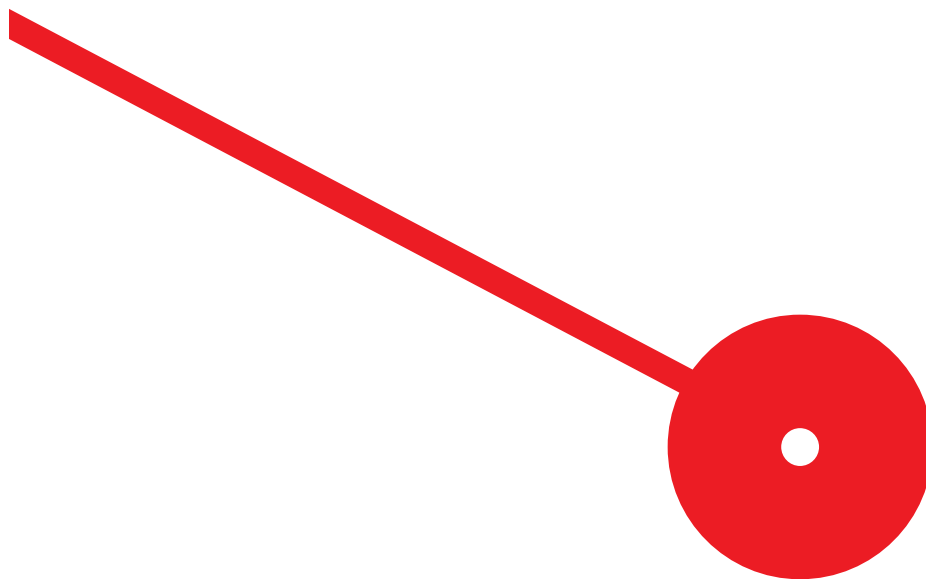




Bem-estar no trabalho e perceção de produtividade em trabalhadores com práticas flexíveis

Rebeca Cruz França

09/2025

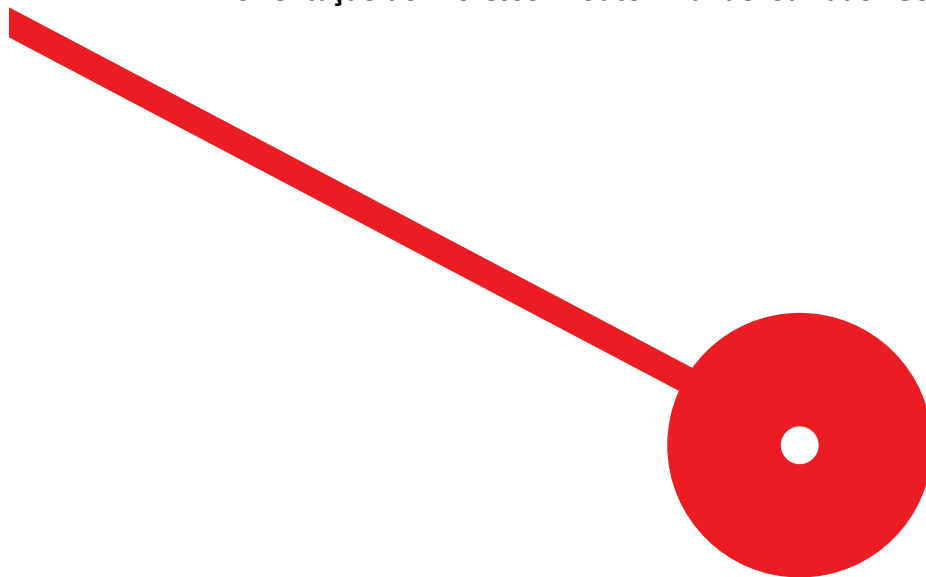




Bem-estar no trabalho e perceção de produtividade em trabalhadores com práticas flexíveis

Rebeca Cruz França

Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, sob a orientação do Professor Doutor Manuel Salvador Gomes Araújo



Agradecimentos

A concretização da presente dissertação de mestrado conta com a colaboração e contributo de vários intervenientes:

Como em tudo na minha vida em primeiro lugar agradecer a Deus que é o meu sustento, força e guia.

Ao Professor Doutor Manuel Salvador Gomes Araújo, meu orientador, por toda a ajuda, disponibilidade, compreensão e força durante todo o processo.

A todos os meus professores do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, por toda partilha de ensinamentos e estímulos durante os dois anos do mestrado.

Aos meus pais, André e Mônica, que são a minha força diária para permanecer mesmo com a distância que nos separa, o meu amor e eterna gratidão. E as minhas irmãs, Talita e Gisele, por me acolherem nos dias difíceis.

Aos meus padrinhos, Simone e Rogério, que sempre investiram em mim e na minha educação me instigando a sonhar sempre mais.

Aos meus sogros, Paulinho e Belinha, por todos os dias me lembrarem que eu sou capaz.

Por último, ao meu maior incentivador, que não me deixou desistir e se manteve sempre do meu lado, meu grande amor, Tiago Ribeiro.

“Para que todos vejam, e saibam, e considerem, e juntamente entendam que a mão do Senhor fez isso.” Isaías 41.20

Resumo:

As transformações no mundo do trabalho e as novas expectativas dos profissionais têm incentivado as organizações a adotarem práticas laborais mais flexíveis, com o objetivo de promover maior bem-estar entre os colaboradores e, ao mesmo tempo, fortalecer a produtividade. Neste contexto, torna-se essencial compreender melhor esta realidade laboral, nomeadamente como é que flutua o bem-estar destes trabalhadores e a sua relação com a perceção de produtividade. O principal objetivo desta dissertação é *analisar de que forma se relaciona o bem-estar dos colaboradores com a perceção de produtividade em trabalhadores com práticas flexíveis*. Para tal, recorreu-se a uma metodologia quantitativa, baseada na aplicação de um inquérito por questionário a colaboradores de diferentes organizações, com o intuito de recolher dados sobre as suas experiências, perceções e atitudes face a estas práticas. Foram efetuadas análises estatísticas descritivas, correlacionais, preditivas e exploratórias para responder às hipóteses formuladas de acordo com os objetivos específicos definidos. As respostas analisadas indicam que os colaboradores que usufruem de práticas flexíveis tendem a relatar níveis moderados a altos de bem-estar e níveis de perceção de produtividade entre moderados a altos. Os resultados obtidos sugerem, ainda que o nível de bem-estar está positivamente e estatisticamente ligado à perceção da produtividade; e que o conhecimento do nível de bem-estar prediz a perceção de produtividade da amostra avaliada. Não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas ao comparar o bem-estar e a perceção de produtividade nas variáveis sociodemográficas. Estes resultados reforçam a importância da promoção de ambientes de trabalho saudáveis que valorizem tanto a flexibilidade como o equilíbrio emocional dos colaboradores, remetendo aqui para o papel crucial dos gestores de recursos humanos, assim como das chefias em geral.

Palavras-chave: Práticas flexíveis; Perceção da produtividade; Bem-estar; Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos.

Abstract:

Transformations in the world of work and new expectations among professionals have encouraged organizations to adopt more flexible work practices, aiming to promote greater well-being among employees while simultaneously boosting productivity. In this context, it is essential to better understand this work reality, particularly how these employees' well-being fluctuates and its relationship with their perceived productivity. The main objective of this dissertation is to analyze how employee well-being relates to the perception of productivity among workers with flexible work practices. To this end, a quantitative methodology was used, based on a questionnaire survey of employees from different organizations, to collect data on their experiences, perceptions, and attitudes toward these practices. Descriptive, correlational, predictive, and exploratory statistical analyses were conducted to address the hypotheses formulated in accordance with the specific objectives defined. The responses analyzed indicate that employees who benefit from flexible working practices tend to report moderate to high levels of well-being and moderate to high levels of perceived productivity. The results also suggest that well-being is positively and statistically linked to perceived productivity, and that knowledge of well-being predicts the perceived productivity of the sample evaluated. No statistically significant differences were found when comparing well-being and perceived productivity across sociodemographic variables. This finding reinforces the importance of fostering healthy work environments that value both flexibility and emotional balance among employees, highlighting the crucial role of human resources managers, as well as management in general.

Key words: Flexible practices; Perception of productivity; Well-being; Human Resources Management and development.

Índice Geral

Agradecimentos	III
Resumo:	IV
Abstract:	V
Índice Geral	VI
Índice de Figuras	VII
Índice de Tabelas e Quadros	VIII
Lista de Abreviaturas	IX
CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	3
2.1 Práticas flexíveis de trabalho	3
2.2 Bem-estar no trabalho	7
2.2.1 Satisfação no trabalho	9
2.2.2 Envolvimento com o trabalho	13
2.2.3 Comprometimento organizacional	16
2.3 Perceção da produtividade	18
2.4 Trabalho flexível, bem-estar e produtividade na perspectiva sustentável de RH	22
CAPÍTULO III – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	26
3.1 Abordagem Metodológica	26
3.2 Objetivos, Hipóteses e Variáveis	26
3.3 Instrumentos de medida	27
3.4 População, amostra e procedimento de recolha e análise de dados	29
CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS	33
4.1 Apresentação e Análise Descritiva	33
4.2 Apresentação da Análise de Correlação	40
4.3 Apresentação e Análise preditiva	42
4.4 Apresentação e Análises Exploratórias	43
CAPÍTULO V – CONCLUSÕES	44
5.1 Conclusões gerais	44
5.2 Limitações	45
5.3 Linhas Futuras de Investigação Implicações Práticas	46
REFERÊNCIAS	47
ANEXOS	57

Índice de Figuras

Figura 1: <i>Modelo de Bem Estar no Trabalho</i>	8
Figura 2: <i>Histograma do bem-estar (n=90)</i>	33
Figura 3: <i>Histograma da percepção de produtividade (n=90)</i>	36

Índice de Tabelas e Quadro

Tabela 1: <i>Características Sociodemográficas da Amostra Total (n=113)</i>	30
Tabela 2: <i>Níveis de bem-estar (n=90)</i>	34
Tabela 3: <i>Valores descritivos do bem-estar (n=90)</i>	37
Tabela 4: <i>Níveis de percepção de produtividade (n=90)</i>	38
Tabela 5: <i>Valores descritivos da percepção de produtividade (n=90)</i>	39
Tabela 6: <i>Correlações entre o bem-estar e a percepção de produtividade (n=90)</i>	40
Tabela 7: <i>Modelo preditivo do bem-estar na percepção de produtividade (n=90)</i> ...	40

Quadro 1: <i>Instrumentos de medida usados no estudo</i>	27
---	----

Lista de Abreviaturas

BES – Bem-estar Subjetivo

BET – Bem-estar no Trabalho

GERH – Gestão Estratégica de Recursos Humanos

GDRH – Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

I4.0 – 4ª Revolução Industrial

MLQ – Multifactor Leadership Questionnaire

TOMH – Tokyo Occupational Mental Health

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

O tema central do presente estudo são as práticas flexíveis no contexto organizacional, as quais emergem como uma resposta às novas exigências do mercado de trabalho e às necessidades dos colaboradores. Num cenário de constantes mudanças sociais e profissionais, a adoção de modelos de trabalho mais flexíveis assume um papel fundamental para a promoção do bem-estar, da motivação e do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Ao mesmo tempo, estas práticas influenciam a percepção da produtividade, revelando-se determinantes para a construção de organizações mais adaptáveis, sustentáveis e capazes de manter a sua competitividade num ambiente laboral em constante transformação.

As práticas flexíveis de trabalho podem desempenhar um papel relevante na promoção do bem-estar e na melhoria do desempenho dos colaboradores dentro das organizações. O equilíbrio entre vida pessoal e profissional assume um papel central na mediação das relações interpessoais em diferentes contextos, influenciando diretamente a satisfação, a motivação e o bem-estar dos colaboradores. Pesquisar o impacto destas práticas no ambiente laboral torna-se imprescindível para compreender de que modo afetam a forma como os indivíduos se envolvem, se organizam e percebem a sua própria produtividade.

Neste sentido, além de ser necessário compreender e avaliar os impactos das práticas flexíveis na gestão do trabalho, parece ser igualmente essencial analisar as dificuldades associadas à sua implementação, que, além de servirem de indicadores para a intervenção organizacional, podem também limitar a percepção de bem-estar e de produtividade dos colaboradores, potenciando níveis de insatisfação e desgaste laboral (Cord, & Moresi, 2025).

Nos últimos anos, constata-se um interesse crescente pelas relações entre flexibilidade laboral, saúde ocupacional e desempenho, consequência, em parte, das transformações nas formas de trabalhar e da necessidade de responder a um ambiente profissional em constante mudança. O local de trabalho tem sido reconhecido como um dos principais contextos para a implementação de práticas que favoreçam a flexibilidade laboral, a promoção do bem-estar e a satisfação dos colaboradores. Num mercado cada vez mais globalizado e competitivo, torna-se incontornável adotar estratégias que

permitam equilibrar vida pessoal e profissional, garantindo equipas mais saudáveis, motivadas e produtivas. A literatura tem evidenciado que a ausência de flexibilidade está associada a maiores níveis de stress, desgaste e insatisfação, enquanto ambientes organizacionais que oferecem práticas flexíveis contribuem para relações de trabalho mais positivas, maior motivação e uma perceção acrescida de produtividade.

Por isso, com este estudo pretende-se compreender em que medida as práticas flexíveis influenciam o bem-estar dos colaboradores e a perceção da produtividade no contexto organizacional. Através da aplicação de uma metodologia quantitativa, recorrendo a um questionário dirigido a indivíduos inseridos no mercado de trabalho, este estudo procura investigar as perceções e atitudes dos trabalhadores em relação às práticas flexíveis, identificando como estas são entendidas no ambiente laboral, qual o seu impacto no equilíbrio entre vida pessoal e profissional e de que forma se refletem na motivação e no desempenho.

O trabalho estrutura-se em 5 capítulos, sendo eles: 1) a Introdução; 2) o Enquadramento teórico; 3) a Metodologia; 4) a Apresentação e Análise dos Resultados; e 5) e as Conclusões. No capítulo introdutório fazemos uma síntese da problemática em questão, do seu principal objetivo e descreve-se a estrutura do trabalho. No capítulo 2 apresentam-se as principais variáveis em estudo com destaque relativo ao trabalho flexível, ao bem-estar no trabalho e à produtividade, assim como das suas distintas relações. No capítulo 3 apresentam-se as principais características metodológicas, com a descrição dos objetivos, hipóteses e variáveis, caracterizando a amostra, descrevendo os instrumentos e as suas qualidades psicométricas, assim como os procedimentos de recolha e análise de dados. No capítulo 4, apresentam-se os resultados das análises efetuadas, assim como a sua discussão tendo em consideração o enquadramento teórico. Por último, apresentam-se as principais conclusões, limitações e sugestões para futuras investigações e intervenções no domínio da gestão e desenvolvimento de recursos humanos (GDRH).

CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1 Práticas flexíveis de trabalho

O contexto laboral tem sido profundamente impactado pela rápida transformação tecnológica conhecida como “quarta revolução industrial” (I4.0), que se destaca por seu carácter disruptivo em relação às tecnologias anteriores. Essa revolução representa uma mudança sem precedentes na história, na qual as novas tecnologias integram os mundos físico, digital e biológico, criando tanto grandes oportunidades quanto potenciais riscos. A intensidade, o alcance e a velocidade dessas transformações exigem uma reavaliação de como os países promovem seu desenvolvimento e de como as organizações criam e entregam valor (Schwab, 2019).

“Alguns dos principais pontos acerca das percepções extraídas dos estudos em relação ao melhor desempenho nas atividades do trabalho remoto evidenciaram a importância de um ambiente de trabalho adequado; a autodisciplina e o gerenciamento eficaz do tempo; a comunicação eficaz e a colaboração; o desenvolvimento de habilidades; o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e o estímulo criatividade e a inovação” (Cord, & Moresi, 2025, p. 2).

Neste contexto encontram-se as práticas flexíveis no trabalho e sua importância nos modelos atuais corporativos. O conceito de flexibilidade no trabalho tem sido objeto de estudo ao longo das últimas décadas, especialmente devido às mudanças económicas, tecnológicas e culturais. A flexibilidade no contexto laboral diz respeito a um conjunto de práticas e estratégias que possibilitam tanto às organizações quanto aos colaboradores ajustarem-se a diferentes condições e exigências do trabalho. Essas adaptações podem ocorrer em termos de horário, local de trabalho, responsabilidades ou modalidade contratual. A flexibilidade no trabalho abrange distintas dimensões, tais como a *flexibilidade temporal*, que inclui a possibilidade de horários ajustáveis e trabalho remoto, a *flexibilidade funcional*, que se refere à adaptação das tarefas e funções desempenhadas. A implementação dessas práticas visa conciliar as necessidades organizacionais com as dos trabalhadores, promovendo um ambiente laboral mais dinâmico e adaptável.

As práticas flexíveis de trabalho são formas de autogestão que possibilitam ao colaborador gerir as exigências do seu trabalho (Allen, Johnson, Kiburz, & Shockley, 2013). Estas práticas têm vindo a ganhar destaque na literatura sobre o bem-estar dos

trabalhadores, uma vez que diversos estudos apontam que, enquanto característica do ambiente de trabalho, a flexibilidade impacta diretamente a percepção da qualidade de vida (Rice, 1984).

Na literatura, é possível distinguir dois tipos de práticas de flexibilidade: as *práticas irregulares* e as *práticas regulares*. As primeiras destinam-se a atender às necessidades específicas dos trabalhadores, permitindo uma redução pontual da carga de trabalho durante um determinado período. Exemplos dessas práticas incluem licenças sem vencimento e isenção de horas extras. Já as práticas regulares referem-se a ajustes menores implementados pelas organizações, sem alterar de forma significativa a estrutura do trabalho. Estas podem incluir a flexibilidade no horário de início e término da jornada laboral, a escolha do local de trabalho e a possibilidade de organizar e distribuir tarefas ao longo dos dias de trabalho (Bal & De Lange, 2014).

