

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA

INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO  
DE LISBOA



**O impacto dos regimes de trabalho (Teletrabalho,  
Presencial e Misto) na satisfação no trabalho – a  
influência das variáveis género, idade e habilitações  
académicas**

---

Filomena Candulo

Lisboa, setembro de 2025



INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA

INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO  
DE LISBOA

**O impacto dos regimes de trabalho (Teletrabalho,  
Presencial e Misto) na satisfação no trabalho – a  
influência das variáveis género, idade e habilitações  
académicas**

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Controlo de Gestão e Avaliação de Desempenho realizada sob a orientação científica da Professora Doutora Ana Maria da Silva Barbosa de Sotomayor, Professora Coordenadora da área científica de Gestão.

Constituição do Júri:

Presidente: Doutora Maria do Rosário Justino

Arguente: Doutora Rosa Geremias

Vogal: Doutora Ana Sotomayor

Lisboa, setembro de 2025

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela força, pela sabedoria e pela serenidade concedidas ao longo desta caminhada, sem as quais não teria sido possível chegar até aqui.

Ao meu esposo, Joaquim Candulo, expresso o meu mais profundo agradecimento e amor pelo incentivo constante, pela paciência e pelo apoio. Nos momentos de maior fraqueza e incerteza, foi a sua voz de encorajamento que me fez acreditar que seria possível concluir este caminho.

À minha família, agradeço pelo amor e apoio, que foram essenciais para que eu pudesse dedicar-me e concluir mais esta etapa da minha vida.

À minha orientadora, Professora Doutora Ana Maria Sotomayor, manifesto a minha sincera gratidão pela paciência, pela compreensão e pela orientação rigorosa e atenciosa. A sua disponibilidade e apoio foram fundamentais para a realização desta dissertação e deixaram uma marca de grande aprendizagem pessoal e acadêmica.

Por último, queria agradecer a todas as pessoas que, respondendo e divulgando, participaram no questionário, pois sem a sua colaboração este estudo não teria sido possível.

**Muito obrigada a todos!**

## RESUMO

A presente dissertação tem como principal foco o estudo da satisfação no trabalho tendo em consideração os diferentes regimes laborais: presencial, remoto e misto. Com base em teorias clássicas da motivação e satisfação, como as de Maslow, Herzberg e Vroom (Cunha *et al.*, 2016; e Machado *et al.*, 2011), procurou-se compreender de que forma fatores intrínsecos e extrínsecos influenciam a satisfação no trabalho em contexto organizacional.

O estudo foi orientado por duas questões de investigação: (i) se a satisfação no trabalho é afetada pelo regime laboral adotado (presencial, remoto e misto); e (ii) se variáveis demográficas (género, idade e habilitações académicas) influenciam essa relação.

A investigação baseou-se na aplicação de um questionário (*Job Satisfaction Survey – JSS*) a 140 participantes de diferentes profissões, com predominância das áreas de contabilidade e auditoria. A análise dos dados incluiu estatísticas descritivas, testes t-Student, ANOVA e modelos de regressão linear e múltipla.

Os resultados revelaram níveis mais elevados de satisfação nas facetas natureza do trabalho, supervisão e comunicação, e menores valores em compensação, progressão na carreira e benefícios. No que se refere aos regimes de trabalho, verificou-se que o regime presencial impacta negativamente a satisfação no trabalho, o regime misto apresenta um impacto positivo e significativo na satisfação no trabalho, e o teletrabalho não evidenciou efeito estatisticamente relevante na satisfação no trabalho.

Relativamente à segunda questão de investigação, as análises mostraram que as variáveis demográficas género, idade e habilitações académicas não exercem influência estatisticamente significativa nos níveis de satisfação no trabalho.

Conclui-se que a satisfação no trabalho é mais influenciada pelo regime laboral adotado do que pelas características demográficas, sendo o modelo misto/híbrido o que mais contribui para níveis superiores de satisfação.

**Palavras-chave:** satisfação no trabalho, regime presencial, regime de teletrabalho, regime misto, variáveis demográficas.

## ABSTRACT

This dissertation focuses primarily on studying job satisfaction, considering different work arrangements: in-person, remote, and blended. Drawing on classic theories of motivation and satisfaction, such as those of Maslow, Herzberg, and Vroom (Cunha et al., 2016; and Machado et al., 2011), the study sought to understand how intrinsic and extrinsic factors influence job satisfaction in an organizational context.

The study was guided by two research questions: (i) whether job satisfaction is affected by the work arrangement adopted (in-person, remote, and blended); and (ii) whether demographic variables (gender, age, and academic qualifications) influence this relationship.

The research was based on the administration of a questionnaire (Job Satisfaction Survey – JSS) to 140 participants from different professions, predominantly from accounting and auditing fields. Data analysis included descriptive statistics, Student's t-tests, ANOVA, and linear and multiple regression models.

The results revealed higher levels of satisfaction in the facets of nature of work, supervision, and communication, and lower values in compensation, career advancement, and benefits. Regarding work arrangements, it was found that in-person work arrangements negatively impacted satisfaction, mixed work arrangements had a positive and significant impact on job satisfaction, and teleworking had no statistically significant effect on job satisfaction.

Regarding the second research question, the analyses showed that the demographic variables gender, age, and academic qualifications did not exert a statistically significant influence on job satisfaction levels.

It was concluded that job satisfaction is more influenced by the work arrangement adopted than by demographic characteristics, with the mixed/hybrid model contributing the most to higher levels of satisfaction.

**Keywords:** job satisfaction, in-person work arrangements, teleworking arrangements, mixed work arrangements, demographic variables.

# Índice

Índice de Figuras.....	ix
Índice de Gráficos.....	x
Índice de Quadros .....	xi
<b>1 Introdução .....</b>	<b>1</b>
1.1 Enquadramento e relevância do tema .....	1
1.2 Objetivos da investigação .....	1
1.3 Metodologia de investigação .....	2
1.4 Estrutura da dissertação .....	3
<b>2 Revisão da Literatura.....</b>	<b>4</b>
2.1 Satisfação no trabalho .....	4
2.2 Teorias clássicas da satisfação no trabalho .....	5
2.2.1 Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow.....	5
2.2.2 Teoria dos dois fatores ou Teoria da motivação-higiene de Herzberg ..	7
2.2.3 Teoria das expectativas de Vroom .....	8
2.2.4 Teoria da equidade de Adams .....	9
2.3 Fatores que influenciam a satisfação no trabalho.....	10
2.3.1 Causas pessoais .....	11
2.3.2 Causas organizacionais .....	12
2.3.3 Instrumentos de medida da satisfação no trabalho.....	16
2.4 Regimes de trabalho.....	17
2.4.1 Teletrabalho .....	18
2.4.2 Trabalho presencial.....	19
2.4.3 Trabalho misto/híbrido .....	20
<b>3 Metodologia de investigação .....</b>	<b>22</b>
3.1 Tipo de estudo e abordagem metodológica .....	22
3.2 Instrumentos de coleta de dados .....	23
3.3 Amostra e procedimentos de coleta de dados .....	24
<b>4 Apresentação e interpretação dos resultados.....</b>	<b>25</b>

<b>4.1</b>	<b>Caracterização da amostra .....</b>	<b>25</b>
<b>4.2</b>	<b>Análise dos resultados da satisfação no trabalho.....</b>	<b>29</b>
<b>4.3</b>	<b>Análise das perceções sobre o regime de trabalho .....</b>	<b>34</b>
<b>4.4</b>	<b>Matriz de correlações .....</b>	<b>41</b>
<b>4.5</b>	<b>Fiabilidade da escala de satisfação .....</b>	<b>42</b>
<b>4.6</b>	<b>Análises de Regressão.....</b>	<b>43</b>
<b>4.7</b>	<b>Análise da influência das variáveis demográficas género, idade e habilitações académicas.....</b>	<b>47</b>
<b>4.8</b>	<b>Discussão dos resultados obtidos e resposta às questões de investigação.....</b>	<b>52</b>
<b>5</b>	<b>Conclusões.....</b>	<b>59</b>
<b>5.1</b>	<b>Contributos do estudo .....</b>	<b>59</b>
<b>5.2</b>	<b>Limitações do estudo .....</b>	<b>59</b>
<b>5.3</b>	<b>Sugestões para futuras investigações .....</b>	<b>60</b>
<b>5.4</b>	<b>Conclusão final .....</b>	<b>60</b>
	<b>Referências Bibliográficas.....</b>	<b>62</b>
	<b>Apêndice: Questionário .....</b>	<b>68</b>

## Índice de Figuras

Figura 2.1 – Hierarquia das necessidades de Maslow .....	6
Figura 2.2 - Hierarquia das necessidades de Maslow e Teoria de motivação-higiene de Herzberg .....	8

## **Índice de Gráficos**

Gráfico 4.1– Repartição dos inquiridos por género .....	25
Gráfico 4.2 – Repartição dos inquiridos por habilitações académicas .....	26
Gráfico 4.3 – Repartição dos inquiridos por dimensão da organização .....	27
Gráfico 4.4 – Perceção dos trabalhadores sobre a flexibilidade de horários .....	34
Gráfico 4.5 – Modelo atual de trabalho dos inquiridos .....	36
Gráfico 4.6 – Preferência dos inquiridos em relação ao regime laboral .....	41

## Índice de Quadros

Quadro 1 - Causas da satisfação no trabalho .....	11
Quadro 2- Diferenças entre a teoria X e a teoria Y .....	16
Quadro 3 – Principais instrumentos diretos de medida da satisfação no trabalho.....	17
Quadro 4 - Conteúdos de cada subescala do JSS .....	23
Quadro 5- Repartição dos inquiridos por intervalo de idades (em anos).....	25
Quadro 6- Repartição dos inquiridos por profissão .....	26
Quadro 7- Repartição dos inquiridos por setor de atividade .....	27
Quadro 8 - Repartição dos inquiridos por antiguidade na empresa .....	28
Quadro 9 - Repartição dos inquiridos por antiguidade face ao atual superior hierárquico .....	28
Quadro 10 – Média da satisfação: Faceta pagamentos .....	29
Quadro 11 – Média da satisfação: Faceta promoções .....	30
Quadro 12 – Média da satisfação: Faceta supervisão.....	30
Quadro 13 – Média da satisfação: Faceta fringe benefits .....	31
Quadro 14 – Média da satisfação: Faceta recompensas variáveis .....	31
Quadro 15 – Média da satisfação: Faceta condições operacionais .....	32
Quadro 16 – Média da satisfação: Faceta colegas .....	32
Quadro 17 – Média da satisfação: Faceta natureza do trabalho .....	32
Quadro 18 – Média da satisfação: Faceta comunicação .....	33
Quadro 19 – Média geral da satisfação no trabalho .....	33
Quadro 20 – Perceção dos trabalhadores sobre a alimentação .....	35
Quadro 21 – Perceção dos trabalhadores sobre a interação com os colegas .....	35
Quadro 22 – Vantagens do teletrabalho .....	37
Quadro 23 – Desvantagens do teletrabalho .....	37
Quadro 24 – Vantagens do regime presencial .....	38
Quadro 25 – Desvantagens do regime presencial .....	39
Quadro 26 – Vantagens do regime misto.....	39
Quadro 27 – Desvantagens do regime misto .....	40
Quadro 28 – Matriz de correlações de Pearson entre género, idade, habilitações académicas, satisfação no trabalho e regimes de trabalho .....	42
Quadro 29 – Alfa de Cronbach.....	43
Quadro 30 – Regressão linear da satisfação no trabalho com o teletrabalho .....	44
Quadro 31 - Coeficientes da regressão linear da satisfação no trabalho com o teletrabalho .....	44
Quadro 32 - Regressão linear da satisfação no trabalho com o regime presencial.....	45

Quadro 33 - Coeficientes da regressão linear da satisfação no trabalho com o regime o regime presencial.....	45
Quadro 34 - Regressão linear da satisfação no trabalho com o regime misto/ híbrido .....	45
Quadro 35 - Coeficientes da regressão linear da satisfação no trabalho com o regime o misto/ Híbrido .....	46
Quadro 36 - Regressão linear da satisfação no trabalho em função dos regimes laborais (teletrabalho, presencial e misto/híbrido).....	47
Quadro 37 - Coeficientes da regressão linear da satisfação no trabalho em função dos regimes laborais (teletrabalho, presencial e misto/híbrido).....	47
Quadro 38 – Médias e desvios-padrão em função do género .....	48
Quadro 39 – Teste t de Student.....	48
Quadro 40 – Médias e desvios-padrão da satisfação em função da faixa etária e tipo de trabalho .....	49
Quadro 41 – ANOVA da satisfação por faixa etária e tipo de trabalho .....	50
Quadro 42 – Médias e desvios-padrão da satisfação em função das habilitações académicas, por regime de trabalho .....	51
Quadro 43 – ANOVA da satisfação em função das habilitações académicas e tipo de trabalho	52

# 1 Introdução

## 1.1 Enquadramento e relevância do tema

Num cenário empresarial em constante evolução, a satisfação no trabalho tem ganho destaque, sendo uma preocupação tanto para trabalhadores como para organizações. Este fenómeno complexo desempenha um papel fundamental na vida dos trabalhadores e no desempenho organizacional.

A evolução das tecnologias de comunicação resultou em diferentes regimes laborais, como teletrabalho, regime presencial e regime misto, cada um com vantagens e desafios que afetam a satisfação dos trabalhadores. Com a pandemia de COVID-19 o teletrabalho tornou-se comum, promovendo flexibilidade e redução de custos, mas também levantando questões sobre o isolamento social e a gestão do tempo. O regime presencial permite interação direta e supervisão, embora possa causar maior desgaste. O regime misto surge como uma alternativa equilibrada, combinando as características dos dois modelos.

Como refere Arraia (2018, p. 8), “[a] satisfação no trabalho é um fator crucial, pois está diretamente ligada à produtividade, ao bem-estar dos empregados e à retenção de talentos nas organizações.” Babu e Ramesh (2013, p. 58) afirmam que “os recursos humanos são considerados o ativo mais poderoso e valioso de qualquer organização,” defendendo que a motivação e a satisfação no trabalho influenciam o desempenho dos recursos humanos. Portanto, o sucesso de uma organização depende da utilização eficaz destes recursos.

A escolha do tema da investigação justifica-se pela crescente relevância da satisfação no trabalho, especialmente face às transformações recentes. A popularização do teletrabalho e a adoção de regimes mistos criaram um contexto que merece estudo, uma vez que a perceção dos trabalhadores sobre estas modalidades de trabalho impacta diretamente a sua satisfação e desempenho.

Assim, a análise da satisfação no trabalho considerando as diversas modalidades de trabalho torna-se essencial para formular estratégias que melhorem a qualidade de vida dos trabalhadores, promovam a retenção de talentos e aumentem a produtividade.

## 1.2 Objetivos da investigação

A presente investigação procura compreender se a satisfação no trabalho é afetada pelos diferentes regimes de trabalho (teletrabalho, presencial e misto), bem como analisar a

eventual influência das variáveis demográficas género, idade e habilitações académicas nessa mesma relação. Também se irá analisar, considerando o instrumento de medida da satisfação no trabalho (*Job Satisfaction Survey – JSS*), quais as dimensões da satisfação que os colaboradores consideram mais relevantes.

Especificamente, pretende-se:

- Analisar o nível de satisfação no trabalho e de que forma cada um dos seus componentes contribui para a satisfação global;
- Perceber o modo como os diferentes regimes laborais (presencial, teletrabalho e misto) afetam a satisfação no trabalho;
- Identificar as principais vantagens e desvantagens associadas a cada regime de trabalho;
- Apurar qual o regime de trabalho que os trabalhadores preferem;
- Verificar se variáveis demográficas (género, idade e habilitações académicas) influenciam os níveis de satisfação no trabalho nos diferentes regimes de trabalho.

Desta forma, pretende-se responder às seguintes questões de investigação:

Questão de investigação 1 - A satisfação no trabalho é afetada pelo facto dos trabalhadores terem diferentes regimes de trabalho (teletrabalho, presencial e misto)?

Questão de investigação 2 – As variáveis demográficas género, idade e habilitações académicas influenciam o modo como a satisfação no trabalho é afetada pelo facto dos trabalhadores terem diferentes regimes de trabalho (teletrabalho, presencial e misto)?

### **1.3 Metodologia de investigação**

Para alcançar os objetivos definidos neste trabalho foi adotada como metodologia a pesquisa bibliográfica relativa às temáticas exploradas na presente investigação. Para tal, recorreu-se a diversas fontes, nomeadamente livros, artigos científicos, dissertações de mestrado, bem como a consulta de *sites* da *internet* (*website* SNS e Diário da República).

Paralelamente à revisão da literatura foi conduzida uma recolha de dados, com o intuito de aferir os níveis de satisfação no trabalho e as perceções dos trabalhadores relativamente aos diferentes regimes de trabalho. Para esse efeito, foi escolhida a aplicação de um inquérito

por questionário como técnica de investigação, dirigido a trabalhadores inseridos em contextos de teletrabalho, trabalho presencial e regime misto.

O questionário, composto por questões de resposta fechada, foi elaborado na plataforma *Google Forms* e divulgado por meios digitais, nomeadamente através de redes sociais como o *Facebook*, *LinkedIn* e *Instagram*, o que permitiu uma maior disseminação e alcance da amostra.

A análise estatística dos dados recolhidos foi realizada com recurso ao *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 30, permitindo o tratamento e a interpretação dos resultados obtidos.

#### **1.4 Estrutura da dissertação**

A presente dissertação encontra-se organizada em cinco capítulos, cada um com o propósito de responder aos objetivos propostos e contribuir para a compreensão do fenómeno em estudo, ou seja, O impacto dos regimes de trabalho (Teletrabalho, Presencial e Misto) na satisfação no trabalho – a influência das variáveis género, idade e habilitações académicas. O primeiro capítulo apresenta a introdução, incluindo o enquadramento do tema, os objetivos da investigação, a metodologia utilizada e a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo corresponde à revisão da literatura, onde são abordadas as principais teorias sobre satisfação no trabalho, os fatores que a influenciam, bem como os diferentes regimes de trabalho (teletrabalho, presencial e misto).

No terceiro capítulo é apresentada a metodologia de investigação, descrevendo-se o tipo de estudo, a abordagem metodológica, os instrumentos utilizados na recolha de dados com destaque para o questionário baseado na escala *Job Satisfaction Survey* (JSS) e os procedimentos seguidos na definição da amostra e na recolha dos dados.

No quarto capítulo apresenta-se e interpretam-se os resultados obtidos, são descritas as características da amostra e analisadas as respostas dos participantes no estudo.

Por fim, no quinto capítulo apresentam-se as principais conclusões do estudo, os contributos da investigação, as suas limitações e sugestões para futuras pesquisas.

## 2 Revisão da Literatura

### 2.1 Satisfação no trabalho

O tema da satisfação no trabalho tem sido amplamente explorado na literatura, destacando-se como um fator central na gestão de recursos humanos e na psicologia organizacional. A satisfação no trabalho é definida como “um estado emocional positivo ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho” (Locke, 1976, p. 10).

George e Jones (1999, p. 74) afirmam que é “o conjunto de sentimentos e crenças das pessoas sobre o seu atual trabalho. Os graus ou níveis de satisfação das pessoas sobre o seu trabalho podem ir da satisfação extrema à insatisfação extrema”. Brief (1988, citado por Cunha, Rego, Cardoso & Neves, 2016, p. 180) determina que é “um estado emocional expresso através da avaliação afetiva e/ou cognitiva de uma experiência de trabalho, com algum grau de favorabilidade ou de desfavorabilidade”.

Portanto, considerando as definições apresentadas por Locke (1976), Brief (1988) e George e Jones (1999) sobre satisfação no trabalho podemos concluir que este conceito é multifacetado, não possuindo uma definição universalmente aceita. Enquanto Locke enfatiza que o conceito possui aspecto emocional e prazeroso, Brief adiciona a avaliação cognitiva à definição, ou seja, além das emoções que podem surgir no trabalho, a avaliação do que é favorável ou desfavorável cria uma dimensão racional na compreensão da satisfação no trabalho. Por sua vez, George e Jones ampliam a concepção do conceito adicionando também as atitudes em relação a diversos aspectos do ambiente de trabalho, ou seja, não apenas o trabalho em si causa satisfação, mas também outros fatores como os colegas, a supervisão, as condições do trabalho, salários, entre outros aspectos do ambiente de trabalho.

No contexto da gestão de pessoas, dentro do ambiente de trabalho, embora se reconheça que cada indivíduo é único e possui necessidades diferentes, procura-se compreender padrões de comportamento para ser possível criar estratégias eficazes de gestão e promover um ambiente organizacional mais produtivo e satisfatório.

