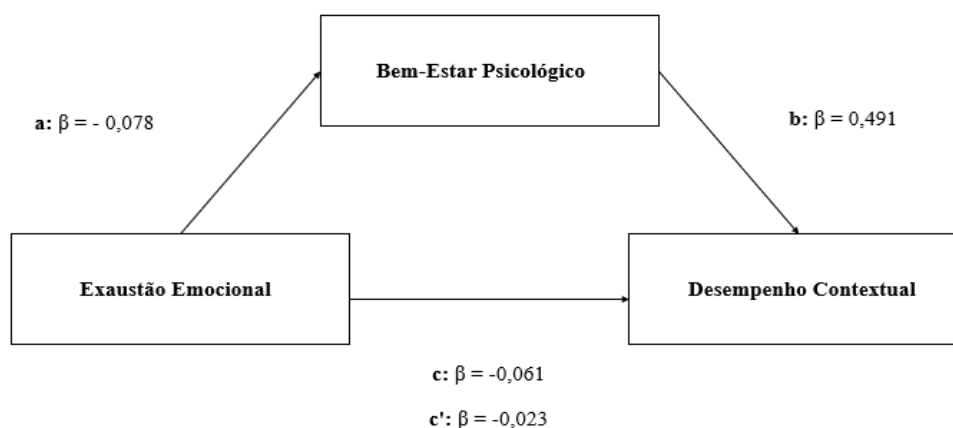


Nota: * $p < 0.01$

$p < 0.01$), isto é, observamos que níveis mais altos de Exaustão Emocional estão associados a menores níveis de Bem-Estar Psicológico.

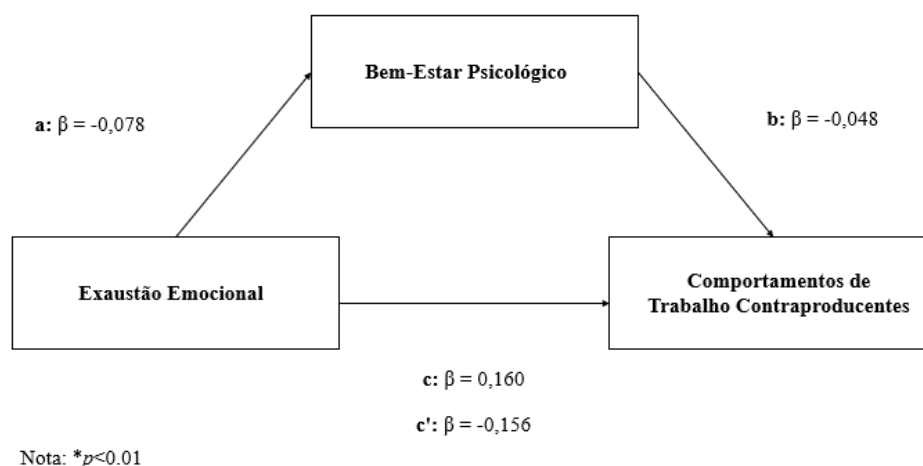
Observamos na **Figura 5** que o Bem-Estar Psicológico tem uma relação positiva significativa com o Desempenho Contextual ($r = 0.491$, $p < 0.01$), isto é, níveis mais altos de Bem-Estar Psicológico estão associados a níveis mais altos de Desempenho Contextual. Verifica-se também que a Exaustão Emocional tem um efeito negativo significativo no Desempenho Contextual ($r = -0.061$, $p < 0.01$). Podemos afirmar que o Bem-Estar Psicológico medeia totalmente a relação entre a Exaustão Emocional e o Desempenho Contextual ($r = -0.023$, $p < 0.01$). Quanto à mediação, podemos verificar que o efeito indireto da Exaustão Emocional no Desempenho Contextual, através do Bem-Estar Psicológico é estatisticamente significativo $[-0.064, -0.016]$, uma vez que o intervalo de confiança não inclui 0.

Figura 5. Modelo de Mediação - Exaustão Emocional, Bem-Estar Psicológico e Desempenho Contextual



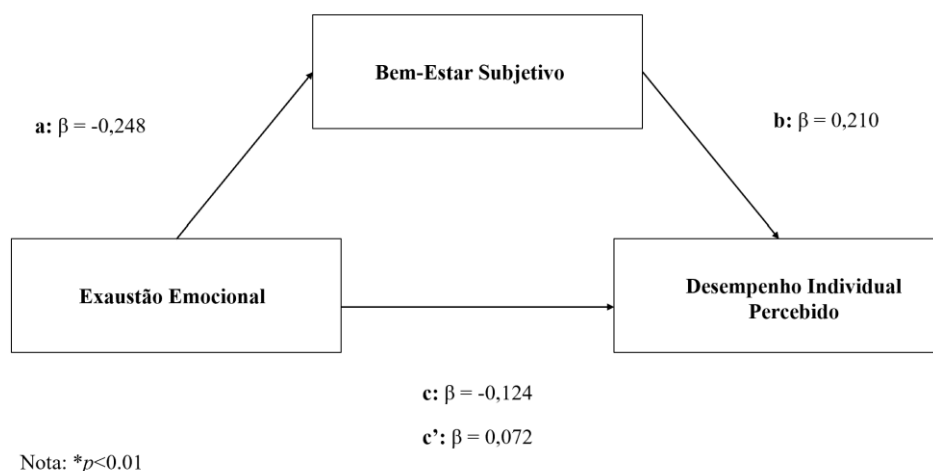
Quanto à **Figura 6** podemos verificar que existe uma correlação negativa significativa entre a Exaustão Emocional e o Bem-Estar Psicológico ($r = -0.078, p < 0.01$), isto é, observamos que níveis mais altos de Exaustão Emocional estão associados a menores níveis de Bem-Estar Psicológico. No entanto, quando observada a relação entre o Bem-Estar Psicológico e os Comportamentos de Trabalho Contraproducentes, verifica-se que esta não é estatisticamente significativa ($r = -0.048, p = 0.219$). Verifica-se ainda que a relação entre a Exaustão Emocional e os Comportamentos de Trabalho Contraproducentes é significativa ($r = 0.160, p < 0.01$), o que nos sugere que maiores níveis de Exaustão Emocional estão associados a maiores níveis de Comportamentos de Trabalho Contraproducentes. Quando observado o efeito direto, compreende-se que o Bem-Estar Psicológico não medeia a relação entre a Exaustão Emocional e os Comportamentos de Trabalho Contraproducentes ($r = 0.156, p < 0.01$). Por fim, quanto ao efeito indireto da Exaustão Emocional nos Comportamentos de Trabalho Contraproducentes, através do Bem-Estar Psicológico, podemos confirmar que não é estatisticamente significativo $[-0.002, 0.012]$, uma vez que o seu intervalo inclui 0.

Figura 6. Modelo de Mediação - Exaustão Emocional, Bem-Estar Psicológico e Comportamentos de Trabalho Contraproducentes



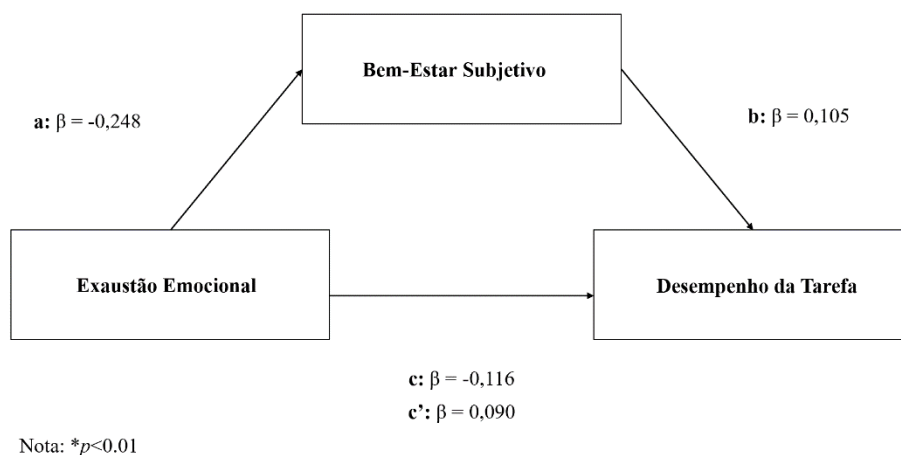
Na **Figura 7** podemos observar os resultados do modelo de mediação que avalia se o Bem-Estar subjetivo medeia a relação entre a Exaustão Emocional e o Desempenho Individual Percebido. A análise mostra uma correlação negativa significativa entre a Exaustão Emocional e o Bem-Estar Subjetivo ($r = -0,248$, $p < 0,001$), isto é, quando a exaustão emocional aumenta, os níveis de bem-estar subjetivo diminuem. Verificamos também que o Bem-Estar Subjetivo apresenta uma relação positiva e significativa com o Desempenho Individual Percebido ($r = 0,210$, $p < 0,001$) – o que sugere que níveis mais elevados de bem-estar subjetivos estão associados a uma melhor percepção do próprio desempenho. Quando analisado o efeito direto da Exaustão Emocional sobre o Desempenho Individual Percebido ($r = 0,072$, $p < 0,001$), percebemos que este efeito não é estatisticamente significativo. Este resultado sugere que a exaustão emocional não tem influência direta significativa no desempenho individual percebido, na medida em que o facto de um indivíduo estar emocional exausto não se traduz diretamente numa percepção negativa do seu próprio desempenho. Finalmente, ao considerar a mediação ou efeito indireto da Exaustão Emocional sobre o Desempenho Individual Percebido através do Bem-Estar Subjetivo, percebemos que este é estatisticamente significativo $[-0,083, -0,025]$, visto que este intervalo não inclui o valor 0. Este resultado confirma a hipótese de que o Bem-Estar Subjetivo atua como um mediador significativo na relação entre Exaustão Emocional e Desempenho Individual Percebido.