As práticas de flexibilidade podem ser entendidas como *instrumentos* proporcionados pelas organizações aos colaboradores, com o objetivo de oferecer suporte e minimizar as exigências do trabalho, incluindo os custos físicos e psicológicos associados. Além disso, essas práticas visam ajudar a alcançar metas profissionais e promover o desenvolvimento pessoal e profissional (Schaufeli & Bakker, 2004). Elas permitem aos trabalhadores pouparem, adquirir e acumular recursos valiosos (Choi, 2019). Dessa forma, práticas como o teletrabalho e a jornada de trabalho flexível podem contribuir para a redução do *stress* e a preservação de recursos que, sem essas opções, estariam comprometidos (Wright & Cropanzano, 1998). Colaboradores que dispõem dessas práticas conseguem conservar energia e recursos para lidar com desafios futuros (Kurland & Egan, 1999). Os recursos poupados, como tempo e energia, podem ser redirecionados para melhorar o desempenho em outras áreas, como as responsabilidades familiares (Choi, 2019).

A flexibilidade no trabalho tem sido amplamente adotada pelas organizações como uma *estratégia* para responder às mudanças do mercado e às necessidades dos colaboradores. Esta abordagem permite uma maior autonomia na gestão do tempo e das tarefas, contribuindo para um melhor equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, além de aumentar a produtividade e o compromisso dos trabalhadores (Cord & Moresi, 2025). Dentro deste conceito, a flexibilidade temporal refere-se à possibilidade de adaptação dos horários de trabalho, permitindo, por exemplo, jornadas escalonadas, semanas

comprimidas ou a utilização de um banco de horas. Este tipo de flexibilidade é especialmente vantajoso para quem procura conciliar melhor as responsabilidades profissionais e pessoais (Kelliher & Anderson, 2010).

Outra forma de flexibilidade é a *espacial*, que inclui práticas como o teletrabalho e a utilização de espaços de *coworking*. O avanço das tecnologias digitais tem possibilitado que muitos trabalhadores desempenhem as suas funções fora do ambiente físico da empresa, proporcionando maior comodidade e, muitas vezes, um aumento na eficiência e satisfação (Golden, 2001). Além disso, existe a flexibilidade *funcional*, que diz respeito à capacidade dos colaboradores de desempenharem diferentes funções dentro da organização. Esta prática é particularmente relevante para empresas que necessitam de se adaptar rapidamente às exigências do mercado, promovendo a versatilidade dos trabalhadores e melhorando a sua capacidade de resposta a novas situações (Atkinson, 1984). É possível afirmar que as empresas se encontram sem escolhas caso pretendam se manter no mercado de forma competitiva, precisando se adaptar as inovações tecnológicas que já existem e as que possam vir surgir, como automação inteligente, gestão ágil, processos de transformação digital. Estas inovações veem cada vez mais impactando e transformando intensamente as organizações mundiais (Souza, Catelli & Zilber, 2021).

A pandemia do COVID19 (provocada pelo vírus SARS COV 2), acelerou a adoção do trabalho remoto e a digitalização em diversos setores, promovendo mudanças significativas nos modelos de negócio e nas relações laborais (Rebelo, 2022). O que antes era uma tendência tornou-se a principal alternativa para muitas profissões durante o isolamento social e, mesmo após o retorno gradual às atividades presenciais ou híbridas em 2021, consolidou-se como uma prática duradoura (Martins, 2022; Toledo, 2020). Apesar de representar uma transformação ampla e de alcance global, o impacto do trabalho remoto flexível na produtividade e na percepção dos indivíduos ainda está a ser avaliado, destacando a importância de continuar a investigar e compreender esse fenómeno emergente.

Conforme Andersen et al. (2020), o teletrabalho possibilita que os profissionais realizem suas tarefas de forma remota, utilizando dispositivos eletrônicos, como computadores e smartphones, aliados a uma conexão com a internet. Essa modalidade de trabalho permite o desempenho das funções a partir de locais diversos, como residências,

coworkings ou qualquer outro ambiente considerado adequado. A flexibilidade de local e horário oferecida por esse modelo facilita a conciliação entre as obrigações profissionais e as demandas pessoais dos trabalhadores. O teletrabalho tem desempenhado um papel central na transformação dos ambientes de trabalho, impulsionando a adoção de novas práticas de organização e gestão. Embora não seja um conceito novo, o teletrabalho já vinha apresentando um crescimento gradual antes da pandemia. No entanto, durante o período pandêmico, sua expansão acelerou significativamente, alcançando em poucos meses o equivalente a três décadas de crescimento pré-pandêmico (Barrero, Bloom & Davis, 2021).

Pesquisas recentes revelam uma ampla diversidade de aspectos ligados ao trabalho remoto, considerando tanto suas vantagens quanto suas dificuldades. Yang et al. (2023), Marikyan et al. (2021) e Nakatsuka et al. (2022), destacam que dispor de um ambiente específico e estruturado para o trabalho em casa contribui diretamente para aumentar a eficiência e a concentração nas atividades profissionais. Da mesma forma, a adoção de uma rotina clara, a definição de metas exequíveis e o uso de estratégias eficazes de gestão do tempo são elementos essenciais para garantir melhores níveis de produtividade e equilíbrio no dia a dia (Nolan et al., 2021; Yang et al., 2023).

A adesão ao trabalho remoto vem ganhando destaque entre os profissionais, especialmente pelos ganhos percebidos em termos de eficiência, flexibilidade e equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (Yiu et al., 2023; Morikawa, 2023). Essa modalidade também contribui para melhorar a comunicação e a colaboração nas equipes, elementos considerados essenciais para alcançar bons resultados (Beno, 2018; Marikyan et al., 2021). Além disso, competências como pensamento crítico, resolução de problemas complexos e inteligência emocional tornam-se cada vez mais estratégicas para o sucesso coletivo (Bajgar, Jansky & Sedivy, 2021; Mukherjee & Narang, 2022).

Estudos de Shih et al. (2023), e Debono e Garzia (2023), destacam que trabalhadores na modalidade remota tendem a demonstrar níveis elevados de satisfação e atitudes mais positivas, enquanto sugerem o modelo híbrido como uma opção promissora para unir o melhor de ambos os contextos. Já Innstrand et al. (2022), Šmite et al. (2023), e Park et al. (2023), corroboram essa percepção, destacando benefícios como a flexibilidade e a economia de tempo. Por outro lado, Durakovic et al. (2023), e Park et al.

(2023) alertam para desafios ligados à adaptação do ambiente físico de trabalho e à preservação do senso de conexão e pertencimento entre as equipes.

Nos riscos que afetam a saúde e o bem-estar dos trabalhadores, destacam-se os problemas ergonômicos. A ausência de mobiliário adequado, como cadeiras e mesas ajustadas ergonomicamente, bem como a falta de espaços apropriados para trabalhar, pode resultar em desconforto físico e no desenvolvimento de lesões musculoesqueléticas (Dainoff et al., 2007).

Um dos problemas mais frequentes no teletrabalho é a exposição prolongada às telas de computadores e dispositivos eletrônicos. Como o trabalho remoto exige o uso contínuo desses equipamentos, isso pode resultar em dificuldades visuais, como cansaço ocular, ressecamento dos olhos e tensão nos músculos oculares (Rosenfield, Li & Kirsch, 2020). Além disso, segundo Silvani, Werder e Perret (2022), a luz azul emitida por essas telas pode impactar negativamente o ritmo circadiano, prejudicando a qualidade do sono dos trabalhadores remotos. O teletrabalho pode intensificar o isolamento social e reduzir as oportunidades de interação humana. Por isso, a ausência do ambiente corporativo tradicional, onde ocorre o convívio com colegas, pode gerar solidão e desconexão social, impactando negativamente a saúde mental e emocional dos profissionais.

Assim, é crucial que tanto os trabalhadores quanto as organizações reconheçam os desafios que o teletrabalho pode apresentar e tomem medidas de forma preventiva buscando reduzi-los. Entre essas ações, destacam-se a adoção de práticas ergonômicas, a realização de pausas frequentes para descanso e movimentação, o incentivo a interações sociais mesmo no contexto remoto e a prática de estratégias de autocuidado que contribuam para o bem-estar físico e mental dos profissionais (Joshi et al., 2020).

2.2 Bem-estar no trabalho

O tema do bem-estar tem atraído a atenção de muitos investigadores. Nas últimas décadas, houve um esforço contínuo para produzir conhecimentos que forneçam evidências científicas sobre o assunto, com o objetivo de compreender os fatores psicológicos que contribuem para uma vida saudável (Siqueira & Padovam, 2008). O bem-estar tem diferentes abordagens que podem ser agrupadas em quatro categorias principais. O *bem-estar subjetivo* (BES), segundo Diener (1984), refere-se à avaliação geral que um indivíduo faz da própria vida, considerando a predominância de emoções

positivas em relação às negativas ao longo do tempo. O *bem-estar psicológico* (BEP), conceito desenvolvido por Ryff (1989), descreve um estado de funcionamento psicológico positivo, caracterizado por autoconhecimento, maturidade e capacidade de lidar com diferentes aspectos da vida. O *bem-estar social*, proposto por Keyes (1998), está relacionado à forma como o indivíduo percebe e interage com o meio social em que está inserido. Já o *bem-estar no trabalho* (BET), conforme Siqueira e Padovam (2008), está associado aos sentimentos e emoções que um indivíduo desenvolve em relação ao seu trabalho e à organização onde atua.

De acordo com Gomide et al. (2015), o *bem-estar no trabalho* tem ganhado destaque na literatura devido à sua relevância como fator que pode influenciar tanto as condições laborais quanto a qualidade de vida dos colaboradores. Segundo o modelo proposto por Warr (1987), o *bem-estar no trabalho* é resultado do equilíbrio no ambiente sócio laboral, permitindo que o trabalhador tenha acesso a recursos financeiros adequados, segurança física, reconhecimento social na função que desempenha, autonomia nas atividades, oportunidades de desenvolvimento profissional, progresso social e relações interpessoais significativas no ambiente de trabalho.

Siqueira e Padovam (2008), elaboraram um modelo teórico sobre o bem-estar no trabalho (BET) (ver figura 1), considerando-o uma variável composta por três principais dimensões: 1) satisfação com o trabalho; 2) engajamento nas atividades laborais; e 3) vínculo afetivo com a organização.

Figura 1

Modelo de Bem Estar no Trabalho



Fonte: Siqueira, 2009.

Segundo Siqueira e Padovan (2008), essas três dimensões refletem conexões positivas tanto com a atividade profissional quanto com a organização. A satisfação no trabalho refere-se ao nível de contentamento do colaborador em relação aos seus relacionamentos no ambiente de trabalho, incluindo chefes e colegas, bem como às atividades desempenhadas e ao sistema de recompensas, como salários e promoções. O envolvimento com o trabalho diz respeito ao grau de identificação do trabalhador com suas funções, enquanto o comprometimento organizacional afetivo está ligado às emoções que o funcionário desenvolve em relação à empresa, podendo ser tanto positivas quanto negativas. Estes autores selecionaram três elementos para compor o modelo teórico do bem-estar no trabalho (BET), cada um destes elementos representa aspectos psicológicos de natureza cognitiva, englobando crenças e emoções positivas que influenciam no ambiente organizacional. Em seguida, são apresentadas as três dimensões utilizadas para avaliar o bem-estar no ambiente profissional, começando pela satisfação no trabalho.

2.2.1 Satisfação no trabalho

Locke (1969) conceitua a satisfação no trabalho como o resultado da percepção que o indivíduo tem sobre sua atividade profissional e a realização de seus valores por meio dela, caracterizando-se como uma emoção positiva associada ao bem-estar. O autor faz uma distinção entre valores e necessidades, explicando que as necessidades são universais e inatas, estando ligadas à sobrevivência e ao bem-estar, enquanto os valores variam entre as pessoas, pois estão relacionados ao que cada indivíduo considera desejável ou benéfico (Locke, 1969, 1976). Para Locke, a satisfação no trabalho é um estado emocional, uma vez que surge da avaliação dos próprios valores. Por ser uma experiência emocional, ela pode se manifestar de duas formas: como alegria, quando há satisfação, ou como sofrimento e desprazer, no caso da insatisfação.

Para Rego (2001), a satisfação no trabalho está diretamente ligada à percepção de justiça e respeito que o trabalhador recebe no ambiente profissional. Robbins (2005), define a satisfação no trabalho como "a atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza", argumentando que os indivíduos reagem ativamente às condições laborais que não lhes proporcionam satisfação, adotando atitudes voltadas para a mudança. Essa perspectiva considera a satisfação e a insatisfação como fenômenos distintos, sendo a

insatisfação associada a fatores como ambiente de trabalho, sistema de recompensas e liderança, fundamentando-se na Teoria de Herzberg (Herzberg, 1971).

No entanto, Locke (1969), critica algumas teorias sobre o tema, incluindo a de Herzberg, por tratar satisfação e insatisfação como conceitos separados, sem levar em conta as diferenças individuais na percepção do trabalho. Segundo Locke, essa abordagem falha ao ignorar que os valores são subjetivos e que as emoções desempenham um papel central na determinação da satisfação profissional. Embora Locke (1969), descreva a satisfação no trabalho como uma experiência individual, ele destaca que as causas podem ser agrupadas em duas categorias principais. A primeira inclui os eventos e condições do ambiente profissional, como as tarefas realizadas, remuneração, oportunidades de promoção, reconhecimento, e as condições físicas e sociais de trabalho. A segunda abrange os agentes do ambiente de trabalho, tais como colegas, subordinados, supervisores e a própria organização. Locke enfatiza que é essencial considerar as inter-relações entre esses fatores ao analisar suas influências na satisfação do colaborador.

Durante um longo período, a satisfação foi vista como parte das teorias motivacionais, sendo considerada uma característica individual que impacta o comportamento no trabalho. Dessa forma, ela foi analisada como um fator da motivação, exercendo influência direta nos resultados e no desempenho organizacional, contribuindo para o sucesso ou insucesso da empresa (Siqueira, 2008). Entre as décadas de 1970 e 1980, com o avanço dos estudos sobre o comportamento humano, a satisfação passou a ser entendida como uma atitude (*idem*). Nesse mesmo período, surgiu uma nova abordagem sobre a satisfação no trabalho, baseada em princípios humanistas e sociais, que enfatiza a responsabilidade das organizações em relação ao bem-estar dos funcionários. Investigadores dessa perspectiva defendem que a satisfação pode ser utilizada como um indicador da forma como as empresas tratam seus colaboradores, especialmente no que diz respeito à promoção da saúde e qualidade de vida. No século XXI, a satisfação passou a ser compreendida como um laço emocional do indivíduo com seu trabalho, manifestando-se conforme o colaborador vivencia experiências positivas dentro da organização.

De acordo com Chiavenato (2005), a satisfação no trabalho não é um comportamento propriamente dito, mas sim uma atitude adotada pelos indivíduos ao exercerem suas funções. Nessa perspectiva, Fisher (2010), define a satisfação no trabalho

tanto como uma atitude em relação à atividade profissional quanto como uma resposta emocional ao que é realizado. Além disso, trata-se de um julgamento relativamente estável e avaliativo sobre o grau em que o trabalho atende às necessidades, desejos e expectativas do indivíduo.

Robbins (2005), subscreve a teoria bifatorial da motivação de Herzberg, que postula que a satisfação no trabalho é influenciada por dois grupos de fatores (Motivacionais e Higiênicos). Os fatores motivacionais estão relacionados ao crescimento e à realização profissional, abrangendo aspetos como reconhecimento, senso de responsabilidade e oportunidades de progressão na carreira. Já os fatores higiênicos, embora não promovam diretamente a satisfação, são essenciais para evitar a insatisfação, incluindo elementos como remuneração, segurança no emprego e qualidade das relações interpessoais. Saygie et al. (2011), destacam que a satisfação no trabalho resulta da resposta interna do trabalhador em relação tanto às atividades que desempenha, consideradas fatores intrínsecos, quanto às condições laborais, classificadas como fatores extrínsecos.

Com o avanço dos estudos na área, Siqueira (2008), observa que variáveis como características pessoais dos trabalhadores (sexo, idade, estado civil e nível de escolaridade) e do ambiente físico (ruído, temperatura, iluminação) ou de estrutura das organizações (funcional, matricial ou híbrida) pouco contribuem para explicar variações em níveis de satisfação. O que mais exerce influência nos níveis de satisfação são o contexto social e organizacional, sendo assim, a satisfação no trabalho torna-se sensível as práticas da organização. Além disso, Siqueira (2008) relaciona a satisfação laboral às responsabilidades sociais das organizações, enfatizando que esta pode servir como um indicador da capacidade das empresas em promover a saúde e o bem-estar.

De acordo com Spector (2010), o estudo da satisfação no trabalho pode ser analisado a partir de duas perspectivas. A primeira é a abordagem global ou unidimensional, que define a satisfação como um sentimento geral avaliado por um único fator. A segunda é a abordagem em facetas ou multidimensional, que segmenta a satisfação em diferentes dimensões específicas, permitindo uma análise mais detalhada dos diversos aspetos que influenciam a percepção do colaborador. Explicando de forma mais detalhada, Spector (2010) aborda duas perspectivas principais para o estudo da satisfação no trabalho:

- Abordagem *unidimensional (ou global)*: Esta perspectiva considera a satisfação no trabalho como uma atitude geral, avaliada por meio de uma única medida que reflete o sentimento global do indivíduo em relação ao seu trabalho.
- Abordagem *multidimensional (ou por facetas)*: Nesta abordagem, a satisfação no trabalho é analisada através de diferentes aspectos específicos, como vencimentos, oportunidades de promoção, supervisão, colegas, condições de trabalho, natureza das tarefas, comunicação e segurança. Cada uma dessas facetas é avaliada separadamente para fornecer uma compreensão mais detalhada das fontes de satisfação ou insatisfação no ambiente de trabalho.