## **2.2 Teorias clássicas da satisfação no trabalho**

Segundo a literatura existem várias teorias que procuram identificar os fatores que condicionam a satisfação no trabalho, sendo que a maioria dos autores divide as mesmas em duas categorias principais, a saber: as teorias de conteúdo e as teorias de processo. Segundo Campbell, Dunnette, Lawler e Weick (1970, p. 341) “são teorias do conteúdo aquelas que respeitam fundamentalmente identidade específica daquilo que existe no interior do indivíduo no seu comportamento, ou seja, aquilo que especificamente motiva as pessoas”. Machado, Soares, Brites, Ferreira, Farhangmehr e Gouveia (2011, p. 173) afirmam que “[a]s teorias de conteúdo abordam a satisfação das necessidades e a realização de fatores intrínsecos e extrínsecos. Enquanto as teorias de processo tentam identificar as relações entre as variáveis que compõem a motivação e as ações subsequentes usadas para influenciar o comportamento”.

Nesse sentido, serão analisadas as quatro principais teorias clássicas de satisfação no trabalho: a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, a teoria dos dois fatores ou teoria da motivação-higiene de Herzberg, designadas teorias de conteúdo; e a teoria das expectativas de Vroom e a teoria da equidade de Adams, designadas teorias do processo.

### **2.2.1 Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow**

A teoria da hierarquia das necessidades de Maslow foi proposta pelo psicólogo norte-americano Abraham Maslow, na década de 1940. Maslow (1970) considera que as necessidades humanas podem ser organizadas em uma hierarquia, geralmente representada sob a forma de uma pirâmide composta por cinco níveis. Segundo Mações (2017), a pirâmide de Maslow representa uma hierarquia de necessidades humanas, onde as necessidades de nível inferior devem ser atendidas antes que as de nível superior se tornem ativas. Ou seja, devem ser satisfeitas de forma ordenada, desde as necessidades mais básicas até às mais elevadas. Assim, para um trabalhador se sentir plenamente satisfeito é necessário que as suas necessidades em diferentes níveis sejam atendidas, tal como está ilustrado na Figura 2.1.

A base da pirâmide compreende as necessidades de nível baixo, que são as necessidades fisiológicas e de segurança; o topo da pirâmide é constituído pelas necessidades representativas da busca pela individualização do ser, designadamente as necessidades sociais, de estima e de autorrealização.



Figura 2.1 – Hierarquia das necessidades de Maslow

Fonte: Banov, 2009, p. 69

As necessidades humanas, que vão desde a base até ao topo da pirâmide, estão classificadas em necessidades primárias e secundárias. As necessidades primárias são as seguintes:

- i. Necessidades fisiológicas: na base da pirâmide estão as necessidades fisiológicas, que incluem necessidades básicas para a sobrevivência, tais como alimento, repouso, abrigo e sexo.
- ii. Necessidades de segurança: a seguir às necessidades primárias estão as necessidades de segurança, que englobam proteção contra o perigo, doença, incertezas, desemprego e roubo.

Por sua vez, as necessidades secundárias incluem:

- iii. Necessidades sociais: no terceiro nível da pirâmide estão as necessidades de pertença, como relacionamento, aceitação, afeição, amizade, compreensão e consideração.
- iv. Necessidades de estima: logo acima das necessidades sociais estão as necessidades de estima, que podem ser divididas em estima por si, como autoconfiança, respeito próprio e autoestima, e a estima pelos outros, como respeito, *status* e reconhecimento do outro.
- v. Necessidades de autorrealização: no topo da pirâmide estão as necessidades de autorrealização, que representam o desejo humano de crescimento pessoal, realização potencial, criatividade, entre outras.

Segundo a mesma teoria, à medida que as necessidades mais básicas fossem atendidas, surgiriam as necessidades dos níveis seguintes, até se alcançarem as mais elevadas. No entanto, esta hierarquia não é fixa: necessidades mais altas podem aparecer antes das mais básicas estarem totalmente satisfeitas, uma vez que esses níveis podem ser interdependentes e sobrepostos (Maslow 1970, citado por Martinez e Paraguay, 2003).

Embora a teoria das necessidades seja amplamente conhecida no estudo da satisfação, ela recebe diversas críticas, especialmente no que se refere à rigidez da hierarquia das necessidades.

### **2.2.2 Teoria dos dois fatores ou Teoria da motivação-higiene de Herzberg**

A teoria dos dois fatores foi formulada e desenvolvida por Frederick Herzberg, que, influenciado por Maslow, desenvolveu uma teoria de motivação para explicar o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho. Segundo Robbins (1999), esta teoria relata que a relação do indivíduo com o seu trabalho é básica, e que a sua atitude em relação a este trabalho é determinante no sucesso ou o fracasso do indivíduo. A teoria dos dois fatores, tal como o nome sugere, considera que há dois tipos de fatores, sendo que um deles tem a ver com a insatisfação, enquanto o outro fator se relaciona com a satisfação (Rosa, 1994). Assim, Herzberg aponta fatores higiênicos ou extrínsecos, também chamados de fatores de manutenção e os fatores motivadores, também chamados de fatores intrínsecos, sendo este, no entender do autor, os mais importantes para analisar o comportamento dos indivíduos no trabalho (Chiavenato, 1998).

Segundo Nogueira (2007), são eles:

[f]atores higiênicos, ou ambientais, incluem salário, benefícios, o estilo de chefia e condições de trabalho. Estão fora do controlo do trabalhador e, quando ausentes, causam insatisfação. Por outro lado, os fatores motivacionais, relacionados com a natureza das tarefas que o trabalhador executa, envolvem o crescimento pessoal e as necessidades de autorrealização. São responsáveis pelo estado de satisfação dos trabalhadores.

Segundo Cunha, Rego, Cunha, Cardoso e Neves (2016), a teoria dos dois fatores pode ser resumida da seguinte forma: (i) os fatores higiênicos que, quando presentes tendem a evitar atitudes negativas, mas não geram atitudes positivas; e (ii) os fatores motivacionais que geram atitudes positivas, mas não evitam as negativas. Assim, esta teoria é uma das abordagens mais conhecidas e atrativas, embora seja alvo de críticas por alguns autores devido às limitações da metodologia utilizada (Oliveira, 2020).

Comparando a pirâmide das necessidades de Maslow com a teoria dos dois fatores de Herzberg, observa-se, na Figura 2.2, que as necessidades de nível superior de Maslow correspondem aos fatores motivacionais na teoria dos dois fatores de Herzberg e que os fatores higiênicos de Herzberg correspondem às necessidades de nível inferior de Maslow. Assim, os fatores higiênicos de Herzberg correspondem, basicamente, às necessidades fisiológicas, de segurança e sociais de Maslow, ao passo que os fatores motivacionais de Herzberg se relacionam com as necessidades de estima e de autorrealização de Maslow. De realçar que ambas as teorias destacam a importância de atender às necessidades mais elevadas para promover a satisfação e a motivação no trabalho (Chiavenato (2003).

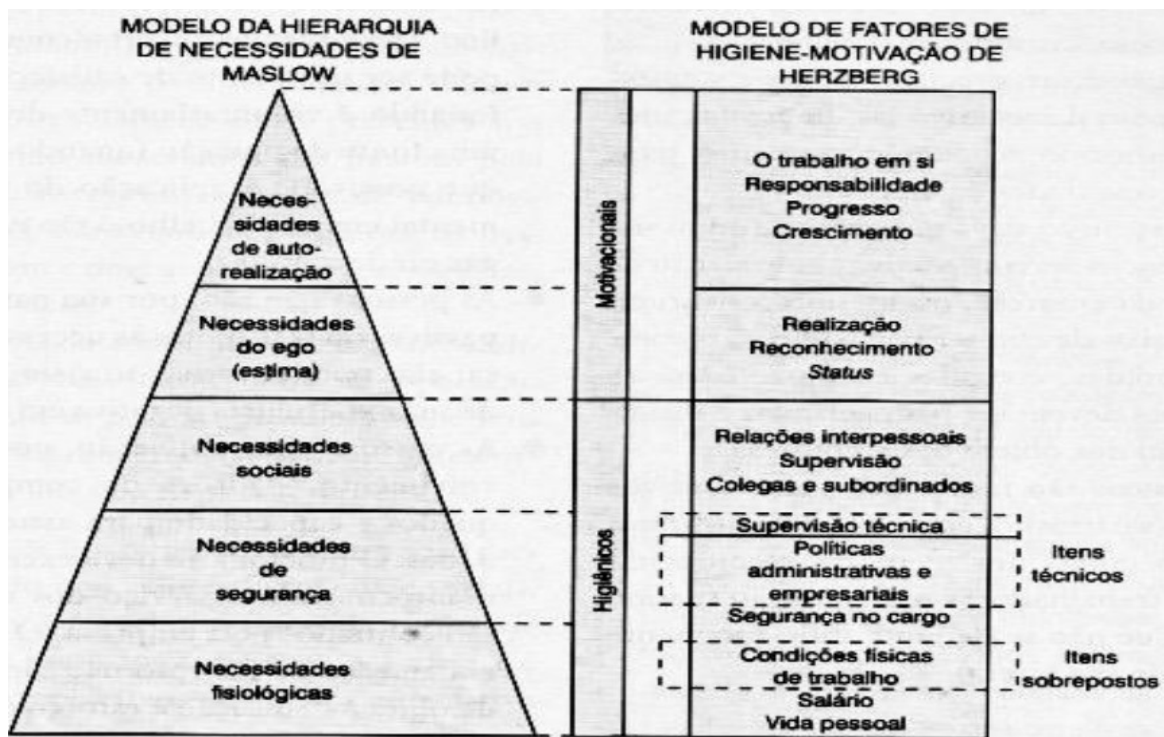


Figura 2.2 - Hierarquia das necessidades de Maslow e Teoria de motivação-higiene de Herzberg

Fonte: Chiavenato, 2003, p. 337

### 2.2.3 Teoria das expectativas de Vroom

A teoria das expectativas de Vroom foi desenvolvida pelo psicólogo Victor Vroom em 1964 e aprofundada por Porter e Lawer em 1968. Cunha *et al.* (2016, p. 146) afirmam que a teoria

das expectativas é “(...) uma abordagem cognitiva que considera que o comportamento e o desempenho são o resultado de uma escolha consciente. O comportamento escolhido é, em regra, aquele que conduz a maiores ganhos para uma pessoa”. Vroom afirma que a motivação e o grau de produtividade dentro de uma organização são influenciados por três fatores principais que agem diretamente sobre o indivíduo, a saber: valência, instrumentalização e expectativa.

A valência está relacionada com o valor que o indivíduo dá aos resultados do seu trabalho, podendo ser traduzida em atração ou satisfação a priori relativamente a esses mesmos resultados. A instrumentalização tem a ver com a percepção que o trabalhador tem relativamente à probabilidade de obter os resultados esperados. Por fim, a expectativa refere-se à percepção que o indivíduo tem de conseguir determinados resultados face ao esforço que desenvolve para os alcançar, sendo que este fator é muito relevante na motivação do indivíduo (Alves Filho & Araújo, 2001).

Assim, a equação da motivação foi definida por Vroom da seguinte forma (Cunha *et al.*, 2016):

$$\text{Motivação} = f(\text{expectativa} \times \text{instrumentalização} \times \text{valência}) \quad (2.1)$$

Alves Filho e Araújo (2001) explicam que, do ponto de vista matemático, a motivação é o resultado do produto entre a valência, o valor instrumental e a expectativa. Com base na força resultante, pode-se considerá-la como um indicador de quão motivada está uma pessoa. Assim, quando um ou mais destes elementos for baixo a motivação é fraca, ao passo que quando pelo menos um dos fatores for elevado a motivação será maior.

#### **2.2.4 Teoria da equidade de Adams**

A teoria da equidade, proposta por J. Stacy Adams nos anos 1960, explora a noção de justiça no ambiente laboral (Mações, 2017). Esta teoria foca-se na relação entre o esforço despendido por um trabalhador e as recompensas que ele obtém, em comparação com os demais trabalhadores. Tal comparação envolve uma busca por um tratamento equitativo.

Segundo Adams, a avaliação da equidade por parte do indivíduo é realizada através da relação entre os *inputs* e os benefícios recebidos ou *outcomes* (Mações, 2017). Os *inputs* referem-se ao investimento pessoal que o trabalhador faz, englobando fatores como formação, experiência, esforço e capacidade. Por outro lado, os *outcomes* (as recompensas

ou benefícios do trabalho) incluem aspetos como remuneração, reconhecimento, benefícios adicionais e oportunidades de promoção.

Cada indivíduo define um rácio entre os *outcomes* que recebe da organização e os *inputs* que dá à organização e compara o seu rácio com o respetivo rácio de um alvo de comparação (por exemplo, colega de equipa, colega de outro departamento com funções similares às suas ou mesmo um conhecido/amigo/familiar que está em outra organização desempenhando funções similares às suas). Quando os dois rácios são iguais há equidade e os sentimentos associados são de satisfação. Quando os dois rácios são desiguais temos iniquidade.

Adams (1963) argumenta que os indivíduos que oferecem uma contribuição maior para a organização tendem a esperar recompensas proporcionais a esse esforço. Assim, os indivíduos costumam adotar comportamentos que visam mitigar as desigualdades percebidas, seja por meio de uma redução no esforço que colocam na execução do seu trabalho (*inputs*) ou pela exigência de maiores recompensas, de maneira mais ou menos consciente (*outcomes*). Quando um trabalhador identifica a presença de iniquidade, ele pode, segundo Chiavenato (1999, p. 605) escolher entre uma das seguintes alternativas comportamentais:

[a]justar suas contribuições diminuindo o esforço dedicado ao trabalho; alterar a percepção das recompensas recebidas, mantendo a quantidade de produção, mas reduzindo a qualidade do trabalho ou reclamando sobre as recompensas; modificar os critérios de comparação, buscando formas de tornar a situação mais favorável; ou ainda, mudar a situação ao transferir-se para outra função ou deixar a organização.

De acordo com Roseiro (2009), a teoria de Adams centra-se, essencialmente, na forma como cada colaborador percebe a equidade no seu ambiente de trabalho, especialmente em relação às recompensas financeiras ou outras formas de reconhecimento oferecidas pela organização.

### **2.3 Fatores que influenciam a satisfação no trabalho**

A satisfação no trabalho é um aspeto fundamental para o bem-estar dos colaboradores e para o bom desempenho das organizações. De acordo com a literatura existente subsiste uma diversidade de determinantes que podem influenciar a satisfação no trabalho. Segundo Heller, Judge e Watson (2002) e Dormann e Zapf (2001), a satisfação no trabalho engloba dois tipos de fatores, nomeadamente: fatores situacionais, tais como as condições de trabalho (por exemplo, oportunidades de promoção, salário, características relativas ao trabalho,

reconhecimento, entre outros) e os fatores pessoais (por exemplo, personalidade, autoestima, emoções, entre outros).

De acordo com Cunha *et al.* (2016), que adotam uma lógica semelhante à referida por Heller, *et al.* (2002) e Dormann e Zapf (2001), as causas da satisfação podem ser divididas em pessoais e organizacionais. As causas pessoais podem, por sua vez, ser divididas em fatores demográficos e diferenças individuais. As causas organizacionais mais frequentemente consideradas envolvem fatores como o salário, o trabalho em si, as perspectivas de evolução na carreira, o estilo de chefia, os colegas e as condições físicas do trabalho. No Quadro 1 são apresentados exemplos dos dois grupos de causas da satisfação no trabalho.

Quadro 1 - Causas da satisfação no trabalho

<b>Causas pessoais</b>	<b>Causas organizacionais</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Fatores demográficos</li><li>• Diferenças individuais (e.g., afecto positivo; Locus de controlo)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Salário</li><li>• Trabalho em si mesmo</li><li>• Perspetivas de carreira</li><li>• Estilo de chefia</li><li>• Colegas</li><li>• Condições físicas</li></ul>

Fonte: Pina e Cunha *et al.*, 2016, p. 156

### 2.3.1 Causas pessoais

Segundo Cunha *et al.* (2016), os fatores demográficos mais frequentemente considerados são a idade e o género. Relativamente à idade, observa-se que os trabalhadores mais jovens costumam demonstrar um nível de satisfação inferior em comparação com os seus colegas mais velhos. Várias razões parecem capazes de explicar este resultado, designadamente o facto de os trabalhadores mais jovens tenderem a ocupar posições hierárquicas mais baixas e funções de menor responsabilidade, ou a potencial constatação de um desfasamento entre as expectativas profissionais e a realidade do trabalho. Efetivamente, variações significativas na satisfação no trabalho consoante a idade do trabalhador são habitualmente encontradas: os funcionários mais velhos tendem a relatar maior satisfação do que os mais jovens, pois diferenças nos valores e experiências de vida podem explicar alguns padrões de idade (Doering, Rhodes & Schuster, 1983).

No que concerne ao género, as mulheres têm revelado níveis de satisfação inferiores aos dos homens. As barreiras à satisfação feminina podem ser encontradas em fatores tão diversos como a desigualdades de oportunidades e a diferença salarial entre homens e mulheres. Clark

(1996) concluiu no seu estudo que, após controlar os salários e um grande conjunto de outras variáveis, as mulheres estão mais satisfeitas no trabalho do que os homens. Esta ideia é também defendida por Sousa-Poza e Sousa-Poza (2003), que recorrendo a uma base de dados britânica de agregados familiares, concluíram que as mulheres tendem a sentir-se mais satisfeitas do que os homens por terem expectativas mais baixas relacionadas com os empregos precários a que estavam associadas no passado.

### **2.3.2 Causas organizacionais**

As causas organizacionais têm impacto direto na satisfação dos colaboradores no seu ambiente de trabalho. Ao analisar fatores como o estilo de liderança, a cultura organizacional e as políticas de recursos humanos podemos compreender melhor como criar um ambiente propício ao bem-estar e à produtividade dos colaboradores da organização.

#### **2.3.2.1 Salário**

O salário pode ser considerado como um dos principais determinantes da satisfação no trabalho (Cunha *et al.*, 2016). Duas ordens de razões explicam a sua importância: (i) o dinheiro abre as possibilidades de acesso à resolução das necessidades individuais; e (ii) garante estatuto, prestígio e reconhecimento social (Cunha *et al.*, 2016). Uma série de estudos tem mostrado que o salário está relacionado com a satisfação no trabalho, onde a satisfação aumenta à medida que o salário também aumenta (Howard & Frink, 1996; e Sweeney, McFarin & Inderrieden, 1990). Assim, o salário e as recompensas monetárias tenderão a funcionar, neste caso, como um sinal do reconhecimento organizacional pelo esforço individual podendo, então, funcionar como estímulo motivador e, conseqüentemente, conduzir à melhoria dos desempenhos.

Por outro lado, o estudo de Clark (1998) aponta que indivíduos com salários mais elevados tendem a manifestar maior satisfação em relação às práticas de supervisão em vigor. Esses trabalhadores demonstram também uma preocupação acentuada com a sua produtividade, experimentam menos conflitos com colegas e expressam satisfação em relação às políticas organizacionais da empresa. Contudo, o autor ressalta que é improvável que o salário tenha efeitos diretos na satisfação laboral; apesar disso, é comum que um salário elevado esteja associado a ocupações de nível superior, as quais frequentemente se traduzem em melhores condições de trabalho. Clark (1998) sugere, portanto, que as organizações devem adotar uma

abordagem mais holística na gestão do capital humano, considerando outros fatores para além da remuneração.

### **2.3.2.2 Trabalho em si mesmo**

Outra possível causa de satisfação refere-se ao trabalho em si. Autores como Hackman e Oldham (1976, citados por Cunha *et al.*, 2016) sugerem que esta causa poderá ser um dos resultados de uma função motivacional. Estudos como o de Loher *et al.* (1985) providenciaram um suporte estatístico moderado para esta relação, enfatizando os seguintes aspetos:

- Parece razoável supor que características da função como a autonomia e o recebimento de *feedback* são potencialmente fatores de satisfação.
- As pessoas respondem de forma diferente às características mencionadas anteriormente. Por exemplo, algumas pessoas desejam mais autonomia do que outras. Por conseguinte, ficarão mais satisfeitas aquelas que, valorizando fortemente a autonomia, a encontram na função que executam. As que menos valorizam essa característica tenderão a experimentar níveis de satisfação inferiores.
- Algo do mesmo teor pode ser encontrado para o *feedback* sendo presumível que os indivíduos mais motivados para o sucesso sejam mais sensíveis a esta característica, pelo que obterão mais satisfação quando obtêm *feedback* do exercício da sua função.

### **2.3.2.3 As oportunidades de promoção**

As oportunidades de promoção (ou perspectivas de carreira) são outra fonte de satisfação, enquanto representam ganhos ao nível da remuneração, do estatuto e do prestígio (Cunha *et al.*, 2016). De acordo com Orsi (2015), as oportunidades de promoção estão intimamente relacionadas com a distribuição dos níveis de qualificação, complexidade e responsabilidade na atuação dos indivíduos. Estes fatores são refletidos nos diferentes modelos de remuneração, que podem ser organizados através de uma sequência de cargos, do conjunto de habilidades desenvolvidas ou do desenvolvimento de competências. Robbins e Decenzo (2004, p. 203) relatam que:

uma das necessidades a serem supridas nos indivíduos refere-se às necessidades de autorrealização que são resultantes de crescimento, alcance de seu potencial, autorrealização, e impulso de se tornar aquilo que é capaz de ser. O autor ainda destaca que, para motivar alguém, a empresa deverá compreender em que ponto da hierarquia essa pessoa se encontra e concentrar-se na satisfação das necessidades nesse nível ou acima dele.