Figura 7. Modelo de Mediação - Exaustão Emocional, Bem-Estar Subjetivo e Desempenho Individual Percebido



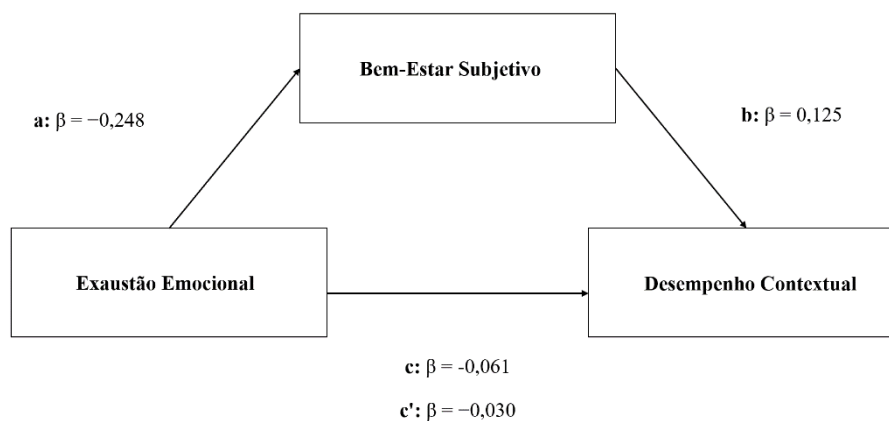
Na **Figura 8** verificamos que existe uma correlação negativa significativa entre a Exaustão Emocional e o Bem-Estar Subjetivo ($r = -0.248, p < 0.01$), ou seja, que quando verificados elevados níveis de Exaustão Emocional consequentemente verificavam-se níveis baixos de Bem-Estar Subjetivo. Conseguimos compreender que existe uma relação positiva entre o Bem-Estar Subjetivo e o Desempenho de Tarefa ($r = 0.105, p < 0.01$); e que existe uma relação negativa entre a Exaustão Emocional e Desempenho de Tarefa ($-0.116, p < 0.01$). Quanto ao efeito total, compreende-se que o Bem-Estar Subjetivo medeia parcialmente a relação entre a Exaustão Emocional e o Desempenho de Tarefa ($r = -0.090, p < 0.01$). Por fim, quanto ao efeito indireto da Exaustão Emocional no Desempenho de Tarefa, através do Bem-Estar subjetivo, pode-se dizer que é estatisticamente significativo $[-0.043, -0.011]$, uma vez que o intervalo de confiança não inclui 0.

Figura 8. Modelo de Mediação - Exaustão Emocional, Bem-Estar Subjetivo e Desempenho de Tarefa



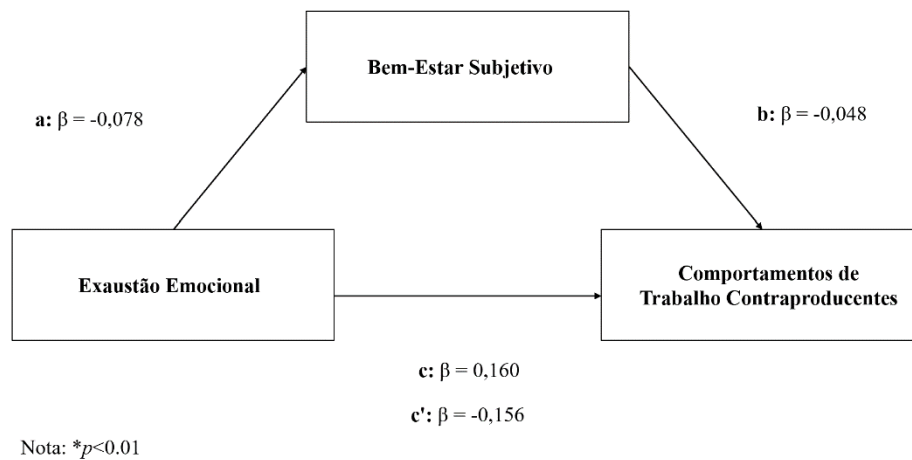
Verificamos a mesma relação negativa entre a Exaustão Emocional e o Bem-Estar Subjetivo ($r = -0.248, p < 0.01$), na **Figura 9**. Quanto à relação entre o Subjetivo também o e o Desempenho Contextual, verifica-se uma relação positiva ($r = 0.125, p < 0.01$), isto é, quando se verificam níveis elevados de Bem-Estar Subjetivo também os níveis do Desempenho Contextual são elevados; podemos afirmar ainda que a Exaustão Emocional e o Desempenho Contextual apresentam uma relação negativa ($r = -0.061, p < 0.01$). Confirma-se também que o Bem-Estar Subjetivo medeia totalmente a relação entre a Exaustão Emocional e o Desempenho Contextual ($r = -0.030, p < 0.01$), e que o efeito indireto da Exaustão Emocional no Desempenho Contextual, através do Bem-Estar Subjetivo, pode-se dizer que é estatisticamente significativo $[-0.049, -0.014]$, uma vez que o intervalo de confiança não inclui 0.

Figura 9. Modelo de Mediação - Exaustão Emocional, Bem-Estar Subjetivo e Desempenho Contextual



Por fim, na **Figura 10** podemos verificar que a mesma relação negativa entre a Exaustão Emocional e o Bem-Estar Subjetivo ($r = -0.248, p < 0.01$). A relação do Bem-Estar Subjetivo com os Comportamentos de Trabalho Contraproducentes é negativa ($r = -0.062, p < 0.01$), o que nos diz que mais níveis de Bem-Estar Subjetivo geram níveis mais baixos de Comportamentos de Trabalho Contraproducentes. Podemos verificar que existe uma relação positiva entre a Exaustão Emocional e os Comportamentos de Trabalho Contraproducentes ($r = 0.160, p < 0.01$). Confirma-se também que o Bem-Estar Subjetivo medeia totalmente a relação entre a Exaustão Emocional e os Comportamentos de Trabalho Contraproducentes ($r = 0.144, p < 0.01$), e que o efeito indireto da Exaustão Emocional nos Comportamentos de Trabalho Contraproducentes, através do Bem-Estar Subjetivo, pode-se dizer que é estatisticamente significativo $[0,004, 0,029]$, uma vez que o intervalo de confiança não inclui 0.

Figura 10. Modelo de Mediação - Exaustão Emocional, Bem-Estar Subjetivo e Comportamentos de Trabalho Contraproducentes



De modo a suportar os modelos de mediação do estudo, foi ainda realizado o teste de *Sobel*. De acordo Baron e Kenny (1986), o teste de Sobel permite comparar a força do efeito indireto de X – variável independente – em Y – variável dependente, ao ponto de a hipótese nula ser igual a zero; ou seja, a hipótese de o efeito indireto, na presença do mediador, ser igual a 0. Realiza-se o teste de *Sobel* com recurso aos coeficientes não padronizados e aos seus respetivos erros das regressões lineares – tal como se pode verificar na **Tabela 18**.

Tabela 18. Teste de Sobel

Hipótese	Valor z do Teste de Sobel	Valor p
Exaustão Emocional → Bem-Estar Psicológico → Desempenho Individual Percebido	3,39	0,00
Exaustão Emocional → Bem-Estar Psicológico → Desempenho de Tarefa	3,27	0,00
Exaustão Emocional → Bem-Estar Psicológico → Desempenho Contextual	3,38	0,00
Exaustão Emocional → Bem-Estar Psicológico → Comportamentos de Trabalho Contraproducentes	2,01	0,04
Exaustão Emocional → Bem-Estar Subjetivo → Desempenho Individual Percebido	3,91	0,00

Exaustão Emocional → Bem-Estar Subjetivo → Desempenho de Tarefa	3,88	0,00
Exaustão Emocional → Bem-Estar Subjetivo → Desempenho Contextual	3,92	0,00
Exaustão Emocional → Bem-Estar Subjetivo → Comportamentos de Trabalho Contraproducentes	3,90	0,00

5. Discussão

No capítulo anterior foram apresentados os resultados de cada uma das hipóteses propostas, assim como uma série de análises estatísticas complementares à análise. Neste capítulo são discutidos a relação entre os resultados obtidos e os objetivos inicialmente propostos na investigação. A presente investigação procurou analisar qual a influência dos diferentes regimes de trabalho nos trabalhadores no que concerne à sua saúde e desempenho, através da comparação da exaustão emocional, do bem-estar psicológico e subjetivo e do próprio desempenho percebido.

Quanto ao teste das hipóteses do estudo, procedeu-se à análise correlacional, assim como às regressões lineares realizadas com o apoio da ferramenta *macro Process*.

Tabela 19. Confirmação de Hipóteses

H₁	Não confirmada
H₂	Não confirmada
H_{2a}	Confirmada
H_{2b}	Confirmada
H_{2c}	Confirmada
H_{2d}	Não confirmada
H₃	Confirmada
H_{3a}	Confirmada
H_{3b}	Confirmada
H_{3c}	Confirmada
H_{3d}	Confirmada
H₄	Não confirmada
H₅	Não confirmada
H₆	Confirmada

Hipótese H₁ – A H₁ pretende testar se o teletrabalho total está associado a níveis mais altos de exaustão emocional em comparação com a modalidade de trabalho híbrido. Diversos estudos abordam os diferentes efeitos do teletrabalho na saúde mental (Gajendran, 2007; Oakman et al., 2020), como a exaustão emocional – caracterizada pela sensação de esgotamento e sobrecarga devido às exigências profissionais (Maslach & Leiter, 2016). Como vimos no enquadramento teórico, por um lado, o teletrabalho total pode proporcionar aos trabalhadores um melhor equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (Gajendran & Harrison, 2007) e aumentar a participação na vida familiar (Kossek et al., 2006); por outro lado, pode também proporcionar efeitos negativos, como a deterioração do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, falta de suporte

organizacional (Bloom et al., 2014), o aumento do isolamento profissional (Gajendran et al., 2015) e o aumento da carga horária de trabalho (Suh & Lee, 2017). A Teoria da Conversação de Recursos (COR) de Hobfoll (1989) oferece uma perspetiva útil para entender esta relação, uma vez que nos diz que os indivíduos se esforçam para obter, manter e proteger os seus recursos. O stress, incluindo a exaustão emocional, ocorre quando existe uma ameaça de perda de recursos, quando os recursos se perdem verdadeiramente, ou quando não se recebem em troca os benefícios que se espera receber de um investimento (Hobfoll, 2001). Assim, os trabalhadores poderiam experienciar uma ameaça constante aos seus recursos devido aos efeitos negativos do teletrabalho total. Contudo, os resultados deste estudo sugerem que esses efeitos negativos podem não ser tão pronunciados quanto se esperavam – possivelmente devido à flexibilidade e ao maior controlo que os trabalhadores experienciam no teletrabalho total, permitindo uma melhor gestão dos seus recursos pessoais e profissionais. Uma vez que os níveis de exaustão emocional são superiores nas modalidades híbridas do que no teletrabalho total, isto pode indicar que, para alguns trabalhadores, o teletrabalho total permite uma recuperação mais eficiente dos recursos – contrariando as expectativas baseadas na COR (Hobfoll, 1989). Em suma, os resultados não confirmam a H₁ e sugerem que os trabalhadores em teletrabalho total experienciam menos exaustão emocional.