Segundo Siqueira e Gomide Jr. (2004), a satisfação no trabalho é um conceito multidimensional, pois abrange percepções positivas em cinco diferentes aspectos do ambiente organizacional, permitindo uma análise mais abrangente. Partindo dessa perspectiva, Siqueira (2008), desenvolveu e validou um novo instrumento de medição da satisfação no trabalho, estruturado em cinco dimensões. Para embasar sua construção, a autora concebeu a satisfação como um reflexo das experiências e emoções vividas no contexto profissional, que influenciam a vida social, a saúde mental e os laços afetivos do indivíduo, estabelecendo assim suas respectivas dimensões:

- *Satisfação com os colegas*: Refere-se à qualidade das relações interpessoais no ambiente de trabalho, avaliando se os colaboradores estão satisfeitos com o relacionamento e o clima social. Esta dimensão destaca a importância de um ambiente cooperativo/harmonioso para a satisfação no trabalho.
- *Satisfação com o salário*: Está relacionada ao grau de satisfação dos colaboradores em relação à compensação financeira que recebem pelo seu trabalho. Isso inclui a percepção de que o salário é justo e condizente com o esforço e as responsabilidades atribuídas ao trabalho.
- *Satisfação com a chefia*: Avalia o relacionamento entre o trabalhador e seu superior imediato. Envolve a percepção de liderança eficaz, apoio, reconhecimento e a sensação de que a chefia é justa e oferece condições para que os funcionários desempenhem suas funções da melhor maneira.

- *Satisfação com a natureza do trabalho*: Refere-se à própria tarefa realizada. Engloba a percepção de que o trabalho em si é interessante, desafiador e alinhado com os interesses e habilidades do colaborador. A satisfação com a natureza do trabalho está diretamente ligada ao prazer e à motivação que o trabalhador sente ao realizar suas atividades diárias.
- *Satisfação com as promoções*: Está relacionada ao grau de contentamento dos colaboradores com as oportunidades de crescimento e ascensão na carreira dentro da organização. Isso inclui a percepção de que há um processo justo e transparente de promoção e desenvolvimento profissional.

Essas dimensões têm o objetivo de analisar as experiências agradáveis dos colaboradores, avaliando o nível de satisfação em cada um desses aspectos. Dessa forma, é possível perceber se a organização está investindo no bem-estar de seus funcionários, observando até que ponto cada dimensão contribui para gerar sentimentos positivos nos trabalhadores (Almeida et al., 2016). Com o passar dos anos, o conceito de satisfação teve a sua concepção alterada, no entanto, apesar disso as suas dimensões não sofreram grandes alterações, mantendo essas cinco dimensões (Siqueira, 2008).

Em conformidade com Siqueira e Gomide Jr. (2004) que apontam diversas evidências de que trabalhadores com elevados níveis de satisfação tendem a apresentar menor intenção de deixar a empresa (gerando assim um menor nível de rotatividade), registam menos faltas, demonstram melhor desempenho e produtividade, além de contribuírem mais para a cooperação e o clima organizacional. A satisfação no trabalho, portanto, impulsiona resultados positivos tanto para os colaboradores quanto para as organizações (Spector, 2010). Em contrapartida, a insatisfação pode gerar efeitos adversos, como absenteísmo, alta rotatividade e queda no desempenho (Rothmann & Cooper, 2009). Assim, quando um profissional se sente satisfeito em seu ambiente organizacional, seu envolvimento com o trabalho tende a ser maior, fortalecendo seu vínculo e comprometimento com a empresa (Siqueira & Padovam, 2008).

2.2.2 Envolvimento com o trabalho

À medida que as organizações procuram compreender os fatores que promovem uma maior identificação dos colaboradores com as suas funções e o impacto deste envolvimento na produtividade, satisfação e retenção de talentos. A análise deste conceito

permite desenvolver estratégias que favoreçam um ambiente organizacional motivador, capaz de reforçar o compromisso dos colaboradores com o que as organizações têm como objetivo (Morikawa, 2023).

Os primeiros estudos sobre a relação dos indivíduos com o trabalho e a natureza das suas atitudes remontam a Lodahl e Kejner (1965), que destacaram o *envolvimento no trabalho* como o grau em que um indivíduo se identifica psicologicamente com a sua atividade profissional. De acordo com os autores, para um colaborador envolvido, o trabalho não é apenas uma atividade profissional, mas uma parte essencial da sua identidade, independentemente da natureza da sua ocupação ou do seu desempenho. Assim, o *envolvimento no trabalho* influencia diretamente a forma como os trabalhadores percebem o seu papel na organização e o significado que atribuem às suas funções.

A literatura apresenta diferentes definições que contribuem para uma melhor compreensão deste conceito. Brown (1996), por exemplo, descreve o *envolvimento no trabalho* como um estado de união entre o indivíduo e a sua função, destacando-o como um elemento central para a identidade e a autoestima do colaborador. Nesse sentido, o envolvimento no trabalho pode ser interpretado como o oposto da alienação ou da percepção de insignificância, uma vez que trabalhadores altamente envolvidos tendem a ver a sua atividade profissional como um fator fundamental para a sua realização pessoal e profissional.

O *envolvimento no trabalho* tem sido alvo de um interesse crescente no contexto organizacional, sendo analisado e investigado com maior profundidade nos últimos anos. No entanto, a definição deste conceito continua a representar um desafio para os investigadores, dada a sua complexidade e a multiplicidade de fatores que nele intervêm (Kanan & Zanelli, 2011). De acordo com Kahn (1990), quanto mais um colaborador conseguir integrar os seus valores no ambiente de trabalho, maior será o seu envolvimento. Um colaborador empenhado revela níveis mais elevados de compromisso, incentivando os demais a aumentarem a sua produtividade, contribuindo assim para a melhoria da imagem e dos resultados da organização (Devi, 2009).

Bakker (2017), define o *envolvimento no trabalho* como um estado mental no qual o colaborador, ao desempenhar as suas funções, se entrega de forma plena, sentindo-se motivado, entusiasmado e com um elevado nível de energia. Esse estado de envolvimento

faz com que o profissional se sinta verdadeiramente conectado com as suas tarefas, o que influencia diretamente a sua produtividade e satisfação no trabalho. Para o autor, quando o colaborador se envolve de maneira autêntica, a sua presença no ambiente laboral torna-se mais expressiva, não apenas no aspeto físico, mas também a nível cognitivo e emocional. Esse envolvimento integral contribui para um desempenho de excelência, pois colaboradores engajados tendem a dedicar mais esforço às suas responsabilidades, uma vez que se identificam profundamente com o seu trabalho.

Na literatura académica, o envolvimento dos colaboradores é amplamente reconhecido como um fator positivo para as organizações, uma vez que está associado a um melhor desempenho e a um maior bem-estar no ambiente de trabalho. Segundo Bakker (2017), esse envolvimento é sustentado por três dimensões fundamentais:

- *Vigor*: Refere-se ao nível de energia e resistência mental do colaborador durante o desempenho das suas funções. Envolve a disposição para investir esforço no trabalho e a capacidade de persistir perante desafios e dificuldades.
- *Dedicação*: Representa um forte compromisso com o trabalho, caracterizado por sentimentos de significado, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio. Um colaborador dedicado sente-se emocionalmente ligado às suas funções e encontra propósito nas suas atividades.
- *Absorção*: Diz respeito ao estado de imersão total na tarefa, em que o colaborador se encontra completamente concentrado e envolvido, sentindo que o tempo passa rapidamente e que há uma dificuldade natural em afastar-se da atividade.

Dessa forma, o envolvimento no trabalho não se limita a uma questão de presença física, mas reflete um investimento emocional e cognitivo que beneficia tanto o colaborador como a organização. Quanto mais o colaborador for envolvido no seu ambiente de trabalho, mais desenvolverá um sentimento de pertença à organização. Esse vínculo fortalece-se à medida que desempenha as suas funções, conduzindo-o a um estado de fluxo, no qual a imersão e o foco na atividade são máximos (Siqueira & Gomide Jr., 2004).

Csikszentmihalyi (1999), define o conceito de fluxo (*flow*) como um estado psicológico caracterizado pela imersão total na atividade desempenhada, sendo frequentemente associado ao envolvimento no trabalho. Este estado ocorre quando o indivíduo se encontra profundamente concentrado nos seus objetivos, recebe feedback imediato e consegue equilibrar desafios exigentes com um elevado nível de competências. Quando um colaborador realiza tarefas que lhe proporcionam essa experiência de fluxo, tende a sentir uma sensação de realização plena, favorecendo tanto o seu crescimento pessoal como o alcance dos seus objetivos profissionais (Siqueira, 2008).

Schaufeli e Salanova (2008), destacam que os trabalhadores que se sentem envolvidos com a organização apresentam níveis mais elevados de satisfação profissional, demonstram um melhor estado de saúde mental, mantêm maior concentração nas suas tarefas e mostram-se mais motivados para o desenvolvimento contínuo das suas competências. Esse envolvimento contribui ainda para a redução da intenção de rotatividade, ou seja, estes profissionais têm menos predisposição para deixar a organização. Assim, é possível afirmar que colaboradores altamente envolvidos estabelecem um vínculo emocional com a empresa, criando as condições necessárias para um compromisso mais sólido com os seus objetivos e resultados (Siqueira & Padovam, 2008).

2.2.3 Comprometimento organizacional

O *compromisso organizacional* refere-se a um vínculo psicológico estabelecido quando os colaboradores se identificam com os valores e objetivos da organização, mantendo uma ligação afetiva com ela (Fisher, 2010). Os estudos de Meyer e Allen (1991), destacavam a essência do vínculo de *comprometimento organizacional*, com enfoque no processo psicológico que estrutura a relação entre o indivíduo e a organização (Bastos, 1998). Assim, os autores concetualizaram o *comprometimento organizacional* como um estado psicológico que define a ligação do colaborador à organização, influenciando a sua decisão de permanecer ou sair da mesma (Meyer & Allen, 1991). Embora diversas investigações sobre o *compromisso organizacional* tenham procurado desenvolver modelos que quantificam e explicam os diferentes níveis de comprometimento no contexto laboral, verifica-se que, ao longo desses estudos, o conceito tem evoluído nas suas definições (Allen & Meyer, 1990). Dentre os diversos estudos empíricos conduzidos, destaca-se a aplicação do modelo conceptual desenvolvido

por Meyer e Allen (1991), que também será adotado nesta investigação. Estes autores definiram o *comprometimento organizacional* como um conceito multidimensional, caracterizado por um estado psicológico que reflete o vínculo do colaborador com a organização, influenciando a sua decisão de permanecer ou sair. Esse comprometimento é composto por três dimensões:

O *comprometimento afetivo* representa a forma mais associada ao bem-estar no trabalho, pois reflete o apego emocional do colaborador à organização (Fisher, 2010). Nesse caso, os trabalhadores permanecem porque desejam e se sentem envolvidos, empenhando-se ativamente para contribuir com os objetivos organizacionais (Meyer & Allen, 1991). A afetividade manifesta-se na ligação emocional do indivíduo à organização (Rego & Souto, 2004), o que leva à identificação com as metas organizacionais e à interiorização dos seus valores, gerando um sentimento de pertença (Souza, 2013).

O *comprometimento instrumental*, por sua vez, está associado a fatores externos, como incentivos financeiros ou a percepção dos custos envolvidos na saída, bem como à falta de alternativas viáveis (Meyer & Allen, 1991). Nessa dimensão, os colaboradores permanecem na organização não porque a valorizam, mas porque precisam. Esse tipo de vínculo tende a resultar em um desempenho apenas suficiente para cumprir as exigências mínimas, frequentemente acompanhado por sentimentos de insatisfação, injustiça ou pela percepção de que não conseguem desenvolver plenamente o seu potencial devido a restrições impostas por terceiros (Rego et al., 2007).

Por fim, o *comprometimento normativo* diz respeito ao senso de obrigação do colaborador em permanecer na organização, muitas vezes baseado na percepção de que sair seria moralmente inadequado, especialmente quando a organização demonstrou lealdade para com ele. Dessa forma, os trabalhadores que se enquadram nesta categoria mantêm-se na organização, mas sem necessariamente demonstrar entusiasmo ou alto desempenho no que fazem (Meyer & Allen, 1991).

A questão das bases do comprometimento organizacional também foi abordada nos estudos de O'Reilly e Chatman, em 1986 (Bastos, 1998). Estes autores defenderam

que o *vínculo psicológico* entre o colaborador e a organização assenta em três dimensões: o interesse do colaborador em obter recompensas da organização – *conformidade*; o orgulho na sua relação com a organização – *identificação*; e a compatibilidade entre os valores do colaborador e os da organização – *internalização* (Allen & Meyer, 2000). Assim, a *conformidade* ocorre quando determinadas atitudes e comportamentos são adotados em troca de recompensas específicas; a *identificação* manifesta-se quando o indivíduo aceita a influência para estabelecer ou manter uma relação positiva; e a *internalização* acontece quando a influência é aceite porque os comportamentos e atitudes incentivados estão alinhados com os seus valores pessoais (Meyer & Herscovitch, 2001).

No cenário competitivo atual, as organizações necessitam de profissionais que vão além das suas funções formais, demonstrando comprometimento na procura de soluções ágeis, criativas e inovadoras para desafios inéditos (Rego, 2003). Dessa forma, compreender e fomentar o compromisso organizacional torna-se essencial para a retenção de talentos e a sustentabilidade das organizações no longo prazo.

O bem-estar no ambiente de trabalho tem sido amplamente estudado em diferentes contextos e culturas, e pesquisas globais indicam que ele pode variar conforme características demográficas, como sexo, escolaridade e geração. Estudos sugerem que mulheres frequentemente relatam níveis mais elevados de estresse ocupacional, enquanto homens podem apresentar menor expressão de emoções relacionadas ao bem-estar (Warr, 2007). A escolaridade também pode influenciar o bem-estar: colaboradores com maior nível educacional tendem a ter acesso a posições com maior autonomia e controle sobre o trabalho, fatores associados a maior satisfação e saúde psicológica (Grawitch & Ballard, 2019). Em termos geracionais, *millennials* e integrantes da Geração Z geralmente valorizam equilíbrio entre vida pessoal e profissional, oportunidades de desenvolvimento e propósito no trabalho, enquanto gerações mais experientes tendem a priorizar estabilidade, segurança e relações profissionais consolidadas, apresentando diferentes perfis de bem-estar (Eurofound, 2021).

2.3 Perceção da produtividade

A produtividade e os seus indicadores têm sido recorrentemente utilizados ao longo do tempo como forma de avaliar e otimizar o desempenho dos colaboradores, bem como o da própria organização. Assim, quando o objetivo é promover o aumento da

produtividade, torna-se imprescindível medi-la, tanto sob a perspectiva da eficácia quanto da eficiência (Collewet & Sauermann, 2017).

A produtividade é compreendida, tecnicamente, como uma medida da eficiência na produção. Esta é otimizada quando os colaboradores de uma organização estão altamente motivados para alcançar os seus objetivos. Diversos fatores influenciam o desempenho profissional, incluindo a satisfação no trabalho, a motivação e o suporte organizacional (Rodríguez-Aceves et al., 2018).

Colaboradores motivados são essenciais para o ambiente de trabalho, pois contribuem significativamente para a sobrevivência e sucesso das organizações, desempenhando as suas funções de forma positiva e aumentando a produtividade. A atribuição adequada das funções aos colaboradores permite que estes maximizem o uso das suas competências, favorecendo uma maior concentração nas suas responsabilidades e objetivos (Paik et al., 2002).

De acordo com Sabir (2017), um colaborador motivado tende a demonstrar um melhor desempenho na execução das suas tarefas, focando-se mais na qualidade do trabalho e operando com maior produtividade e eficiência. Deste modo, pode-se afirmar que níveis elevados de motivação estão diretamente relacionados a uma melhor performance dos colaboradores, uma vez que o seu desempenho reflete a qualidade e quantidade do trabalho realizado dentro das suas funções e responsabilidades (Maswani et al., 2021).

Michie et al. (2002), afirmam que a motivação dos colaboradores é um fator essencial para a produtividade no ambiente de trabalho, uma vez que indivíduos motivados tendem a desempenhar as suas funções com maior empenho e qualidade. Dessa forma, níveis elevados de motivação contribuem diretamente para o aumento da produtividade, impulsionados por um maior esforço na realização das tarefas.

Ryan e Deci (2000), destacam que colaboradores motivados e satisfeitos realizam o seu trabalho com maior dedicação e eficiência, ao contrário daqueles que desempenham as suas funções apenas por obrigação, sem envolvimento genuíno no processo. Cada vez se prova mais importante recorrer a diferentes estratégias de motivação, as quais disponibilizam instrumentos e técnicas de forma a incentivar os seus colaboradores, como o reconhecimento, a remuneração, o elogio, a atribuição de novas responsabilidades.

O reconhecimento constitui uma ferramenta eficaz e benéfica, ao permitir que os colaboradores sejam valorizados pelo seu desempenho. De acordo com Pinar (2011), os profissionais demonstram um maior empenho quando se sentem reconhecidos e apreciados pelos seus esforços. Esse reconhecimento incentiva-os a dar o seu melhor, evidenciando as suas competências e talentos. Deste modo, é fundamental desenvolver um sistema de reconhecimento que seja impactante tanto para os colaboradores como para a organização (Hsiu-Fen, 2007).

A remuneração pode também ser utilizada como um fator de motivação para os colaboradores. Empresas que destinam maiores investimentos à sua equipa aumentam a motivação e o comprometimento dos profissionais, refletindo-se em ganhos de produtividade e, conseqüentemente, em um desempenho financeiro superior (Athanasoglou, Brissimis & Delis, 2008). Elementos financeiros, como salários, subsídios e outras formas de pagamento, impactam positivamente a produtividade dos colaboradores (Locke et al., 1980). Para que os profissionais se sintam confortáveis no ambiente de trabalho, é essencial que sejam devidamente remunerados e recebam benefícios adequados (Trank et al., 2002).