Todavia, é importante notar que a organização deverá evitar induzir nos seus colaboradores expectativas de carreira irrealistas, uma vez que estas tendem a conduzir à insatisfação. Assim, a comunicação transparente e aberta sobre as oportunidades de carreira disponíveis, os critérios de avaliação e progressão, bem como as expectativas da organização relativamente aos colaboradores são essenciais para garantir a confiança e o comprometimento dos mesmos. Cabe à organização apresentar e justificar o seu plano de desenvolvimento de carreiras, de modo a promover o aumento da satisfação em relação à função.

#### **2.3.2.4 Características dos colegas**

A relevância das características dos colegas como uma possível causa organizacional da satisfação no trabalho relaciona-se com a possibilidade de o indivíduo desenvolver a sua atividade laboral num contexto social agradável e gratificante. Embora as características dos colegas constituam um aspeto algo periférico em termos do trabalho propriamente dito, o ambiente humano pode funcionar como uma fonte de apoio e de bem-estar relacionais (Cunha *et al.*, 2016). Assim, as características dos colegas como a comunicação eficaz, colaboração, empatia, respeito com as diferenças, profissionalismo e ética podem contribuir significativamente para a satisfação no trabalho. É importante construir relações saudáveis e positivas com os colegas de trabalho para promover um ambiente de trabalho mais feliz e produtivo.

#### **2.3.2.5 Condições físicas de trabalho**

De acordo com a Organização Internacional do Trabalho (OIT), as condições laborais podem ser examinadas a partir de diversas perspetivas, sendo esta análise estruturada em dois níveis principais: o ambiente de trabalho e o trabalhador dentro desse ambiente (Freire, 1993). O primeiro nível está relacionado com a vertente organizacional, que adota uma visão macro do trabalho e considera elementos como segurança, higiene, o posto de trabalho, e os métodos e atividades laborais. Por outro lado, o segundo nível foca-se no trabalhador e no seu contexto laboral, abordando questões mais específicas relacionadas com a saúde, as capacidades, as características antropológicas e, em um plano mais profundo, aspetos que dizem respeito às expectativas pessoais e às relações profissionais que se estabelecem (Freire, 1993).

Portanto, as condições físicas de trabalho envolvem os elementos que garantem um ambiente laboral seguro, saudável e adequado ao bem-estar dos colaboradores. Esses fatores incluem cuidados com a saúde física e mental, segurança no desempenho das funções e conforto no espaço de trabalho. Quando bem estruturadas, essas condições contribuem para a motivação, satisfação e eficiência dos trabalhadores no exercício das suas atividades.

### **2.3.2.6 Estilo de liderança**

De acordo com Cunha *et al.* (2016), as características da supervisão têm sido consideradas outro determinante da satisfação. Um dos atributos relevantes é a orientação do supervisor para as pessoas, ou seja, a forma como se relaciona com as mesmas. A forma como os gestores pensam e agem tem um grande impacto sobre o comportamento dos trabalhadores. Nesse contexto, a teoria X e a teoria Y propostas pelo psicólogo Douglas McGregor em 1960, revelam-se bastante pertinentes. A teoria X considera os funcionários como desinteressados e necessitando de controle externo, enquanto a teoria Y entende que os trabalhadores são motivados, responsáveis e capazes de contribuir de forma autônoma para os objetivos da organização. Algumas das principais diferenças entre estas duas teorias estão descritas no Quadro 2.

A literatura apresenta diversos estilos de chefia, sendo que Chiavenato (2005) identifica três tipos principais de líderes: autocrático, democrático e liberal. Cada estilo influencia de maneira distinta a forma como os colaboradores percebem o trabalho e a própria organização.

O líder autocrático tende a centralizar o poder e a tomar decisões sem consultar os seus subordinados. Este tipo de liderança caracteriza-se pelo controle rígido, imposição de regras e pouca margem para participação da equipa. Como consequência, os funcionários podem sentir-se desvalorizados, o que pode gerar insatisfação, desmotivação e até resistência às orientações recebidas.

Por contraste, o líder democrático adota uma postura mais aberta e participativa. Valoriza a opinião dos colaboradores, promove o diálogo e incentiva a tomada de decisões partilhada. Este estilo de liderança tende a favorecer um clima organizacional positivo, estimulando o envolvimento, o compromisso e a satisfação dos membros da equipa.

Por fim, o líder liberal concede ampla liberdade aos seus subordinados para tomarem decisões e conduzirem as suas tarefas. Este estilo de liderança pode ser eficaz quando a equipa é altamente qualificada, autônoma e responsável. No entanto, a falta de orientação e

*feedback* pode, em alguns contextos, gerar confusão, falta de foco e até queda na produtividade.

Portanto, o estilo de chefia desempenha um papel fundamental na satisfação dos funcionários no trabalho. Líderes que adotam um estilo de liderança participativo, que valoriza e reconhece o trabalho dos seus funcionários, oferece *feedback* construtivo e apoio emocional, criam um ambiente de trabalho positivo e são capazes de promover a satisfação e o bem-estar da equipa.

Quadro 2- Diferenças entre a teoria X e a teoria Y

<b>Teoria X: Um gestor que vê os funcionários pela ótica da Teoria X (negativa) acredita que:</b>
1. Os funcionários naturalmente não gostam de trabalhar e, sempre que possível, tentarão evitar o trabalho.
2. Como os funcionários não gostam de trabalhar, eles precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com punição para alcançar os objetivos desejados.
3. Os funcionários se esquivarão das responsabilidades e procurarão orientação formal sempre que possível.
4. A maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os outros fatores associados com o trabalho e mostrará pouca ambição.
<b>Teoria Y: Um gestor que vê os funcionários pela ótica da Teoria Y (positiva) acredita que:</b>
1. Os funcionários podem ver o trabalho como algo natural, assim como o descanso ou lazer.
2. Homens e mulheres exercerão a auto-orientação e o autocontrole se estiverem comprometidos com os objetivos.
3. A pessoa comum pode aprender a aceitar e até mesmo buscar responsabilidades.
4. A habilidade de tomar boas decisões está amplamente dispersa por toda a população e não é necessariamente condição exclusiva dos gerentes.

Fonte: Robbins & Decenzo, 2004, p. 217

### 2.3.3 Instrumentos de medida da satisfação no trabalho

A medição da satisfação no trabalho constitui uma etapa essencial em estudos que visam compreender os fenómenos organizacionais e propor estratégias de intervenção. A obtenção de dados fiáveis e válidos depende, em grande medida, da utilização de instrumentos psicometricamente robustos, desenvolvidos com base em teorias sólidas e amplamente validados em diferentes contextos culturais e profissionais.

Com base na revisão da literatura constata-se que os métodos mais frequentemente utilizados pelas organizações para medir a satisfação dos seus colaboradores podem ser agrupados em duas grandes categorias: métodos diretos e métodos indiretos.

Os métodos diretos, de acordo com Harpaz (1983), incluem principalmente o uso de questionários estruturados, dada a sua eficiência na recolha de dados em larga escala. Estes instrumentos permitem obter informação sobre as atitudes dos trabalhadores relativamente a várias dimensões do ambiente de trabalho, como a supervisão, remuneração, condições físicas, entre outras. Embora outros métodos diretos, como as entrevistas, também possam ser utilizados, tendem a ser mais demorados e exigentes em termos de recursos, o que pode comprometer a sua aplicabilidade em contextos organizacionais mais amplos.

No Quadro 3 apresentam-se os principais instrumentos diretos de avaliação da satisfação no trabalho, incluindo os seus autores e principais características.

Quadro 3 – Principais instrumentos diretos de medida da satisfação no trabalho

Instrumento	Autores	Descrição	Objetivo
Job Satisfaction Survey (JSS)	Paul E. Spector(1997)	Avalia 9 dimensões da satisfação no trabalho composto por 36 itens, remuneração, promoções, supervisão, benefícios, recompensas contingentes, condições de trabalho, colegas, natureza do trabalho e comunicação.	Avaliar a satisfação no trabalho em nove dimensões específicas (ex.: remuneração, supervisão, promoção, comunicação).
Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)	Weiss, Dawis, England & Lofquist (1967)	Mede satisfação intrínseca e extrínseca. Disponível em versão curta (20 itens) e longa (100 itens).	Medir a satisfação no trabalho em termos de componentes intrínsecos e extrínsecos. Pode ser usado para análise geral ou detalhada.
Job Descriptive Index (JDI)	Smith, Kendall e Hulin (1969)	Avalia 5 facetas da satisfação: trabalho em si, salário, promoção, supervisão e colegas. Muito usado em estudos organizacionais.	Avaliar a satisfação em cinco áreas específicas do trabalho: natureza do trabalho, salário, promoção, supervisão e colegas.
Index of Job Satisfaction (IJS)	Brayfield e Rothe (1951)	Avaliação geral da satisfação com o trabalho. Escala de 18 itens.	Avaliar a satisfação global no trabalho, de forma geral, sem se centrar em facetas específicas.

Fonte: Elaboração própria

As medidas indiretas referem-se a métodos menos explícitos de aferição da satisfação, como análises de comportamento (absentismo, rotatividade), entrevistas qualitativas ou observações no local de trabalho (Locke, 1976).

## 2.4 Regimes de trabalho

Os regimes de trabalho referem-se às diversas formas de organização laboral que as empresas e os trabalhadores adotam para a execução de atividades profissionais. Atualmente, os principais regimes de trabalho incluem o teletrabalho, o trabalho presencial e o trabalho misto. O mundo do trabalho tem experimentado transformações significativas, impulsionadas por inovações tecnológicas e mudanças nas dinâmicas sociais. Segundo Khoury (2009), essas mudanças afetam não apenas as organizações e a comunidade, mas

também os trabalhadores de forma individual. Neste contexto, serão abordadas as vantagens e desvantagens que estes modelos de trabalho apresentam na perspectiva dos trabalhadores.

#### **2.4.1 Teletrabalho**

O teletrabalho, também conhecido como *home office* ou ainda trabalho remoto, é uma modalidade de trabalho que tem ganho uma crescente popularidade nas últimas décadas, impulsionada pela globalização, avanços tecnológicos e, mais recentemente, pela pandemia COVID-19.

Segundo Freitas (2022, p. 5) “[a] evolução tecnológica possibilitou novas formas de interação do ser humano com o ambiente, estabelecendo uma relação descentralizada entre o homem e a máquina. Dessa maneira, ocorreu uma transformação evidente na forma como o homem se relaciona com o trabalho”.

De acordo com Rebelo (2004, p. 4) “[o] teletrabalho é uma forma de organização do trabalho, executado por uma pessoa (trabalhador subordinado ou trabalhador independente) cuja atividade é exercida mediante o recurso à utilização das TIC e à distância, ou seja, a partir de um lugar que não o local tradicional (a empresa) para um empregador ou um cliente”.

Por seu turno, Monteiro (2022) vai na mesma linha dos autores anteriormente citados e descreve o teletrabalho como sendo um trabalho que é realizado fora das instalações da empresa, sendo possível devido à possibilidade de se obterem as informações necessárias com o recurso à *internet*.

Em síntese, o teletrabalho é uma forma de organização e/ou de execução de trabalho, com utilização de tecnologia de informação, no contexto de um contrato de trabalho/relacionamento, no qual o trabalho é realizado, numa base regular, fora das dependências do empregador (*European Trade Union Confederation*, 2002). O teletrabalho é regulado pelos artigos 165.º a 171.º do Código do Trabalho, como sendo a “prestação laboral realizada com subordinação jurídica, habitualmente fora da empresa e através do recurso a tecnologias de informação e comunicação”.

As investigações realizadas sobre o teletrabalho revelaram diversos aspetos favoráveis e desfavoráveis associados a esta modalidade de trabalho. Relativamente às vantagens, o estudo realizado por Ipsen, Veldhoven, Kirchner e Hansen (2021) concluiu que há três fatores que representam as principais vantagens do teletrabalho: (i) equilíbrio entre vida pessoal e profissional; (ii) maior eficiência no trabalho; e (iii) maior controlo do trabalho.

Parente (2022) também referiu outras vantagens como existir uma maior concentração e produtividade, uma maior motivação e satisfação profissional, e ainda o risco reduzido de doenças e acidentes de trabalho.

Por outro lado, as pesquisas de Barros e Silva (2010), Sousa e Paradela (2020), Rafalski e Andrade (2015), Tremblay (2002), Tietze (2005), e Dewett e Jones (2000) enfatizam que as principais vantagens para os trabalhadores estão relacionadas a aspetos como a flexibilização dos horários e uma gestão mais eficaz do equilíbrio entre o trabalho e as atividades sociais, familiares e de lazer. Os autores também mencionam a redução do tempo gasto nas deslocações entre casa e trabalho, a maior autonomia na organização do trabalho em termos de contexto temporal e espacial, além da diminuição dos custos associados.

No entanto, apesar de inúmeras vantagens o teletrabalho também traz desvantagens que podem afetar o bem-estar e a satisfação dos trabalhadores, entre elas o isolamento social, a dificuldade de equilibrar o trabalho e a vida pessoal, e a necessidade de organização e autodisciplina (Hau & Todescat, 2018).

Greicy (2014) identifica várias desvantagens associadas ao teletrabalho, destacando o aumento do isolamento social e profissional, uma vez que o contacto com os colegas de trabalho é reduzido. Outra desvantagem refere-se à sensação de disponibilidade quase constante do trabalhador. Assim, uma má gestão do tempo pode levar a que este ultrapasse o horário normal de trabalho, originando *burnout* que não só afeta a produtividade, mas também a saúde e o bem-estar do trabalhador. Além disso, as questões relacionadas com a higiene e segurança no trabalho também emergem como um inconveniente, visto que as condições laborais em casa nem sempre são adequadas.

#### **2.4.2 Trabalho presencial**

O trabalho presencial é a modalidade tradicional de trabalho, onde os funcionários desempenham as suas funções dentro de um local físico específico, geralmente o escritório ou sede da empresa ou então no cliente da empresa.

Segundo Graça (2021) o trabalho presencial é caracterizado pelos trabalhadores que se têm de deslocar todos os dias para o escritório, mantendo o contacto físico com os colegas, a chefia e os clientes e onde passam todo o seu horário de trabalho.

Em conformidade com o disposto no n.º1 do artigo 12.º do Código do Trabalho considerar-se-á como trabalho presencial o modelo de trabalho no qual existe uma relação entre a pessoa que presta uma atividade e outra ou outras que dela beneficiam, quando se verificam algumas

características, tais como a atividade ser realizada em local pertencente ao beneficiário ou por ele determinado e o prestador da atividade observe horas de início e de termo de prestação determinadas pelo beneficiário (Assembleia da República, 2009).

Segundo Patini (2011) o trabalho presencial desempenha um papel importante no fortalecimento das relações sociais entre colegas, promovendo um maior sentido de responsabilidade entre os profissionais. Esta interação favorece, por sua vez, uma melhoria na postura e no desempenho no ambiente laboral, evidenciando os múltiplos aspectos positivos associados a este regime de trabalho. Paris (2011) subscreve esta visão, ao afirmar que o trabalho presencial facilita a interação social, a colaboração entre colegas e o acesso imediato aos recursos da empresa.

No entanto, o trabalho presencial apresenta também desvantagens. Segundo Mattisson, Håkansson e Jakobsson (2015), esta modalidade está frequentemente ligada ao conceito de *commuting*, uma vez que a maioria das pessoas precisa deslocar-se de casa para o local de trabalho, o que implica um investimento significativo de tempo. Embora esta realidade possa ser considerada uma desvantagem do trabalho presencial, deve-se também notar que este regime pode ser menos flexível em termos de horários e mais desgastante devido ao tempo despendido na deslocação entre casa e emprego. Este fator pode impactar negativamente na qualidade de vida dos trabalhadores (Peláez & López, 2013).

### **2.4.3 Trabalho misto/híbrido**

O trabalho híbrido, que emergiu com a pandemia da COVID-19, refere-se, em grande parte, à adoção de uma combinação entre o trabalho presencial e o trabalho remoto. Apesar de a propagação do vírus estar sob controle e a maior parte da população já ter sido vacinada, essa nova realidade transformou a forma como as pessoas e as organizações percebem as opções para a realização das atividades laborais.

De acordo com Pinheiro (2023), o trabalho híbrido tem como atributo proporcionar flexibilidade e autonomia para os gestores e trabalhadores organizarem as suas rotinas, procurando juntar as potencialidades dos dois modelos de trabalho referidos anteriormente (presencial e remoto).

Segundo Souza e Casali (2023), existem várias possibilidades na implementação do trabalho híbrido. A forma mais comum é que o colaborador trabalhe três dias na empresa e, nos restantes dias da semana, realize as suas funções a partir de qualquer outro lugar que preferir. É importante salientar que esta não é uma regra, mas sim uma possibilidade que se tornou mais aceite. Contudo, a quantidade de dias em que o colaborador deve ir à empresa e a

quantidade de dias em que pode realizar suas funções fora da empresa é bastante relativa. Para Costa e Almeida (2021), esta modalidade seria, então, a ideal, pois evita tanto o tempo excessivo em casa quanto a perda de horas no trânsito ou em transportes.

O trabalho híbrido oferece diversas vantagens. Os benefícios incluem a oportunidade de equilibrar a vida profissional e pessoal, uma vez que reduz o tempo gasto em deslocações. Desta forma, os colaboradores têm mais tempo disponível para atender às questões familiares o que, segundo a percepção de líderes pode também contribuir para a diminuição do stress associado ao trabalho. (Viana, Chitó, & Hoffmeister, 2022).

Embora o trabalho híbrido apresente diversas vantagens, ele também impõe desafios, entre os quais se destaca o isolamento social. Além disso, colaboradores que têm dificuldade em criar ambientes de trabalho, seja no escritório ou em casa, podem enfrentar obstáculos significativos neste modelo (Mortenses & Haas, 2021). Adicionalmente, questões relacionadas com o poder podem surgir, gerando desigualdades dentro da equipa que prejudicam os relacionamentos interpessoais, dificultam a colaboração e, eventualmente, comprometem o desempenho geral do grupo (Viana *et al*, 2022).

## **3 Metodologia de investigação**

### **3.1 Tipo de estudo e abordagem metodológica**

O presente capítulo tem como finalidade apresentar os objetivos centrais da investigação, a metodologia adotada e o modo como esta foi aplicada no desenvolvimento do estudo.

Conforme mencionado anteriormente, a presente investigação tem como objetivo analisar o modo como a satisfação no trabalho é influenciada consoante os diferentes regimes laborais – teletrabalho, presencial e misto. Com base numa abordagem exploratória, procurou-se identificar tendências e padrões que possam contribuir para uma melhor compreensão das experiências laborais nos diversos contextos de trabalho.

Especificamente pretende-se:

- Analisar o nível de satisfação no trabalho e de que forma cada um dos seus componentes contribui para a satisfação global;
- Perceber o modo como os diferentes regimes laborais (presencial, teletrabalho e misto) afetam a satisfação no trabalho;
- Identificar as principais vantagens e desvantagens associadas a cada regime de trabalho;
- Apurar qual o regime de trabalho que os trabalhadores preferem;
- Verificar se variáveis demográficas (género, idade e habilitações académicas) influenciam os níveis de satisfação no trabalho nos diferentes regimes de trabalho.

Desta forma, pretende-se responder às seguintes questões de investigação:

Questão de investigação 1 - A satisfação no trabalho é afetada pelo facto dos trabalhadores terem diferentes regimes de trabalho (teletrabalho, presencial e misto)?

Questão de investigação 2 – As variáveis demográficas género, idade e habilitações académicas influenciam o modo como a satisfação no trabalho é afetada pelo facto dos trabalhadores terem diferentes regimes de trabalho (teletrabalho, presencial e misto)?

Este estudo tem um carácter exploratório, uma vez que não são conhecidos estudos que abordem estas temáticas. Como tal, não serão colocadas hipóteses para responder às questões de investigação, mas sim descrever e compreender os níveis de satisfação no trabalho relativos aos diferentes regimes de trabalho (presencial, remoto e misto) e perceber qual a

relação entre estas duas temáticas. Assim, as conclusões e as respostas às questões de investigação formulada serão fundamentadas na análise da informação recolhida por meio do questionário aplicado.

### 3.2 Instrumentos de coleta de dados

O instrumento de recolha de dados, que consistiu num inquérito por questionário, foi constituído por questões de resposta fechada e dividido em três secções.

A secção 1 destina-se à caracterização da amostra e inclui variáveis como género, idade, habilitações académicas, profissão, dimensão da organização, setor de atividade da organização, antiguidade na empresa e tempo sob a chefia atual.

A secção 2, intitulada “Satisfação no Trabalho”, é composta por questões retiradas do *Job Satisfaction Survey (JSS) de Spector (1997)*, utilizada para aferir os níveis de satisfação no trabalho. Compreende os 36 itens da escala JSS, distribuídos por nove dimensões: remuneração, promoções, supervisão, benefícios, recompensas contingentes, condições de trabalho, colegas, natureza do trabalho e comunicação. Cada dimensão é composta por quatro itens, avaliados através de uma escala de *Likert* de cinco pontos, variando de 1 (“discordo totalmente”) a 5 (“concordo totalmente”). A satisfação total é obtida através da combinação de todos os itens (média simples). Alguns dos itens são classificados ao contrário (os que têm um R), ou seja, têm uma codificação inversa. Isso significa que o “5” equivale ao “1” e o “4” equivale ao “2”, tal como se pode observar no Quadro 4.