Hipótese H₂ – A H₂ pretende testar se o teletrabalho total está associado a níveis mais baixos de bem-estar psicológico nos trabalhadores, em comparação com modalidades de trabalho híbrido. A Teoria da Necessidade de Pertença de Baumeister e Leary (1995) sugere que interações pessoais frequentes e significativas são cruciais para o bem-estar – o que poderia apontar para a diminuição de bem-estar psicológico em trabalhadores em regime de teletrabalho total devido à falta de contacto social direto. Da mesma forma, a Teoria da Conservação de Recursos (COR) de Hobfoll (1989) sugere que o stress e o comprometimento do bem-estar psicológico ocorrem quando existe uma ameaça aos recursos – como a falta de suporte social e a separação entre a vida profissional e pessoal em regime de teletrabalho total. Contudo, os resultados sugerem que estes efeitos negativos do teletrabalho total não têm a influência que se esperava no bem-estar psicológico dos trabalhadores. A ausência de deslocações diárias, maior autonomia, e a possibilidade de equilibrar tarefas profissionais e pessoais podem estar a compensar as possíveis desvantagens do isolamento social. Quando observadas as médias do bem-estar psicológico, podemos verificar que estas são relativamente próximas entre as diferentes

modalidades de trabalho. Em suma, os resultados não confirmam a H₂, e sugerem que os trabalhadores em teletrabalho total podem experienciar níveis ligeiramente mais elevados de bem-estar psicológico em comparação com os trabalhadores em regime híbrido e presencial.

Hipótese H_{2a} – A H_{2a} pretende testar se o bem-estar psicológico medeia a relação entre a exaustão emocional o desempenho individual percebido. Os resultados estão em concordância com a literatura existente, que mostra que o bem-estar psicológico dos trabalhadores desempenha um papel crucial no seu desempenho (Judge et al., 2001), e que diz que trabalhadores que possuam níveis elevados de bem-estar psicológico tendem a ser mais produtivos e eficazes a desempenhar as suas funções (Wright & Cropanzano, 2000). A Teoria da Ampliação e Construção (Fredrickson, 2001) ajuda a compreender esta relação, uma vez que nos diz que emoções positivas expandem o repertório cognitivo e comportamental dos indivíduos, promovendo maior flexibilidade mental, criatividade e resiliência. Consequentemente, trabalhadores com maiores níveis de bem-estar psicológico são mais capazes de gerir os efeitos da exaustão emocional, mantendo o seu desempenho individual. Em suma, os resultados suportam a H_{2a} e vão ao encontro da literatura, indicando que o bem-estar psicológico medeia significativamente a relação entre a exaustão emocional e o desempenho individual percebido.

Hipótese H_{2b} – A hipótese H_{2b} pretende testar se o bem-estar psicológico medeia a relação entre a exaustão emocional e o desempenho de tarefa. Os resultados estão em concordância com a literatura existente, que destaca a influência negativa da exaustão emocional tanto no bem-estar psicológico quanto no desempenho dos trabalhadores (Maslach et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2008). A Teoria da Ampliação e Construção de Fredrickson (2001) oferece também apoio a estas descobertas, afirmando que emoções positivas ampliam o repertório cognitivo e comportamento dos trabalhadores o que, por sua vez, promove maior flexibilidade, criatividade e resiliência – isto é, com maiores níveis de bem-estar psicológico, os trabalhadores são capazes de mitigar os efeitos da sua exaustão emocional e preservam o desempenho de tarefa. Em suma, os resultados suportam a H_{2b} e corroboram a literatura existente, indicando que o bem-estar psicológico medeia significativamente a relação entre a exaustão emocional e o desempenho de tarefa, embora a exaustão emocional também tenha influência direta e independente sobre o desempenho.

Hipótese H_{2c} – A hipótese H_{2c} pretende testar se o bem-estar psicológico medeia a relação entre a exaustão emocional e o desempenho contextual. Os resultados estão alinhados com a literatura existente, que destaca a influência negativa da exaustão emocional no bem-estar psicológico e, consequentemente no desempenho contextual (Maslach et al., 2001). Xanthopoulou et al. (2009) verificaram a forma como os recursos de trabalho e o Bem-Estar Psicológico influenciavam o *engagement* e o desempenho – incluindo o desempenho contextual –, e reforçaram a ideia de que o Bem-Estar Psicológico é um mediador importante entre a exaustão emocional e o desempenho contextual. Fredrickson (2001) com a sua teoria da Ampliação e Construção ajuda a explicar a importância do bem-estar psicológico. Segundo a sua teoria, Fredrickson (2001) afirma que as emoções positivas promovem ferramentas que ajudam a gerir e mitigar os efeitos da exaustão emocional e, consequentemente, manter um bom desempenho contextual. Em suma, os resultados confirmam e corroboram a literatura existente, indicando que o bem-estar psicológico medeia completamente a relação entre a exaustão emocional e o desempenho contextual, destacando a importância de promover o bem-estar psicológico para manter um bom desempenho.

Hipótese H_{2d} – A hipótese H_{2d} pretende testar se o bem-estar psicológico medeia a relação entre a exaustão emocional e os comportamentos de trabalho contraproducentes. Os resultados são consistentes com a literatura, em que a Teoria das Exigências e Recursos do Trabalho (*Job Demands-Resources*) de Schaufeli e Taris (2014) argumenta que, em condições de trabalho de alta pressão, os trabalhadores podem recorrer a comportamentos de trabalho contraproducentes como forma de lidar com o stress ou exaustão emocional. Apesar da importância do bem-estar psicológico noutros contextos do desempenho, nesta relação não desempenha um papel mediador significativo. Estes resultados sugerem que, ao lidar com comportamentos de trabalho contraproducentes, as intervenções podem precisar de se focar diretamente na gestão da exaustão emocional e nas condições de trabalho que a promovam. Assim, este resultado destaca uma complexidade adicional no entendimento da relação entre a exaustão emocional e os comportamentos de trabalho contraproducentes, indicando que o bem-estar psicológico pode não ser um fator protetor ou mediador desta relação – conforme sugerido por Schaufeli e Taris (2014).

Hipótese 3 – A H₃ pretende testar se o teletrabalho total está associado a níveis mais baixos de bem-estar subjetivo nos trabalhadores, em comparação com modalidades de trabalho híbrido. A Teoria da Conservação de Recursos (COR) de Hobfoll (1989) sugere

que o stress e o comprometimento do bem-estar subjetivo podem proporcionar aos trabalhadores que se encontram em teletrabalho total um sentimento de ameaça aos seus recursos – sejam estes suporte social, equilíbrio da vida profissional e pessoal, entre outros. Quando observadas as médias do bem-estar subjetivo, podemos verificar que estas são relativamente próximas entre as diferentes modalidades de trabalho, embora a modalidade de trabalho híbrido com 3 dias no escritório seja aquela que apresenta níveis mais altos. Em suma, os resultados confirmam a H₃, e sugerem que os trabalhadores em teletrabalho total podem experienciar níveis ligeiramente menos elevados de bem-estar subjetivo em comparação com os trabalhadores em regime híbrido e presencial

Hipótese H_{3a} – A hipótese H_{3a} visa testar se o bem-estar subjetivo medeia a relação entre a exaustão emocional e o desempenho individual percebido. Os resultados estão alinhados com a literatura existente. Maslach et al. (2001) destacou que a exaustão emocional, enquanto componente principal do *burnout*, afeta fortemente o bem-estar subjetivo, o que, por sua vez, influencia e compromete a percepção do desempenho individual. Wright e Cropanzano (1989) argumentam que a exaustão emocional pode, de certa forma, prever um desempenho reduzido, uma vez que diminui a motivação e eficácia, além de prejudicar o bem-estar subjetivo. A Teoria da Conservação de Recursos (Hobfoll, 1989) apoia esta interpretação, uma vez que a exaustão emocional drena os recursos dos trabalhadores – algo que reduz o bem-estar –, afetando negativamente o desempenho percebido. A Teoria da Ampliação e Construção de Fredrickson (2001) complementa esta ideia, ao sugerir que emoções positivas e um alto nível de bem-estar subjetivo podem mitigar estes efeitos adversos da exaustão emocional, e assim ajudar os trabalhadores a manter altos níveis de desempenho individual percebido. Em suma, os resultados deste análise corroboram a H_{3a} e a literatura existente, demonstrando que o bem-estar subjetivo atua como mediador importante na relação entre a exaustão emocional e o desempenho individual percebido.