A utilização de elogios constitui um dos métodos mais eficazes para incentivar os colaboradores. Reconhecer e exaltar as qualidades dos indivíduos é a estratégia mais comum para motivá-los (Salasiah et al., 2010). Os profissionais valorizam ser reconhecidos pela qualidade do seu trabalho, e o sentimento de serem apreciados, aliado ao elogio, adquire um significado ainda mais profundo quando realça os efeitos motivacionais (Sirota et al., 2004). Quando os trabalhadores percebem que os seus gestores os reconhecem e elogiam, tendem a apresentar um desempenho superior, o que contribui para uma maior produtividade organizacional (Salasiah et al., 2010).

A atribuição de novas funções tende a satisfazer os colaboradores, pois proporciona a oportunidade de assumir responsabilidades de nível superior. Dessa forma, tornam-se mais recetivos a novos desafios quando se sentem apoiados e dispõem dos recursos necessários para desempenhar as suas funções (Jurgensen, 1978). Os profissionais que recebem novas atribuições e maiores responsabilidades sentem-se motivados a dedicar-se ainda mais, uma vez que percebem que o seu esforço resultará em conquistas positivas (David et al., 2004).

Outro fator essencial a considerar na motivação dos colaboradores é a comunicação. De acordo com Helen e Jacques (2002), a interação presencial com os colaboradores é uma abordagem mais eficaz e motivadora do que a comunicação por via *online*, como através do e-mail por exemplo. Quando os profissionais têm acesso a informações claras sobre o que ocorre na empresa, sentem-se mais preparados para tomar decisões relevantes em relação ao seu trabalho (Helen & Jacques, 2002). Além disso, a realização de reuniões regulares garante que os colaboradores estejam informados sobre mudanças organizacionais, contribuindo para um ambiente de trabalho mais transparente e estimulante (James & Lyman, 1982).

Oliveira (2020), observa que a motivação constitui a força propulsora do comportamento humano. No passado, a crença de que a motivação poderia ser imposta às pessoas era predominante; no entanto, atualmente entende-se que cada indivíduo apresenta motivadores próprios, influenciados por diferentes fatores, como destaca Paulino (2018), o autor evidencia em seu estudo que as abordagens fundamentadas nas relações humanas e no comportamento organizacional, particularmente aquelas associadas ao movimento das relações humanas, têm como premissa o atendimento às necessidades básicas dos trabalhadores como estratégia para elevar a produtividade.

Para que os colaboradores possam alcançar o seu máximo potencial no desempenho das suas funções, é fundamental que as tarefas sejam estruturadas e organizadas de modo a atender não apenas às exigências operacionais, mas também às necessidades humanas mais elevadas. Nesse processo, as relações humanas assumem um papel determinante, uma vez que o desejo de pertencimento e de reconhecimento constitui uma das principais forças motivacionais do indivíduo. Assim, a produtividade não resulta apenas de fatores técnicos ou individuais, mas é fortemente influenciada pela dinâmica social e pelas interações no ambiente de trabalho. Dessa forma, compreender a influência das relações humanas torna-se essencial para promover níveis mais elevados de motivação e, conseqüentemente, de produtividade (Paulino, 2018).

Medir a produtividade dos colaboradores é um fator importante para qualquer instituição que deseja ter bons resultados, uma vez que permite identificar o alinhamento entre os recursos investidos e os resultados alcançados. Através dessa avaliação, a organização consegue não apenas monitorizar o desempenho individual e coletivo, mas também detetar oportunidades de melhoria, otimizar processos e promover estratégias de

gestão mais eficazes que vão de encontro a necessidade do colaborador. Além disso, a mensuração da produtividade fornece indicadores objetivos que apoiam a tomada de decisão, assegurando maior competitividade e sustentabilidade da instituição a longo prazo (Paulino, 2018).

A percepção de produtividade também pode ser influenciada por sexo, escolaridade e geração, embora os padrões variem conforme o contexto cultural e organizacional. Estudos internacionais mostram que homens e mulheres podem diferir na forma como avaliam sua própria produtividade, muitas vezes relacionadas a fatores como carga de trabalho, responsabilidades fora do trabalho e expectativas sociais (Warr, 2007). Colaboradores com níveis mais altos de escolaridade podem perceber maior eficácia e domínio sobre suas tarefas, devido à experiência e ao conhecimento técnico adquirido, refletindo-se em percepções de produtividade mais elevadas (Grawitch & Ballard, 2019).

Quanto às gerações, pesquisas indicam que trabalhadores mais jovens tendem a se autoavaliar como mais produtivos em ambientes flexíveis e inovadores, enquanto gerações mais velhas podem associar produtividade à experiência e à consistência no desempenho (Ryu, Hwang & Lee, 2022).

2.4 Trabalho flexível, bem-estar e produtividade na perspectiva sustentável de RH

O aumento das exigências no ambiente de trabalho tem-se revelado um fator determinante para o crescimento dos níveis de *stress*, em particular do *stress* laboral, nesse contexto, torna-se essencial que as organizações implementem estratégias que promovam o bem-estar dos seus colaboradores, incluindo medidas de carácter preventivo, remediativo e reabilitativo relativamente a este fenómeno. O *stress* pode ser compreendido como um estado de desconforto emocional, decorrente do desequilíbrio entre as exigências profissionais e a percepção do colaborador da sua capacidade individual de enfrentá-las (Halkos & Bousinakis, 2010).

Embora diversos estudos apontem uma relação entre práticas de flexibilidade e bem-estar subjetivo, os resultados ainda não são conclusivos. Para Allvin et al. (2006), tais práticas podem comprometer o bem-estar ao transferirem para o indivíduo maior responsabilidade no planeamento e execução das tarefas, o que, em contextos de exigências elevadas ou indefinidas, pode gerar *stress*. Nesse sentido, a literatura apresenta

posições divergentes: enquanto alguns autores associam a flexibilidade a potenciais fontes de *stress*, outros evidenciam benefícios como a melhoria da qualidade de vida. Estudos também indicam que práticas flexíveis favorecem o envolvimento no trabalho (Bakker & Demerouti, 2007), o qual está ligado à maior satisfação, produtividade e autorrealização, refletindo positivamente na satisfação geral com a vida (Snir et al., 2014; Weideman & Hofmeyr, 2020).

As práticas de flexibilidade têm ganho destaque no cenário organizacional global, sobretudo pelo reconhecimento dos seus benefícios para a produtividade e o desempenho. Essas práticas consistem em estratégias que oferecem aos colaboradores maior autonomia na gestão das suas funções (Weideman & Hofmeyr, 2020), promovendo a autogestão e possibilitando maior controle sobre o tempo, atenção e energia (Allen et al., 2013).

As organizações têm vindo a reconhecer cada vez mais a importância de promover o bem-estar dos seus colaboradores. A crença de que trabalhadores felizes e satisfeitos são mais produtivos levou as organizações a investirem em estratégias de promoção do bem-estar a nível global. De acordo com Gough e McGregor (2007), o bem-estar é um conceito abrangente que engloba tanto abordagens objetivas como subjetivas. No que diz respeito ao bem-estar subjetivo, Diener et al. (1999) propuseram duas dimensões: a hedónica e a cognitiva. A dimensão *hedónica* refere-se aos estados emocionais e espirituais, envolvendo tanto emoções agradáveis quanto desagradáveis, com uma predominância das emoções positivas, enquanto a dimensão *cognitiva* está associada à sensação de satisfação geral com a vida (Diener et al., 1999). A satisfação geral com a vida, portanto, é considerada um indicador central do bem-estar subjetivo (Linley et al. 2009). Esta satisfação é definida como o grau em que a experiência de vida de um indivíduo satisfaz as suas necessidades e desejos, tanto a nível físico como psicológico (Rice, 1984). Assim, a satisfação com a vida depende da satisfação com diferentes áreas, como o trabalho, a saúde, o lazer, a vida familiar, a vida social, a educação e o padrão de vida (Rojas, 2006). Esses domínios são influenciados por características de vida mais gerais, que podem ser comuns ou específicas a cada área, como o nível socioeconómico e características do trabalho (horas de trabalho, horários flexíveis, gestão do conflito trabalho-família, entre outros) (Sirgy et al. 2010).

Layard e De Neve (2023), integrando saberes da economia, da psicologia, da neurociência e da sociologia, estabeleceu uma relação direta entre o estado de bem-estar

dos trabalhadores e a sua produtividade, advogando que este bem-estar não é só importante ser promovido como um fim em si mesmo, mas por razões de ordem económica. Com efeito, é do interesse também organizacional e social, pois não lhe dar importância aumenta as despesas de saúde por parte do Estado, aumenta os subsídios de doença e invalidez, e dar-lhe importância tem um efeito positivo na motivação, na inovação, na resiliência, na colaboração e no absentismo.

A abordagem estratégica da GRH tem sido predominante ao longo das últimas três décadas (Kramar, 2014). Este modelo tradicional enfatiza o papel da GRH na contribuição para os objetivos económicos das organizações, dando especial atenção ao cumprimento de normas legais, à redução de riscos jurídicos, à minimização de custos por colaborador e à implementação de programas voltados para o desenvolvimento das atitudes e da motivação dos trabalhadores (Boudreau & Ramstad, 2005). Dessa forma, a gestão estratégica de recursos humanos está diretamente ligada a um conjunto de práticas orientadas para alcançar os objetivos organizacionais, com especial foco na performance financeira da empresa (Jabbour & Santos, 2008).

Nas últimas décadas, a perspetiva da sustentabilidade tem-se disseminado no meio corporativo (Dyllick & Muff, 2015), impulsionada pela crescente consciencialização de que a construção de uma sociedade sustentável depende da participação ativa das empresas (Schaltegger, Hansen, & Lüdeke-Freund, 2016). Nesse sentido, este contexto torna-se fundamental para analisar o papel da GRH no desenvolvimento sustentável das organizações, uma vez que práticas estratégicas de gestão de pessoas podem contribuir para a criação de ambientes de trabalho mais responsáveis, equilibrando os objetivos empresariais com impactos positivos na sociedade e no meio ambiente. Dessa forma, é possível identificar duas premissas fundamentais: o papel da GRH na formulação e implementação de estratégias voltadas para a sustentabilidade e a necessidade de que o próprio processo de GRH seja conduzido de maneira sustentável (Cohen et al., 2012). Assim, a GRH não apenas contribui para a sustentabilidade corporativa, mas também se beneficia dos seus princípios (Järlström, Saru, & Vanhala, 2018).

A evolução das relações humanas no ambiente de trabalho levou ao desenvolvimento de uma abordagem focada na qualidade de vida organizacional, buscando alinhar os interesses das empresas e dos colaboradores. Esse modelo reforça a importância do bem-estar dos trabalhadores para o aumento da produtividade,

favorecendo a sua satisfação e o seu comprometimento com a organização (Deadrick & Stone, 2014). Essa linha de estudos também aborda o conceito de sistemas de trabalho sustentáveis (Kramar, 2014), os quais se fundamentam em premissas essenciais para a compreensão da relação entre trabalho, indivíduos e sustentabilidade. Primeiramente, considera-se que o trabalho deve proporcionar oportunidades para o desenvolvimento pessoal, profissional e social dos indivíduos. Além disso, entende-se que a sustentabilidade económica está intrinsecamente ligada à sustentabilidade social e humana, pois sem o bem-estar dos colaboradores, a viabilidade económica das organizações pode ser comprometida.

Outro ponto central dessa abordagem é a ideia de que a sustentabilidade é um dos pilares do progresso social, evidenciando a necessidade de integrar práticas organizacionais que favoreçam tanto o desenvolvimento humano quanto o equilíbrio ambiental. Por fim, a sustentabilidade dos recursos humanos e sociais é vista como uma condição essencial para a preservação ecológica, uma vez que somente indivíduos e grupos que adotam práticas sustentáveis são capazes de compreender, valorizar e atuar de forma eficaz em prol da sustentabilidade ambiental (Docherty, Kira, & Shani, 2008).

A sustentabilidade da GRH envolve a incorporação dos princípios do desenvolvimento sustentável às práticas organizacionais, promovendo uma abordagem de longo prazo para a atração, desenvolvimento e gestão de colaboradores de maneira responsável e equilibrada. Essa perspectiva implica que as empresas adotem práticas que valorizem não apenas o desempenho financeiro, mas também o bem-estar dos trabalhadores e a equidade nas relações laborais. Nesse sentido, as organizações devem priorizar a seleção de profissionais com habilidades de aprendizagem contínua, garantir a justiça no ambiente de trabalho, respeitar os direitos dos trabalhadores e investir no desenvolvimento de talentos. Além disso, fortalecer as relações interpessoais dentro da organização é essencial para a criação de um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo (Becker, 2011). Dessa forma, as práticas da Gestão Sustentável de Recursos Humanos (GSRH) devem focar na atração e retenção de funcionários motivados e qualificados, proporcionando oportunidades de crescimento profissional e incentivando uma cultura organizacional que valorize o desenvolvimento humano (Prins et al., 2020).

3.1 Abordagem Metodológica

Neste capítulo, que dá entrada à segunda parte desta investigação irá ser caracterizado o estudo empírico e será feita a caracterização da amostra e do procedimento de recolha e análise de dados. Para executar este estudo, foi tomada uma abordagem metodológica quantitativa, com recurso a inquérito por questionário (Anexo 1), via *online* e de forma anónima, facilitando o acesso ao mesmo. Importante será sublinhar que o questionário, maioritariamente composto por questões de escolha múltipla, foi desenvolvido com base na revisão da literatura presente na parte I, assim como a identificação dos construtos pertinentes para a execução deste trabalho de investigação.

3.2 Objetivos, Hipóteses e Variáveis

Tendo em consideração a revisão da literatura apresentada, observa-se que diversos contributos teóricos e empíricos destacam a forma como o bem-estar dos colaboradores se relaciona com a perceção da produtividade no contexto laboral. Partindo destas evidências, o presente estudo tem como propósito *analisar de que forma se relaciona o bem-estar dos colaboradores com a perceção de produtividade em trabalhadores com práticas flexíveis*. Para tal, foram definidos objetivos específicos e formuladas hipóteses de investigação que permitam verificar se existem diferenças significativas na perceção da produtividade e do bem-estar dos indivíduos inquiridos.

Objetivo 1 – Descrever os valores do bem-estar e da perceção de produtividade na amostra.

H1 – Os valores de bem-estar são elevados na amostra de trabalhadores com práticas flexíveis.

H2 – Os valores de perceção de produtividade são elevados na amostra de trabalhadores com práticas flexíveis.

Objetivo 2 – Conhecer a relação existente entre o bem-estar e a perceção de produtividade na amostra em trabalhadores com práticas flexíveis.

H3 - Existe uma relação positiva e estatisticamente significativa entre o bem-estar e a perceção de produtividade dos colaboradores.

Objetivo 3 – Predizer o impacto do bem-estar dos trabalhadores na percepção de produtividade.

H4 – *Aumentos de bem-estar dos colaboradores levam a aumentos na sua percepção de produtividade.*

4 – Explorar as diferenças de bem-estar e de percepção de produtividade em diferentes grupos sociodemográficos.

H5 - *Existem diferenças significativas no bem-estar e na percepção de produtividade entre colaboradores de diferentes grupos sociodemográficos.*

3.3 Instrumentos de medida

Para a recolha de dados, tornou-se necessário recorrer a instrumentos de avaliação que permitissem medir de forma válida e fiável as variáveis em estudo (Quadro 1). A seleção dos instrumentos foi realizada tendo em conta a pertinência face aos objetivos da investigação, a adequação ao contexto laboral e a sua utilização em estudos prévios. Foram utilizados para este estudo os instrumentos TOMH Well-Being 24 scale e Questionário de Produtividade, assim como uma ficha sociodemográfica.

Quadro 1

Instrumentos de medida usados no estudo

Instrumento	Autores	Descrição
Ficha sociodemográfica	Elaboração própria	Caracterização da amostra
TOMH Well-Being 24	Kazuhiro Watanabe (2019)	Medir o bem-estar laboral
Produtividade	Veit e Ware (1983)	Percepção da produtividade

O questionário TOMH Well-Being 24 Scale foi utilizado para a avaliação do bem-estar laboral, sendo composto por 24 itens avaliados através de uma escala de 1 a 5, em que 1 corresponde a “Concordo totalmente” e 5 a “Discordo totalmente”. Este instrumento foi desenvolvido por Kazuhiro Watanabe (2019) e, originalmente, encontrava-se disponível apenas em inglês. Após a obtenção de autorização do autor, procedeu-se à sua tradução para português por dois falantes bilíngues, seguindo o procedimento de tradução retroativa (*back-translation*), garantindo assim a equivalência

semântica e a preservação do conteúdo original. Quanto ao questionário, considerando-se a sua utilização como uma medida unidimensional, apresentou uma fiabilidade muito boa, com um Alfa de Cronbach de 0,845.

Para a avaliação das percepções dos indivíduos acerca da sua produtividade, utilizou-se um questionário composto por 10 itens, avaliados numa escala de 1 a 5, em que 1 corresponde a “Concordo totalmente” e 5 a “Discordo totalmente”. Este instrumento foi concebido como um teste de autorrelato, permitindo compreender a percepção dos inquiridos relativamente ao seu desempenho profissional. A sua elaboração baseou-se no Modelo de Bass e Avolio (2004), no Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) e no Mental Health Inventory (MHI), desenvolvido por Veit e Ware (1983). Considerando o questionário como uma medida unidimensional, a sua fiabilidade revelou-se elevada, apresentando um Alfa de Cronbach de 0,88, sendo que as subescalas do instrumento também evidenciaram uma muito boa consistência interna.