Quadro 4 - Conteúdos de cada subescala do JSS

Sub-escala	Número do item
Pagamento	1, 10R, 19R, 28
Promoção	2R, 11, 20, 33
Supervisão	3, 12R, 21R, 30
<i>Fringe benefits</i>	4R, 13, 22, 29R
Recompensas variáveis	5, 14R, 23R, 32R
Condições operacionais	6R, 15, 24R, 31R
Colegas	7, 16R, 25, 34R
Natureza do trabalho	8R, 17, 27, 35
Comunicação	9, 18R, 26R, 36R

Fonte: Spector, (1997, p. 9)

A secção 3, intitulada “Perceções sobre o Regime de Trabalho”, integra um conjunto de questões adaptadas dos estudos de Abano (2022), Barreto (2022), Graça (2021) e Lopes (2021), com o objetivo de captar as perceções dos trabalhadores relativamente ao seu regime laboral atual (teletrabalho, presencial ou misto), abordando aspetos como a flexibilidade de horários, a conciliação entre vida pessoal e profissional, e as vantagens e desvantagens percebidas de cada modelo de trabalho.

### **3.3 Amostra e procedimentos de coleta de dados**

A amostra deste estudo é constituída por 140 trabalhadores, inseridos em diferentes setores de atividade, abrangendo indivíduos em regime de teletrabalho, presencial e misto. A diversidade da amostra permitiu recolher perspetivas variadas e comparáveis.

O instrumento de recolha de dados foi um questionário, elaborado e disponibilizado na plataforma *Google Forms*. A recolha de dados decorreu exclusivamente *online*, garantindo acessibilidade e maior alcance dos inquiridos. O *link* de acesso ao questionário foi divulgado através das redes sociais *Facebook*, *LinkedIn* e *Instagram*, bem como partilhado por via direta com familiares, amigos e colegas de trabalho, com o objetivo de maximizar a participação e alcançar um público diversificado.

No momento da aplicação do questionário foi apresentada uma explicação clara sobre os objetivos da investigação, bem como assegurado o anonimato e a confidencialidade das informações fornecidas.

Para garantir a unicidade das respostas, o questionário foi configurado na plataforma *Google Forms* com a opção “Limitar a 1 resposta”, impedindo múltiplas submissões por utilizador. O período de recolha decorreu entre os dias 02 de fevereiro de 2025 e 10 de abril de 2025, tendo sido obtidas 140 respostas válidas. Para o tratamento inicial dos dados foi utilizada a própria plataforma *Google Forms*, sendo posteriormente os dados exportados e analisados com o apoio do *software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, versão 30.

## 4 Apresentação e interpretação dos resultados

### 4.1 Caracterização da amostra

Para efeitos desta investigação foram obtidas um total de 140 respostas ao questionário. Começando pela análise do género, pode observar-se, através do Gráfico 4.1, que 57,9% das respostas (81 respostas) foram fornecidas por indivíduos do género masculino, enquanto 42,1% (59 respostas) correspondem a indivíduos do género feminino, denotando-se uma maior presença de respondentes do género masculino, o que pode, eventualmente, enviesar os resultados.

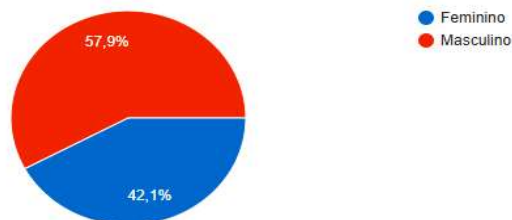


Gráfico 4.1– Repartição dos inquiridos por género

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito à idade dos inquiridos, podemos verificar no Quadro 5 que a amostra apresenta idades compreendidas entre os 19 e os 44 ou mais anos. A maioria concentra-se no intervalo dos 24 aos 28 anos (42,9%), seguindo-se os grupos dos 29 aos 33 anos (22,9%) e dos 34 aos 38 anos (12,9%). Os intervalos de 19 a 23, 39 a 43 e 44 ou mais anos apresentam a mesma representatividade, com 7,1% cada. Tal como no caso do género não há uma distribuição uniforme das idades, com uma maior concentração nas idades entre 24 e 33 anos. A média das idades é de 31 anos.

Quadro 5- Repartição dos inquiridos por intervalo de idades (em anos)

	N	%
[19-23]	10	7,1%
[24-28]	60	42,9%
[29-33]	32	22,9%
[34-38]	18	12,9%
[39-43]	10	7,1%
44+	10	7,1%

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito às habilitações académicas dos inquiridos observa-se no Gráfico 4.2 que a maioria possui licenciatura (n=96, ou seja, 68,6%). Seguem-se os respondentes com pós-graduação (n=15, ou seja, 10,7%) e mestrado (n=14, ou seja, 10%). O ensino secundário é representado por 10 participantes (7,1%), os cursos profissionais por 4 respondentes (2,9%) e, por fim, o doutoramento por 1 participante (0,7%).

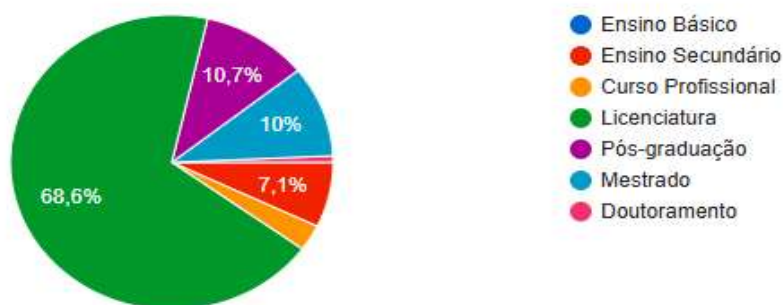


Gráfico 4.2 – Repartição dos inquiridos por habilitações académicas

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à profissão, verifica-se, pela observação do Quadro 6, uma diversidade significativa de áreas representadas na amostra. A profissão mais representada é a de contabilista e auditor, com 38 inquiridos (27,1%). Seguem-se os técnicos, com 25 respostas (17,9%), e os que indicaram a categoria de outros, com 18 respostas (12,9%). As categorias de assistente (n=9; 6,4%), gestor (n=10; 7,1%) e professor (n=10; 7,1%) também têm alguma representatividade. As restantes profissões têm uma representação muito reduzida.

Quadro 6- Repartição dos inquiridos por profissão

	N	%
Técnico	25	17,9%
Assistente	9	6,4%
Contabilista e Auditor	38	27,1%
Gestor	10	7,1%
Consultor	6	4,3%
Professor	10	7,1%
Engenheiro	4	2,9%
Empresário	4	2,9%
Comissário de Bordo	1	0,7%
Enfermeiro e Médico	5	3,6%
Advogado e Jurista	4	2,9%
Analista	4	2,9%
Bancário	2	1,4%
Outros	18	12,9%

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito à dimensão da organização onde os inquiridos exercem a sua atividade profissional (Gráfico 4.3) observa-se que a maioria trabalha em grandes empresas (n=61, ou seja, 43,6%). As pequenas empresas representam 35,7% da amostra (n=50) e, por último, as médias empresas representam 20,7% dos respondentes (n=29).

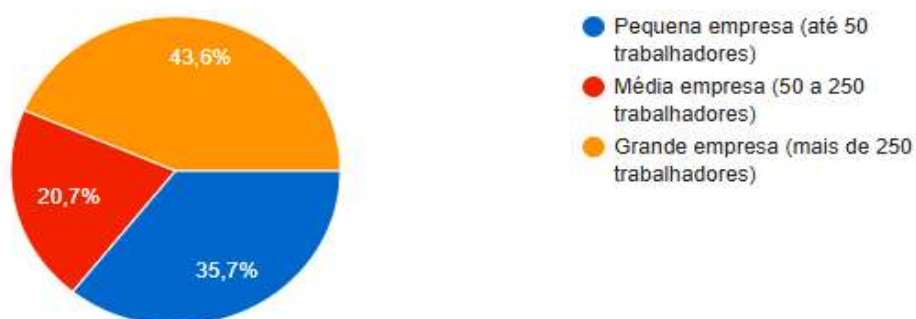


Gráfico 4.3 – Repartição dos inquiridos por dimensão da organização

Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao setor de atividade da organização, no Quadro 7 observa-se que a maior parte dos inquiridos (n=49; 35,0%) trabalha em áreas classificadas como “Outros”, o que revela uma diversidade significativa de setores não especificados na amostra. Seguem-se os profissionais das empresas de consultoria e auditoria, com 20,7% (n=29), e do setor de ensino e formação, que representa 16,4% da amostra (n=23).

Os setores de comércio e atividades financeiras, bancos e seguros apresentam igual representatividade, com 7,1% cada (n=10). Já os setores da indústria e atividades imobiliárias representam 9,3% (n=13) e 2,9% (n=4), respetivamente, da amostra. Por fim, o setor hoteleiro e da restauração surge com a menor representação, correspondendo apenas a 1,4% (n=2) da amostra.

Quadro 7- Repartição dos inquiridos por setor de atividade

	N	%
Empresas de consultoria e auditoria	29	20,7%
Comércio	10	7,1%
Indústria	13	9,3%
Hotelaria e Restauração	2	1,4%
Atividades financeiras, bancos e seguros	10	7,1%
Atividades imobiliárias	4	2,9%
Ensino e Formação	23	16,4%
Outros	49	35,0%

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito à antiguidade dos inquiridos nas suas respetivas empresas (Quadro 8) verifica-se que 45,7% (n=64) se encontram há menos de 4 anos na empresa, constituindo assim a faixa mais expressiva da amostra. Este dado pode indicar uma maior presença de trabalhadores em início de carreira, o que está em conformidade com as faixas etárias predominantes na amostra.

Segue-se o grupo com 4 aos 8 anos de antiguidade, que representa 34,3% (n=48) dos inquiridos, sugerindo também um número significativo de trabalhadores com uma experiência consolidada. As restantes faixas apresentam valores inferiores.

Quadro 8 - Repartição dos inquiridos por antiguidade na empresa

	N	%
[1-3]	64	45,7%
[4-8]	48	34,3%
[9-13]	4	2,9%
[14-18]	8	5,7%
[19-23]	6	4,3%
24+	10	7,1%

Fonte: Elaboração própria

Ao analisar os dados referentes à antiguidade face ao atual superior hierárquico (Quadro 9) verifica-se que a grande maioria dos inquiridos (n=104; 74,3%) tem o mesmo superior hierárquico há, no máximo, 3 anos, o que está de acordo com o facto de haver uma percentagem elevada de respondentes com uma antiguidade na organização muito reduzida. Por outro lado, estes resultados podem indicar uma alta rotatividade em cargos de chefia ou uma renovação recente das lideranças nas organizações representadas na amostra.

Segue-se um grupo considerável de respondentes com entre 4 e 8 anos de antiguidade face ao superior hierárquico (n=33; 23,6%), o que representa uma parcela significativa com alguma estabilidade no que se refere a questões de liderança. Por fim, as faixas de antiguidade superiores apresentam uma presença muito residual.

Quadro 9 - Repartição dos inquiridos por antiguidade face ao atual superior hierárquico

	N	%
[1-3]	104	74,3%
[4-8]	33	23,6%
[9-13]	1	0,7%
[14-18]	1	0,7%
24+	1	0,7%

Fonte: Elaboração própria

## 4.2 Análise dos resultados da satisfação no trabalho

De seguida será apresentada a análise dos resultados obtidos através do questionário JSS, aplicado no âmbito desta investigação com o intuito de aferir o nível de satisfação no trabalho dos inquiridos. A avaliação foi realizada com base numa escala de *Likert* de 5 pontos, variando de 1 ("discordo totalmente") a 5 ("concordo totalmente"), permitindo identificar as médias de satisfação em diversas subescalas que compõem o instrumento.

Através dos quadros seguintes, procede-se à análise detalhada de cada uma das dimensões da satisfação no trabalho, considerando-se os diferentes fatores avaliados, como pagamento, promoção, supervisão, *fringe benefits*, recompensas variáveis, condições operacionais, colegas, natureza do trabalho e comunicação.

### ➤ Faceta: Pagamento

Relativamente ao pagamento os inquiridos demonstram um nível de insatisfação com o pagamento (média = 2,75), indicando que os participantes, em geral, não se sentem devidamente recompensados pelo seu trabalho (Quadro 10).

Quadro 10 – Média da satisfação: Faceta pagamentos

Pagamentos	Média
1. Eu sinto que recebo uma remuneração justa pelo trabalho que realizo.	2,82
10.Os aumentos são raros e muito distanciados no tempo.	2,55
19.Eu sinto que não sou apreciado pela organização, quando penso sobre o que eles me pagam.	2,95
28.Eu estou satisfeito com as oportunidades de aumentos salariais que me são concedidas.	2,66
Média da satisfação	2,75

Fonte: Elaboração própria

### ➤ Faceta: Promoções

Tal como os pagamentos, a dimensão de promoções também revela insatisfação (média = 2,76) (Quadro 11). Os resultados sugerem que os inquiridos percebem poucas oportunidades de progressão na carreira dentro das suas organizações. Embora a afirmação "Os que desempenham um bom trabalho têm hipóteses de ser promovidos" apresente uma média positiva (média = 3,26), os restantes itens situam-se em torno dos 2,5, o que reflete desconfiança na equidade e frequência das promoções.

Quadro 11 – Média da satisfação: Faceta promoções

Promoções	Média
2.Há poucas hipóteses de promoção no meu trabalho.	2,76
11.Os que desempenham um bom trabalho, têm hipóteses de ser promovidos.	3,26
20.As pessoas são promovidas na organização tão rapidamente como o são em outras organizações.	2,24
33.Eu estou satisfeito com as minhas oportunidades de promoção.	2,76
Média da satisfação	2,76

Fonte: Elaboração própria

➤ Faceta: Supervisão

De acordo com o que se observa no Quadro 12 os inquiridos manifestam uma avaliação positiva em relação aos seus supervisores, reconhecendo o apoio, o respeito e a competência da liderança. Por exemplo, o item "Gosto do meu supervisor" atingiu uma média de 3,79, indicando uma relação favorável e saudável entre superiores e subordinados. A média desta faceta foi positiva e assume o valor de 3,61.

Quadro 12 – Média da satisfação: Faceta supervisão

Supervisão	Média
3.O meu supervisor é bastante competente no seu trabalho.	3,6
12.O meu supervisor é injusto comigo.	3,78
21.O meu supervisor demonstra pouco interesse nos sentimentos dos seus subordinados	3,25
30.Eu gosto do meu supervisor.	3,79
Média da satisfação	3,61

Fonte: Elaboração própria

No entanto, importa salientar que estes resultados são um pouco contraditórios, pois os inquiridos afirmam gostar do seu supervisor, mas depois consideram que o mesmo é injusto com eles e demonstra pouco interesse com os seus sentimentos. Por isso, há que ter alguma cautela na interpretação dos resultados desta faceta.

➤ Faceta: *Fringe benefits*

Esta é a dimensão com menor média (média = 2,53), apontando para uma relativa insatisfação com os benefícios extras (Quadro 13). No entanto, quando interrogados sobre se não estão satisfeitos com os benefícios recebidos, os respondentes tendem a discordar desta afirmação. De igual modo, face à questão de saber se há benefícios que não têm, mas deveriam ter, os inquiridos voltam a discordar desta afirmação.

Quadro 13 – Média da satisfação: Faceta *fringe benefits*

<i>Fringe benefits</i>	Média
4.Eu não estou satisfeito com os benefícios que recebo.	2,89
13.Os benefícios que recebo são tão bons como os que as outras organizações oferecem.	2,4
22.O pacote de benefícios que recebemos é equitativo.	2,91
29.Há benefícios que deveríamos ter, mas que não temos.	1,92
Média da satisfação	2,53

Fonte: Elaboração própria

➤ Faceta: Recompensas variáveis

Os resultados desta dimensão situam-se próximos da média da escala, mas ainda ligeiramente abaixo do ponto neutro (3,0), com uma média de 2,92 refletindo uma insatisfação moderada (Quadro 14). Os inquiridos sentem que não recebem o reconhecimento devido pelo seu desempenho. O item mais pontuado foi "Sinto que o trabalho que realizo não é devidamente apreciado", o que pode sinalizar algum nível de valorização.

Quadro 14 – Média da satisfação: Faceta recompensas variáveis

Recompensas Variáveis	Média
5.Quando eu realizo um bom trabalho, eu recebo o reconhecimento devido pelo que faço.	3,14
14.Eu sinto que o trabalho que realizo não é devidamente apreciado.	3,31
23.Há poucas recompensas para os que trabalham nesta organização.	2,65
32.Eu sinto que os meus esforços não são remunerados de forma adequada.	2,58
Média da satisfação	2,92

Fonte: Elaboração própria

De salientar que os respondentes tendem a discordar com o facto de os seus esforços não serem remunerados de forma adequada, bem como com a situação de haver poucas recompensas para os que trabalham na organização.

➤ Faceta: Condições operacionais

Com uma média de 2,82, esta dimensão também revela insatisfação moderada (Quadro 15). A maior parte das questões apresenta uma média próxima do ponto neutro (não concordo, nem discordo), mas quando interrogados sobre se têm muito que fazer no seu trabalho os inquiridos tendem a discordar.

Quadro 15 – Média da satisfação: Faceta condições operacionais

Condições operacionais	Média
6.Muitas das regras e procedimentos existentes tornam difícil a realização de um bom tra	2,86
15.Os esforços que eu desenvolvo para realizar um bom trabalho são, raramente, bloqueados por questões burocráticas.	2,99
24.Eu tenho muito que fazer no meu trabalho.	2,21
31.Eu tenho demasiada papelada (trabalho escrito).	3,21
Média da satisfação	2,82

Fonte: Elaboração própria

➤ Faceta: Colegas

Esta dimensão apresenta uma média de 3,7 (Quadro 16) revelando satisfação relevante com os colegas de trabalho. A maioria dos inquiridos afirma gostar das pessoas com quem trabalha (4,07 e 4,09), o que pode indiciar boas relações interpessoais e um ambiente de trabalho cooperativo e positivo entre colegas.

Quadro 16 – Média da satisfação: Faceta colegas

Colegas	Média
7.Eu gosto das pessoas com quem trabalho.	4,07
16.Eu sinto que tenho que trabalhar mais afincadamente no meu trabalho, devido à incompetência das pessoas que trabalham comigo.	3,26
25.Eu gosto dos meus colegas.	4,09
34.Há demasiadas lutas e disputas (brigas) no trabalho.	3,38
Média da satisfação	3,7

Fonte: Elaboração própria

➤ Faceta: Natureza do trabalho

Com a média mais elevada de todas as subescalas (3,92), os resultados demonstram uma satisfação positiva com a natureza do trabalho desempenhado (Quadro 17). Os inquiridos sentem orgulho no que fazem (média=3,97), consideram o seu trabalho agradável (média=3,84), e gostam das tarefas que realizam (média=3,99). Estes dados podem indicar que o trabalho é considerado interessante, significativo e desafiante.

Quadro 17 – Média da satisfação: Faceta natureza do trabalho

Natureza do Trabalho	Média
8.Eu sinto, por vezes, que o meu trabalho não tem sentido.	3,88
17.Eu gosto de fazer as tarefas que realizo no meu trabalho.	3,99
27.Eu sinto-me orgulhoso (eu tenho um sentimento de orgulho) no trabalho que desempenho.	3,97
35.O meu trabalho é agradável.	3,84
Média da satisfação	3,92

Fonte: Elaboração própria

➤ Faceta: Comunicação

Esta dimensão apresenta uma média de 3,38, indicando uma satisfação relativamente positiva com os processos de comunicação organizacional, o que pode refletir um bom fluxo de informações dentro da organização (Quadro 18). De referir que os inquiridos tendem a discordar com o facto dos objetivos não serem claros e não haver explicações para as tarefas a realizar.

Quadro 18 – Média da satisfação: Faceta comunicação

comunicação	Média
9.As comunicações na minha organização parecem ser boas.	3,41
18.Os objetivos da minha organização não são claros para mim.	3,62
26.Eu sinto muitas vezes que ignoro o que se passa na organização.	3,11
36.As minhas obrigações no trabalho (tarefas do trabalho) não são totalmente explicadas	3,39
Média da satisfação	3,38

Fonte: Elaboração própria

No Quadro 19 apresenta-se a média geral de satisfação dos trabalhadores, obtida a partir das nove subescalas, cujo valor é de 3,15, o que se posiciona ligeiramente acima do ponto médio da escala, indicando um nível de satisfação moderado e relativamente positivo entre os inquiridos.

Quadro 19 – Média geral da satisfação no trabalho

Sub-escala	Média de satisfação
Pagamento	2,75
Promoção	2,76
Supervisão	3,61
<i>Fringe benefits</i>	2,53
Recompensas variáveis	2,92
Condições operacionais	2,82
Colegas	3,7
Natureza do trabalho	3,92
Comunicação	3,38
Média geral da satisfação	3,15

Fonte: Elaboração própria

Os maiores níveis de satisfação concentram-se nas facetas natureza do trabalho, relações com os colegas, supervisão e comunicação.