Hipótese H_{3b} – A H_{3b} visa testar se o bem-estar subjetivo medeia a relação entre a exaustão emocional e o desempenho de tarefa. Estudos como o de Maslach et al. (2001) sugerem que a exaustão emocional tem uma forte influência no bem-estar subjetivo, o que, por sua vez, afeta negativamente o desempenho das tarefas. Wright e Cropanzano (1998) exploraram como a exaustão emocional pode prever não apenas um desempenho de tarefa reduzido, mas também a intenção de *turnover*, uma vez que altos níveis de exaustão emocional comprometem a motivação e a eficácia no trabalho, além de prejudicar o bem-

estar subjetivo. Hobfoll (1989) com a Teoria da Conservação de Recursos (COR) apoia a mesma interpretação, e sugere que a exaustão emocional pode drenar os recursos dos trabalhadores, comprometendo o bem-estar subjetivo dos trabalhadores e seriamente afetando o desempenho de tarefa dos mesmos. Da mesma forma, também a Teoria da Ampliação e Construção de Fredrickson (2001) sugere que emoções positivas – e o bem-estar subjetivo – podem mitigar efeitos adversos desta mesma exaustão emocional e assim permitir aos trabalhadores equilibrarem o seu desempenho de tarefas. Em resumo, estes resultados suportam a H_{3b} e corroboram a literatura existente, indicando que o bem-estar subjetivo medeia a relação entre a exaustão emocional e o desempenho de tarefa.

Hipótese H_{3c} – A H_{3c} visa testar se o bem-estar subjetivo medeia a relação entre a exaustão emocional e o desempenho contextual. As descobertas estão alinhadas com a literatura. Maslach et al. (2001) e Wright e Cropanzano (1998) sugerem que a exaustão emocional, enquanto componente principal do *burnout*, tem influência direta na redução do bem-estar subjetivo e, por sua vez, prejudica o desempenho contextual. A Teoria da Conservação dos Recursos (COR) de Hobfoll (1989) apoia esta mesma interpretação, ao sugerir que a exaustão emocional pode esgotar os recursos dos trabalhadores, comprometendo o seu bem-estar subjetivo e, por consequência, o seu desempenho contextual. De forma semelhante, a Teoria da Ampliação e Construção de Fredrickson (2001), sugere que emoções positivas, que são parte integral do bem-estar subjetivo, podem desempenhar uma função mitigadora dos efeitos adversos da exaustão emocional. Assim, os resultados obtidos confirmam a H_{3c} e corroboram a literatura existente, indicando que o bem-estar subjetivo medeia a relação entre a exaustão emocional e o desempenho contextual.

Hipótese H_{3d} – A H_{3d} pretende testar se o bem-estar subjetivo medeia a relação entre a exaustão emocional e os comportamentos de trabalho contraproducentes. Os resultados vão ao encontro da literatura existente. A exaustão emocional, enquanto componente da tríade do *burnout*, influencia negativamente o bem-estar subjetivo que, por sua vez, leva ao aumento dos comportamentos de trabalho contraproducentes (Maslach, 2001). No *Stressor-Emotion Model*, Spector e Fox (2005) destacam que emoções negativas, resultantes da exaustão emocional, aumentam a probabilidade de os trabalhadores se envolverem em comportamentos de trabalho contraproducentes, no intuito de lidar com as suas emoções e retaliarem contra a organização em que se inserem. Hobfoll (1989) com a Teoria COR apoia também esta interpretação, sugerindo que a exaustão emocional

esgota os recursos dos trabalhadores – o que afeta inicialmente o bem-estar subjetivo, e por consequência desencadeia os comportamentos de trabalho contraproducentes. Assim, os resultados obtidos confirmam a H_{3d} que o bem-estar subjetivo medeia a relação entre a exaustão emocional e os comportamentos de trabalho contraproducentes, e corrobora a literatura existente.

Hipótese H₄ – A H₄ pretende testar se o teletrabalho total está associado a um desempenho de tarefa menor em comparação com as modalidades de trabalho híbrido. Os resultados não suportam a H₄, e demonstram que o desempenho de tarefa em teletrabalho total (M = 3,90) não apresenta resultados inferiores às diferentes modalidades de trabalho híbrido (M = 3,88 para híbrido com 3 dias no escritório e M = 3,74 para híbrido com 2 dias no escritório). Estes resultados sugerem que, ao contrário do esperado, o teletrabalho total pode estar associado a um desempenho de tarefa ligeiramente superior no que concerne às modalidades híbridas. Estudos como o de Martin e MacDonnell (2012) sugerem que o teletrabalho total pode ter efeitos negativos no desempenho devido a fatores como o isolamento social, ou a falta de comunicação direta, porém, é também reconhecido que pode ter vantagens como maior autonomia e flexibilidade – o que pode melhorar o desempenho individual (Gajendran & Harrison, 2007). Embora a Teoria da Troca Líder-Membro (LMX) de Graen e Uhl-Bien (1995) nos sugira que as relações de alta qualidade entre membros de uma equipe e líder são importantes para o desempenho, os resultados do presente estudo sugerem que, apesar da redução das interações presenciais, o teletrabalho não prejudica significativamente o desempenho de tarefa. A Teoria da Autodeterminação de Deci e Ryan (1985) ressalta a importância de satisfazer as necessidades de autonomia, competência e relacionamento para otimizar o desempenho. Embora o teletrabalho possa não satisfazer totalmente as necessidades de relacionamento, esta teoria pode ser fulcral para interpretação destes resultados, na medida em que a satisfação da necessidade de autonomia e competência podem ser bastante relevantes para o desempenho de tarefa. Assim, os resultados não confirmam a H₄ e indicam que o teletrabalho total pode ter níveis altos de desempenho de tarefa, assim como pode proporcionar um ambiente de trabalho favorável à sua melhoria.

Hipótese H₅ – A H₅ pretende testar se o teletrabalho total está associado a um desempenho contextual menor, em comparação às modalidades de trabalho híbrido. Os resultados não suportam a H₅, e demonstraram que o desempenho contextual no teletrabalho total (M=3,82) é superior a ambas as modalidades de trabalho híbrido

(M=3,79 para híbrido com 3 dias no escritório e M=3,81 para híbrido com 2 dias no escritório). Estes resultados indicam que, ao contrário do esperado, o teletrabalho total pode não estar associado a um desempenho contextual inferior. Diversos estudos discutem os efeitos do teletrabalho no desempenho, sugerindo que o teletrabalho total pode influenciar negativamente o desempenho contextual devido, por exemplo, à falta de interação direta com outros trabalhadores e à possível sensação de isolamento (Golden, 2007; Martin & MacDonnell, 2012). Por um lado, o teletrabalho total pode, de facto, reduzir as oportunidades de comunicação informal e *feedback*, afetando o desempenho (Golden et al., 2007); por outro lado, pode proporcionar autonomia e flexibilidade, e assim compensar estas desvantagens (Gajendran & Harrison, 2007). A Teoria da Troca Líder-Membro (LMX) de Graen e Uhl-Bien (1995) oferece uma perspetiva útil para percebermos esta relação, uma vez que sugere que a qualidade da relação entre líderes e membros influencia o desempenho. No teletrabalho total, a interação presencial reduzida poderia dificultar o desenvolvimento desta relação de qualidade, mas os resultados obtidos indicam que a falta de interação entre líder-membro pode não afetar o desempenho contextual tão negativamente quanto o esperado. Também a Teoria da Autodeterminação de Deci e Ryan (1985) é relevante, pois enquanto o teletrabalho total pode satisfazer a necessidade de autonomia, a falta de interações sociais poderia prejudicar a necessidade de relacionalmente – porém, não parece ter afetado negativamente o desempenho contextual dos trabalhadores em estudo. Assim, os trabalhadores em teletrabalho total podem estar a utilizar a flexibilidade e o controlo que esta modalidade oferece para gerir eficazmente o seu desempenho contextual, contrariando as expectativas baseadas na LMX (Graen & Uhl-Bien, 1995) e na Teoria da Autodeterminação (Deci & Ryan, 1985). Em suma, os resultados não confirmam a H₅ e sugerem que o teletrabalho total não está associado a um desempenho contextual inferior.

Hipótese H₆ – A H₆ procura verificar se o teletrabalho total está associado a menores comportamentos de trabalho contraproducentes, em comparação com a modalidade de trabalho híbrido. Os resultados suportam esta hipótese, mostrando que os comportamentos de trabalho contraproducentes são ligeiramente menores no teletrabalho total (M = 1,77), em comparação com as diferentes modalidades de trabalho híbrido ((M=1,89 para híbrido com 3 dias no escritório e M=1,95 para híbrido com 2 dias no escritório). Estes resultados sugerem que o teletrabalho total pode, facto, estar associado a uma menor incidência de comportamentos de trabalho contraproducentes. Este

resultado pode ser explicado pela maior autonomia e flexibilidade que o teletrabalho total pode oferecer, permitindo que os trabalhadores consigam gerir melhor o seu tempo, evitar situações de stress e frustração que, de outra forma, poderiam levar a comportamentos de trabalho contraproducentes (Martin & MacDonnell, 2012). A Teoria da Troca Líder-Membro (LMX) de Graen e Uhl-Bien (1995) sugere que as interações frequentes e de qualidade são importantes para a criação de uma relação entre os líderes e membros. Seria de se esperar que estas relações fossem afetadas pela frequência inferior em que ocorrem no teletrabalho total e que, consequentemente, os comportamentos de trabalho contraproducentes aumentassem – porém, os dados indicam que a realidade é outra e que o teletrabalho total não está associado a maiores comportamentos de trabalho contraproducentes. Deci e Ryan (1985), com a Teoria da Autodeterminação, conseguem justificar que a necessidade de autonomia – na maior parte das vezes satisfeita pelo teletrabalho total, pode ser um fator chave para a redução dos comportamentos de trabalho contraproducentes. Em conclusão, os resultados confirmam a H₆, demonstrando que o teletrabalho total está associado a menores comportamentos de trabalho contraproducentes em comparação com outras modalidades de trabalho. Isto sugere que, apesar do teletrabalho total apresentar desafios em termos de interação social e suporte organizacional, os benefícios em termos de autonomia e flexibilidade podem ser a chave para superar esses desafios e colmatar comportamentos de trabalho contraproducentes.