Ambos os questionários utilizados neste estudo, o TOMH Well-Being 24 Scale e o Questionário de Produtividade, foram validados para aplicação junto da população portuguesa. Esta validação garante que os instrumentos são cultural e linguisticamente adequados, permitindo uma avaliação fiável e consistente do bem-estar laboral e da percepção de produtividade dos colaboradores no contexto nacional. A utilização de instrumentos validados assegura, assim, a pertinência e a robustez dos dados recolhidos, conferindo maior rigor científico aos resultados obtidos.

Com a amostra neste estudo, foram realizados testes psicométricos para avaliar a fidelidade dos instrumentos. No instrumento TOMH Well-Being 24 Scale, observou-se uma elevada homogeneidade entre os itens, evidenciada por um coeficiente alfa de Cronbach de 0,90. Esse valor indica uma excelente consistência interna, sugerindo que os itens do questionário, embora distintos em sua formulação, são convergentes na mensuração de um mesmo construto, neste caso, o bem-estar. Tal resultado reforça a confiabilidade da escala para fins de pesquisa, uma vez que aponta para a estabilidade das respostas e a coerência interna entre os diferentes indicadores. A elevada homogeneidade também demonstra que os participantes interpretaram os itens de maneira semelhante, contribuindo para a robustez dos dados obtidos e fortalecendo a validade do instrumento no contexto da amostra analisada. Fizemos uma análise de fidelidade às escalas do bem-estar e os alfas encontrados são os seguintes:

- 1) Subescala de planeamento (0,53)
- 2) Subescala de Autonomia (0,74)
- 3) Subescala de Perceção Positiva (0,82)
- 4) Subescala de Desenvolvimento (0,80)
- 5) Subescala de Positivismo (0,67)
- 6) Subescala de auto-estima (0,71)
- 7) Subescala de Relações (0,73)
- 8) Subescala de Propósito (0,89)

Como podemos verificar, com a exceção da dimensão de Planeamento, todas as restantes oferecem garantias de fidelidade entre razoável e muito boa)

Da mesma forma, o questionário utilizado para avaliar a produtividade apresentou um bom nível de consistência interna, com um coeficiente alfa de Cronbach de 0,83. Esse resultado indica que os itens do instrumento também são bastante confiáveis para a mensuração do construto proposto, conferindo credibilidade às conclusões realizadas com base nessas respostas.

4.3 População, amostra e procedimento de recolha e análise de dados

População e Amostra

A amostra (tabela 1) respondente neste estudo é composta por 113 trabalhadores portugueses em sua maioria dispersados por Portugal Norte a Sul, envolvidas nas mais diversas atividades profissionais, dentro de diferentes setores da população trabalhadora nacional.

No que diz respeito ao sexo dos respondentes, 24,8% identificaram-se como sendo do sexo masculino enquanto os restantes 75,2% identificaram-se como sendo do sexo feminino. Em termos de frequência isto corresponde a 28 respondentes do sexo masculino e a 85 do sexo feminino o que demonstra uma maior incidência de respostas por parte do sexo feminino.

Em relação ao Estado Civil, 53,1% são solteiros, 35,4% casados, 8,0% têm união de facto, 2,7 % são divorciados e 0,9% viúvo. Já em questão de frequência, 60 são solteiros, 40 casados, 9 tem união de facto, 3 divorciados e 1 viúvo. O maior público respondente tem o estado civil atual como solteiro.

Tabela 1*Características Sociodemográficas da Amostra Total (n=113)*

Variável	Categorias	Frequência	Percentagem
Sexo	Feminino	85	75,2%
	Masculino	28	24,8%
Estado Civil	Solteiro	60	53,1%
	Casado	40	35,4%
	União de Facto	9	8,0%
	Divorciado	3	2,7%
	Viúvo	1	0,9%
Grupo Etário	Geração Z	40	35,4%
	Geração Y	50	44,2%
	Geração X	22	19,5%
	Boomer	1	0,9%
Dependentes	Não	84	74,3%
	Sim	29	25,7%
Escolaridade	Secundário	10	8,8%
	Licenciatura	66	58,4%
	Mestrado	35	31%
	PhD	1	0,9%
Regime de trabalho	Termo	29	25,7%
	Sem termo	67	29,3%
	Parcial	2	1,8%
	Substituição	1	0,9%
	Prestação de serv.	4	3,5%
	Outro	10	8,8%
Residência	Norte	78	69,9%
	Centro	20	17,7%
	Sul	8	7,1%
	Estrangeiro	7	6,2%
Experiência	Menos de 1 ano	10	8,8%
	1 a 2 anos	20	17,7%
	3 a 5 anos	20	17,7%
	6 a 10 anos	19	16,8%
	Mais de 10 anos	44	38,9%

Legenda:**Negrito** – Valores mais elevados

Relativamente à faixa etária dos respondentes, 35,4% pertencem à *Geração Z*, o que corresponde a 40 participantes. Em seguida, a *Geração Y* representa 44,4% dos

respondentes, totalizando 50 participantes, evidenciando-se como o grupo com maior representatividade na amostra. Já a *Geração X* contou com 22 respondentes, o que corresponde a 19,5% do total. Por fim, apenas 1 participante (0,9%) identificou-se como pertencente à geração *Baby Boomer*, demonstrando uma participação muito reduzida deste grupo etário no estudo. Quando se analisa se o respondente tem filhos e/ou pais dependentes a seu cargo, 74,3% respondeu que não, o que nos demonstra uma frequência de 84 respondentes e 25,7% respondeu que sim o que demonstra uma frequência de 29 respondentes. É evidente o predomínio de respondentes sem dependentes a seu cargo.

As habilitações literárias foram divididas para o estudo desta pesquisa em ensino secundário que corresponde a 8,8% e 10 respondentes, licenciatura com 58,4% e 66 respondentes sendo o maior grupo respondente, mestrado com 31,0% e 35 respondentes e PHD 0,9% totalizando o total de 1 respondente, sendo assim o menor grupo avaliado no estudo.

No que tange o regime de trabalho contratual dos respondentes do presente estudo, 25,7% tem um contrato a termo o que representa uma frequência de 29 respondentes, 59,3% tem contrato sem termos o que representa 67 no número de respondentes sendo assim o maior grupo do estudo, 1,8% tem contrato a tempo parcial o que representa 2 respondentes, 0,9% tem contrato de substituição o que corresponde a 1 respondente, 3,5% tem um contrato de prestação de serviços o que corresponde a 4 respondentes e 8,8% assinalou a opção “outros” o que corresponde a 10 dos participantes. Observa-se que 69,0% dos participantes residem no Norte de Portugal, o que corresponde a 78 dos respondentes, 17,7% residem no Centro de Portugal o que corresponde a 20 dos respondentes, 7,1% residem no Sul de Portugal o que corresponde a 8 respondentes e 6,2% são estrangeiros o que corresponde a 7 correspondentes. Sendo o maior número de respondentes do Norte de Portugal.

Relativamente ao tempo de experiência laboral, 8,8% trabalham a menos de 1 ano, sendo a frequência de 10 respondentes, 17,7% trabalham de 1 a 2 anos e corresponde a frequência de 20 respondentes, 17,7% trabalham de 3 a 5 anos e corresponde a frequência de 2 respondentes, 16,8% trabalham de 6 a 10 anos o que corresponde a 19 respondentes e 38,9% trabalham mais de 10 anos o que corresponde a 44 respondentes, representando o maior grupo de respostas.

Procedimentos de recolha e análise de dados

O questionário utilizado procurava que as respostas obtidas refletissem a realidade e que, com elas fosse possível corresponder aos objetivos propostos, aquando do início deste estudo. Para tal, recorreu-se ao programa *Google Forms*, que possibilitou o célere desenvolvimento do questionário criado para os efeitos desta tese. Questionário este que esteve em circulação, durante 9 meses, tendo sido divulgado nas redes sociais *Facebook*, *LinkedIn* e *Instagram*. Nestas redes sociais, fez-se o apelo a que profissionais da área de Recursos Humanos respondessem, uma vez que havia uma preferência tendencial da autora para analisar este grupo particular de funcionários, porém, como já foi mencionado, por questões de conveniência o questionário abriu-se ao público geral, criando assim também uma amostra comparativa.

Para a análise dos dados obtidos foi utilizado o *Microsoft Excel*, assim como o software IBM (*IBM Statistical Package for the Social Sciences 29*), que possibilitou a comparação dos dados de forma mais objetiva, completa e estruturada, assim como uma melhor perceção da possibilidade de refutação ou propagação do que foi analisado na revisão literária. Foram realizadas estatísticas descritivas com medidas de tendência central e de dispersão, assim como estudos correlacionais bivariados (Pearson), *t-tests* para amostras independentes (paramétricos), e análises de regressão linear simples para os estudos preditivos. Foram realizados também estudos com testes estatísticos segundo as características de não normalidade das variáveis (testes não paramétricos com Kruskal-Wallis).

CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Após o processo de recolha de dados se verificar concluído, será preciso converter esses dados em informação, de maneira que esta possa ser analisada e interpretada com o propósito de testar as hipóteses de investigação anteriormente formuladas e porventura, utilizar os dados para fazer uma análise exploratória com a amostra obtida.

4.1 Apresentação e Análise Descritiva

Para responder ao objetivo específico 1 foram elaboradas as hipóteses: H1 e H2.

H1 – O Bem-estar é elevado em trabalhadores com práticas flexíveis.

Podemos ver na figura 2 e na tabela 2 e 3 que os valores das médias dos itens, são superiores aos valores teóricos médios da escala. Com efeito, a escala tem como mínimo teórico 24 pontos e como máximo 120. Na amostra em estudo com trabalhadores com práticas flexíveis o valor mínimo da escala total é de 68 e o valor máximo é de 119, com uma média de 96,37 e desvio padrão de 10,83. Podemos ainda observar que a média das respostas aos itens na escala Likert de 5 pontos (1 a 5), é de 4,01, um valor superior ao valor da média do item da escala que é 3. Usando uma divisão de cortes (quartis), diríamos que de 24 a 48 pontos seria baixo, de 49 a 72 seria baixo a moderado, de 73 a 96 seria de moderado a alto, e de 97 a 120 seria alto. Ora, com uma média de 96,37, podemos dizer que os resultados do bem-estar da amostra de trabalhadores com práticas flexíveis nesta amostra são moderados e altos (97,8%), com somente 2,2% baixos a moderados. Isto leva-nos a concluir que a hipótese H1 se confirma.

Figura 2

Histograma do bem-estar (n=90)

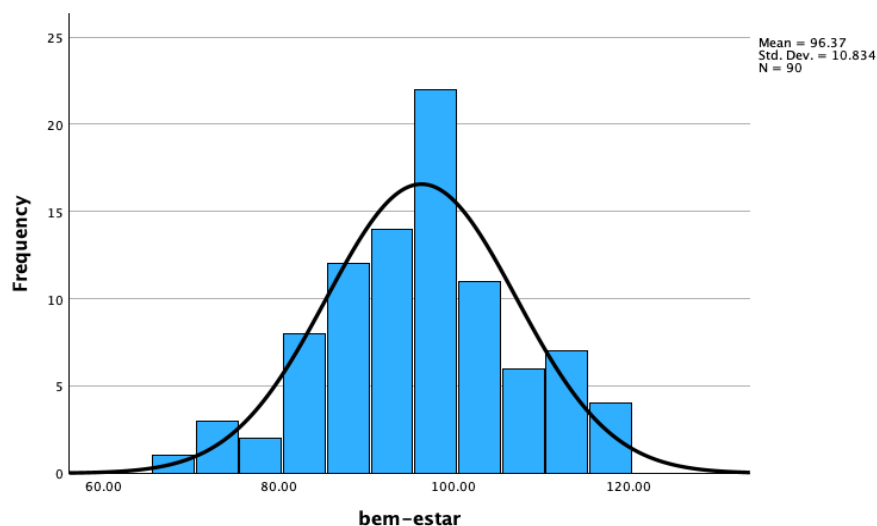


Tabela 2*Níveis de bem-estar (n=90)*

Valor	Frequência	%	% acumulada	Nível
68.00	1	1.1	1.1	Bem-estar baixo a moderado 2,2%
72.00	1	1.1	2.2	
73.00	1	1.1	3.3	
75.00	1	1.1	4.4	
76.00	1	1.1	5.6	
80.00	1	1.1	6.7	
81.00	1	1.1	7.8	
82.00	1	1.1	8.9	
83.00	1	1.1	10.0	
84.00	1	1.1	11.1	
85.00	4	4.4	15.6	Bem-estar moderado a alto 46,7%
86.00	1	1.1	16.7	
87.00	2	2.2	18.9	
88.00	1	1.1	20.0	
89.00	4	4.4	24.4	
90.00	4	4.4	28.9	
91.00	2	2.2	31.1	
92.00	3	3.3	34.4	
93.00	3	3.3	37.8	
94.00	2	2.2	40.0	
95.00	4	4.4	44.4	Bem-estar alto 51,1
96.00	4	4.4	48.9	
97.00	7	7.8	56.7	
98.00	6	6.7	63.3	
99.00	3	3.3	66.7	
100.00	2	2.2	68.9	
101.00	3	3.3	72.2	
102.00	1	1.1	73.3	
103.00	4	4.4	77.8	
104.00	1	1.1	78.9	
105.00	2	2.2	81.1	
107.00	1	1.1	82.2	
108.00	3	3.3	85.6	
109.00	1	1.1	86.7	
110.00	1	1.1	87.8	
111.00	2	2.2	90.0	
112.00	2	2.2	92.2	
114.00	2	2.2	94.4	
115.00	1	1.1	95.6	
117.00	2	2.2	97.8	
119.00	2	2.2	100.0	

Legenda:

Laranja – Nível baixo a moderado (Quartil 2)

Verde – Nível moderado a alto (Quartil 3)

Azul – Nível Alto (Quartil 4)

Para além de testar a hipóteses enunciada, procuramos descrever a amostra em termos mais qualitativos, tentando perceber os itens que foram cotados de forma mais elevada e menos elevada.

Tabela 3

Valores descritivos do bem-estar (n=90)

Item	Média	DP
Sinto que a minha vida profissional tem sido um contínuo de aprendizagem, mudança...	4.41	.701
Gosto de fazer planos para o futuro e trabalhar para que eles se tornem realidade	4.40	.614
Sinto que ao longo do tempo me desenvolvi muito a nível profissional	4.36	.769
No meu trabalho o que faço é importante	4.27	.716
Sinto confiança nas minhas capacidades profissionais	4.17	.707
Sinto orgulho da minha vida profissional	4.16	.763
Sinto que o meu futuro profissional vai ser bom	4.16	.652
Sinto-me confiante e positivo sobre mim mesmo no meu trabalho	4.12	.776
Eu sinto que aquilo que faço é valioso e vale a pena	4.12	.805
Sinto que estou a fazer progressos na vida profissional para alcançar os meus objetivos	4.12	.832
Sinto-me capaz de lidar com problemas complicados no meu trabalho	4.10	.750
Sinto-me necessário/a no meu trabalho	4.09	.843
Sinto prazer no que faço profissionalmente	4.07	.790
Sinto-me satisfeito/a com as relações interpessoais no meu meio profissional	4.07	.761
Na minha vida profissional sinto-me geralmente motivado/a para continuar mesmo quando as	4.02	.861
Sinto-me confiante com as minhas opiniões profissionais, mesmo que elas estejam contrárias	3.97	.800
Sinto-me desafiado/a no meu trabalho	3.96	.860
Sinto receio de dar a minha opinião no meu trabalho, mesmo quando essa opinião difere da (-)	3.88	.958
No meu trabalho eu sei que posso confiar nos outros e eles sabem que podem confiar em mim	3.81	.847
<i>Sinto-me desapontado/a em relação às minhas conquistas profissionais (-)</i>	<i>3.80</i>	<i>.914</i>
<i>Costumo sentir que vou falhar antes de começar algo novo (-)</i>	<i>3.70</i>	<i>1.033</i>
<i>No meu trabalho eu gosto de ter conversas pessoais com os outros</i>	<i>3.68</i>	<i>.885</i>
<i>Não estou certo daquilo que estou a tentar alcançar na minha vida profissional (-)</i>	<i>3.60</i>	<i>1.036</i>
<i>Sinto dificuldade de dar a minha opinião sobre tópicos controversos no meu trabalho (-)</i>	<i>3.36</i>	<i>1.115</i>
Média da escala	4,01	

Legenda:

(-) sentenças negativas

Sentenças **verdes a negrito** são as cinco maiores médias

Sentenças **vermelhas a itálico** são as cinco menores médias

Relativamente aos itens com médias mais elevadas (5 primeiros), os resultados evidenciam uma perceção bastante positiva da vida profissional dos participantes. A média mais alta foi encontrada na afirmação “Sinto que a minha vida profissional tem sido um contínuo de aprendizagem, mudança...” (M = 4.41), indicando uma visão de evolução constante ao longo do tempo. Também se destaca o gosto por fazer planos para o futuro e trabalhar para que estes se concretizem (M = 4.40), o que demonstra uma

atitude proativa e orientada para objetivos. Além disso, os participantes referem ter-se desenvolvido muito a nível profissional ($M = 4.36$), reconhecendo progressos significativos no seu percurso. A perceção de que o trabalho realizado é importante ($M = 4.27$) surge igualmente como um fator relevante, associado a um sentido de propósito e valorização da atividade profissional. Por fim, a confiança nas próprias capacidades profissionais ($M = 4.17$) reforça a ideia de autoeficácia e segurança no desempenho das funções.