Já os menores níveis de satisfação incidem sobre as facetas *fringe benefits*, pagamento e promoção.

### 4.3 Análise das percepções sobre o regime de trabalho

Por fim, será apresentada a análise dos resultados obtidos através das respostas à secção 3 do inquérito relativa às percepções sobre o regime de trabalho. Esta parte do questionário teve como objetivo compreender como os inquiridos percecionam os diferentes regimes laborais, designadamente o trabalho presencial, remoto e misto.

Nesta secção os participantes foram convidados a indicar quatro vantagens e quatro desvantagens de cada regime, com base na sua experiência ou percepção. Além disso, foi também solicitado que indicassem qual o regime de trabalho que prefeririam adotar no futuro.

Relativamente à flexibilidade de horários (Gráfico 4.4) a maioria dos inquiridos (n=60; 42,9%) considera que há mais flexibilidade de horários no modelo de teletrabalho. Já 24,3% dos respondentes (n=34) afirmam que há mais flexibilidade no modelo presencial, o que pode indicar que, em alguns setores, a presença física proporciona maior autonomia sobre os horários.

Por outro lado, 17,9% dos inquiridos (n=25) dizem que em ambos os modelos não há flexibilidade de horários, refletindo possíveis limitações organizacionais.

Apenas 15% da amostra (n=21) não perceciona diferença entre os modelos, sugerindo uma equivalência no que diz respeito à gestão do tempo.



Gráfico 4.4 – Percepção dos trabalhadores sobre a flexibilidade de horários

Fonte: Elaboração própria

Quanto à forma como os inquiridos se alimentam, mais da metade dos respondentes (n=81; 57,9%) relatam que se alimentam de forma mais saudável em casa, indicando um impacto positivo do teletrabalho na qualidade da alimentação. Por outro lado, 22,1% dos respondentes (n=31) afirmam manter o padrão alimentar independentemente do local de trabalho, enquanto 12,9% (n=18) dizem alimentar-se melhor no escritório (Quadro 20).

Apenas 7,1% da amostra (n=10) afirma que se alimentam mal em ambas as modalidades.

Quadro 20 – Percepção dos trabalhadores sobre a alimentação

	N	%
Alimento-me da mesma forma quando estou a trabalhar em casa e quando vou ao escritório	31	22,1%
Sinto que me alimento de forma mais saudável em casa	81	57,9%
Alimento-me mal nas duas modalidades (casa e escritório)	10	7,1%
Alimento-me de forma mais saudável quando estou no escritório	18	12,9%

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito à interação com os colegas, mais da metade dos respondentes (51,4%) acredita que ver os colegas de 2 a 3 vezes por semana é o suficiente, o que revela uma preferência por um modelo híbrido (Quadro 21).

Quadro 21 – Percepção dos trabalhadores sobre a interação com os colegas

	N	%
Trabalhava de forma mais reservada. Por isso, não sinto tanto a necessidade de estar próximo dos colegas	19	13,6
Não sinto necessidade de proximidade com os colegas. Trabalhar em casa é bom	11	7,9
Acredito que ver os colegas 2 ou 3 vezes por semana é o suficiente	72	51,4
Sinto muita falta dos colegas. Nesse caso, o modelo presencial é o ideal	38	27,1

Fonte: Elaboração própria

Por seu turno, 27,1% dos respondentes sentem falta dos colegas e preferem o modelo presencial, apontando a importância do convívio e da interação social.

Já 13,6% dos inquiridos afirmam que não necessitam de proximidade com colegas, estando satisfeitos com o trabalho remoto.

Apenas 7,9% indicam que gostam de trabalhar de forma reservada e não sentem necessidade de contacto com os colegas, o que reforça a diversidade de preferências quanto à socialização no trabalho.

Relativamente ao modelo atual de trabalho a grande maioria dos respondentes (n=93; 66,4%) indica estar a trabalhar em regime presencial, ao passo que 28,6% (n=40) estão em regime misto ou híbrido, o que pode estar ligado ao tipo de profissão dos respondentes (Quadro 6). Apenas 5% dos inquiridos (n=7) estão em teletrabalho, o que pode evidenciar uma menor adoção deste modelo (Gráfico 4.5) ou, uma vez mais, o tipo de profissão desempenhada.

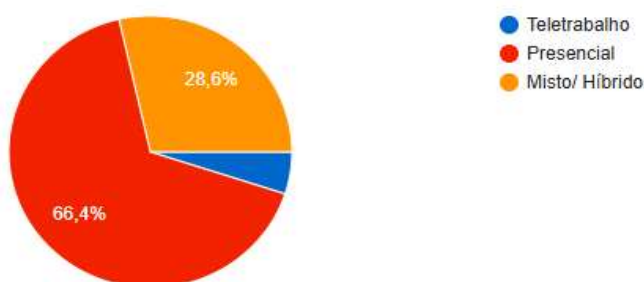


Gráfico 4.5 – Modelo atual de trabalho dos inquiridos

Fonte: Elaboração própria

Para além da caracterização do modelo de trabalho atual dos inquiridos foi igualmente solicitada a sua opinião quanto às principais vantagens e desvantagens de cada regime de trabalho em que se encontram. O objetivo foi compreender de forma mais aprofundada as perceções dos colaboradores sobre os regimes trabalho.

Relativamente ao regime de teletrabalho, embora não seja o regime predominante entre os inquiridos, os dados obtidos revelam que os inquiridos reconhecem diversas vantagens associadas ao regime de teletrabalho. Apesar das percentagens se distribuírem de forma relativamente equilibrada, é possível destacar quatro vantagens principais, apontadas com maior frequência (Quadro 22). Assim, os resultados indicaram que a conciliação da vida profissional com a pessoal foi mencionada por sete participantes, representando 5%, sendo considerada a principal vantagem do teletrabalho, pois permite um melhor equilíbrio entre responsabilidades laborais e pessoais. A flexibilidade de horário foi indicada por cinco participantes (4%), destacando-se como uma característica relevante por oferecer autonomia na organização da rotina pessoal. Além disso, cinco respondentes (4%) perceberam uma

redução do *stress* e ansiedade. Por fim, seis participantes (4%) mencionaram a redução de custos com as deslocações até ao local de trabalho.

Quadro 22 – Vantagens do teletrabalho

Vantagens do teletrabalho	N	%
Conciliação da vida profissional com a vida pessoal	7	5%
Flexibilidade de horário	5	4%
Aumento da produtividade	4	3%
Redução de custos decorrentes da deslocação para o local de trabalho	6	4%
Redução do stress e ansiedade	5	4%
Maior interação social e colaboração entre colegas	1	1%

Fonte: Elaboração própria

Embora o teletrabalho apresente vantagens reconhecidas pelos inquiridos, também existem desafios significativos associados a este regime. As quatro principais desvantagens do teletrabalho identificadas pelos participantes foram o isolamento social (n=5; 4%), trabalhar mais horas do que o habitual (n=5; 4%), redução das relações interpessoais (n=6; 4%) e sedentarismo (n=6; 4%) (Quadro 23).

Quadro 23 – Desvantagens do teletrabalho

Desvantagens do teletrabalho	N	%
Trabalhar mais horas do que o habitual	5	4%
Redução das relações interpessoais	6	4%
Sedentarismo	6	4%
Aumento do stress e ansiedade	1	1%
Dificuldade em adaptar-se à rotina de sair e voltar para casa em dias escalonados	2	1%
Isolamento social	5	4%
Dificuldade em equilibrar o trabalho profissional com a vida pessoal	1	1%
Necessidade de organização e autodisciplina	2	1%

Fonte: Elaboração própria

No que se refere ao regime presencial, os inquiridos apontaram um conjunto significativo de vantagens e desvantagens associadas a esta modalidade de trabalho.

Tal como se comprova com a leitura do Quadro 24 as quatro principais vantagens percebidas pelos participantes foram as seguintes: maior interação social e colaboração entre colegas, destacando a importância do convívio interpessoal e da partilha de experiências no local de trabalho, com 86 participantes representando 61%; aumento da produtividade, mencionado

por 80 respondentes (57%), indicando que muitos se sentem mais produtivos no ambiente presencial devido à estrutura e foco que este oferece; o acesso imediato aos recursos da empresa selecionado também por 80 participantes (57%), pois a presença física facilita o acesso a materiais, equipamentos e suporte técnico, otimizando a realização das tarefas; e a conciliação da vida profissional com a vida pessoal reconhecida por 57 inquiridos, ou seja, 41% da amostra, sendo uma vantagem relacionada com o modelo presencial, pois promove uma separação clara entre os espaços pessoal e profissional.

Quadro 24 – Vantagens do regime presencial

Vantagens do regime presencial	N	%
Conciliação da vida profissional com a vida pessoal	57	41%
Flexibilidade de horário	34	24%
Aumento da produtividade	80	57%
Redução de custos decorrentes da deslocação para o local de trabalho	9	6%
Redução do stress e ansiedade	26	19%
Maior interação social e colaboração entre colegas	86	61%
Acesso imediato aos recursos da empresa	80	57%

Fonte: Elaboração própria

As quatro maiores desvantagens destacadas foram, de acordo com os resultados apresentados no Quadro 25, as seguintes: o maior desgaste físico e emocional, com 58 respostas, representando 41% dos inquiridos, resultante em parte do cansaço associado às deslocações diárias, à pressão laboral e às rotinas rígidas; o aumento do *stress* e da ansiedade, mencionado por 51 participantes (36%), indicando que, apesar das vantagens sociais do regime presencial, este também contribui significativamente para o *stress* laboral; trabalhar mais horas do que o habitual foi a opção escolhida por 44 respondentes, ou seja, 31%, o que pode significar que frequentemente se prolonga a jornada de trabalho mesmo estando no local de trabalho, muitas vezes sem reconhecimento adicional; e, por fim, dificuldades em equilibrar o trabalho profissional com a vida pessoal alternativa apontada por 39 respondentes, representando 28% da amostra, demonstrando que, apesar da separação física, o regime presencial pode dificultar a gestão de tempo e energia para assuntos pessoais.

Quadro 25 – Desvantagens do regime presencial

Desvantagens do regime presencial	N	%
Trabalhar mais horas do que o habitual	44	31%
Redução da produtividade	8	6%
Redução das relações interpessoais	14	10%
Sedentarismo	28	20%
Aumento do stress e ansiedade	51	36%
Dificuldade em adaptar-se à rotina de sair e voltar para casa em dias escalonados	27	19%
Aumento do risco de síndrome de burnout	32	23%
Isolamento social	11	8%
Dificuldade em equilibrar o trabalho profissional com a vida pessoal	39	28%
Necessidade de organização e autodisciplina	22	16%
Menos flexibilidade em termos de horários	37	26%
Maior desgaste	58	41%

Fonte: Elaboração própria

Ao analisar as perceções dos inquiridos sobre o regime misto (ou híbrido), observa-se um equilíbrio. Este modelo combina elementos do trabalho presencial e do trabalho remoto, sendo percebido por muitos como uma alternativa eficiente, embora não isenta de dificuldades.

Quadro 26 – Vantagens do regime misto

Vantagens do regime misto	N	%
Conciliação da vida profissional com a vida pessoal	38	27%
Flexibilidade de horário	30	21%
Aumento da produtividade	29	21%
Redução de custos decorrentes da deslocação para o local de trabalho	32	23%
Redução do stress e ansiedade	22	16%
Maior interação social e colaboração entre colegas	6	4%
Acesso imediato aos recursos da empresa	2	1%

Fonte: Elaboração própria

As principais vantagens apontadas, conforme se pode observar no Quadro 26, foram a conciliação da vida profissional com a vida pessoal (27%; n=38), que pode ser valorizada por permitir uma melhor gestão do tempo e das responsabilidades familiares e pessoais, reduzindo o conflito entre as esferas pessoal e laboral; flexibilidade de horário, mencionada por 30 respondentes (21%), pois possibilita a organização do tempo de forma mais autónoma, conferindo maior liberdade na execução das tarefas; a redução de custos com deslocações, mencionada por 32 inquiridos (23%), devido aos custos com transportes, alimentação fora de casa e outros custos indiretos; e aumento da produtividade com 29

respostas (21%), que pode eventualmente ser explicada pela autonomia proporcionada pelo regime misto.

Apesar dos benefícios, os inquiridos também identificaram diversos desafios no modelo híbrido. Assim, no Quadro 27 são indicadas as principais desvantagens do modelo misto indicadas pelos respondentes. Uma dessas desvantagens é trabalhar mais horas do que o habitual, opção mencionado por 27 inquiridos, representando 19% da amostra. Com efeito, a gestão flexível do tempo, embora vantajosa, leva muitas vezes a uma extensão da jornada laboral, especialmente nos dias em que se trabalha remotamente. O sedentarismo foi mencionado por 26 respondentes (19%), provavelmente devido à redução de deslocações e movimento durante o período de teletrabalho, situação que pode afetar a saúde física e mental. Uma terceira desvantagem mencionada foi o isolamento social, referido por 24 participantes, o que equivale a 17% da amostra. Com efeito, a ausência de contacto frequente com colegas pode provocar sentimentos de afastamento e solidão, dificultando o trabalho em equipa. Por fim, redução das relações interpessoais foi apontada por 19 participantes, correspondendo a 14%, reforçando a ideia de que o modelo híbrido, apesar da sua flexibilidade, pode comprometer a coesão e a colaboração entre colegas de trabalho.

Quadro 27 – Desvantagens do regime misto

Desvantagens do regime misto	N	%
Trabalhar mais horas do que o habitual	27	19%
Redução da produtividade	3	2%
Redução das relações interpessoais	19	14%
Sedentarismo	26	19%
Aumento do stress e ansiedade	7	5%
Dificuldade em adaptar-se à rotina de sair e voltar para casa em dias escalonados	12	9%
Aumento do risco de síndrome de burnout	7	5%
Isolamento social	24	17%
Dificuldade em equilibrar o trabalho profissional com a vida pessoal	5	4%
Necessidade de organização e autodisciplina	13	9%
Menos flexibilidade em termos de horários	5	4%
Maior desgaste	12	9%

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito à preferência futura dos inquiridos pelo regime de trabalho (Gráfico 4.6), os dados demonstram uma clara inclinação por parte dos inquiridos pelo modelo misto ou híbrido. A maioria dos participantes manifestou preferência pelo regime misto, representando 69,3% (n=97), que combina dias de trabalho presencial com dias em

teletrabalho. Uma minoria prefere o regime remoto (teletrabalho), totalizando 16,4% (n=23), optando pelo trabalho totalmente à distância. Por fim, uma pequena fração escolheu o regime presencial como o mais desejado, correspondendo a 14,3% da amostra (n=20).

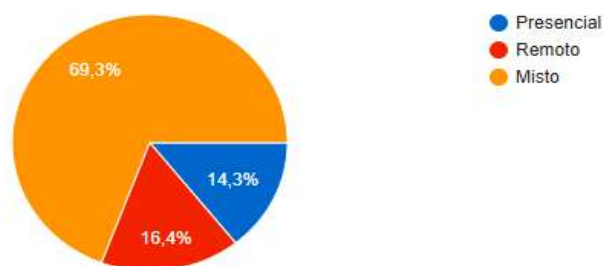


Gráfico 4.6 – Preferência dos inquiridos em relação ao regime laboral

Fonte: Elaboração própria

#### 4.4 Matriz de correlações

A fim de identificar as relações entre as variáveis demográficas, a satisfação no trabalho e os diferentes regimes laborais (teletrabalho, presencial e misto), foi calculada a matriz de correlações de Pearson, a qual permite verificar se existem relações entre as variáveis em análise, bem como determinar se essas relações são estatisticamente significativas.

Com base na matriz de correlações de Pearson (Quadro 28) foi analisada a relação entre variáveis demográficas (género, idade e habilitações académicas), a média global de satisfação no trabalho e os três regimes de trabalho. Foi considerado um nível de significância de 5% ( $p < 0,05$ ) e de 1% ( $p < 0,01$ ) para as correlações mais robustas.

Verifica-se que o género apresenta correlações significativas com os regimes de trabalho. Existe uma associação positiva com o regime presencial ( $r = 0.404, p < 0.01$ ) e negativa com o regime misto ( $r = -0.325, p < 0.01$ ) e com o teletrabalho ( $r = -0.202, p < 0.05$ ). Isto sugere que os homens estão mais representados no regime presencial, enquanto as mulheres estão relativamente mais associadas ao regime misto e ao teletrabalho.

A idade não apresentou correlações significativas com nenhuma das variáveis analisadas.

As habilitações académicas apresentaram uma correlação positiva e significativa com o regime misto ( $r = 0,200; p < 0,05$ ) e uma correlação negativa e significativa com o regime presencial ( $-0,173; p < 0,05$ ) sugerindo que trabalhadores com maior nível de escolaridade tendem a preferir o formato híbrido, em detrimento do formato presencial.

A média global de satisfação apresenta correlações negativas com o regime presencial ( $r = -0.194, p < 0.05$ ) e positivas com o regime misto ( $r = 0.175, p < 0.05$ ), indicando que os participantes tendem a reportar maior satisfação em contextos híbridos do que presenciais. Em suma, o género foi a variável que mais se correlacionou com os regimes de trabalho, revelando tendências distintas entre homens e mulheres. A média de satisfação no trabalho mostrou-se mais favorável entre os que trabalham em regime misto.

Quadro 28 – Matriz de correlações de Pearson entre género, idade, habilitações académicas, satisfação no trabalho e regimes de trabalho

		Género	Idade	Habilitações Académicas	Média global de satisfação	Regime Teletrabalho	Regime Presencial	Regime Misto
Género	Correlação de Pearson	1						
	Sig. (2 extremidades)							
Idade	Correlação de Pearson	-0,077	1					
	Sig. (2 extremidades)	0,367						
Habilitações Académicas	Correlação de Pearson	-0,074	-0,041	1				
	Sig. (2 extremidades)	0,387	0,629					
Média global de satisfação	Correlação de Pearson	-0,057	-0,140	0,090	1			
	Sig. (2 extremidades)	0,503	0,100	0,289				
Regime Teletrabalho	Correlação de Pearson	-0,202*	0,089	-0,039	0,057	1		
	Sig. (2 extremidades)	0,016	0,297	0,649	0,501			
Regime Presencial	Correlação de Pearson	0,404**	-0,148	-0,173*	-0,194*	-0,323**	1	
	Sig. (2 extremidades)	<,001	0,080	0,041	0,022	<,001		
Regime Misto	Correlação de Pearson	-0,325**	0,112	0,200*	0,175*	-0,145	-0,890**	1
	Sig. (2 extremidades)	<,001	0,187	0,018	0,039	0,087	<,001	

\*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

\*\*.. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Elaboração própria

#### 4.5 Fiabilidade da escala de satisfação

Para avaliar a consistência interna do instrumento utilizado na avaliação da satisfação laboral, foi calculado o coeficiente Alfa de Cronbach. De acordo com Fortin (2009), o Alfa de Cronbach é uma das medidas mais utilizadas para analisar a consistência interna de um conjunto de variáveis. Os valores do Alfa de Cronbach variam entre 0 e 1, sendo que quanto mais próximos de 1, maior é a consistência interna. A fiabilidade é considerada muito boa para valores superiores a 0,9; entre 0,8 e 0,9 é considerada boa; é considerada razoável para valores entre 0,7 e 0,8; entre 0,6 e 0,7 é considerada baixa; e, por fim, inaceitável para valores inferiores a 0,6 (Marôco & Garcia-Marques, 2006; e Pestana & Gageiro, 2008).

No presente estudo, conforme apresentado o quadro 29, a escala obteve um coeficiente Alfa de Cronbach de 0,911, o que indica uma consistência interna muito boa. Este resultado

demonstra que os itens da escala estão correlacionados de forma adequada e que o instrumento é fiável para medir a satisfação no trabalho nesta amostra.

Quadro 29 – Alfa de Cronbach

	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Nº Itens</b>	<b>Classificação</b>
Satisfação	0,911	36	Muito boa

Fonte: Elaboração própria

#### 4.6 Análises de Regressão

Para aprofundar a compreensão sobre a relação entre os regimes de trabalho e os níveis de satisfação no trabalho foram realizadas regressões lineares. A variável dependente considerada foi satisfação no trabalho global (ou total), calculada considerando a média simples das nove facetas da satisfação no trabalho medidas pelo JSS.

Foram efetuadas quatro regressões distintas. Em cada uma das três primeiras regressões considerou-se isoladamente como variável independente um dos regimes laborais: teletrabalho, presencial e misto/híbrido. Na quarta regressão foram consideradas simultaneamente as três variáveis independentes correspondentes aos regimes de trabalho. A análise centrou-se na verificação da significância estatística dos coeficientes de regressão, considerando um nível de significância inferior a 5% ( $p < 0,05$ ) como critério para determinar a existência de efeitos estatisticamente relevantes.