Em suma, verificou-se que as modalidades de trabalho têm diversos efeitos tanto na saúde como no desempenho percebido dos trabalhadores (**Tabela 8**). O teletrabalho total demonstrou ter uma influência positiva na saúde dos trabalhadores – tanto a nível da exaustão emocional, do bem-estar psicológico e do bem-estar subjetivo –, e os trabalhadores nesta modalidade apresentaram altos níveis de desempenho de tarefa e contextual, e baixos quanto aos comportamentos de trabalho contraproducentes. Verificou-se que as modalidades de trabalho híbridas apresentavam diferentes efeitos no desempenho dos trabalhadores – com especial atenção ao trabalho híbrido com 2 dias no escritório que parece ser mais propenso a comportamentos de trabalho contraproducentes. Ainda quanto às modalidades híbridas, estas também demonstraram influenciar positivamente a saúde dos trabalhadores, com valores baixos de exaustão emocional e altos de bem-estar psicológico e subjetivo. A modalidade presencial, por fim, apresentou os níveis mais altos de exaustão emocional, e os mais baixos de bem-estar psicológico, bem-estar subjetivo, desempenho de tarefa e desempenho contextual. Verifica-se assim,

de um modo geral, a modalidade de organização do trabalho é um fator importante para a saúde e desempenho percebido dos trabalhadores.

6. Conclusão

Neste capítulo serão analisados os objetivos gerais e específicos do presente estudo, e mais importante, perceber se os mesmos foram ou não alcançados com as análises realizadas.

Foi formulada a seguinte questão de partida: “Qual a influência das diferentes modalidades de teletrabalho no que concerne à saúde e desempenho do trabalhador?”. Uma vez que esta pergunta de partida se mostrou bastante abrangente e abstrata, procurou-se simplificar partindo para o particular. Com isto, definiu-se em concreto quais os domínios da saúde que seriam analisados, assim como quais os tipos de desempenho. Desta forma, o presente estudo debruçou-se sobre a exaustão emocional o bem-estar psicológico e subjetivo e o desempenho percebido.

A análise dos dados revelou que a exaustão emocional é significativamente menor em trabalhadores que se encontram na modalidade de teletrabalho total, comparados aos trabalhadores em regimes híbridos e até presenciais, sugerindo que a autonomia e flexibilidade associados ao teletrabalho total contribuem para a redução da exaustão emocional. Quanto ao bem-estar, observou-se que o bem-estar psicológico é mais elevado na modalidade de teletrabalho total, seguida das diferentes modalidades híbridas de 3 dias no escritório, e 2 dias no escritório, e somente depois a modalidade presencial; o bem-estar subjetivo revelou-se mais elevado na modalidade de regime híbrido com 3 dias do escritório, em comparação os outros regimes. Tanto o bem-estar psicológico como o bem-estar subjetivo têm uma correlação negativa com a exaustão emocional e com os comportamentos de trabalho contraproducentes, mas correlacionam-se positivamente com o desempenho de tarefa e contextual. O desempenho de tarefa e o contextual são superiores no teletrabalho total, sugerindo que esta modalidade pode promover um ambiente que favoreça o desempenho. No que diz respeito aos comportamentos de trabalho contraproducentes, o teletrabalho total apresenta níveis inferiores em relação a outras modalidades de trabalho – o que pode ser atribuído à maior autonomia e flexibilidade que esta modalidade permite.

A análise demonstrou também que os trabalhadores do género feminino apresentam maiores níveis de exaustão emocional, bem-estar psicológico e desempenho contextual, enquanto os trabalhadores do género masculino apresentam maiores níveis de bem-estar subjetivo, desempenho de tarefa e comportamentos de trabalho contraproducentes.

Confirmaram-se as hipóteses de mediação, à exceção da H_{2d}, demonstrando que o bem-estar psicológico e o bem-estar subjetivo desempenham papéis mediadores importantes na relação entre a exaustão emocional e as vertentes do desempenho analisadas. A exceção da H_{2d} indica que o bem-estar psicológico não medeia a relação entre a exaustão emocional e os comportamentos de trabalho contraproducentes. As diferenças entre as modalidades de trabalho mostraram que o teletrabalho total não só mantém, mas pode melhorar o desempenho e reduzir os comportamentos de trabalho contraproducentes, quando comparada às modalidades de trabalho híbridas e até presencial.

Estes resultados têm implicações significativas para as políticas de trabalho e para a gestão de recursos humanos, indicando que o teletrabalho pode ser uma alternativa viável e eficaz para não apenas manter, mas potencialmente melhorar o desempenho e reduzir os comportamentos de trabalho contraproducentes. A compreensão da diferença entre os géneros pode também auxiliar os gestores de recursos humanos a implementarem práticas de gestão mais adaptadas às necessidades específicas dos trabalhadores.

6.1. Contribuições do Estudo

O presente estudo, ao investigar a influência do teletrabalho na saúde e no desempenho dos indivíduos, oferece uma contribuição significativa tanto para o campo de estudo teórico, como para o prático – especialmente no contexto pós-pandémico.

A transição associada à pandemia de regimes essencialmente presenciais para regimes *online* de trabalho trouxe a necessidade de conhecer e compreender a influência que estes têm na vida dos indivíduos – seja este a nível de saúde, desempenho, ou práticas. A presente investigação colmata a lacuna crítica na literatura atual, que se tem focado exclusivamente no período pré e durante pandemia – enquanto fornece dados quantitativos recentes e relevantes sobre a influência das diferentes modalidades de trabalho nos indivíduos.

Adicionalmente, a investigação serve também como um guia para organizações ao demonstrar que a exaustão emocional é significativamente menor em regimes *online* do que em presencial, esta investigação fornece evidências de que regimes não presenciais são uma opção viável e benéfica para a saúde mental dos indivíduos, sem descuidar de apresentar resultados à organização como comumente é acreditado. Com base na

investigação, as organizações podem, portanto, estruturar políticas de trabalho mais flexíveis e que promovam o bem-estar dos trabalhadores.

Além disto, o estudo demonstrou que o teletrabalho total está associado a níveis mais elevados de bem-estar psicológico e subjetivo, comparado ao regime híbridos e presenciais. Estes fatores estão positivamente correlacionados com o desempenho de tarefa e o com o desempenho contextual. As organizações podem utilizar estes resultados para sustentar a necessidade de investir na criação de ambientes de trabalho saudáveis que favoreçam o bem-estar psicológico e subjetivo, promovendo políticas que incentivem o teletrabalho ou ofereçam suporte para melhorar o bem-estar dos trabalhadores.

Os resultados deste estudo indicam também que o teletrabalho total está associado a um desempenho de tarefa e contextual superior, em comparação a outras modalidades. Estes resultados sugerem que a autonomia e a flexibilidade do trabalho podem promover um ambiente mais eficiente e propício a melhor desempenho. As organizações podem avaliar a possibilidade de adotar ou expandir políticas de teletrabalho, considerando que estas políticas podem não só manter, mas melhorar o desempenho dos funcionários.

O estudo identificou que o teletrabalho total está associado a níveis mais baixos de comportamentos de trabalho contraproducentes. Esta relação pode ser atribuída à maior autonomia e flexibilidade. As organizações devem considerar adoção de teletrabalho total como uma estratégia para reduzir comportamentos contraproducentes, aproveitando a flexibilidade para mitigar fatores que, normalmente, levariam a estes comportamentos.

Adicionalmente, as diferenças significativas entre géneros em relação à exaustão emocional, bem-estar psicológico e desempenho foram reveladas. As mulheres mostraram maiores níveis de exaustão emocional, enquanto os homens apresentaram mais comportamentos de trabalho contraproducentes. As práticas de gestão de recursos humanos devem ser ajustadas para considerar essas diferenças de género, oferecendo suporte adaptado às necessidades específicas de cada grupo para melhorar a saúde e o desempenho.

Por fim, o estudo fornece dados atualizados sobre a influência do teletrabalho na saúde mental, bem-estar, e desempenho dos trabalhadores, no contexto pós-pandémico. A investigação tem inclusive implicações práticas para decisores políticas, organizações e para profissionais da área de recursos humanos, uma vez que identifica as correlações positivas entre o bem-estar psicológico e subjetivo com o desempenho de tarefa e contextual, e evidências negativas com os comportamentos de trabalho

contraproducentes. Assim, a investigação apoia a decisão de medidas e práticas que incentivem o teletrabalho ou outros modelos de trabalho *online* cuidadosamente planeados, uma vez que confirmou que estas têm influência direta no bem-estar e, consequentemente, no desempenho.

6.2. Limitações da Investigação

Apesar desta investigação apresentar contribuições é importante reconhecer algumas limitações que podem ter influenciado os resultados. Nesta secção serão destacadas algumas limitações da presente investigação.

Primeiro, o desempenho dos trabalhadores foi avaliado através de autorrelato, o que pode enviesar as respostas. A utilização de uma fonte única de informação – os próprios participantes – pode ser um fator limitante dos resultados e pode resultar numa versão dos resultados que não corresponde necessariamente à realidade.

A falta de representatividade da amostra é também uma limitação relevante à investigação. Procurou-se obter uma amostra heterogénea, mas na verdade a amostra final acabou por não ser tão heterogénea como desejável – desde identificação de género, idade, número de indivíduos no agregado familiar em modalidades semelhantes, entre outras –, e a maioria dos participantes foi recrutada através das redes sociais após o envio a organizações não ter sido bem-sucedido. Esta limitação impede extrapolações mais amplas daqueles que são os resultados, limitando a aplicabilidade das conclusões obtidas ao contexto específicos dos respondentes.

Também a natureza transversal do estudo é uma limitação, uma vez que a investigação foi realizada num momento único de tempo, sem hipótese de ser testada e avaliada uma relação causa e efeito.

6.3. Sugestões para Investigações Futuras

Embora o presente estudo tenha proporcionado *insights* tanto para a literatura como para o campo prático, apresentou igualmente várias limitações – abordadas anteriormente. Para aprimorar a robustez e a aplicabilidade dos resultados, apresentam-se sugestões para investigações futuras para colmatar estas limitações e expandir o conhecimento na área.

Inicialmente, uma vez que uma das principais limitações do estudo foi a utilização de autorrelato para avaliar o desempenho dos trabalhadores, pesquisas futuras devem

incorporar indicadores de desempenho objetivos para complementar os dados auto-reportados – como, por exemplo, avaliações de desempenho realizadas por supervisores, métricas de produtividade ou *Key Performance Indicators*. A triangulação de diferentes fontes de dados proporcionará uma visão mais abrangente e real do desempenho dos trabalhadores.