Ao analisar os itens com médias mais baixas, importa ter em consideração que alguns deles estavam formuladas de forma negativa, o que implica que a interpretação deve ser invertida. Assim, os resultados revelam que os participantes não sentem grande dificuldade em dar a sua opinião sobre tópicos controversos no trabalho ($M = 3.36$), demonstrando segurança para se expressar em contextos delicados. Da mesma forma, evidenciam clareza relativamente aos seus objetivos profissionais, já que a afirmação “Não estou certo daquilo que estou a tentar alcançar na minha vida profissional” ($M = 3.60$) foi, na prática, rejeitada pela maioria. Também se observa que os profissionais não tendem a antecipar falhas antes de iniciar algo novo ($M = 3.70$) e, de igual modo, não se sentem desapontados em relação às suas conquistas profissionais ($M = 3.80$), o que traduz perceções positivas nestas dimensões. O item que surge como fragilidade neste grupo de itens diz respeito ao gosto por conversas pessoais no contexto de trabalho ($M = 3.68$), que apresenta uma valorização relativamente mais baixa, sugerindo que as interações pessoais no ambiente profissional podem ser menos frequentes ou menos valorizadas. Alguns trabalhadores com práticas flexíveis podem evitar autorrevelações privadas e conversas não-profissionais com o intuito de preservarem a sua intimidade e espaço pessoal, mantendo estritamente relações do foro funcional.

Os resultados obtidos permitem confirmar a hipótese H1, segundo a qual o bem-estar é elevado em trabalhadores com práticas flexíveis. As médias mais altas indicam que os participantes percecionam a sua vida profissional como um processo contínuo de aprendizagem e desenvolvimento, sentem-se confiantes nas suas capacidades e valorizam a importância do seu trabalho, aspetos que refletem níveis elevados de bem-estar profissional. Além disso, a clareza de objetivos, a ausência de sentimentos de desapontamento e a reduzida tendência para antecipar falhas reforçam esta perceção positiva. Estes achados vão ao encontro da literatura, que sugere que a flexibilidade nas

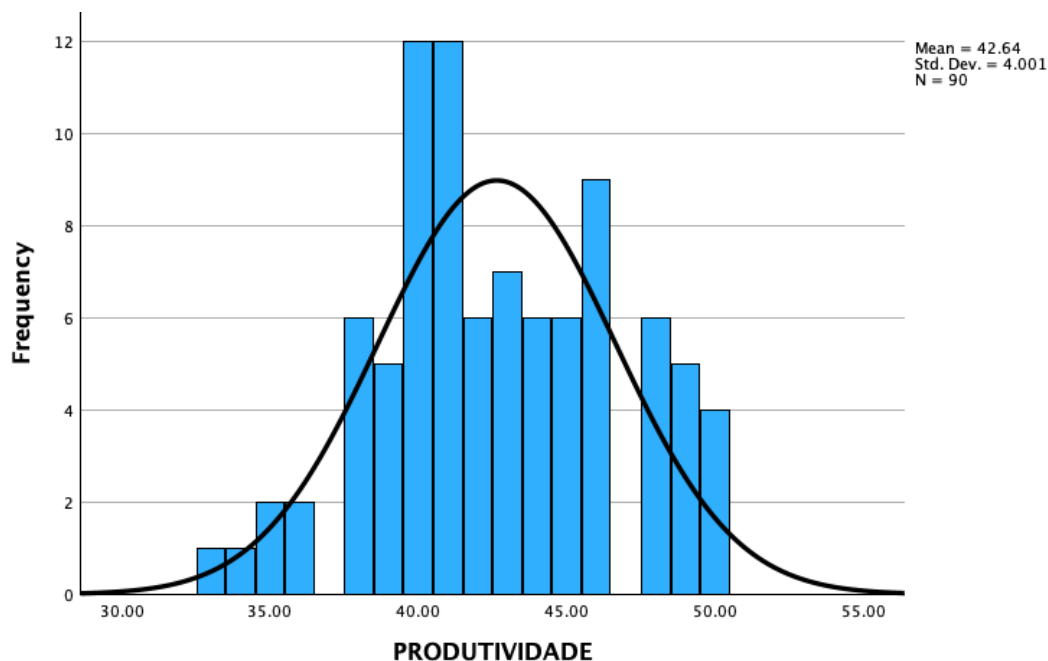
práticas de trabalho podem ter impacto no bem-estar dos colaboradores. De acordo com a Teoria da Autodeterminação (Deci & Ryan, 2000), a satisfação das necessidades psicológicas básicas de autonomia, competência e relacionamento é fundamental para o bem-estar, sendo a flexibilidade laboral um fator que pode contribuir para essa satisfação. Também Shih et al. (2023), e Debono e Garzia (2023), identificaram níveis elevados de satisfação e atitudes mais positivas em trabalhadores remotos, o que se relaciona de perto com o bem-estar. Na mesma direção apontam Innstrand et al. (2022), Šmite et al. (2023) e Park et al. (2023), sublinhando benefícios associados à flexibilidade, como a economia de tempo e a melhoria do equilíbrio entre vida pessoal e profissional, o que leva a maior bem-estar. Ainda que a valorização das interações pessoais no contexto de trabalho surja como relativamente mais baixa, tal não compromete o padrão global observado, que se caracteriza por uma avaliação positiva da vida profissional. Assim, pode concluir-se que, no contexto estudado, a flexibilidade laboral se associa de forma clara a níveis elevados de bem-estar, corroborando as evidências teóricas previamente apresentadas.

H2 – Os valores de percepção de produtividade são elevados na amostra de trabalhadores com práticas flexíveis.

Em relação à H2 também foram realizadas análises semelhantes (figura 3 e tabela 4 e 5).

Figura 3

Histograma da percepção de produtividade (n=90)



Podemos ver na figura 3 e nas tabelas 4 e 5, que os valores das médias dos itens, são superiores aos valores teóricos médios da escala. Usando uma divisão de cortes (quartis), diríamos que de 10 a 20 pontos seria baixo, de 21 a 30 seria baixo a moderado, de 31 a 40 seria moderado a alto, e de 41 a 50 seria alto. Ora, com uma média de 42,64, podemos dizer que os resultados da percepção e produtividade da amostra de trabalhadores com práticas flexíveis são moderados a altas (32,2%), e altas (66,8%). Isto leva-nos a concluir que a hipótese H2 se confirma.

Tabela 4

Níveis de percepção de produtividade (n=90)

Valores	Frequência	%	% acumulada	Nível
33.00	1	1.1	1.1	
34.00	1	1.1	2.2	
35.00	2	2.2	4.4	
36.00	2	2.2	6.7	
38.00	6	6.7	13.3	
39.00	5	5.6	18.9	
40.00	12	13.3	32.2	
41.00	12	13.3	45.6	
42.00	6	6.7	52.2	
43.00	7	7.8	60.0	
44.00	6	6.7	66.7	
45.00	6	6.7	73.3	
46.00	9	10.0	83.3	
48.00	6	6.7	90.0	
49.00	5	5.6	95.6	
50.00	4	4.4	100.0	

Verde – Nível moderado a alto (Quartil 3)

Azul – Nível Alto (Quartil 4)

Os resultados desta escala revelam percepções elevadas de desempenho no contexto profissional. As três afirmações com médias mais altas evidenciam competências sociais fortes: “Consigo cooperar com os colegas a fim de alcançar objetivos comuns” (M = 4,47) indica uma grande capacidade de trabalho em equipa e colaboração; “Sinto que tenho um bom relacionamento com os meus colegas de trabalho” (M = 4,43) reforça a existência de relações interpessoais positivas; e “Mantenho um bom relacionamento com a chefia” (M = 4,30) evidencia uma relação saudável com a liderança, fundamental para a integração e satisfação no trabalho.

A escala tem como mínimo teórico 10 pontos e como máximo 50. Na amostra em estudo com trabalhadores com práticas flexíveis o valor mínimo da escala total é de 33 e o valor máximo é de 50, com uma média de 42,64 e desvio padrão de 4,0. Podemos ainda observar que a média das respostas aos itens na escala Likert de 5 pontos (1 a 5), é de 4,27, um valor superior ao valor da média do item da escala que é 3.

Tabela 5

Valores descritivos da percepção de produtividade (n=90)

Itens	Mean	Std
Consigno cooperar com os outros a fim de alcançar objetivos comuns	4,47	,502
Sinto que tenho um bom relacionamento com os meus colegas de trabalho	4,43	,520
Mantenho um bom relacionamento com a minha chefia	4,30	,814
Sinto que sou uma boa referência no comportamento que mantenho com os meus pares	4,28	,619
Apesar de tudo, sinto-me satisfeito/a com a minha produtividade	4,28	,600
Normalmente evito conflitos e procuro alternativas para os problemas do trabalho	4,24	,624
Sinto-me satisfeito com a qualidade daquilo que produzo	4,24	,676
<i>Sinto que errar pode ser uma oportunidade de melhoria no trabalho</i>	<i>4,17</i>	<i>,640</i>
<i>Sou capaz de distinguir críticas construtivas de críticas destrutivas</i>	<i>4,17</i>	<i>,640</i>
<i>Sinto-me motivado/a e produtivo/a na minha função</i>	<i>4,07</i>	<i>,776</i>
Média da escala	4,27	

Legenda:

Sentenças **verdes a negrito** são as cinco maiores médias

Sentenças *vermelhas a itálico* são as cinco menores médias

Por outro lado, as três afirmações com médias mais baixas, embora ainda elevadas, refletem dimensões mais individuais do desempenho e da postura profissional. A afirmação “Sinto que errar pode ser uma oportunidade de melhoria no trabalho” (M = 4,17) demonstra uma abordagem construtiva perante erros; “Sou capaz de distinguir críticas construtivas de críticas destrutivas” (M = 4,17) evidencia maturidade na receção de feedback; e “Sinto-me motivado/a e produtivo/a na minha função” (M = 4,07) indica níveis consistentes de motivação e eficácia no trabalho.

Os resultados obtidos permitem confirmar a hipótese segundo a qual os valores de percepção de produtividade são elevados na amostra de trabalhadores com práticas flexíveis. As médias mais altas indicam que os participantes se percebem capazes de cooperar com os colegas para alcançar objetivos comuns, manter bons relacionamentos interpessoais e com a chefia, refletindo um ambiente de trabalho colaborativo e harmonioso. Bakker e Demerouti (2007), tinham indicado que práticas flexíveis promovem o envolvimento no trabalho o qual está ligado à maior produtividade, o que parece também acontecer com os participantes deste estudo. Este resultado pode fazer sentido, pois que não são interrompidos pelos colegas, superiores ou subordinados (maior foco), são mais autônomos a gerir o seu tempo de trabalho e a sua energia (com descanso adequado às suas necessidades, e a fazer uma melhor balanceamento entre as diferentes dimensões de vida.

Ao mesmo tempo, mesmo as médias relativamente mais baixas continuam a apontar percepções positivas, mostrando que os trabalhadores veem os erros como oportunidades de melhoria, conseguem distinguir críticas construtivas de destrutivas e mantêm níveis consistentes de motivação e produtividade. Estes resultados sugerem que a flexibilidade nas práticas laborais contribui para a criação de condições favoráveis ao desempenho individual e coletivo, corroborando a ideia de que ambientes flexíveis fortalecem não apenas o bem-estar, mas também a percepção de produtividade (Deci & Ryan, 2000).

4.2 Apresentação da Análise dos Estudos Correlativos

Para os objetivos deste estudo era importante saber como estas variáveis se correlacionavam, pelo que fizemos uma análise de correlação bivariada para variáveis normais em termos de distribuição (tabela 6). Os coeficientes de correlação de Pearson são apresentados na tabela seguinte. Podemos constatar que a correlação entre o Bem-estar e a Produtividade é positiva e estatisticamente muito significativa (0,665) para um $p < .001$. Isto significa que quando uma das variáveis sobe a outra também sobe, e quando uma delas desce a outra também desce. Não podemos com esta análise estabelecer uma relação de causalidade, mas podemos afirmar que estas variáveis estão relacionadas num sentido positivo. Na larga maioria a correlação entre as subescalas da produtividade e o bem-estar é significativa e positiva, assim como entre elas (dimensões de bem-estar). Podemos ainda constatar que as dimensões de *Desenvolvimento* e de *Autoestima* são aquelas que apresentam valores mais consistentes de correlação com as restantes escalas.

Hipótese H3 – A correlação entre o Bem-estar e a percepção de produtividade é positiva e estatisticamente significativa.

Tabela 6

Correlações entre o Bem-estar e a Produtividade (n=90)

	Bem-estar	Produtiv	Autonomia	Futuro	Desenv.	Esquema	Estima	Relações	Propósito
1	1	.665**	.706**	.783**	.779**	.605**	.678**	.466**	.728**
2		1	.425**	.431**	.519**	.143	.521**	.415**	.646**
3			1	.377**	.403**	.499**	.487**	.206	.423**
4				1	.669**	.343**	.366**	.333**	.606**
5					1	.375**	.456**	.339**	.426**
6						1	.399**	.043	.253*
7							1	.161	.503**
8								1	.252*
9									1

Legenda:

Negrito – Valores de correlação mais elevados** p<.001

Itálico – Valores de correlação não tão elevados* p<.05

Existe uma relação positiva entre o bem-estar do trabalhador e sua produtividade. Pessoas insatisfeitas, que não se sentem bem no ambiente de trabalho, não estão propriamente preparadas para desempenhar suas funções com eficiência, o que pode comprometer significativamente seu rendimento. Por outro lado, quando estão satisfeitas e bem em seu trabalho (física, emocional e mentalmente), não apenas têm mais condições de produzir com qualidade, como também a percepção da própria produtividade tende a aumentar. Layard e De Neve (2023), estabeleceram claramente a associação entre bem-estar e produtividade, afirmando que o custo de ter trabalhadores infelizes seria ter resultados de produção baixos. Assim, promover o bem-estar no ambiente organizacional pode ser uma estratégia que vai impactar diretamente nos resultados do colaborador bem como no bem-estar coletivo da empresa. A relação entre bem-estar e percepção de desempenho também se alinha à teoria da autodeterminação de Ryan e Deci (2000), que afirma que colaboradores motivados e satisfeitos realizam o seu trabalho com maior dedicação e eficiência. Quando os trabalhadores se sentem valorizados, ouvidos e integrados ao ambiente organizacional, seu envolvimento torna-se genuíno, indo além do cumprimento de tarefas por mera obrigação. Isso reforça a ideia de que o bem-estar e a satisfação no trabalho são fatores fundamentais para promover uma motivação intrínseca, que se reflete positivamente na percepção da produtividade, tanto por parte do próprio colaborador quanto da organização.

Com base na experiência profissional acumulada ao longo dos anos em diferentes contextos organizacionais, é possível perceber que quando os colaboradores se sentem felizes, motivados, engajados e envolvidos com as suas funções, a percepção que têm sobre a própria produtividade tende a aumentar. Esta constatação empírica está alinhada com literatura, que sugere que o bem-estar no trabalho influencia não apenas o desempenho real, mas também a forma como os profissionais percebem o valor e a eficácia do seu próprio contributo. O envolvimento emocional e a motivação intrínseca favorecem uma atitude mais positiva e ativa, o que pode reforçar a autoconfiança e a sensação de utilidade dentro da organização.

4.3 Apresentação e Análise preditiva

H4 - *Aumentos de bem-estar dos colaboradores levam a aumentos na sua percepção de produtividade.*

Efetuamos análises de regressão simples no sentido de ver se a variável *Bem-estar* era preditora de maior percepção de Produtividade (tabela 7). Os valores encontrados nesta análise confirmam esta hipótese (n=90). O *R Square* é bastante alto (.442), significando isto que a variância total da Produtividade é explicada em 44,2% por esta variável de bem-estar, com um valor de F Change (69,796).

Tabela 7

Modelo preditivo do *Bem-Estar* na percepção de *Produtividade* (n=90)

R Square	F Change	df1	df2	Sig. F Change
.442	69.796	1	90	<.001

* p<.001

Já tínhamos constatado que existia uma relação positiva estatisticamente significativa ao aceitar a hipótese H3, isto é a percepção de produtividade e o bem-estar estão positivamente relacionados. Agora, com este estudo preditivo vamos mais longe, podendo afirmar que o bem-estar é uma variável preditora de uma melhor percepção de produtividade por partes dos trabalhadores com práticas flexíveis.

Os resultados do presente estudo corroboram a literatura que evidencia o impacto do bem-estar no desempenho laboral. Especificamente, observou-se que a percepção de produtividade pode ser significativamente explicada pela variável bem-estar, confirmando que colaboradores que se sentem melhor consigo mesmos e com o ambiente organizacional tendem a relatar níveis mais elevados de produtividade. Esse achado está em linha com as conclusões de Ryu, Hwang e Lee (2022), que demonstraram que práticas voltadas ao bem-estar e ao equilíbrio entre vida pessoal e trabalho influenciam positivamente a produtividade percebida, reforçando a importância de políticas organizacionais que promovam condições de trabalho saudáveis e flexíveis. Além disso, este resultado sugere que a promoção de práticas de bem-estar não deve ser encarada apenas como um benefício individual ou um recurso de carácter secundário, mas como uma estratégia organizacional capaz de gerar ganhos coletivos e sustentáveis de desempenho. Dessa forma, os dados aqui encontrados reforçam a relevância de se investir em ambientes laborais que integrem qualidade de vida, flexibilidade e apoio ao trabalhador como meios para potenciar a produtividade e a eficácia global da organização.

4.4 Apresentação e Análises Exploratórias

Foram realizados testes t para amostras independentes em variáveis normais, assim com análises Kruskal-Wallis para mais de 2 grupos em variáveis não paramétricas, e nenhuma das análises indicou diferenças estatisticamente significativas entre os grupos demográficos analisados, ao contrário do que a literatura apresenta. Esse resultado pode estar relacionado a diferentes fatores. Em primeiro lugar, é possível que a amostra não apresente variabilidade suficiente entre os grupos, o que limita a identificação de padrões diferenciados. Além disso, o tamanho da amostra reduzido, conduz a um aumento da probabilidade de não detetar diferenças mesmo quando elas possam existir. Também é plausível que, de fato, não existam discrepâncias relevantes entre os grupos para as variáveis analisadas, o que reforça a ideia da homogeneidade da população amostra que relembramos, foi de conveniência. Por fim, deve-se considerar que os instrumentos e critérios de análise utilizados foram direcionados a comparações específicas, podendo não captar outras dimensões que emergiriam em abordagens exploratórias.