##### ➤ Modelo de regressão linear da satisfação no trabalho com o teletrabalho

Para avaliar o impacto do regime de teletrabalho nos níveis de satisfação no trabalho foi realizada uma regressão linear simples, considerando como variável dependente o índice global de satisfação (média das subescalas) e, como variável independente, o regime de teletrabalho.

Os resultados revelam que o modelo não é estatisticamente significativo (Quadro 30), apresentando um coeficiente de correlação (R) de 0,057, indicando uma relação muito fraca e positiva entre o teletrabalho e a satisfação. O  $R^2$  é de 0,003, o que significa que o modelo explica apenas 0,3% da variabilidade na satisfação. O  $R^2$  ajustado (-0,004) sugere que o modelo não se ajusta bem aos dados.

No que diz respeito aos coeficientes (Quadro 31) o coeficiente associado ao regime de teletrabalho é 0,137, com um erro padrão de 0,203, resultando num valor de  $t = 0,674$  e um

nível de significância ( $p$ ) de 0,501. Este valor é superior a 5%, indicando que o regime de teletrabalho não tem um efeito estatisticamente significativo sobre a satisfação no trabalho. Assim, não se verifica evidência suficiente para afirmar que o teletrabalho influencia os níveis de satisfação na amostra em estudo.

Quadro 30 – Regressão linear da satisfação no trabalho com o teletrabalho

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,057 <sup>a</sup>	,003	-,004	,52407

a. Preditores: (Constante), Regime Teletrabalho

Fonte: Elaboração própria

Quadro 31 - Coeficientes da regressão linear da satisfação no trabalho com o teletrabalho

Modelo		Coeficientes não padronizados		t	Sig.
		B	Erro Erro		
1	(Constante)	3,145	,045	69,202	<,001
	Regime Teletrabalho	,137	,203	,674	,501

Fonte: Elaboração própria

➤ Modelo de regressão linear da satisfação no trabalho com o regime presencial

No Quadro 32 apresenta-se a regressão linear simples que analisou a influência do regime presencial na satisfação no trabalho. O modelo obteve um coeficiente de correlação  $R = 0,194$ , indicando uma fraca correlação entre as variáveis. O coeficiente de determinação  $R^2 = 0,038$  o que significa que apenas 3,8% da variabilidade nos níveis de satisfação pode ser explicada por esta variável.

No Quadro 33 observa-se que o coeficiente associado ao regime presencial é de -0,214, com um erro padrão de 0,092. O valor  $t$  (-2,322) e o nível de significância ( $p = 0,022$ ) indicam que esta variável tem um efeito estatisticamente significativo ( $p < 0,05$ ) sobre a satisfação no trabalho. Ou seja, o resultado sugere que os trabalhadores em regime presencial tendem a reportar níveis ligeiramente mais baixos de satisfação quando comparados aos que se encontram em teletrabalho ou em regime misto/híbrido.

Quadro 32 - Regressão linear da satisfação no trabalho com o regime presencial

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,194 <sup>a</sup>	,038	,031	,51497

a. Preditores: (Constante), Regime Presencial

Fonte: Elaboração própria

Quadro 33 - Coeficientes da regressão linear da satisfação no trabalho com o regime o regime presencial

Modelo		B	Erro Erro	t	Sig.
1	(Constante)	3,294	,075	43,848	<,001
	Regime Presencial	-,214	,092	-2,322	,022

Fonte: Elaboração própria

➤ Modelo de regressão linear da satisfação no trabalho com o regime misto/ híbrido

A análise de regressão linear simples permitiu examinar a influência do regime misto/híbrido sobre a satisfação no trabalho. Conforme apresentado no Quadro 34, o modelo de regressão linear demonstra uma correlação fraca e positiva entre o regime misto/híbrido e a satisfação no trabalho ( $R = 0,175$ ). O coeficiente de determinação ( $R^2 = 0,031$ ) indica que 3,1% da variabilidade na satisfação no trabalho pode ser explicada pelo regime de trabalho misto. No Quadro 35 observa-se que o coeficiente associado ao regime misto/híbrido ( $B = 0,202$ ) é estatisticamente significativo ( $p = 0,039$ ), indicando que este regime tem um efeito positivo significativo sobre os níveis de satisfação no trabalho, ou seja, os trabalhadores que se encontram num regime de trabalho misto/híbrido apresentam níveis ligeiramente mais elevados de satisfação em comparação com os outros regimes de trabalho.

Quadro 34 - Regressão linear da satisfação no trabalho com o regime misto/ híbrido

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,175 <sup>a</sup>	,031	,024	,51683

a. Preditores: (Constante), Regime Misto

Fonte: Elaboração própria

Quadro 35 - Coeficientes da regressão linear da satisfação no trabalho com o regime o misto/ Híbrido

Modelo	Coeficientes não padronizados			t	Sig.
	B	Erro	Erro		
1	(Constante)	3,094	,052	59,863	<,001
	Regime Misto	,202	,097	2,089	,039

Fonte: Elaboração própria

- Modelo de Regressão linear da satisfação no trabalho com os três regimes de trabalho (teletrabalho, presencial e misto/híbrido)

Foi realizada uma regressão linear múltipla considerando simultaneamente os três regimes de trabalho (teletrabalho, presencial e misto/híbrido) como variáveis independentes, tendo como variável dependente o índice médio de satisfação no trabalho. Importa referir que, neste tipo de análise, o SPSS procede automaticamente à exclusão de uma das categorias das variáveis independentes para evitar colinearidade perfeita. Neste caso, o regime presencial foi utilizado como categoria de referência, tendo sido, por isso, excluído da equação do modelo.

Conforme apresentado no Quadro 36 o modelo apresenta um coeficiente de correlação múltipla (R) de 0,194, indicando uma relação fraca entre os regimes de trabalho e a satisfação no trabalho. O coeficiente de determinação ( $R^2$ ) foi de 0,038, o que revela que apenas 3,8% da variabilidade da satisfação pode ser explicada pelas variáveis independentes incluídas no modelo.

Em termos dos coeficientes da equação (Quadro 37), o regime de teletrabalho apresenta um coeficiente  $B = 0,202$  ( $p = 0,320$ ), sugerindo que, apesar de os trabalhadores em teletrabalho reportarem níveis ligeiramente superiores de satisfação em comparação com os presenciais, essa diferença não é estatisticamente relevante. O regime misto apresenta um coeficiente  $B = 0,216$  ( $p = 0,029$ ), o que revela ser estatisticamente significativo ( $p < 0,05$ ). Assim, os indivíduos em regime misto tendem a apresentar níveis de satisfação superiores aos que trabalham presencialmente.

Em síntese, apenas o regime misto demonstrou ter um impacto estatisticamente significativo na satisfação dos colaboradores, sugerindo que a flexibilidade proporcionada por este regime pode estar associada a níveis mais elevados de satisfação no trabalho.

Quadro 36 - Regressão linear da satisfação no trabalho em função dos regimes laborais (teletrabalho, presencial e misto/híbrido)

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,194 <sup>a</sup>	,038	,024	,51684

a. Preditores: (Constante), Regime Misto, Regime Teletrabalho

Fonte: Elaboração própria

Quadro 37 - Coeficientes da regressão linear da satisfação no trabalho em função dos regimes laborais (teletrabalho, presencial e misto/híbrido)

Modelo		Coeficientes não padronizados		t	Sig.
		B	Erro Erro		
1	(Constante)	3,080	,054	57,465	<,001
	Regime Teletrabalho	,202	,203	,997	,320
	Regime Misto	,216	,098	2,211	,029

Fonte: Elaboração própria

#### 4.7 Análise da influência das variáveis demográficas género, idade e habilitações académicas

Com o objetivo de verificar se variáveis demográficas género, idade e habilitações académicas, exercem influência nos níveis de satisfação no trabalho nos diferentes regimes laborais, procedeu-se a uma análise estatística inferencial. Para a variável género foi utilizado o teste t de Student, adequado à comparação de médias entre dois grupos independentes (Field, 2018; e Marôco, 2021). No caso da idade, por se tratar de uma variável em escala de intervalo, recorreu-se à análise de variância (ANOVA), apropriada para comparar médias entre mais de dois grupos (Dancey & Reidy, 2019). Da mesma forma, para as habilitações literárias, optou-se também pela ANOVA, dado o carácter categórico da variável com mais de duas categorias (Field, 2018).

##### ➤ Diferenças de género na satisfação no trabalho nos diferentes regimes de trabalho

Para verificar se existiam diferenças nos níveis de satisfação no trabalho em função do género foi realizado um teste *t* para amostras independentes em cada regime laboral (teletrabalho, presencial e misto/híbrido).

No Quadro 38, encontram-se as médias e desvios-padrão por género em cada regime de trabalho. Observa-se que, em regime de teletrabalho, as mulheres (M = 3,30; DP = 0,89) apresentaram uma média ligeiramente superior à dos homens (M = 3,19). No regime

presencial, as médias foram muito próximas (Mulheres:  $M = 3,12$ ;  $DP = 0,49$ ; Homens:  $M = 3,07$ ;  $DP = 0,46$ ). Já no regime misto/híbrido, os homens ( $M = 3,43$ ;  $DP = 0,46$ ) apresentaram uma média superior à das mulheres ( $M = 3,23$ ;  $DP = 0,61$ ).

Quadro 38 – Médias e desvios-padrão em função do gênero

Formato de trabalho		Gênero	N	Média	Desvio Padrão
Teletrabalho	MediaSatisfacao	Feminino	6	3,2963	,88709
		Masculino	1	3,1944	.
Presencial	MediaSatisfacao	Feminino	26	3,1154	,48874
		Masculino	67	3,0659	,45888
Misto/ Híbrido	MediaSatisfacao	Feminino	27	3,2305	,61497
		Masculino	13	3,4316	,46087

Fonte: Elaboração própria

Contudo, como se pode observar no Quadro 39, os resultados do teste  $t$  não revelaram diferenças estatisticamente significativas entre homens e mulheres em nenhum dos regimes de trabalho: teletrabalho ( $t(5) = 0,11$ ,  $p = 0,919$ ), presencial ( $t(91) = 0,46$ ,  $p = 0,648$ ) e misto/híbrido ( $t(38) = -1,04$ ,  $p = 0,303$ ).

Assim, conclui-se que o gênero não exerce influência significativa nos níveis de satisfação no trabalho, independentemente do regime laboral considerado.

Quadro 39 – Teste t de Student

Formato de trabalho			Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para igualdade de Médias				Diferença média
			Z	Sig.	t	df	Significância Unilateral p	Bilateral p	
Teletrabalho	MediaSatisfacao	Variâncias iguais assumidas	.	.	,106	5	,460	,919	,10185
		Variâncias iguais não assumidas	.	.	.	.	.	.	,10185
Presencial	MediaSatisfacao	Variâncias iguais assumidas	,560	,456	,458	91	,324	,648	,04946
		Variâncias iguais não assumidas	.	.	,445	43,119	,329	,658	,04946
Misto/ Híbrido	MediaSatisfacao	Variâncias iguais assumidas	1,612	,212	-1,044	38	,152	,303	-,20117
		Variâncias iguais não assumidas	.	.	-1,155	30,910	,129	,257	-,20117

Fonte: Elaboração própria

➤ Diferenças na satisfação em função da idade nos diferentes regimes de trabalho

Para verificar se existiam diferenças na satisfação no trabalho em função da idade, realizou-se uma análise de variância (ANOVA), por cada regime de trabalho (teletrabalho, presencial e misto/híbrido).

No Quadro 40, no regime de teletrabalho, observam-se valores bastante discrepantes entre faixas etárias. A média mais alta foi dos respondentes com 34 a 38 anos (4,72), indicando elevada satisfação. Por outro lado, o grupo dos 29 a 33 anos registou a menor média (2,57), abaixo do ponto médio da escala, sugerindo baixo nível de satisfação.

Esses resultados devem ser interpretados com cautela devido ao número reduzido de participantes em quase todas as idades.

No regime presencial verificou-se maior equilíbrio da amostra e as médias oscilaram entre 2,91 e 3,25, sugerindo que a satisfação no trabalho tende a manter-se relativamente estável ao longo das diferentes idades. Ainda assim, os mais velhos (mais de 44 anos) apresentaram a maior média (3,33) significando ligeiramente maior satisfação. Assim, todas as médias ficaram próximas do ponto médio da escala (3), indicando um nível de satisfação no trabalho moderado com o regime presencial.

Quadro 40 – Médias e desvios-padrão da satisfação em função da faixa etária e tipo de trabalho

Formato de trabalho		N	Média	Desvio padrão
Teletrabalho	[19-23]	1	3,7222	..
	[24-28]	1	3,5833	..
	[29-33]	2	2,5694	,33391
	[34-38]	1	4,7222	..
	[39-43]	1	2,6111	..
	44+	1	3,1944	..
	Total	7	3,2817	,81072
Presencial	[19-23]	7	3,2540	,71370
	[24-28]	42	3,1197	,44607
	[29-33]	21	2,9101	,45820
	[34-38]	14	3,0615	,35190
	[39-43]	6	3,1065	,49173
	44+	3	3,3333	,54645
	Total	93	3,0797	,46527
Misto/ Híbrido	[19-23]	2	3,7639	,41248
	[24-28]	17	3,4020	,52605
	[29-33]	9	3,2901	,35900
	[34-38]	3	3,5926	,67147
	[39-43]	3	3,1852	,89250
	44+	6	2,7546	,62049
	Total	40	3,2958	,57148

Fonte: Elaboração própria

No regime misto/híbrido, as médias de satisfação apresentaram maior variação entre as faixas etárias quando comparado com os outros formatos. A média mais elevada foi observada no grupo dos 19 a 23 anos (3,76), enquanto a menor média pertence ao grupo de mais de 44 anos (2,75). Este padrão pode sugerir que colaboradores mais jovens se sentem mais satisfeitos com a flexibilidade proporcionada pelo regime híbrido, ao passo que os mais velhos demonstram níveis de satisfação mais baixos nesse formato. Apesar das flutuações,

todas as médias permanecem relativamente próximas do ponto médio da escala, o que indica, no geral, um nível de satisfação no trabalho moderado.

Em síntese, embora existam flutuações nas médias, sobretudo no teletrabalho, os resultados apontam que a idade não influencia de forma significativa a satisfação laboral nos diferentes regimes de trabalho, o que foi confirmado pela ANOVA ( $p > 0,05$  em todos os regimes) (Quadro 41).

No teletrabalho o nível de significância ( $p$ ) obtido foi de 0,281. Como esse valor é superior ao nível de significância adotado ( $p < 0,05$ ), conclui-se que não há diferenças estatisticamente significativas na satisfação entre as faixas etárias analisadas nesse regime. Embora os valores médios da satisfação no trabalho tenham oscilado, essa variação não foi suficiente para indicar um padrão significativo do ponto de vista estatístico.

Para o regime presencial o nível de significância foi de 0,421, também acima do limiar dos 5%. Isso indica que não se verificou uma diferença estatisticamente significativa entre as faixas etárias. As médias da satisfação no trabalho permaneceram relativamente próximas umas das outras, o que corrobora esse resultado.

No regime misto/híbrido o nível de significância foi de 0,135. Ainda que tenha sido o mais próximo do nível de significância entre os três formatos de trabalho, esse valor também não atingiu significância estatística, mantendo-se a interpretação de que não há diferença relevante entre as faixas etárias no que se refere à satisfação no trabalho nesse regime.

Quadro 41 – ANOVA da satisfação por faixa etária e tipo de trabalho

Formato de trabalho		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
Teletrabalho	Entre Grupos	3,832	5	,766	6,874	,281
	Nos grupos	,111	1	,111		
Presencial	Entre Grupos	1,086	5	,217	1,004	,421
	Nos grupos	18,829	87	,216		
Misto/ Híbrido	Entre Grupos	2,688	5	,538	1,819	,135
	Nos grupos	10,049	34	,296		

Fonte: Elaboração própria

- Diferenças na satisfação em função das habilitações académicas nos diferentes regimes de trabalho

Com o objetivo de verificar se as habilitações académicas influenciam os níveis de satisfação no trabalho foram realizadas análises de variância (ANOVA) em função dos diferentes regimes laborais (presencial, teletrabalho e misto/híbrido).

No regime de teletrabalho observa-se (Quadro 42), que os indivíduos com licenciatura relataram maior média de satisfação ( $M = 3,71$ ), seguidos pelos respondentes com pós-graduação ( $M = 2,90$ ). Já o participante com ensino secundário apresentou a menor média ( $M = 2,33$ ). No entanto, o número reduzido de participantes em cada nível de escolaridade neste regime (principalmente apenas um caso no ensino secundário) limita a generalização dos dados.

No regime presencial as médias de satisfação no trabalho foram bastante próximas entre os diferentes níveis de escolaridade, variando entre 3,03 (doutoramento) e 3,07 (licenciatura). Isso sugere uma percepção relativamente homogênea de satisfação nesse grupo, independentemente do nível de escolaridade.

Por fim, no regime misto/híbrido os participantes com mestrado apresentaram a maior média de satisfação no trabalho ( $M = 3,49$ ), enquanto os que detinham o ensino secundário relataram a menor média ( $M = 2,99$ ). A satisfação tende a aumentar ligeiramente com níveis mais elevados de escolaridade, especialmente nesse regime.

Quadro 42 – Médias e desvios-padrão da satisfação em função das habilitações académicas, por regime de trabalho

Formato de trabalho		N	Média	Desvio padrão
Teletrabalho	Ensino Secundário	1	2,3333	..
	Licenciatura	4	3,7083	,78715
	Pós-graduação	2	2,9028	,41248
	Total	7	3,2817	,81072
Presencial	Ensino Secundário	6	3,0046	,63475
	Curso Profissional	3	3,6667	,16667
	Licenciatura	71	3,0692	,45733
	Pós-graduação	8	3,0833	,39675
	Mestrado	4	2,9444	,56337
	Doutoramento	1	3,0278	..
	Total	93	3,0797	,46527
Misto/ Híbrido	Ensino Secundário	3	2,9907	,27824
	Curso Profissional	1	2,5000	..
	Licenciatura	21	3,3677	,60946
	Pós-graduação	5	2,9556	,60368
	Mestrado	10	3,4861	,43886
	Total	40	3,2958	,57148

Fonte: Elaboração própria

Contudo, apesar destas diferenças nas médias, os resultados da ANOVA (Quadro 43) indicaram que as variações não são estatisticamente significativas. No formato de

teletrabalho os resultados revelaram que não há diferenças estatisticamente significativas entre os grupos ( $F(2,4) = 1,887; p = 0,265$ ). O valor do nível de significância ( $p > 0,05$ ) indica que os dados não fornecem evidência estatística suficiente para afirmar que as habilitações académicas no formato de teletrabalho têm um impacto sobre a satisfação no trabalho. As diferenças existem, mas são pequenas ou inconsistentes do ponto de vista estatístico.

No trabalho presencial também não se verificaram diferenças significativas na satisfação entre os grupos ( $F(5,87) = 1,067; p = 0,384$ ), reforçando a ideia de homogeneidade da satisfação no trabalho dentro deste formato. Uma vez mais, o nível de significância é superior a 5%.

O mesmo é observado no formato misto/híbrido, onde a ANOVA indica ausência de diferenças estatisticamente significativas entre os grupos analisados ( $F(4,35) = 1,593; p = 0,198$ ).

Deste modo, conclui-se que as habilitações académicas não exercem um impacto estatisticamente significativo sobre a satisfação no trabalho, independentemente do regime laboral. Embora se observem pequenas flutuações nos valores médios, especialmente no regime híbrido, tais diferenças não se revelam suficientemente robustas para indicar que o nível de escolaridade seja um fator determinante na satisfação no trabalho.

Quadro 43 – ANOVA da satisfação em função das habilitações académicas e tipo de trabalho

Formato de trabalho		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
Teletrabalho	Entre Grupos	1,915	2	,957	1,887	,265
	Nos grupos	2,029	4	,507		
Presencial	Entre Grupos	1,151	5	,230	1,067	,384
	Nos grupos	18,764	87	,216		
Misto/ Híbrido	Entre Grupos	1,962	4	,491	1,593	,198
	Nos grupos	10,775	35	,308		

Fonte: Elaboração própria

#### 4.8 Discussão dos resultados obtidos e resposta às questões de investigação

Os resultados obtidos nesta investigação permitem refletir sobre a forma como os diferentes regimes de trabalho (presencial, teletrabalho e misto) impactam os níveis de satisfação no trabalho, considerando ainda variáveis demográficas género, idade e habilitações académicas. Nesta secção procede-se à discussão dos principais resultados obtidos à luz dos

objetivos definidos e das questões de investigação. A abordagem adotada neste estudo é de natureza exploratória, permitindo observar padrões e tendências com base na experiência dos participantes.

Importa destacar que a escala utilizada para medir a satisfação no trabalho apresentou, tal como mencionado anteriormente, um coeficiente Alfa de Cronbach de 0,911, o que, de acordo com Marôco e Garcia-Marques (2006), indica uma consistência interna muito boa. Este resultado reforça a fiabilidade dos dados recolhidos, validando a análise subsequente das diferentes facetas da satisfação laboral.