Estudos futuros devem investigar qual o papel do suporte organizacional nesta relação, assim como a influência das políticas e práticas relacionadas com a saúde levadas a cabo pelas organizações. (O’Driscoll, 1999, Panaccio & Vandenberghe, 2009). O papel da liderança seria também uma variável importante a ser estudada neste contexto, uma vez que diferentes estilos de liderança – como a transformacional, positiva, entre outras – impactam igualmente a saúde e o desempenho dos trabalhadores em teletrabalho (Skakon et al., 2010; Montano et al., 2016; Inceoglu et al., 2018). Variáveis como a comunicação eficaz (Men & Yue, 2019), o reconhecimento no trabalho (Brun & Dugas, 2008), o *engagement* (Chaurasia & Shukla, 2013), poderiam ser incorporadas em estudos futuros para mitigar os mitos e desafios do teletrabalho e promover um ambiente de trabalho mais produtivo e saudável. A avaliação da forma como estas práticas influenciam o desempenho e a própria saúde nos regimes de trabalho *online* proporcionariam *insights* valiosos para a formulação de políticas organizacionais valiosas.

Para ultrapassar a limitação do estudo transversal, estudos futuros devem adotar um desenho longitudinal, que permita a observação das variáveis ao longo do tempo – de modo a identificar e avaliar as relações causa e efeito.

Ao implementar estas propostas, futuras investigações poderão superar as limitações do presente estudo e fornecer uma compreensão ainda mais robusta e abrangente da influência do teletrabalho na saúde e no desempenho dos trabalhadores. Mais se diz sobre estas propostas, que uma vez que implementadas não só contribuirão para o avanço do conhecimento científico, mas também fornecerão contribuições para o campo prático através da formulação e implementação de práticas de gestão de recursos humanos e decisores políticos, que lhes permitirão desenvolver estratégias mais eficazes para apoiar os trabalhadores em diferentes modalidades de trabalho.

7. Referências Bibliográficas

- Ackerman, P. L. (2011). 100 years without resting. *Cognitive Fatigue: Multidisciplinary Perspectives on Current Research and Future Applications*, 11–43.
<https://doi.org/10.1037/12343-001>
- Allen, K. S., Grelle, D., Lazarus, E. M., Popp, E., & Gutierrez, S. L. (2024). Hybrid is here to stay: Critical behaviors for success in the new world of work. *Personality and Individual Differences*, 217, 112459.
<https://doi.org/10.1016/j.paid.2023.112459>
- Allen, M. W. (1992). Communication and organizational commitment: Perceived organizational support as a mediating factor. *Communication Quarterly*, 40(4), 357–367. <https://doi.org/10.1080/01463379209369852>
- Alves, N. C., & Figueiras, M. J. (2012). Queixas subjetivas de saúde, afetividade negativa e utilização de serviços de saúde: Diferenças de género. *Análise Psicológica*, 25(3), 415–425. <https://doi.org/10.14417/ap.454>
- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., & Lynch, P. (1998). Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socioemotional needs. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 288–297.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.288>
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review*, 25(3), 472–491.
<https://doi.org/10.5465/amr.2000.3363315>
- 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>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. Estamos a recrutar

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223.
<https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497–529. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>
- Beauregard, A., Basile, K., & Canonico, E. (2013). Home is where the work is: A new study of homeworking in Acas—and beyond. *Acas Research Paper*, 10, 1–99.
- Belcastro, P. A. (1982). Burnout and its relationship to teachers' somatic complaints and illnesses. *Psychological Reports*, 50(3), 1045–1046.
<https://doi.org/10.2466/pr0.1982.50.3c.1045>
- Belcastro, P. A., & Hays, L. C. (1984). Ergophilia . . . ergophobia . . . ergo . . . burnout? *Professional Psychology: Research and Practice*, 15(2), 260–270.
<https://doi.org/10.1037/0735-7028.15.2.260>
- Bell, S. J., Mengüç, B., & Stefani, S. L. (2004). When customers disappoint: A model of relational internal marketing and customer complaints. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(2), 112–126.
<https://doi.org/10.1177/0092070303261467>
- Beno, M., & Hvorecky, J. (2021). Data on an Austrian company's productivity in the pre-Covid-19 era, during the lockdown and after its easing: To work remotely or not? *Frontiers in Communication*, 6.
<https://doi.org/10.3389/fcomm.2021.641199>

- Beno, M., Hvorecky, J., & Caganova, D. (2021). An optimal e-working environment: Online survey results. *International Journal of Business and Applied Social Science*, 1–10. <https://doi.org/10.33642/ijbass.v7n2p1>
- Bentley, T. A., Teo, S. T. T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R., & Gloet, M. (2016). The role of organisational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach. *Applied Ergonomics*, 52, 207–215. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2015.07.019>
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2014). Does working from homework? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165–218. <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>
- Burke, M. J., Brief, A. P., & George, J. M. (1993). The role of negative affectivity in understanding relations between self-reports of stressors and strains: A comment on the applied psychology literature. *Journal of Applied Psychology*, 78(3), 402–412. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.3.402>
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 687–732). Consulting Psychologists Press.
- Cardoso, M. B. M. (2021). Relação entre autonomia no trabalho e satisfação com os papéis de vida: Estudo com uma amostra em teletrabalho e trabalho misto [Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho].
- Cho, J., Beck, S., & Volda, S. (2022). Topophilia, placemaking, and boundary work: Exploring the psycho-social impact of the COVID-19 work-from-home experience. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 6. <https://doi.org/10.1145/3613904.3642381>
- Cho, J., Choi, D., Yu, J., & Volda, S. (2024). Reinforcing and reclaiming the home: Co-speculating future technologies to support remote and hybrid work. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*. <https://doi.org/10.1145/3613904.3642381>

- Clancy, M. (2020). The case for remote work. *Harvard Business Review*.
- Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A., & Toth, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal of Organizational Behavior*, 18(2), 159–180.
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199703\)18:2%3C159::AID-JOB795%3E3.0.CO;2-D](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199703)18:2%3C159::AID-JOB795%3E3.0.CO;2-D)
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55(1), 34
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71–75.
https://doi.org/10.1207/s15327752jpa4901_13
- Dos Santos, J. V., & Gonçalves, G. (2013). Contribuição para a adaptação portuguesa da escala de percepção de suporte organizacional de Eisenberger, Huntington, Hutchison e Sowa (1986). *Laboratório de Psicologia*, 8(2), 137–148.
<https://doi.org/10.14417/lp.642>
- Eriksen, H. R., Ihlebæk, C., & Ursin, H. (1999). A scoring system for subjective health complaints (SHC). *Scandinavian Journal of Public Health*, 27(1), 63–72.
<https://doi.org/10.1177/14034948990270010401>
- Esteves, T., Lopes, M. P., Geremias, R. L., & Palma, P. J. (2018). Calling for leadership: Leadership relation with worker’s sense of calling. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(2), 248–260.
<https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2016-0158>

- Fernandes, I. A. R. (2022). Implicações do teletrabalho nos comportamentos de saúde oral [Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa].
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218–226. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.56.3.218>
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Golden, T. (2007). Co-workers who telework and the impact on those in the office: Understanding the implications of virtual work for co-worker satisfaction and turnover intentions. *Human Relations*, 60(11), 1641–1667. <https://doi.org/10.1177/0018726707084303>
- Golden, T. D. (2009). Applying technology to work toward a better understanding of telework. *Organization Management Journal*, 6(4), 241–250. <https://doi.org/10.1057/omj.2009.33>
- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1412–1421. <https://doi.org/10.1037/a0012722>
- Gonçalves, S. M. P. (2007). Perturbações psicológicas associadas aos acidentes de trabalho: O papel moderador do coping social e da coesão grupo [Dissertação de Mestrado]. <http://hdl.handle.net/10071/8644>
- Grad, F. P. (2002). The preamble of the constitution of the World Health Organization. *Bulletin of the World Health Organization*, 80, 981–981.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) theory of leadership over 25

- years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Grant, A. M., Christianson, M. K., & Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, 21(3), 51–63. <https://doi.org/10.5465/amp.2007.26421238>
- Grote, G., & Guest, D. (2016). The case for reinvigorating quality of working life research. *Human Relations*, 70(2), 149–167. <https://doi.org/10.1177/0018726716654746>
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- Guidelines on Measuring Subjective Well-being*. (2013, March 20). OECD. <https://www.oecd.org/wise/oecd-guidelines-on-measuring-subjective-well-being-9789264191655-en.htm>
- Halbesleben, J. R. B., & Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress*, 22(3), 242–256. <https://doi.org/10.1080/02678370802383962>
- 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>
- Harpaz, I. (2002). Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organization, and society. *Work Study*, 51(2), 74–80. <https://doi.org/10.1108/00438020210418791>
- Hartig, T., Kylin, C., & Johansson, G. (2007). The telework tradeoff: Stress mitigation vs. constrained restoration. *Applied Psychology*, 56(2), 231–253. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2006.00252.x>

- Hatfield, S., & Volini, E. (2021). From survive to thrive: The future of work in a post-pandemic world. *Deloitte*.
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/human-capital/us-from-survive-to-thrive-the-future-of-work-in-a-post-pandemic-world.pdf>
- Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication Monographs*, 76(4), 408–420.
<https://doi.org/10.1080/03637750903310360>
- Hertel, R. S. P. (2019). Perspetivas do teletrabalho nas relações laborais: As implicações aos direitos e garantias do trabalhador [Dissertação de Mestrado Direito Laboral].
- Hill, M. M., & Hill, A. (1998). *A CONSTRUÇÃO DE UM QUESTIONÁRIO*.
https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/469/4/DINAMIA_WP_1998-11.pdf
- Hill, M. M., & Hill, A. (2005). *Investigação por questionário*. Edições Sílabo.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.44.3.513>
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337–421. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and Psychological Resources and Adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307–324. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.6.4.307>
- Hopkins, J., & Bardoel, A. (2023). The future is hybrid: How organisations are designing and supporting sustainable hybrid work models in post-pandemic Australia. *Sustainability*, 15(4), 3086. <https://doi.org/10.3390/su15043086>