5.1 Conclusões gerais

A presente discussão tem como finalidade confrontar os resultados empíricos obtidos com o enquadramento teórico desenvolvido ao longo deste trabalho, centrado na análise da relação entre práticas flexíveis de trabalho, bem-estar e percepção de produtividade. Assim, procura-se interpretar os principais achados à luz da literatura existente, destacando convergências e eventuais divergências. Recorde-se que a questão de partida formulada para esta investigação foi: *“De que forma as práticas flexíveis influenciam o bem-estar e a percepção de produtividade dos colaboradores?”*

De forma complementar, estudos recentes reforçam a relevância da flexibilidade laboral para a satisfação e motivação dos trabalhadores. Shih et al. (2023), e Debono e Garzia (2023), evidenciam que colaboradores em regime remoto tendem a apresentar níveis mais elevados de satisfação e atitudes positivas, enquanto apontam o modelo híbrido como uma alternativa promissora, capaz de conciliar as vantagens do trabalho presencial e do remoto. Nesta linha, investigações de Innstrand et al. (2022), Šmite et al. (2023) e Park et al. (2023) corroboram tais percepções, salientando benefícios associados à flexibilidade, como a economia de tempo e a melhoria do equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Os resultados do presente estudo vão ao encontro destas evidências, uma vez que os trabalhadores com práticas flexíveis reportaram níveis moderados a elevados, quer de bem-estar, quer de percepção de produtividade. Tal como sugerem Shih et al. (2023) e Debono e Garzia (2023), a flexibilidade revelou-se associada a atitudes mais positivas face ao trabalho, sendo também percebida como promotora de satisfação. Do mesmo modo, em consonância com Innstrand et al. (2022), Šmite et al. (2023) e Park et al. (2023), os participantes salientaram benefícios relacionados com a flexibilidade, como a motivação acrescida e a valorização do equilíbrio entre vida pessoal e profissional, confirmando que estas práticas se constituem como um fator relevante para a retenção e desempenho dos colaboradores.

A análise realizada demonstrou que as hipóteses propostas foram confirmadas, evidenciando que o bem-estar está correlacionado positivamente com a percepção de produtividade dos colaboradores, para além de que se confirmou igualmente que o bem-estar é preditor da percepção de produtividade. Para além de favorecer atitudes positivas e

maior satisfação individual, a flexibilidade traduz-se igualmente em benefícios organizacionais, refletidos em maior produtividade percebida, menor absentismo, níveis superiores de motivação e maior retenção de talentos. Assim, confirma-se que práticas laborais mais adaptáveis são vantajosas não apenas para os trabalhadores, mas também para a sustentabilidade e competitividade das organizações. Por último, não encontramos diferenças estatisticamente significativas na comparação das variáveis principais em diferentes grupo sociodemográficos, eventualmente mais por razões metodológicas do que decorrentes da realidade social dos participantes.

Em síntese, este estudo reforça que práticas de trabalho flexíveis representam um recurso estratégico para organizações que pretendem aliar bem-estar e produtividade. Ao evidenciar a importância da flexibilidade na promoção de colaboradores mais motivados, satisfeitos e eficazes, esta investigação contribui para o avanço do conhecimento na área da gestão de recursos humanos e oferece pistas relevantes para a prática organizacional. Assim, conclui-se que investir em modelos laborais mais adaptáveis não é apenas uma resposta às exigências atuais do mercado de trabalho, mas também um caminho promissor para a construção de ambientes profissionais mais sustentáveis e humanos.

5.2 Limitações

Apesar dos contributos valiosos alcançados, o presente estudo enfrentou algumas limitações que devem ser reconhecidas e consideradas na interpretação dos resultados.

Primeiramente, verificou-se a escassez de literatura específica que associasse diretamente as variáveis de produtividade e bem-estar, principalmente em populações em Portugal e usando os mesmos instrumentos deste estudo, o que limitou a construção de uma base teórica mais robusta e obrigou à utilização de referências mais generalistas. Tal lacuna dificultou também a comparação direta dos resultados com investigações desenvolvidas em contextos semelhantes.

Outra limitação significativa foi a dificuldade em encontrar instrumentos de avaliação validados para a população Portuguesa que medissem de forma específica estas variáveis. Esta restrição metodológica implicou a necessidade de adaptar questionários

existentes, o que pode ter condicionado a precisão na mensuração dos constructos em análise.

Por fim, importa referir a baixa taxa de resposta e a não-aleatorização da mesma amostra recolhida através do LinkedIn. Essa limitação obrigou a prolongar o período de recolha, de forma a alcançar um número adequado de respostas, atrasando o processo de análise e discussão dos resultados.

5.3 Linhas Futuras de Investigação e Implicações Práticas

No que se refere a perspectivas de investigação futura, considera-se pertinente aprofundar este estudo em três dimensões principais: a diversificação do contexto de análise, a focalização em abordagens específicas dentro da temática estudada e a aplicação a diferentes tipos de organizações. Relativamente à diversificação do contexto de análise, seria relevante estender a investigação a outros setores de atividade que não foram contemplados nesta dissertação, bem como a diferentes realidades nacionais e internacionais, de modo a compreender eventuais diferenças face ao contexto atual. No que respeita à focalização em abordagens específicas, sugere-se a aplicação deste estudo a subtemas particulares, de forma a permitir uma compreensão mais aprofundada do seu impacto na gestão organizacional. Por fim, considera-se pertinente aplicar este estudo a pequenas e médias empresas, dado que estas possuem características e recursos distintos das grandes organizações, o que pode influenciar significativamente os resultados.

Os resultados que aqui encontramos suportam a literatura que afirma que existe uma relação forte entre bem-estar e perceção de produtividade, podendo existir mesmo uma influência significativa da varável bem-estar na produtividade. Ora isto permite reforçar a crença intuitiva e agora mais uma vez validada por este estudo empírico, que se justifica plenamente investir em programas de gestão estratégica de recursos humanos em que constem atividades de promoção de ambientes saudáveis e dignos, em que a valorização do papel das pessoas seja inequívoca, pois ao fazê-lo estamos a aumentar a probabilidade de ter um retorno (ROI) bastante compensador. Sugere-se, pois, aos profissionais de RH que adotem e assessorem os centros de decisão, para que se inclua na agenda e no orçamento das organizações programas de promoção da saúde ocupacional e todo um conjunto de medidas de gestão que fomentem esta perceção subjetiva de bem-estar.

- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (2000). Construct Validation in Organizational Behavior Research: The Case of Organizational Commitment. *Problems and Solutions in Human Assessment*, 285–314. https://doi.org/10.1007/978-1-4615-4397-8_13
- Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2013). Work–family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel Psychology*, 66(2), 345–376. <https://doi.org/10.1111/peps.12012>
- Allvin, M., Aronsson, G., Hagström, T., Johansson, G., & Lundberg, U. (2011). *Work without boundaries: Psychological perspectives on the new working life*. John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781119991236>
- Almeida, D. M. Costa, F. M. V., Lopes, D.F.L., Santos, T.C.R., & Corrêa, S.J. (2016). Satisfação no trabalho dos policiais militares do Rio Grande do Sul: um estudo quantitativo. *Revista Psicologia: Ciência e Profissão*, v. 36, n. 4, p. 801-815.
- Andersen, V., et al. (2020). Unpacking the home-based telework experiences during the COVID-19 pandemic: Examining the effects of gender, age, and living conditions. *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives*, 8, 100277. <https://doi.org/10.1016/j.trip.2020.100277>
- Athanasoglou, P.P., Brissimis, S.N., & Delis, M.D. (2008). Bank-Specific, industry-specific and macroeconomic determinants of bank profitability. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 18(2), 121-136. <https://doi.org/10.1016/j.intfin.2006.07.001>
- Atkinson, J. (1984). Manpower strategies for flexible organisations. *Personnel Management*, 16(8), 28–31. <https://www.semanticscholar.org/paper/Manpower-strategies-for-flexible-organisations-Atkinson/b18595507ef9973497b31ddb6d0ff5a51e1f08df>
- Bajgar, M., Jansky, P., & Sedivy, M. (2021). How Many of Us Can Work from Home? Evidence for the Czech Republic. *Politicka Ekonomie*, 69(5), 555–570. <https://doi.org/10.18267/j.polek.1329>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A.B. (2017). Strategic and proactive approaches to work engagement. *Organizational Dynamics*, 46(2), 67–75. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.002>
- Bal, P., & De Lange, A. (2014). From flexibility human resource management to employee engagement and perceived job performance across the lifespan: A multi-sample study.

- Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(1), 126–154.
<https://doi.org/10.1111/joop.12082>
- Barrero, J.M., Bloom, N., & Davis, S.J. (2021). *Why working from home will stick* (Working Paper No. 28731). National Bureau of Economic Research.
<https://nber.org/papers/w28731>
- Bastos, A.V.B. (1998). Comprometimento no Trabalho: Contextos em mudança e os rumos da pesquisa neste domínio. In Encontro da ANPAD (pp. 1–15). *Foz do Iguaçu: Anais 22*.
<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1998-org-36.pdf>
- Becker, W.S. (2011). Are you leading a socially responsible and sustainable human resource function? *People & Strategy*, 34(1), 18-23.
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2118903
- Beno, M. (2018). Working in the virtual World - An approach to the “home office” business model analysis. *Journal of Interdisciplinary Research*, 8.
- Boudreau, J.W., & Ramstad, P.M. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 44(2), 129-136. <https://doi.org/10.1002/hrm.20054>
- Brandão, I.F., & Oliveira, M.C. (2021). *Distribuição de riqueza aos empregados e desempenho financeiro: análise de trilha no setor bancário brasileiro*. UEM – Paraná, 40 (2), 171-189. <https://www.redalyc.org/journal/3071/307166585010/html/>
- Brown, S.P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological bulletin*, 120(2), p.235. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.120.2.235>
- Chiavenato, I. (2005). *Comportamento organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações* (2ª ed.). São Paulo: Editora Campus.
<https://biblioteca.unisced.edu.mz/bitstream/123456789/2346/1/Idalberto-Chiavenato-Comportamento-Organizacional-pdf.pdf>
- Choi, S. (2019). Flexible work arrangements and employee retention: A longitudinal analysis of the federal workforces. *Public Personnel Management*, 49(3), 470–495.
<https://doi.org/10.1177/0091026019886340>
- Cohen, E., Taylor, S., & Muller-Camen, M. (2012). HRM’s role in corporate social and environmental sustainability. *SHRM Report*. <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/Documents/Corporate-Social-Environmental-Sustainability.pdf>
- Collewet, M., & Sauermann, J. (2017). *Working hours and productivity*. *Labour Economics*, 47, 96–106. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2017.03.006>
- Cord, P.M., & Moresi, E.A.D. (2025). Trabalho Remoto e Produtividade: Análise Exploratória da Percepção dos Respondentes Usando o ChatGPT. *New Trends in Qualitative Research*, 21(1), e1210-e1210.

- Csikszentmihalyi, M. (1999). *A descoberta do fluxo: A psicologia do envolvimento com a vida cotidiana*. Rio de Janeiro: Rocco. <https://dokumen.pub/a-descoberta-do-fluxo-a-psicologia-do-envolvimento-com-a-vida-cotidiana-8532510140.html>
- Dainoff, M., Mark, L., Ye, L., Petrovic, M. (2007). *Forget about aesthetics in chair design: Ergonomics should provide the basis for comfort* (pp. 19–25). https://www.researchgate.net/publication/221097799_Forget_About_Aesthetics_in_Chair_Design_Ergonomics_Should_Provide_the_Basis_for_Comfort
- David, J.R., Thompson, R., & Wilson, K.E. (2004). Motivation and job satisfaction: The role of work characteristics and incentives. *Journal of Business and Psychology*, 19(3), 323–331. <http://dx.doi.org/10.1348/0963179042596522>
- Deadrick, D.L., & Stone, D.L. (2014). Human resource management: Past, present, and future. *Human Resource Management Review*, 3(24), 193-195. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.03.002>
- Debono, M., & Garzia, C. (2023). *Trade Union Members Experiences and Attitudes towards Working from Home during the Pandemic*. Sustainability.
- Devi, V.R. (2009). Employee engagement is a two-way street. *Human resource management international digest*, 17(2), 3-4. https://www.researchgate.net/publication/240602514_Employee_engagement_is_a_two-way_street
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological bulletin*, v. 95, n.3, p. 542-575. https://labs.psychology.illinois.edu/~ediener/Documents/Diener_1984.pdf
- Diener, E., Suh, E.M., Lucas, R.E., & Smith, H.L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276–302. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.2.276>
- Docherty, P., Kira, M., & Shani, A.R. (2008). *Creating sustainable work systems: Developing social sustainability* (2nd ed.). Routledge. <https://gacbe.ac.in/images/E%20books/Creating%20Sustainable%20Work%20Systems%20-%20Ed.%202.pdf>
- Durakovic, I., Aznavoorian, L., & Candido, C. (2023). Togetherness and (work) Place: Insights from Workers and Managers during Australian COVID-Induced Lockdowns. Sustainability
- Dyllick, T., & Muff, K. (2015). Clarifying the meaning of sustainable business: Introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability. *Organization & Environment*, 1(19), 1-19. <https://doi.org/10.1177/1086026615575176>
- Eurofound. (2021). *Working conditions and sustainable work: An analysis using the job quality framework*. Publications Office of the European Union.
- Fisher, C.D. (2010). Happiness at work. *International journal of management reviews*, 12(4), 384–412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>

- Golden, L. (2001). Flexible work schedules: what are we trading off to get them? *Monthly Labor Review*, 124(3). <https://www.bls.gov/opub/mlr/2001/03/art3full.pdf>
- Gomide, S., Jr., S., Silvestrin, L.H.B., & Oliveira, A.F. (2015). Bem-estar no trabalho: o impacto das satisfações com os suportes organizacionais e o papel mediador da resiliência no trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e trabalho*, 15(1), 19-29. https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1984-66572015000100003&script=sci_abstract
- Gough, I., & McGregor, J.A. (Eds.). (2007). *Wellbeing in developing countries: From theory to research*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511488986>
- Grawitch, M. J., & Ballard, D. W. (2019). The psychologically healthy workplace: Building a win-win environment for organizations and employees. *American Journal of Lifestyle Medicine*, 13(5), 486–501. <http://dx.doi.org/10.1037/14731-001>
- Guerci, M., & Pedrini, M. (2014). The consensus between Italian HR and sustainability managers on HR management for sustainability-driven change—towards a ‘strong’ HR management system. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(13), 1787-1814. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.860388>
- Halkos, G., & Bousinakis, D. (2010). The effect of stress and satisfaction on productivity, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 59 No. 5, pp. 415-431. <https://doi.org/10.1108/17410401011052869>
- Helen, F., & Jacques, P. (2002). Communication and motivation in the workplace: A comparative study. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 481–496. <https://doi.org/10.1002/job.129>
- Herzberg, F. (1971). *Work and the nature of man* (4^a ed.). Cleveland: World Publishing. <https://archive.org/details/worknatureofman00herz>
- Hsiu-Fen, L. (2007). Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge-sharing intentions. *Journal of Information Science*, 33(2), 135–149. <https://doi.org/10.1177/0165551506068174>
- Innstrand, S.T., Christensen, M., Grodal, K., & Banks, C. (2022). Within- and between-person changes in workpractice and experiences due to COVID-19: Lessons learned from employees working from home, hybrid working, and working at the office. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.948516>
- Jabbour, C.J.C., & Santos, F.C.A. (2008). The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(12), 2133-2154. <https://doi.org/10.1080/09585190802479389>
- James, W., & Lyman, T. (1982). The role of communication in fostering employee motivation. *Journal of Business Communication*, 19(2), 97–110. <https://doi.org/10.1177/002194368201900206>

- Järlström, M., Saru, E., & Vanhala, S. (2018). Sustainable human resource management with salience of stakeholders: A top management perspective. *Journal of Business Ethics*, 152(3), 703-724. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3310-8>
- Joshi, S.G., Barde, S., Chavan, N., Dumbre, D., Ligade, T., Shinde, R., Desai, S., C. (2020). Challenges faced by working population during lockdown in response to corona virus outbreak. *Indian Journal of Forensic Medicine & Toxicology*, v. 14, n. 4. <https://medicopublication.com/index.php/ijfmt/article/view/12214>
- Jurgensen, C.E. (1978). Job preferences (What makes a job good or bad?). *Journal of Applied Psychology*, 63(3), 267-276. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.3.267>
- Kanan, L. A., Zanelli, J. C. (2011). Envolvimento de docentes-gestores com o trabalho no contexto universitário. *Psicologia & Sociedade*, 23(1), 56-65. <https://doi.org/10.1590/S0102-71822011000100007>
- Kelliher, C., & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63(1), 83-106. <https://doi.org/10.1177/0018726709349199>
- Keyes, C. L. M. (1998). Social well-being. *Social Psychology Quarterly*. 61(2). 121-140. <https://midus.wisc.edu/findings/pdfs/58.pdf>
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069-1089. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>
- Kurland, N.B., & Egan, T.D. (1999). Telecommuting: Justice and control in the virtual organization. *Organization Science*, 10(4), 500-513. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.4.500>
- Layard, R., & De Neve, J. E. (2023). *Wellbeing*. Cambridge University Press.
- Linley, P. A., Maltby, J., Wood, A. M., Osborne, G., & Hurling, R. (2009). Measuring happiness: The higher order factor structure of subjective and psychological well-being measures. *Personality and Individual Differences*, 47(8), 878-884. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2009.07.010>
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior & Human Performance*, 4(4), 309-336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M., & Latham, G. P. (1980). Goal setting and task performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin*, 90(1), 125-152. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.90.1.125>
- Lodahl, T. M., & Kejnar, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49(1), 24-33. <https://doi.org/10.1037/h0021692>
- Marikyan, D., Papagiannidis, S., Ranjan, R., & Rana, O. (2021). *Working in a Smart Home-office: Exploring the Impacts on Productivity and Wellbeing*. International Conference on Web