A presente investigação contou com um total de 140 respostas ao questionário aplicado. No que diz respeito ao género, observa-se que a maioria dos respondentes se identifica com o género masculino ( $n = 81$ ; 57,9%), enquanto 42,1% ( $n = 59$ ) pertencem ao género feminino (Gráfico 4.1). Esta distribuição demonstra uma maior participação masculina, o que pode introduzir um viés de género nos resultados.

Relativamente à distribuição etária, conforme apresentado no Quadro 5 as idades dos participantes variam entre os 19 e os 44 ou mais anos, sendo a faixa dos 24 aos 28 anos a mais representada (42,9%), seguida pelos grupos dos 29 aos 33 anos (22,9%) e dos 34 aos 38 anos (12,9%). As restantes faixas etárias (19-23, 39-43, e 44 ou mais) apresentam uma representatividade de 7,1% cada. A média etária é de 31 anos, o que indica uma amostra composta, em grande parte, por adultos jovens.

Quanto às habilitações académicas, a maioria dos participantes possui licenciatura ( $n = 96$ ; 68,6%), seguida de pós-graduação ( $n = 15$ ; 10,7%) e mestrado ( $n = 14$ ; 10%). As restantes qualificações, ensino secundário, cursos profissionais e doutoramento, registam percentagens mais reduzidas (Gráfico 4.2).

Relativamente à profissão, os dados do Quadro 6 indicam uma predominância de contabilistas e auditores ( $n = 38$ ; 27,1%), seguidos por técnicos ( $n = 25$ ; 17,9%) e por profissionais da categoria "outros" ( $n = 18$ ; 12,9%), refletindo a diversidade funcional da amostra.

No que se refere à dimensão das organizações onde os inquiridos trabalham, a maioria exerce funções em grandes empresas ( $n = 61$ ; 43,6%), seguida por pequenas empresas ( $n = 50$ ; 35,7%) e médias empresas ( $n = 29$ ; 20,7%) conforme se pode observar no Gráfico 4.3.

Quanto ao sector de atividade, conforme o Quadro 7, destaca-se a categoria "outros" ( $n = 49$ ; 35,0%), sugerindo uma diversidade de sectores não especificados. Em seguida surgem os sectores da consultoria e auditoria (20,7%) e do ensino e formação (16,4%). Os sectores

da indústria, comércio, atividades financeiras e atividades imobiliárias apresentam percentagens inferiores.

No que respeita à antiguidade dos inquiridos na organização, o Quadro 8 indica que 45,7% trabalham há menos de quatro anos na empresa, o que aponta para uma forte presença de trabalhadores em início de carreira. O grupo dos que têm entre 4 a 8 anos de antiguidade representa 34,3%, demonstrando também uma presença relevante de profissionais com experiência consolidada.

Por sua vez, os dados sobre a antiguidade face ao superior hierárquico (Quadro 9) revelam que 74,3% dos participantes têm o mesmo superior há três anos ou menos, o que pode evidenciar uma elevada rotatividade nos cargos de chefia ou uma renovação recente das lideranças nas empresas.

A segunda parte do questionário, com aplicação do JSS permitiu avaliar o nível de satisfação no trabalho dos inquiridos, com base em nove facetas distintas, analisadas através de uma escala de Likert de 5 pontos. A média geral de satisfação foi de 3,15 (Quadro 19), posicionando-se ligeiramente acima do ponto médio da escala, o que indica um nível moderado e relativamente positivo de satisfação no trabalho.

As facetas com maiores níveis de satisfação foram as seguintes:

- Natureza do trabalho (M = 3,92) - Os inquiridos revelam uma forte ligação às suas funções, sentindo orgulho no que fazem e demonstrando interesse e motivação (Quadro 17).
- Relações com os colegas (M = 3,70) - A média elevada sugere boas relações interpessoais, traduzindo-se num ambiente de trabalho positivo (Quadro 16).
- Supervisão (M = 3,61) - Os participantes avaliam positivamente os seus supervisores, embora alguns resultados indiquem contradições, como perceções de injustiça ou desinteresse por parte da chefia (Quadro 12).
- Comunicação (M = 3,38) - Esta média revela uma satisfação relativamente positiva com os processos de comunicação organizacional (Quadro 18).

As facetas com menores médias foram:

- *Fringe benefits* (M = 2,53) - Revela insatisfação quanto aos benefícios extras, embora haja respostas contraditórias nos itens avaliados (Quadro 13).
- Pagamento (M = 2,75) - Indica que os participantes não se sentem devidamente recompensados pelo seu trabalho (Quadro 10).

- Promoções (M = 2,76) - Sugere desconfiança na equidade e frequência das oportunidades de progressão na carreira (Quadro 11).

A análise da secção 3 do questionário visou explorar as percepções dos trabalhadores sobre os diferentes regimes laborais (presencial, remoto e misto), identificando vantagens, desvantagens e preferências.

Em termos de flexibilidade horária, a maioria dos inquiridos (42,9%) considera que o teletrabalho oferece maior flexibilidade (Gráfico 4.4). No que diz respeito à alimentação, 57,9% afirmam alimentar-se de forma mais saudável em casa (Quadro 20), o que associa o regime remoto a melhores hábitos alimentares.

Relativamente à interação com colegas, 51,4% consideram suficiente vê-los 2 a 3 vezes por semana (Quadro 21), o que sustenta a preferência pelo modelo híbrido.

No que respeita ao modelo atual de trabalho, a maioria encontra-se em regime presencial (66,4%), ao passo que 28,6% estão em regime misto ou híbrido, e com apenas 5% em teletrabalho (Gráfico 4.5).

No que se refere às vantagens e desvantagens percebidas em cada regime laboral os resultados também variam.

assim, as principais vantagens do teletrabalho (Quadro 22) referidas pelos inquiridos foram:

- Conciliação vida pessoal/profissional (5%).
- Flexibilidade horária (4%).
- Redução do *stress* e ansiedade (4%).
- Redução de custos com deslocações (4%).

As principais desvantagens identificadas também no regime teletrabalho (Quadro 23) incluem:

- Isolamento social.
- Aumento da carga horária.
- Redução das relações interpessoais.
- Sedentarismo (todas com 4%).

Quanto ao regime presencial, os respondentes destacaram como vantagens (Quadro 24):

- Interação social (61%).
- Aumento da produtividade (57%).
- Acesso a recursos da empresa (57%).
- Conciliação da vida profissional e pessoal (41%).

As desvantagens apontadas (Quadro 25) incluem:

- Maior desgaste (41%).
- Aumento de *stress* e ansiedade (36%).
- Trabalhar mais horas do que o habitual (31%).
- Dificuldade em equilibrar a vida pessoal e profissional (28%).

No regime misto observam-se vantagens como a conciliação entre a vida pessoal e profissional (27%), flexibilidade de horário (21%), redução de custos (23%) e aumento da produtividade (21%) (Quadro 26).

Contudo, também são apontadas desvantagens (Quadro 27), como o aumento do número de horas trabalhadas (19%), sedentarismo (19%), isolamento social (17%) e redução das relações interpessoais (14%).

Quanto à preferência futura de regime de trabalho, verifica-se uma clara inclinação pelo modelo misto, escolhido por 69,3% dos participantes (Gráfico 4.6), o que demonstra a valorização da flexibilidade, do equilíbrio e da autonomia proporcionados por este modelo.

Para responder à questão de investigação 1 (“A satisfação no trabalho é afetada pelo facto dos trabalhadores terem diferentes regimes de trabalho (teletrabalho, presencial e misto)?”) foram efetuadas análises de regressão linear. O modelo relativo ao teletrabalho (Quadros 30 e 31) não foi significativo ( $R = 0,057$ ;  $R^2 = 0,003$ ;  $p = 0,501$ ), o que demonstra que o teletrabalho não tem impacto estatisticamente relevante na satisfação no trabalho.

Já o regime presencial (Quadros 32 e 33) apresentou um efeito estatisticamente significativo, mas negativo, na satisfação no trabalho ( $R = 0,194$ ;  $R^2 = 0,038$ ;  $B = -0,214$ ;  $t = -2,322$ ;  $p = 0,022$ ). Assim, os trabalhadores em regime exclusivamente presencial reportam níveis ligeiramente mais baixos de satisfação em comparação com os outros regimes.

Por fim, o regime misto/híbrido (Quadros 34 e 35) demonstrou um impacto positivo e significativo ( $R = 0,175$ ;  $R^2 = 0,031$ ;  $B = 0,202$ ;  $t = 2,089$ ;  $p = 0,039$ ) na satisfação no trabalho. Este resultado confirma que trabalhadores neste regime apresentam níveis mais elevados de satisfação no trabalho, possivelmente devido à possibilidade de conciliar a flexibilidade do teletrabalho com a possibilidade de ter uma maior interação social.

Na regressão múltipla (Quadros 36 e 37), apenas o regime misto manteve impacto positivo e significativo ( $B = 0,216$ ;  $p = 0,029$ ), em comparação com o regime presencial (categoria de referência). O teletrabalho, apesar de apresentar coeficiente positivo ( $B = 0,202$ ), não foi estatisticamente significativo ( $p = 0,320$ ). O modelo global explicou 3,8% da variância da

satisfação ( $R^2 = 0,038$ ), confirmando que os regimes de trabalho, embora relevantes, não esgotam os determinantes da satisfação laboral.

Em síntese, a resposta à questão de investigação “A satisfação no trabalho é afetada pelo facto dos trabalhadores terem diferentes regimes de trabalho (teletrabalho, presencial e misto)?” é a seguinte: quando considerados isoladamente somente o regime de teletrabalho não influencia a satisfação no trabalho; as restantes modalidades afetam a satisfação no trabalho apesar de o fazerem em sentido oposto, ou seja, o regime presencial afeta negativamente a satisfação no trabalho e o regime misto/híbrido afeta positivamente a satisfação no trabalho. Quando considerados em simultâneo somente o regime misto impacta a satisfação no trabalho.

A análise da influência das variáveis demográficas género, idade e habilitações académicas, com vista a responder à 2ª questão de investigação (“As variáveis demográficas género, idade e habilitações académicas influenciam o modo como a satisfação no trabalho é afetada pelo facto dos trabalhadores terem diferentes regimes de trabalho (teletrabalho, presencial e misto)?”) mostra que os resultados obtidos revelaram que não existem diferenças estatisticamente significativas entre os grupos analisados. No que respeita às diferenças de género, os resultados (Quadros 38 e 39) mostraram que, embora em teletrabalho as mulheres ( $M = 3,30$ ;  $DP = 0,89$ ) apresentem uma média ligeiramente superior à dos homens ( $M = 3,19$ ); no regime presencial as médias foram muito próximas (Mulheres:  $M = 3,12$ ; Homens:  $M = 3,07$ ); e, no regime híbrido, os homens ( $M = 3,43$ ) registaram valores superiores às mulheres ( $M = 3,23$ ). No entanto, o teste t de Student não revelou diferenças estatisticamente significativas em nenhum dos regimes (teletrabalho:  $p = 0,919$ ; presencial:  $p = 0,648$ ; híbrido:  $p = 0,303$ ), o que permite concluir que o género não influencia a satisfação no trabalho.

Relativamente à idade verificaram-se oscilações nas médias em todos os regimes (Quadros 40 e 41). No teletrabalho destacaram-se os inquiridos da faixa etária de 34 a 38 anos, com maior satisfação ( $M = 4,72$ ) e os respondentes com idades entre 29 e 33 anos com a menor média ( $M = 2,57$ ). No regime presencial as médias foram mais equilibradas, variando entre 2,91 e 3,25, com ligeira vantagem para os mais velhos (mais de 44 anos) apresentaram a maior média 3,33 significando ligeiramente maior satisfação. Já no regime híbrido observou-se maior satisfação nos respondentes mais jovens (19–23 anos;  $M = 3,76$ ), ao passo que os inquiridos com 44 ou mais anos ( $M = 2,75$ ) registaram menor satisfação. Apesar destas variações, os resultados da ANOVA indicaram ausência de diferenças estatisticamente significativas (teletrabalho:  $p = 0,281$ ; presencial:  $p = 0,421$ ; híbrido:  $p = 0,135$ ), sugerindo

que a idade não exerce influência relevante sobre a satisfação no trabalho nos diferentes regimes de trabalho.

No que se refere às habilitações académicas (Quadros 42 e 43) os resultados também não evidenciaram diferenças estatisticamente significativas entre os diferentes níveis de escolaridade relativamente aos diferentes regimes de trabalho. Apesar de alguns grupos apresentarem médias ligeiramente superiores, tais diferenças não foram consistentes nem significativas do ponto de vista estatístico, confirmando que a satisfação no trabalho se mantém relativamente estável independentemente do nível académico.

Em síntese, na resposta à questão de investigação 2 (“As variáveis demográficas género, idade e habilitações académicas influenciam o modo como a satisfação no trabalho é afetada pelo facto dos trabalhadores terem diferentes regimes de trabalho (teletrabalho, presencial e misto)?” os resultados não evidenciaram diferenças estatisticamente significativas quanto ao género (Quadros 38 e 39), idade (Quadros 40 e 41) ou habilitações académicas (Quadros 42 e 43). Apesar de algumas variações nas médias, como maior satisfação das mulheres em teletrabalho e dos mais jovens em regime misto/híbrido, tais diferenças não se mostraram consistentes nem relevantes do ponto de vista estatístico.

De forma global, estes resultados permitem concluir que a satisfação no trabalho é mais influenciada pelo regime de trabalho adotado do que pelas características demográficas analisadas, sendo o modelo misto/híbrido o que mais contribui para níveis superiores de satisfação.

## 5 Conclusões

### 5.1 Contributos do estudo

O presente estudo contribui para o aprofundamento do conhecimento sobre os fatores que influenciam a satisfação no trabalho, com ênfase nas percepções dos trabalhadores quanto aos diferentes regimes laborais: presencial, remoto e misto. Com base nas teorias clássicas da satisfação, como as de Herzberg, Maslow e Vroom (Cunha *et al.*, 2016; e Machado *et al.*, 2011) foi possível analisar como os fatores intrínsecos e extrínsecos atuam nos distintos contextos laborais.

A investigação permitiu validar empiricamente a importância dos fatores sociais e motivacionais (George & Jones, 1999; e Locke, 1976), ao demonstrar que os níveis mais elevados de satisfação se concentram na natureza do trabalho, relações com os colegas supervisão e comunicação. Em contrapartida, as dimensões relacionadas com a compensação, promoção e benefícios foram identificadas como pontos fracos. Estes dados corroboram os contributos teóricos que associam a satisfação no trabalho tanto a variáveis pessoais como organizacionais (Dormann & Zapf, 2001; e Heller *et al.*, 2002).

O estudo oferece ainda um contributo prático relevante para a gestão de recursos humanos, ao evidenciar que o regime misto, apesar das suas limitações, é o preferido pelos trabalhadores, sendo percecionado como o mais equilibrado em termos de flexibilidade, bem-estar e produtividade.

### 5.2 Limitações do estudo

Uma das principais limitações deste estudo prende-se com o facto de se estar a trabalhar com uma amostra por conveniência e obtida através de redes sociais. Como consequência, a amostra revelou-se pouco homogénea, nomeadamente em termos de género, idade e antiguidade.

Ligada à limitação anterior está o facto de não ser possível fazer a generalização dos resultados, pois os mesmos só podem ser aplicados à amostra em causa.

Deste modo, aconselha-se a que as conclusões do estudo sejam entendidas com alguma cautela.

Outra limitação do estudo pode ser a dimensão do questionário, em particular no que se refere à parte do questionário referente à satisfação no trabalho. Como foi utilizado o instrumento JSS na sua totalidade temos, só nesta secção do questionário, 36 questões, sendo

que algumas estão formuladas de forma inversa. Denotou-se em algumas respostas que os inquiridos provavelmente não entenderam que a afirmação estava formulada pela negativa, uma vez que se observa alguma incoerência nas respostas dentro da mesma faceta como, por exemplo, nas facetas da supervisão e dos *fringe benefits*.

### **5.3 Sugestões para futuras investigações**

Tendo em conta as características e limitações da presente investigação sugerem-se algumas orientações para futuras pesquisas. Recomenda-se que futuras investigações incluam mais profissionais de outros setores de atividade, como saúde, educação, tecnologia ou comércio. Essa diversificação permitirá comparar percepções e níveis de satisfação entre diferentes contextos profissionais.

Outra sugestão consiste na delimitação de um público-alvo mais específico, podendo realizar o estudo dentro de uma única organização ou grupo profissional. Isso pode contribuir para a obtenção de dados mais homogêneos e resultados mais fidedignos.

Por fim, sugere-se o aumento da robustez metodológica. A utilização de métodos mistos, combinando questionários com entrevistas, poderá enriquecer a compreensão dos fenómenos estudados. Isso permitirá captar não apenas dados quantitativos, mas também perspectivas mais subjetivas dos trabalhadores, aprofundando o entendimento das causas e motivações por detrás das suas respostas.

### **5.4 Conclusão final**

A presente dissertação teve como objetivo compreender se a satisfação no trabalho era influenciada pelo facto dos trabalhadores terem diferentes regimes laborais (presencial, remoto e misto), bem como analisar a eventual influência das variáveis demográficas género, idade e habilitações académicas nessa mesma relação. Com base em fundamentos teóricos clássicos e contemporâneos sobre motivação e bem-estar no contexto organizacional. Os resultados obtidos permitem concluir que os níveis positivos de satisfação se concentram na natureza do trabalho, relações com os colegas, supervisão e comunicação, indicando que os fatores sociais e motivacionais são mais valorizados do que os aspetos materiais, como a remuneração ou as oportunidades de promoção, confirmando o que apontavam autores como Locke (1976), George e Jones (1999) e Brief (1988, citado por Cunha *et al.*, 2016).

Verificou-se que o regime misto é o preferido pelos trabalhadores inquiridos, sendo percecionado como um modelo equilibrado entre autonomia, flexibilidade e socialização. Ainda que apresente algumas desvantagens, como o isolamento e o sedentarismo, este modelo representa uma resposta às necessidades atuais dos profissionais, confirmando a relevância de soluções organizacionais adaptativas e centradas no ser humano.

Assim, as duas questões de investigação foram respondidas: (1) a satisfação no trabalho apresenta diferenças entre regimes laborais, sendo o modelo misto o mais favorável, e (2) as variáveis demográficas (género, idade e habilitações académicas) não revelaram influência estatisticamente significativa.

Este estudo reforça, assim, a importância de considerar os diferentes fatores que influenciam a satisfação laboral, tanto pessoais como organizacionais. Oferece, igualmente, orientações práticas para que as organizações consigam alinhar produtividade e bem-estar num cenário laboral satisfatório.