- Jackson, S., Schwab, R., & Schuler, R. (1986). Toward an understanding of the burnout phenomenon. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 630–640.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.4.630>
- James, L. R., & Brett, J. M. (1984). Mediators, moderators, and tests for mediation. *Journal of Applied Psychology*, 69(2), 307–321. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.2.307>
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Jurik, N. C. (1998). Getting away and getting by. *Work and Occupations*, 25(1), 7–35.
<https://doi.org/10.1177/0730888498025001002>
- Kahill, S. (1988). Symptoms of professional burnout: A review of the empirical evidence. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 29(3), 284–297.
<https://doi.org/10.1037/h0079772>
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). The Guilford Press.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet Henrica, C. W., & van der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856–866. <https://doi.org/10.1097/jom.0b013e318226a763>
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., van Buuren, S., van der Beek, A. J., & de Vet, H. C. W. (2013). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6–28. <https://doi.org/10.1108/17410401311285273>
- Kossek, E. E., Lautsch, B. A., & Eaton, S. C. (2006). Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and

- work–family effectiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), 347–367.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.07.002>
- Laureano, R. (2011). *Testes de hipóteses com o SPSS* (1ª ed., pp. 1–110). Edições Sílabo.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1990). On the meaning of Maslach’s three dimensions of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 75, 743. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.6.743>
- Lenka, R. M. (2021). Unique hybrid work model—the future of remote work. *PalArch’s Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18, 2687–2697.
- Levinson, H. (1965). Reciprocity: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9(4), 370. <https://doi.org/10.2307/2391032>
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131(6), 803–855. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.131.6.803>
- Marôco, J. (2011). *Análise estatística com o SPSS Statistics* (5ª ed.). Report Number.
- Marques, I. C. P., Rocha, R., Ramos, R., Gonçalves, S. P., & Nogueira, F. (2023). A systematic review on strategies for achieving performance through teleworking: A stakeholder perspective in the periods before and during/post-Covid-19. <https://doi.org/10.37766/inplasy2023.12.0113>
- Martin, B. H., & MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organizations? *Management Research Review*, 35(7), 602–616.
<https://doi.org/10.1108/01409171211238820>
- Maslach, C. (1982). *Burnout: The costs of caring*. Prentice Hall.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1986). *Maslach burnout inventory* (2nd ed.). Consulting Psychologists Press.

- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103–111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Melo, E. R. (2011). *Teletrabalho, qualidade de vida no trabalho e satisfação profissional: Um estudo exploratório numa amostra de profissionais na área da tecnologia da informação* [Mestrado Integrado em Psicologia].
- Moglia, M., Hopkins, J., & Bardoel, A. (2021). Telework, hybrid work and the United Nations Sustainable Development Goals: Towards policy coherence. *Sustainability*, 13(16), 9222. <https://doi.org/10.3390/su13169222>
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475–480. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.4.475>
- Nilles, J. (1975). Telecommunications and organizational decentralization. *IEEE Transactions on Communications*, 23(10), 1142–1147. <https://doi.org/10.1109/tcom.1975.1092687>
- Novo, R. (2000). *Para além da eudaimónica: O bem-estar psicológico em mulheres na idade adulta avançada* [Tese de Doutoramento, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Lisboa].
- Novo, R., Duarte Silva, M. E., & Peralta, E. (1997). O bem-estar psicológico em adultos: Estudo das características psicométricas da versão portuguesa das Escalas de C. Ryff. In L. S. Almeida, S. Araújo, M. M. Gonçalves, C. Machado & M. Simões (Eds.), *Avaliação psicológica: Formas e contextos* (vol. IV, pp. 119–129). APPORT.
- Oakman, J., Kinsman, N., Stuckey, R., Graham, M., & Weale, V. (2020). A rapid review of mental and physical health effects of working at home: How do we optimise health? *BMC Public Health*, 20(1).

<https://bmcpublichealth.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12889-020-09875-z>

OECD. (2013). *OECD guidelines on measuring subjective well-being*. OECD.

<https://doi.org/10.1787/9789264191655-en>

Olson, M. H. (1983). Remote office work: Changing work patterns in space and time. *Communications of the ACM*, 26(3), 182–187.

<https://doi.org/10.1145/358061.358068>

Opatha, H. H. D. P. J., & Uresha, K. I. (2020). HRM and its impact on employee happiness: An empirical study on Sri Lankan employees. *Asian Journal of Social Sciences and Management Studies*, 7(2), 114–123.

<https://doi.org/10.20448/journal.500.2020.72.114.123>

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2013, March 20). *Guidelines on measuring subjective well-being*.

<https://www.oecd.org/wise/oecd-guidelines-on-measuring-subjective-well-being-9789264191655-en.htm>

Pines, A., & Aronson, E. (1988). *Career burnout: Causes and cures*. Free Press.

Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36(4), 717–731. <https://doi.org/10.3758/bf03206553>

Pyöriä, P. (2011). Managing telework risks, fears and rules. *Management Research Review*, 34(4), 386–399. <https://doi.org/10.1108/01409171111117843>

Rego, A., & Souto, S. (2004). Comprometimento organizacional em organizações autênticas: Um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 30–43. <https://doi.org/10.1590/s0034-75902004000300004>

Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555–572. <https://doi.org/10.5465/256693>

- Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66–80.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.66>
- Rupcic, N. (2024). Working and learning in a hybrid workplace: Challenges and opportunities. *The Learning Organization*, 31(2), 276–283.
<https://doi.org/10.1108/tlo-02-2024-303>
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069–1081. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>
- Santos, J., & Gonçalves, G. (2013). Contribuição para a adaptação portuguesa da escala de percepção de suporte organizacional de Eisenberger, Huntington, Hutchison e Sowa (1986). *Laboratório de Psicologia*, 8. <https://doi.org/10.14417/lp.642>
- Sardeshmukh, S. R., Sharma, D., & Golden, T. D. (2012). Impact of telework on exhaustion and job engagement: A job demands and job resources model. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 193–207.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-005x.2012.00284.x>
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. In *Bridging Occupational, Organizational and Public Health* (Vol. 1, pp. 43–68).
https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 893–917.
<https://doi.org/10.1002/job.595>
- Selvi, R. S. A., & Madhavkumar, V. (2023). The mediating effect of happiness at workplace on the relationship between hybrid work model and employee retention in IT industry. *International Journal of Industrial Management*, 17(1), 40–49. <https://doi.org/10.15282/ijim.17.1.2023.9212>

- Setia, M. S. (2016). Methodology series module 3: Cross-sectional studies. *Indian Journal of Dermatology*, 61(3), 261–264. <https://doi.org/10.4103/0019-5154.182410>
- Shanock, L., & Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 689–695. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.689>
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, cause, and consequences* (1st ed.). Sage Publications, Inc.
- Spector, P. E., & Fox, S. (2005). The stressor-emotion model of counterproductive work behavior. In *Counterproductive Work Behavior: Investigations of Actors and Targets* (pp. 151–174). <https://doi.org/10.1037/10893-007>
- Stamper, C. L., & Johlke, M. C. (2003). The impact of perceived organizational support on the relationship between boundary spanner role stress and work outcomes. *Journal of Management*, 29(4), 569–588. https://doi.org/10.1016/s0149-2063_03_00025-4
- Suh, A., & Lee, J. (2017). Understanding teleworkers' technostress and its influence on job satisfaction. *Internet Research*, 27(1), 140–159. <https://doi.org/10.1108/intr-06-2015-0181>
- Teuchmann, K., Totterdell, P., & Parker, S. K. (1999). Rushed, unhappy, and drained: An experience sampling study of relations between time pressure, perceived control, mood, and emotional exhaustion in a group of accountants. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4(1), 37–54. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.4.1.37>
- Van De Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2022). Employee well-being and the HRM-organizational performance relationship: A review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391–407. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00322.x>

- Van De Voorde, K., Veld, M., & Van Veldhoven, M. (2016). Connecting empowerment-focused HRM and labour productivity to work engagement: The mediating role of job demands and resources. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 192–210. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12099>
- Warr, P. (1987). *Work, jobs and unemployment*. Oxford University Press.
- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 193–210. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00521.x>
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 486–493. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.3.486>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 183–200. <https://doi.org/10.1348/096317908x285633>
- Xie, J. L., Elangovan, A. R., Hu, J., & Hrabluik, C. (2018). Charting new terrain in work design: A study of hybrid work characteristics. *Applied Psychology*, 68(3), 479–512. <https://doi.org/10.1111/apps.12169>
- Yi Fu, T. (1974). *Topophilia: A study on environmental perception, attitudes and values*. Prentice-Hall.
- Zicari, A., & Gamble, T. (2023). *The employee and the post-pandemic workplace*. Taylor & Francis. (Original work published 2024)

8. Bibliografia a Consultar

- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68.
<https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Ameri, M., Kruse, D., Park, S. R., Rodgers, Y., & Schur, L. (2022). Telework during the pandemic: Patterns, challenges, and opportunities for people with disabilities. *Disability and Health Journal*, 15(2), Article 101406.
<https://doi.org/10.1016/j.dhjo.2022.101406>
- Barros, R. M., & Moreira, A. S. (2015). Desemprego, autoestima e satisfação com a vida: estudo exploratório realizado em Portugal com beneficiários do Rendimento Social de Inserção. *Revista Psicologia Organizações E Trabalho*, 15(2), 146–156. <https://doi.org/10.17652/rpot/2015.2.476>
- Beno, M. (2021). On-site and hybrid workplace culture of positivity and effectiveness: Case study from Austria. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(5), 331–337. <https://doi.org/10.36941/ajis-2021-0142>
- Brun, J.-P., & Dugas, N. (2008). An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 716–730.
- Campbell, J. P., McHenry, J. J., & Wise, L. L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology*, 43(2), 313–575.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1990.tb01561.x>
- Chaurasia, S., & Shukla, A. (2013). The influence of leader-member exchange relations on employee engagement and work role performance. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 16(4), 465–493. <https://doi.org/10.1108/ijotb-16-04-2013-b002>