- Information Systems and Technologies, Webist - Proceedings, 275–282. <https://doi.org/10.5220/0010652200003058>
- Markoulli, M.P., Lee, C.I., Byington, E., & Felps, W.A. (2017). Mapping human resource management: Reviewing the field and charting future directions. *Human Resource Management Review*, 27(3), 367-396. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.10.001>
- Martins, V.A. (2022). *Os impactos do trabalho remoto no controle de gestão*. <https://repositorioaberto.up.pt/bitstream/10216/146609/2/596991.pdf>
- Maswani, E.P. (2021). Analysis of the effect of work discipline, work environment, and work motivation on employee performance at PT. Bayutama Teknik. *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting*, 6, 960–968. <http://dx.doi.org/10.38035/dijefa.v1i6.716>
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J.P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Meyer, J.P., Allen, N.J., & Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.78.4.538>
- Michie, J., Oughton, C., & Bennion, Y. (2002). *Employee ownership, motivation and productivity*. ERIC, The Work Foundation. <https://www.efesonline.org/LIBRARY/Employees%20Direct%20Report.qxd.pdf>
- Morikawa, M. (2023). Productivity dynamics of remote work during the COVID-19 pandemic. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 62(3), 317-331. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/irel.12327>
- Mukherjee, S., & Narang, D. (2022). Digital Economy and Work-from-Home: The Rise of Home Offices Amidst the COVID-19 Outbreak in India. *Journal of the knowledge economy*, 14(2), 924-945. <https://doi.org/10.1007/s13132-022-00896-0>
- Nakatsuka, K., Murata, S., Oka, T., Tsuboi, Y., Saeki, K., Tezuka, M., & Ono, R. (2022). Frequency of working at home, body mass index, and productivity in Japanese office workers: A cohort study. *Work - a Journal of Prevention Assessment & Rehabilitation*, 73(4), 1359–1364. <https://doi.org/10.3233/WOR-210249>
- Nolan, A., White, R., Soomro, M., Dopamu, B. C., Yilmaz, M., Solan, D., & Clarke, P. (2021). To Work from Home (WFH) or Not to Work from Home? Lessons Learned by Software Engineers During the COVID-19 Pandemic. *Systems, software and services process improvement, Eurospi (Vol. 1442)* 14–33. https://doi.org/10.1007/978-3-030-85521-5_2

- Oliveira, C. (2020). *Análise sobre as necessidades humanas de Maslow na organização tema engenharia*. <http://repositorio.aee.edu.br/jspui/handle/aee/17904>
- Paik, Y., Segaud, B., & Malinowski, C. (2002). How to improve repatriation management: Are motivations and expectations congruent between the company and expatriates? *International Journal of Manpower*, 23, 635–648. <https://doi.org/10.1108/01437720210450815>
- Park, S. Y., Newton, C., & Lee, R. (2023). How to Alleviate Feelings of Crowding in a Working from Home Environment: Lessons Learned from the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*.
- Paulino T. (2018). O Impacto da Gestão e da Estratégia Organizacional nos RH: Estudo de Caso. Instituto Politécnico de Lisboa <http://hdl.handle.net/10400.21/9413>
- Pinar, G. (2011). The relationship between reward management system and employee performance with the mediating role of motivation: A quantitative study on global banks. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 1510–1520. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.029>
- Prins, P. De, Stuer, D., Gielens, T. (2020). Revitalizing social dialogue in the workplace: The impact of a cooperative industrial relations climate and sustainable HR practices on reducing employee harm. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(13), 1684-1704. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1423098>
- Rebelo, M. E. A. (2022). *O Impacto da Covid-19 nos Processos de Transformação Digital dos Centros Comerciais: o Caso Sonae Sierra* (Doctoral dissertation).
- Rego, A. (2003). Comprometimento organizacional e ausência psicológica: afinal, quantas dimensões? *Revista de Administração de Empresas*, 43(4), 25–35. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902003000400003>
- Rego, A., Cunha, M., P., Souto, S. (2007). Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional. *RAE-electronica*, v. 6, n. 2. <https://www.scielo.br/j/raeel/a/nh7KY4PBpHcLBNnSyZQtQym/>
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Rodríguez-Aceves, L., Madero, S., Valerio-Ureña, G. (2018). Perceptions about the usefulness of online social networks at the workplace. *Estudios Gerenciales*, 34(147), 149–157. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.147.2580>
- Rojas, M. (2006). Life satisfaction and satisfaction in domains of life: Is it a simple relationship? *Journal of Happiness Studies*, 7(4), 467–497. <https://doi.org/10.1007/s10902-006-9009-2>
- Rosenfield, M., Li, R. T., & Kirsch, N. T. (2020). A double-blind test of blue-blocking filters on symptoms of digital eye strain. *Work (Reading, Mass.)*, 65(2), 343–348. <https://doi.org/10.3233/WOR-203086>

- Rothmann, I.; Cooper, C. (2009). Fundamentos de psicologia organizacional e do trabalho. Rio de Janeiro: Elsevier
https://books.google.pt/books/about/Fundamentos_de_Psicologia_Organizacional.html?id=smhaDwAAQBAJ&redir_esc=y
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069–1081. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>
- Ryu, H., Hwang, J., & Lee, J. (2022). The effects of work–life balance on job satisfaction and organizational performance: Evidence from South Korea. *Sustainability*, 14(3), 1372.
<https://doi.org/10.3390/su14031372>
- Sabir, A. (2017). Motivation: Outstanding way to promote productivity in employees. *American Journal of Management Science and Engineering*, 3, 35–40.
https://www.researchgate.net/publication/321652296_Motivation_Outstanding_Way_to_Promote_Productivity_in_Employees
- Salasiah, H., Zainab, I., Rosmawati, M., & Ermy, R. (2010). Methods of increasing learning motivation among students. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 18, 138–147.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.05.021>
- Saygi, H., Tolon, T., & Tekogul, H. (2011). Job satisfaction among academic staff in fisheries faculties at turkish universities. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 39(10), 1395–1402. <https://doi.org/10.2224/sbp.2011.39.10.1395>
- Schaltegger, S., Hansen, E. G., & Lüdeke-Freund, F. (2016). Business models for sustainability origins, present research, and future avenues. *Organization & Environment*, 29(1), 3–10.
<https://doi.org/10.1177/1086026615599806>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2008). Enhancing work engagement through the management of human resources. In K. Naswall, J. Hellgren, & M. Sverke (Eds.), *The Individual in the Changing Working Life* (Issue May 2014, pp. 380–402). Cambridge University Press.
<https://doi.org/10.1017/CBO9780511490064.018>
- Schwab, K. (2019). A quarta revolução industrial. Edipro.
- Shih, K. K., Anderson, A., Dai, J., Fellman, B., Rozman de Moraes, A., Stanton, P., ... & Bruera, E. (2023). Hybridwork from home clinical academic environment: A one-year follow-up survey of attitudes and beliefs of members of a Department of Palliative Care, Rehabilitation, and Integrative Medicine. *Journal of Palliative Medicine*, 26(3), 342–352.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1089/jpm.2022.0203>

- Silvani, M. I., Werder, R., & Perret, C. (2022). The influence of blue light on sleep, performance, and wellbeing in young adults: A systematic review. *Frontiers in Physiology*, 15(1), 343–348. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/36051910/>
- Siqueira, M. M. M. (2008). Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Artmed, Porto Alegre. <https://www.scielo.br/j/epsic/a/MmZMYgkntBK7dDxyxmwrYWv/?format=pdf&lang=pt>
- Siqueira, M. M. M. (2009). Bem-estar no trabalho. In J. P. Cruz, S. N. Jesus, & C. Nunes (Orgs.), *Bem-estar e qualidade de vida: Contributos da psicologia da saúde* (pp. 249–264). Portugal: Textiverso.
- Siqueira, M. M. M., & Padovam, V. A. R. (2008). Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bemestar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 24(2), 201–209. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722008000200010>
- Sirgy, M. J., Widgery, R. N., Lee, D.-J., & Yu, G. B. (2010). Developing a measure of community well-being based on perceptions of impact in various life domains. *Social Indicators Research*, 96(2), 295–311. <https://doi.org/10.1007/s11205-009-9479-9>
- Sirota, D., Mischkind, L. A., & Meltzer, M. I. (2004). *The enthusiastic employee: How companies profit by giving workers what they want*. Wharton School Publishing. https://www.researchgate.net/publication/234781800_The_enthusiastic_employee_How_companies_profit_by_giving_workers_what_they_want
- Šmite, D., Moe, N. B., & Gonzalez-huerta, J. (2021). From forced Working-From-Home to voluntary working-from-anywhere: Two revolutions in telework. *Journal of Systems and Software*.
- Snir, R., Harpaz, I., van Beek, I., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Brenninkmeijer, V. (2014). Heavy work investment: Its motivational make-up and outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 29(1), 7–24. <https://doi.org/10.1108/JMP-06-2013-0166>
- Souza, K. R. De, Gomes, L., & Peixoto, R. B. (2021). Trabalho remoto, saúde docente e greve virtual em cenário de pandemia. *Trabalho, Educação e Saúde*, 19, e00309141. <https://doi.org/10.1590/1981-7746-sol00309>
- Souza, M. A., & Ribas Júnior, R. C. (2013). Anomia organizacional: Discussão conceitual e desenvolvimento de escala. *Psicologia Argumento (PUCPR. Online)*, v. 31, p. 677-686. <https://doi.org/10.7213/psicol.argum.31.075.AO05>
- Spector, P.E. (2010). *Psicologia nas organizações* (3rd ed.), Saraiva, São Paulo. <https://pdfcoffee.com/psicologia-nas-organizacaoes-4-paul-e-spector-pdf-free.html>
- Stefano, F., Bagdadli, S., & Camuffo, A. (2018). The HR role in corporate social responsibility and sustainability: A boundary-shifting literature review. *Human Resource Management*, 57(2), 549-566. <https://doi.org/10.1002/hrm.21870>

- Toledo, A. (2020). Trabalho Remoto No Serviço Público: O Novo Normal? *Boletim Economia Empírica*, 1(3), 31–37.
- Tooranloo, H. S., Azadi, M. H., & Sayyahpoor, A. (2017). Analyzing factors affecting implementation success of sustainable human resource management (SHRM) using a hybrid approach of FAHP and Type-2 Fuzzy DEMATEL. *Journal of Cleaner Production*, 162, 1252-1265. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.06.109>
- Trank, C. Q., Rynes, S. L., & Bretz, R. D. (2002). Attracting applicants in the war for talent: Differences in work preferences among high achievers. *Journal of Business and Psychology*, 16(3), 331–345. <https://doi.org/10.1023/A:1012887605708>
- Veit, C. T., & Ware, J. E. (1983). The structure of psychological distress and well-being in general populations. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 51(5), 730–742. <https://doi.org/10.1037/0022-006X.51.5.730>
- Warr, P. (2007). *Work, happiness, and unhappiness*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Warr, P. B. (1987). *Work, unemployment and mental health*. Oxford, OH: Clarendon Press. https://archive.org/details/workunemployment0000warr_s3g2/page/n7/mode/2up
- Watanabe K, Imamura K, Inoue A, Otsuka Y, Shimazu A, Eguchi H, Adachi H, Sakuraya A, Kobayashi Y, Arima H, Kawakami N. Measuring eudemonic well-being at work: a validation study for the 24-item the University of Tokyo Occupational Mental Health (TOMH) well-being scale among Japanese workers. *Ind Health*. 2020 Apr 2;58(2):107-131. doi: 10.2486/indhealth.2019-0074. Epub 2019 Aug 1. PMID: 31366851; PMCID: PMC7118063.
- Weideman, M., & Hofmeyr, K. B. (2020). The influence of flexible work arrangements on employee engagement: An exploratory study. *SA Journal of Human Resource Management*, 18(1), 1–18. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1209>
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 486–493. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.3.486>
- Yang, E., Kim, Y., & Hong, S. (2023). Does working from home work? Experience of working from home and the value of hybrid workplace post-COVID-19. *Journal of corporate real estate*, 25(1), 50-76. <https://doi.org/10.1108/JCRE-04-2021-0015>
- Yiu, C.Y.E., Cheung, K.S. and Wong, D. (2023). Does work from home reshape the urban rental structure? Early evidence from a rental gradient analysis in Auckland. *International Journal of Housing Markets and Analysis*.

Práticas Flexíveis e a Percepção da Produtividade e do Bem-estar do colaborador

Caro participante,

Este questionário é feito no âmbito da dissertação do mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. O seu objetivo é compreender como as práticas de trabalho flexível podem impactar na percepção da produtividade e no bem-estar do colaborador.

O Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD) da união europeia será seguido neste estudo. Os seus dados nesta pesquisa serão mantidos confidenciais e usados apenas para este fim. Serão apresentadas um conjunto de perguntas e afirmações às quais deverá responder com a maior sinceridade possível.

Não há respostas certas ou erradas e estima-se que o questionário tenha a duração de 10 minutos.

Muito obrigada pelo seu tempo e generosidade,

Rebeca França

Caso tenha dúvidas, pode solicitar mais informações através do e-mail:

francarebeca16@gmail.com

* Indica uma pergunta obrigatória

1. Considera que no seu trabalho existem práticas flexíveis? *

- Sim
- Não
- Não tenho a certeza

2. Qual o seu regime de trabalho em relação a práticas flexíveis? *

- 100% remoto
- 100% presencial
- Híbrido (mistura dois anteriores)

3. Qual é a distribuição de trabalho remoto com presencial? *

- 4 dias em casa e 1 no escritório
- 3 dias em casa e 2 no escritório
- 2 dias em casa e 3 no escritório
- 1 dia em casa e 4 no escritório
- Outra

4. Sexo *

- Masculino
- Feminino
- Outro

5. Estado Civil *

- Solteiro/a
- Casado/a
- União de facto
- Divorciado/a
- Viúvo/a

6. Indique o seu grupo etário *

- Geração Z (13- 28 anos)
- Geração Y (29- 44 anos)
- Geração X (45- 60 anos)
- Baby Boomers (mais de 60 anos)

7. Tem filhos e/ou pais dependentes a seu cargo? *

- Sim
- Não

8. Quais as suas habilitações literárias? *

- 3 º ciclo (7º, 8º, 9º)
- Ensino secundário (10º, 11º, 12º)
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

9. Qual o seu regime de trabalho contratual? *

- Contrato a termo
- Contrato sem termo
- Contrato a tempo parcial
- Contrato de curta duração
- Contrato de substituição
- Contrato de prestação de serviços
- Outro

10. Área de residência *

- Norte
- Centro
- Sul
- Ilhas
- Fora de Portugal

11. Qual o seu tempo de experiência laboral? *

- Menos de um ano
- De 1 a 2 anos
- De 3 a 5 anos
- De 6 a 10 anos
- Mais de 10 anos

12. Sinto que estou a fazer progressos na minha vida profissional para alcançar os meus objetivos *

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

13. Gosto de fazer planos para o futuro e trabalhar para que eles se tornem realidade *

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

14. Sinto que o meu futuro profissional vai ser bom *

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

17. Sinto dificuldade de dar a minha opinião sobre tópicos controversos no meu trabalho *

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

15. Não sinto receio de dar a minha opinião no meu trabalho, mesmo quando essa opinião difere da opinião dos outros *

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

18. Sinto-me desafiado/a no meu trabalho *

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

16. Sinto-me confiante com as minhas opiniões profissionais, mesmo que elas estejam contrárias ao consenso

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

19. Sinto prazer no que faço profissionalmente *

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

20. Sinto orgulho da minha vida profissional *

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

23. Na minha vida profissional sinto-me geralmente motivado/a para continuar mesmo quando as coisas estão difíceis *

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

21. Sinto que a minha vida profissional tem sido um processo contínuo de aprendizagem, mudança e crescimento *

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

24. Sinto-me desapontado/a em relação às minhas conquistas profissionais *

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

22. Sinto que ao longo do tempo me desenvolvi muito a nível profissional *

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

25. Costumo sentir que vou falhar antes de começar algo novo *

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

26. Não estou certo daquilo que estou tentar alcançar na minha vida profissional *

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

29. Sinto-me capaz de lidar com problemas complicados no meu trabalho *

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

27. Sinto confiança nas minhas capacidades profissionais *

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

30. No meu trabalho eu sei que posso confiar nos outros e eles sabem que podem confiar em mim *

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

28. Sinto-me confiante e positivo sobre mim mesmo no meu trabalho *

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

31. No meu trabalho eu gosto de ter conversas pessoais com os outros *

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

32. Sinto-me satisfeito/a com as relações interpessoais no meu meio profissional *

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

35. Eu sinto que aquilo que faço é valioso e vale a pena *

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

33. Sinto-me necessário/a no meu trabalho *

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

37. Sinto-me satisfeito com a qualidade daquilo que produzo *

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

34. No meu trabalho o que faço é importante *

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

38. Consigo cooperar com os outros a fim de alcançar objetivos comuns *

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

39. Sinto que sou uma boa referência no comportamento que mantenho com os meus pares *

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

42. Sou capaz de distinguir críticas construtivas de críticas destrutivas *

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

40. Sinto-me motivado/a e produtivo/a na minha função *

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

43. Sinto que errar pode ser uma oportunidade de melhoria no trabalho *

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

41. Normalmente evito conflitos e procuro alternativas para os problemas do trabalho *

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

44. Mantenho um bom relacionamento com a minha chefia *

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

45. Sinto que tenho um bom relacionamento com os meus colegas de trabalho *

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

46. Apesar de tudo, sinto-me satisfeito/a com a minha produtividade *

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