## Referências Bibliográficas

- Abano, M. P. (2022). Satisfação com a função: *Teletrabalho versus trabalho presencial* (Dissertação de Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais). Universidade dos Açores. Disponível em <http://hdl.handle.net/10400.3/6771>
- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Alves Filho, A., & Araújo, M. A. D. (2001). Teoria das expectativas: uma análise da força motivacional dos funcionários do Banco do Brasil. *R. FARN*, 1(1), 57-68. Disponível em: <https://revistas.unirn.edu.br/index.php/revistaunirn/article/view/21>
- Arraia, D. (2018). *Satisfação dos colaboradores de uma IPSS: Estudo de Caso* (Dissertação de mestrado). Instituto Politécnico de Tomar, Tomar, Portugal. Disponível em <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/28543>.
- Assembleia da República (2009). Código do Trabalho: Lei n.º 7/2009 - Diário da República n.º 30/2009, *Série I* de 2009-02-12. 1–167. Disponível em [https://dre.pt/web/guest/legislacaoconsolidada//lc/75194475/201608230300/73439789/exportPdf/normal/1/cacheLevelPage?LegislacaoConsolidada\\_WAR\\_drefrontof\\_ficeportlet\\_rp=diploma](https://dre.pt/web/guest/legislacaoconsolidada//lc/75194475/201608230300/73439789/exportPdf/normal/1/cacheLevelPage?LegislacaoConsolidada_WAR_drefrontof_ficeportlet_rp=diploma)
- Babu, H. R., & Ramesh, M. (2013). Relationship between job satisfaction and quality of work life of employees in service sector. *Perspectives of Innovation in Economics and Business (PIEB)*, 13(2), 58-71.
- Banov, M. R. (2009). *Psicologia no gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Atlas.
- Barreto, E. C. (2024). *A liderança no contexto dos modelos híbridos de negócio e de trabalho* (Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa). Disponível em <http://hdl.handle.net/10400.21/17942>
- Barros, A. M., & Silva, J. R. G. da. (2010). Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. *Cadernos EBAPE.BR*, 8, 71–91.
- Clark, A. (1996). Job satisfaction in Britain. *British Journal of Industrial Relations*, 34 (2), 189–217.
- Clark, A. (1998). *Les indicateurs de la satisfaction au travail: quelles sont les caractéristiques d'un bon employé?* Direction de l'Éducation de l'Emploi, du Travail et des Affaires Sociales. França: OECD. Disponível em <https://coilink.org/20.500.12592/x3g8p4>

- Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E., & Weick, K. E. (1970). *Managerial behaviour, performance and effectiveness*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à Teoria Geral da Administração* (7ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2005). *Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier - Ed. Campus.
- Código do Trabalho (2009). Diário da República eletrónico. [website]. Disponível em: <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/lei/2009-34546475>
- Costa, D., & Almeida, B. (2021). *O trabalho híbrido na Administração Pública: produtividade e inovação em tempos de pandemia*. Faculdade Laboro. Repositório Institucional da Faculdade Laboro. Disponível em <http://localhost/jspui/handle/123456789/259>
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Neves, P. (2016). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (8ª ed.). Lisboa: RH Editora.
- Dancey, C. P., & Reidy, J. (2019). *Estatística sem matemática para psicologia* (7.ª ed.). Porto Alegre: Penso.
- Dewett, T., & Jones, G. R. (2000). The role of information technology in the organization: a review, model and assessment. *Journal of Management*, 27(3), 313-346.
- Doering, M., Rhodes, S., & Schuster, M. (1983). *The Aging Worker*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Dormann, C. & Zapf, D. (2001). Job satisfaction: A meta-analysis of stabilities. *Journal of Organizational Behavior*, 22(5), 483-504.
- European Trade Union Confederation (2002). *Framework agreement on telework*. Brussels: ETUC.
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (5th ed.). London: Sage.
- Fortin, M. (2009). *O processo de investigação: Da concepção à realização* (5.ª ed.). Loures: Lusociência.
- Freire, J. (1993). *Sociologia do Trabalho: uma introdução*. Porto: Edições Afrontamento.
- Freitas, T. P. (2022) *Relação entre teletrabalho e satisfação dos colaboradores: Estudo de caso EDP Global Solutions* (Dissertação de mestrado). Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Lisboa, Portugal. Disponível em <http://hdl.handle.net/10400.21/15686>

- George, J. M., & Jones, G. R. (1999). *Understanding and managing organizational behavior* (2nd ed.). Addison-Wesley.
- Graça, S. M. (2021). *Do trabalho presencial ao trabalho remoto: O impacto na satisfação e produtividade dos trabalhadores* (Dissertação de mestrado). Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa, Portugal. Disponível em <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/22571/1/DM-SMG-2021.pdf>
- Greicy, F. (2014). *A influência das novas tecnologias de comunicação e informação nas novas formas de trabalho: O Teletrabalho*. Comunicação apresentada no 5º Simpósio Internacional de Ciberjornalismo, Campo Grande – MS.
- Hau, F., & Todescat, M. (2018). O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores: Vantagens e desvantagens em um estudo de caso. *Navus: Revista de Gestão e Tecnologia*, 8(3), 37-52. Disponível em <https://doi.org/10.22279/navus.2018.v8n3.p37-52.601>
- Harpaz, I. (1983). *Job satisfaction: Theoretical perspective and longitudinal analysis*. New York: Libra.
- Heller, D., Judge, T. A., & Watson, D. (2002). The confounding role of personality and trait affectivity in the relationship between job and life satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 23(7), 815-835. Disponível em <https://doi.org/10.1002/job.168>
- Heller, D., Judge, T., & Watson, D. (2002). Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530–541.
- Howard, J. L., & Frink, D. D. (1996). The effects of organizational restructure on employee satisfaction, *Group and Organizational Management*, 21(3), 278-303.
- Ipsen, C., van Veldhoven, M., Kirchner, K., & Hansen, J. P. (2021). Six key advantages and disadvantages of working from home in Europe during COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1826. Disponível em <https://doi.org/10.3390/ijerph18041826>
- Khoury, K. (2009). *Liderança é uma questão de atitude*. São Paulo: Editora SENAC.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Rand McNally.
- Loher, B. T., Noe, R. A., Moeller, N. L. & Fitzgerald, M. P. (1985). A meta-analysis of the relations of job characteristics to job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 70, 280-289.

- Lopes, B. R. (2021). *O impacto dos modelos de teletrabalho home office e híbrido na satisfação de trabalhadores em empresa agrícola de Porto Alegre* (Trabalho de conclusão de curso, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração). Disponível em <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/239664>
- Machado, M. L., Soares, V. M., Brites, R., Ferreira, J. F., Farhangmehr, M., & Gouveia, O. (2011). Uma análise da satisfação e da motivação dos docentes no ensino superior português. *Revista Lusófona de Educação*, 17(17), 167-181. Disponível em <https://revistas.ulusofona.pt/index.php/rleducacao/article/view/2371>
- Mações, M. (2017) *Liderança, Motivação e Comunicação*. Lisboa: Actual.
- Maslow, A. H. (1970). *A theory of human motivation*. In *Motivation and personality* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: Harper & Row.
- Martinez, M. C., & Paraguay, A. I. B. B. (2003). Satisfação e saúde no trabalho – aspetos conceituais e metodológicos. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*. Disponível em <https://www.revistas.usp.br/cpst/article/view/25851/27583>.
- Marôco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas. *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65–90.
- Marôco, J. (2021). *Análise estatística com o SPSS statistics* (7.<sup>a</sup> ed.). Pêro Pinheiro: Report Number.
- Mattisson, K., Håkansson, C., & Jakobsson, K. (2015). Relationships Between Commuting and Social Capital Among Men and Women in Southern Sweden. *Environment & Behavior*, 47(7), 734–753. Disponível em <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0013916514529969>
- Monteiro, L. L. L. de B. (2022). A descoberta do teletrabalho. *The Trends Hub: Revista Técnica de Tendências em Comunicação Empresarial*, 2, 1-5. Disponível em <https://orcid.org/0000-0002-1203-5417>
- Mortensen, M., & Haas, M. (2021). Making the hybrid workplace fair. *Harvard Business Review*. Disponível em <https://hbr.org/2021/02/making-the-hybrid-workplace-fair>
- Nogueira, A. M. (2007). *Teoria geral da administração para o século XXI*. São Paulo: Ática.
- Paris, L. (2011). El teletrabajo jerárquico bajo relación de dependencia. *Investigación*, 1(1), 1-14.
- Oliveira, C. (2020). *As perceções de justiça organizacional no sistema de recompensas e o impacto na satisfação do trabalhador – O caso de uma instituição bancária* (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa. Disponível em <http://hdl.handle.net/10400.21/13564>

- Orsi, A. (2015). *Remuneração de pessoas nas organizações*. Curitiba: Inter Saberes.
- Patini, A. C. G. (2011). *O Trabalho Remoto e o Desafio dos Gestores*. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Disponível em <https://sapientia.pucsp.br/bitstream/handle/984/1/Aline%20de%20Campos%20Goncalves%20Patini.pdf>
- Parente, C. D. (2022). *Equilíbrio entre vida pessoal e profissional na perspectiva da Geração Y* (Dissertação de mestrado). Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Porto, Portugal. Disponível em <http://hdl.handle.net/10400.22/21478>
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS* (5.ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Peláez, R. H. C., & López, D. H. (2013). Teletrabajo con calidad de vida laboral y productividad: Una aproximación a un modelo en una empresa del sector energético. *Pensamiento & Gestión*, 35, 87-118.
- Pinheiro, M. V. C. (2023). *Novas formas de trabalho: Conciliação da vida pessoal e profissional nos profissionais que trabalham em regime híbrido* (Dissertação de mestrado). Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais, Setúbal, Portugal. Disponível em <http://hdl.handle.net/10400.26/48537>
- Rafalski, J. C., & Andrade, A. L. (2015). Home-Office: Aspectos exploratórios do trabalho a partir de casa. *Temas em Psicologia*, 23(2), 431- 441.
- Rebelo, G. (2004). *Teletrabalho e privacidade: contributos e desafios para o direito do trabalho*. Lisboa: RH Editora.
- Robbins, S. P. (1999). *Comportamento organizacional*. Rio de Janeiro: LTC.
- Robbins, S. P. & Decenzo, D. A. (2004). *Fundamentos da administração: conceitos essenciais e aplicações* (4ª ed.). São Paulo: Prentice Hall.
- Rosa, L. (1994). *Cultura empresarial: Motivação e liderança. Psicologia das organizações*. Lisboa: Editorial Presença.
- Roseiro, A. H. (2009). *Fatores psicossociais de motivação nos cientistas: um estudo de caso no Instituto Gulbenkian de Ciência* (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, Portugal. Disponível em <http://hdl.handle.net/10400.5/1308>
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause and Consequences*. Thousand Oaks: Sage Publications.

- Sweeney, P., McFarlin, D., & Inderrieden, E. (1990). Using relative deprivation theory to explain satisfaction with income and pay level: A multistudy examination. *Academy of Management Journal*, 33, 423-436.
- Souza, C. B., & Casali, E. G. (2023). Trabalho híbrido e os impactos ao trabalhador. *Linhas Jurídicas*, 10(2), 182-200. Disponível em <https://periodicos.unifev.edu.br/index.php/linhasjuridicas/article/view/1937>
- Sousa-Poza, A., & Sousa-Poza, A. A. (2003). Diferenças de gênero na satisfação no trabalho na Grã-Bretanha, 1991-2000: permanentes ou transitórias? *Applied Economics Letters*, 10, 691-694. Disponível em <https://doi.org/10.1080/1350485032000133264>
- Sousa, L. P., & Paradela, V. C. (2020). Impactos da pandemia da COVID-19 sobre profissionais que já atuam em home-office. *Revista Interdisciplinar em Gestão, Educação, Tecnologia e Saúde - GETS*, 3, 19-41.
- Tremblay, D. (2002). Balancing work and family with telework? Organizational issues and challenges for women and managers. *Women in Management Review*, 17, 157-170.
- Tietze, S. (2005). Discourse as strategic coping resource: managing the interface between “home” and “work”. *Journal of Organization Change Management*, 18(1), 48-62.
- Viana, L. P., Chitó, R. E., & Hoffmeister, D. (2022). A percepção da liderança sobre a produtividade no trabalho híbrido: Um estudo de caso no setor bancário. *CIPPUS*, 10(1), 1–15. Disponível em <https://doi.org/10.18316/cippus.v10i1.9736>

## Apêndice: Questionário

O impacto dos regimes de trabalho (Teletrabalho, Presencial e Misto) na satisfação no trabalho – a influência das variáveis género, idade e habilitações académicas.

Este questionário faz parte de um estudo académico desenvolvido no âmbito do Mestrado em Controlo de Gestão e Avaliação de Desempenho do ISCAL. A presente investigação procura compreender se a satisfação no trabalho é afetada pelos diferentes regimes de trabalho (teletrabalho, presencial e misto), bem como analisar a eventual influência das variáveis demográficas género, idade e habilitações académicas nessa mesma relação.

A participação é voluntária e todas as respostas são anónimas e confidenciais, sendo utilizadas apenas para fins académicos. O tempo estimado para o preenchimento é de aproximadamente 15 minutos.

Desde já, agradeço a sua disponibilidade e contributo.

### Secção 1 - Caracterização da amostra

1. Género:

- Feminino
- Masculino

2. Idade

\_\_\_ Anos

3) Habilitações Académicas

- Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Curso Profissional
- Licenciatura
- Pós-graduação
- Mestrado
- Doutoramento

4) Qual é a sua profissão?

-----

5) Dimensão da organização

- Pequena empresa (até 50 trabalhadores)
- Média empresa (50 a 250 trabalhadores)
- Grande empresa (mais de 250 trabalhadores).

6) Setor de atividade da sua organização

- Empresas de consultoria e auditoria
- Comércio
- Indústria
- Hotelaria e Restauração
- Atividades financeiras, bancos e seguros
- Atividades imobiliárias
- Ensino e Formação
- Outros: -----

7) Antiguidade na empresa

\_\_\_\_\_ (Anos)

8) Há quantos anos está sob a chefia do seu atual superior hierárquico

\_\_\_\_\_ (Anos)

## **Seção 2: Satisfação no Trabalho**

Utilize a escala de Likert de 5 pontos para responder às afirmações abaixo, em que:

1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Neutro; 4 – Concordo; 5 – Concordo totalmente.

1. Eu sinto que recebo uma remuneração justa pelo trabalho que realizo.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Neutro

- Concordo
  - Concordo totalmente
2. Há poucas hipóteses de promoção no meu trabalho.
- Discordo totalmente
  - Discordo
  - Neutro
  - Concordo
  - Concordo totalmente
3. O meu supervisor é bastante competente no seu trabalho.
- Discordo totalmente
  - Discordo
  - Neutro
  - Concordo
  - Concordo totalmente
4. Eu não estou satisfeito com os benefícios que recebo.
- Discordo totalmente
  - Discordo
  - Neutro
  - Concordo
  - Concordo totalmente
5. Quando eu realizo um bom trabalho, eu recebo o reconhecimento devido pelo que faço.
- Discordo totalmente
  - Discordo
  - Neutro
  - Concordo
  - Concordo totalmente
6. Muitas das regras e procedimentos existentes tornam difícil a realização de um bom trabalho.
- Discordo totalmente
  - Discordo
  - Neutro
  - Concordo
  - Concordo totalmente

7. Eu gosto das pessoas com quem trabalho.
- Discordo totalmente
  - Discordo
  - Neutro
  - Concordo
  - Concordo totalmente
8. Eu sinto, por vezes, que o meu trabalho não tem sentido.
- Discordo totalmente
  - Discordo
  - Neutro
  - Concordo
  - Concordo totalmente
9. As comunicações na minha organização parecem ser boas.
- Discordo totalmente
  - Discordo
  - Neutro
  - Concordo
  - Concordo totalmente
10. Os aumentos são raros e muito distanciados no tempo.
- Discordo totalmente
  - Discordo
  - Neutro
  - Concordo
  - Concordo totalmente
11. Os que desempenham um bom trabalho, têm hipóteses de ser promovidos.
- Discordo totalmente
  - Discordo
  - Neutro
  - Concordo
  - Concordo totalmente
12. O meu supervisor é injusto comigo.
- Discordo totalmente
  - Discordo
  - Neutro

- Concordo
- Concordo totalmente

13. Os benefícios que recebo são tão bons como os que as outras organizações oferecem.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo totalmente

14. Eu sinto que o trabalho que realizo não é devidamente apreciado.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo totalmente

15. Os esforços que eu desenvolvo para realizar um bom trabalho são, raramente, bloqueados por questões burocráticas.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo totalmente

16. Eu sinto que tenho que trabalhar mais afincadamente no meu trabalho, devido à incompetência das pessoas que trabalham comigo.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo totalmente

17. Eu gosto de fazer as tarefas que realizo no meu trabalho.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Neutro
- Concordo

- Concordo totalmente
18. Os objetivos da minha organização não são claros para mim.
- Discordo totalmente
  - Discordo
  - Neutro
  - Concordo
  - Concordo totalmente
19. Eu sinto que não sou apreciado pela organização, quando penso sobre o que eles me pagam.
- Discordo totalmente
  - Discordo
  - Neutro
  - Concordo
  - Concordo totalmente
20. As pessoas são promovidas na organização tão rapidamente como o são em outras organizações.
- Discordo totalmente
  - Discordo
  - Neutro
  - Concordo
  - Concordo totalmente
21. O meu supervisor demonstra pouco interesse nos sentimentos dos seus subordinados.
- Discordo totalmente
  - Discordo
  - Neutro
  - Concordo
  - Concordo totalmente
22. O pacote de benefícios que recebemos é equitativo.
- Discordo totalmente
  - Discordo
  - Neutro
  - Concordo
  - Concordo totalmente
23. Há poucas recompensas para os que trabalham nesta organização.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo totalmente

24. Eu tenho muito que fazer no meu trabalho.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo totalmente

25. Eu gosto dos meus colegas.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo totalmente

26. Eu sinto muitas vezes que ignoro o que se passa na organização.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo totalmente

27. Eu sinto-me orgulhoso (eu tenho um sentimento de orgulho) no trabalho que desempenho.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo totalmente

28. Eu estou satisfeito com as oportunidades de aumentos salariais que me são concedidas.

- Discordo totalmente
- Discordo

- Neutro
- Concordo
- Concordo totalmente

29. Há benefícios que deveríamos ter, mas que não temos.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo totalmente

30. Eu gosto do meu supervisor.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo totalmente

31. Eu tenho demasiada papelada (trabalho escrito).

- Discordo totalmente
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo totalmente

32. Eu sinto que os meus esforços não são remunerados de forma adequada.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo totalmente

33. Eu estou satisfeito com as minhas oportunidades de promoção.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo totalmente

34. Há demasiadas lutas e disputas (brigas) no trabalho.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo totalmente

35. O meu trabalho é agradável.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo totalmente

36. As minhas obrigações no trabalho (tarefas do trabalho) não são totalmente explicadas.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo totalmente

### **Secção 3 - Perceções sobre o regime de trabalho**

Por favor, responda às próximas questões, selecionando as alternativas que melhor correspondem à sua perceção relativamente ao regime de trabalho que pratica.

37. Como você avaliaria a flexibilidade de horários no seu formato de trabalho atual?

- Não sinto diferença na questão dos horários no ambiente de trabalho e de casa
- Sinto que no modelo de teletrabalho há mais flexibilidade de horários
- Em ambos os modelos o meu setor não tem flexibilidade de horários
- Sinto que há mais flexibilidade de horários no modelo presencial

38. Como você costuma se alimentar durante seu horário de trabalho?

- Alimento-me da mesma forma quando estou a trabalhar em casa e quando vou ao escritório
  - Sinto que me alimento de forma mais saudável em casa
  - Alimento-me mal nas duas modalidades (casa e escritório)
  - Alimento-me de forma mais saudável quando estou no escritório
39. Como você descreveria sua interação com colegas no seu formato de trabalho atual?
- Trabalhava de forma mais reservada. Por isso, não sinto tanto a necessidade de estar próximo dos colegas
  - Não sinto necessidade de proximidade com os colegas. Trabalhar em casa é bom
  - Acredito que ver os colegas 2 ou 3 vezes por semana é o suficiente
  - Sinto muita falta dos colegas. Nesse caso, o modelo presencial é o ideal
40. Indique em que formato está a trabalhar atualmente?
- Teletrabalho
  - Presencial
  - Misto/ Híbrido
41. Para os trabalhadores em regime de teletrabalho por favor, selecione 4 principais vantagens associada ao regime de Teletrabalho
- Conciliação da vida profissional com a vida pessoal
  - Flexibilidade de horário
  - Aumento da produtividade
  - Redução de custos decorrentes da deslocação para o local de trabalho
  - Redução do stress e ansiedade
  - Maior interação social e colaboração entre colegas
  - Acesso imediato aos recursos da empresa
42. Para os trabalhadores em regime de teletrabalho por favor, selecione 4 principais desvantagens associada ao regime de Teletrabalho
- Trabalhar mais horas do que o habitual
  - Redução da produtividade
  - Redução das relações interpessoais
  - Sedentarismo

- Aumento do stress e ansiedade
- Dificuldade em adaptar-se à rotina de sair e voltar para casa em dias escalonados
- Aumento do risco de síndrome de burnout
- Isolamento social
- Dificuldade em equilibrar o trabalho profissional com a vida pessoal
- Necessidade de organização e autodisciplina
- Menos flexibilidade em termos de horários
- Maior desgaste

43. Para os trabalhadores em regime Presencial, por favor, selecione 4 principais vantagens associada ao regime presencial

- Conciliação da vida profissional com a vida pessoal
- Flexibilidade de horário
- Aumento da produtividade
- Redução de custos decorrentes da deslocação para o local de trabalho
- Redução do stress e ansiedade
- Maior interação social e colaboração entre colegas
- Acesso imediato aos recursos da empresa

44. Para os Trabalhadores em Regime Presencial, por favor, selecione 4 principais desvantagens associada ao regime presencial

- Trabalhar mais horas do que o habitual
- Redução da produtividade
- Redução das relações interpessoais
- Sedentarismo
- Aumento do stress e ansiedade
- Dificuldade em adaptar-se à rotina de sair e voltar para casa em dias escalonados
- Aumento do risco de síndrome de burnout
- Isolamento social
- Dificuldade em equilibrar o trabalho profissional com a vida pessoal
- Necessidade de organização e autodisciplina
- Menos flexibilidade em termos de horários
- Maior desgaste

45. Para os Trabalhadores em regime misto, por favor, selecione 4 principais vantagens associada ao regime misto

- Conciliação da vida profissional com a vida pessoal
- Flexibilidade de horário
- Aumento da produtividade
- Redução de custos decorrentes da deslocação para o local de trabalho
- Redução do stress e ansiedade
- Maior interação social e colaboração entre colegas
- Acesso imediato aos recursos da empresa

**46. Para os Trabalhadores em Regime misto, por favor, selecione 4 principais desvantagens associada ao regime misto**

- Trabalhar mais horas do que o habitual
- Redução da produtividade
- Redução das relações interpessoais
- Sedentarismo
- Aumento do stress e ansiedade
- Dificuldade em adaptar-se à rotina de sair e voltar para casa em dias escalonados
- Aumento do risco de síndrome de burnout
- Isolamento social
- Dificuldade em equilibrar o trabalho profissional com a vida pessoal
- Necessidade de organização e autodisciplina
- Menos flexibilidade em termos de horários
- Maior desgaste

**47. Futuramente gostaria de trabalhar em que regime de trabalho?**

- Presencial
- Remoto
- Misto

Muito Obrigada pela sua colaboração!

Agradeço o seu tempo e a sua contribuição para este estudo