- Cropanzano, R., Rupp, D. E., & Byrne, Z. S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 160–169.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.1.160>
- Da Silva, A. B., Castelló-Sirvent, F., & Canós-Darós, L. (2022). Sensible leaders and hybrid working: Challenges for talent management. *Sustainability*, 14(24), Article 16883. <https://doi.org/10.3390/su142416883>
- Dahlstrom, T. R. (2013). Telecommuting and leadership style. *Public Personnel Management*, 42(3), 438–451. <https://doi.org/10.1177/0091026013495731>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Golden, T. D. (2006). Avoiding depletion in virtual work: Telework and the intervening impact of work exhaustion on commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 176–187. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.02.003>
- Golden, T. D. (2021). Telework and the navigation of work-home boundaries. *Organizational Dynamics*, 50(1), Article 100822.
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100822>
- Gonçalves, S. M. P. (2022). Gestão estratégica de recursos humanos na perspetiva dos trabalhadores: contributos do bem-estar no trabalho e do sistema de gestão de recursos humanos [Tese de doutoramento, Universidade Lusíada]. Repositório da Universidade Lusíada. <http://repositorio.ulusiada.pt/handle/11067/6536>
- Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D., & Gerbasi, A. (2018). Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 179–202.
- Lee, F. C., Diefendorff, J. M., Nolan, M. T., & Trougakos, J. P. (2023). Emotional exhaustion across the workday: Person-level and day-level predictors of

- workday emotional exhaustion growth curves. *Journal of Applied Psychology*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1037/apl0001095>
- Men, L. R., & Yue, C. A. (2019). Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and impact on employee supportive behaviors. *Public Relations Review*, 45(3). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.03.001>
- Mohammadi, M., Rahimi, E., Davatgari, A., Javadinasr, M., Mohammadian, K., Bhagat-Conway, M. W., Salon, D., Derrible, S., Pendyala, R. M., & Khoeini, S. (2022). Examining the persistence of telecommuting after the COVID-19 pandemic. *Transportation Letters*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/19427867.2022.2077582>
- Montano, D., Reeske, A., Franke, F., & Hüffmeier, J. (2016). Leadership, followers' mental health and job performance in organizations: A comprehensive meta-analysis from an occupational health perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 38(3), 327–350. <https://doi.org/10.1002/job.2124>
- Reppold, C., Kaiser, V., Zanon, C., Hutz, C., Casanova, J. R., & Almeida, L. S. (2019). Escala de Satisfação com a Vida: Evidências de validade e precisão junto de universitários portugueses. *Revista de Estudios E Investigación En Psicología Y Educación*, 6(1), 15–23. <https://doi.org/10.17979/reipe.2019.6.1.4617>
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress*, 24(2), 107–139. <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.495262>
- Staples, D. S., & Webster, J. (2008). Exploring the effects of trust, task interdependence, and virtualness on knowledge sharing in teams. *Information Systems Journal*, 18(6), 617–640. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2007.00244.x>
- Tynan, M., Tovey, H., & Loughlin, C. (2021). Exploring how perceptions of remote work may lead to a work-life balance: The role of perceived autonomy and

pressure. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(5), 703–715. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1884673>

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 183–200. <https://doi.org/10.1348/096317908x285633>

Anexo A – Levantamento de Dados Demográficos

Identidade de Género:

Idade:

Estado Civil:

Número de Filhos:

Habilitações Académicas:

Área em que a sua organização se insere:

Anos em que trabalha na organização:

Qual é a sua profissão?

Dimensão da empresa:

Há quantos anos trabalha na organização?

Qual define a sua situação?

A opção que assinalou anteriormente resultou de uma escolha sua?

Tempo a que se encontra na Modalidade:

Existe alguém no seu agregado familiar que se encontre na mesma modalidade?

Anexo B – Medida da Exaustão Emocional

MBI - Exaustão Emocional						
1. Sinto-me emocionalmente esgotado com o meu trabalho.						
Nunca	Algumas vezes ao ano ou menos	Uma vez ao mês ou menos	Várias vezes ao mês	Uma vez por semana	Várias vezes por semana	Todos os dias
2. Sinto-me esgotado no final do dia de trabalho.						
Nunca	Algumas vezes ao ano o menos	Uma vez ao mês ou menos	Várias vezes ao mês	Uma vez por semana	Várias vezes por semana	Todos os dias
3. Sinto-me fatigado quando me levanto de manhã e tenho de enfrentar mais um dia de trabalho.						
Nunca	Algumas vezes ao ano o menos	Uma vez ao mês ou menos	Várias vezes ao mês	Uma vez por semana	Várias vezes por semana	Todos os dias
4. Trabalhar com pessoas durante todo o dia é muito cansativo para mim.						
Nunca	Algumas vezes ao ano o menos	Uma vez ao mês ou menos	Várias vezes ao mês	Uma vez por semana	Várias vezes por semana	Todos os dias
5. Sinto-me esgotado com o meu trabalho.						
Nunca	Algumas vezes ao	Uma vez ao mês ou menos	Várias vezes ao mês	Uma vez por semana	Várias vezes por semana	Todos os dias

6. Sinto-me frustrado com o meu trabalho.						
Nunca	Algumas vezes ao ano o menos	Uma vez ao mês ou menos	Várias vezes ao mês	Uma vez por semana	Várias vezes por semana	Todos os dias
7. Sinto que estou a trabalhar demasiado no meu trabalho.						
Nunca	Algumas vezes ao ano o menos	Uma vez ao mês ou menos	Várias vezes ao mês	Uma vez por semana	Várias vezes por semana	Todos os dias
8. Trabalhar diretamente com as pessoas é demasiado stressante para mim.						
Nunca	Algumas vezes ao ano o menos	Uma vez ao mês ou menos	Várias vezes ao mês	Uma vez por semana	Várias vezes por semana	Todos os dias
9. Sinto que estou no fim da minha corda						
Nunca	Algumas vezes ao ano o menos	Uma vez ao mês ou menos	Várias vezes ao mês	Uma vez por semana	Várias vezes por semana	Todos os dias

Anexo C – Medida do Bem-Estar Psicológico

	Discordo			Concordo		
	Completamente	Em grande parte	Parcialmente	Parcialmente	Em grande parte	Completamente
Gosto da maior parte dos aspectos da minha personalidade	1	2	3	4	5	6
Sinto que tiro imenso partido das minhas amizades	1	2	3	4	5	6
Não tenho medo de exprimir as minhas opiniões mesmo quando são contrárias à maioria das pessoas	1	2	3	4	5	6
Sinto que, ao longo do tempo, me tenho desenvolvido bastante como pessoa	1	2	3	4	5	6
Sou capaz de utilizar bem o meu tempo de forma a conseguir fazer tudo o que é preciso fazer.	1	2	3	4	5	6
Tenho prazer em fazer planos para o futuro e trabalhar para os tomar realidade	1	2	3	4	5	6

Anexo D – Medida do Bem-Estar Subjetivo

	Discordo			Neutro	Concordo		
	Discordo fortemente	Discordo	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo	Concordo fortemente
Em mais formas do que uma, a minha vida está perto do meu ideal.	1	2	3	4	5	6	7
As condições da minha vida são excelentes.	1	2	3	4	5	6	7
Estou satisfeito com a minha vida.	1	2	3	4	5	6	7
Até agora, eu consegui aquilo que quero para a minha vida.	1	2	3	4	5	6	7
Se pudesse voltar a viver a minha vida, não mudaria quase nada.	1	2	3	4	5	6	7

Anexo E – Medida do Desempenho Percebido

Nos últimos três meses...				
Desempenho da tarefa				
1. Consigo gerir o meu trabalho de forma a terminá-lo a tempo				
Raramente	Às vezes	Com regularidade	Frequentemente	Sempre
2. Mantenho em vista o resultado de trabalho que preciso de alcançar.				
Raramente	Às vezes	Com regularidade	Frequentemente	Sempre
3. Consigo estabelecer prioridades.				
Raramente	Às vezes	Com regularidade	Frequentemente	Sempre
4. Sou capaz de realizar o meu trabalho de forma eficiente.				
Raramente	Às vezes	Com regularidade	Frequentemente	Sempre
5. Consigo gerir bem o meu tempo.				
Raramente	Às vezes	Com regularidade	Frequentemente	Sempre
Desempenho Contextual				
6. Pela minha própria iniciativa, começo novas tarefas quando termino outras.				
Raramente	Às vezes	Com regularidade	Frequentemente	Sempre
7. Eu opto por tarefas desafiantes, quando estas estão disponíveis.				
Raramente	Às vezes	Com regularidade	Frequentemente	Sempre
8. Eu faço por manter as minhas competências profissionais atualizadas.				
Raramente	Às vezes	Com regularidade	Frequentemente	Sempre
9. Apresento soluções criativas para os problemas.				
Raramente	Às vezes	Com regularidade	Frequentemente	Sempre
10. Eu assumo responsabilidades.				
Raramente	Às vezes	Com regularidade	Frequentemente	Sempre
11. Procuro desafios no meu trabalho.				
Raramente	Às vezes	Com regularidade	Frequentemente	Sempre
12. Eu faço por manter o meu conhecimento no trabalho atualizado.				
Raramente	Às vezes	Com regularidade	Frequentemente	Sempre

13. Participo ativamente em reuniões e/ou consultas.				
Raramente	Às vezes	Com regularidade	Frequentemente	Sempre
Comportamentos de Trabalho Contraproducentes				
14. Eu queixo-me acerca de assuntos não importantes no trabalho.				
Raramente	Às vezes	Com regularidade	Frequentemente	Sempre
15. Transformo pequenos problemas em grandes problemas no trabalho.				
Raramente	Às vezes	Com regularidade	Frequentemente	Sempre
16. Foco-me em aspetos negativos do meu trabalho em vez de aspetos positivos.				
Raramente	Às vezes	Com regularidade	Frequentemente	Sempre
17. Eu falo com colegas acerca dos aspetos negativos do meu trabalho.				
Raramente	Às vezes	Com regularidade	Frequentemente	Sempre
18. Eu falo com indivíduos fora da organização acerca dos aspetos negativos do meu trabalho.				
Raramente	Às vezes	Com regularidade	Frequentemente	Sempre