



MESTRADO EM ESTRATÉGIA DE INVESTIMENTO E
INTERNACIONALIZAÇÃO

A Influência dos Modelos de Trabalho na Motivação Individual

Carolina Ribeiro Carreira

Dezembro, 2024

Carolina Ribeiro Carreira

A Influência dos Modelos de Trabalho na Motivação Individual

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Gestão
como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre
em Estratégia de Investimento e Internacionalização.

Orientador: Professora Doutora Maria de Lurdes Gomes
Neves

Dezembro, 2024

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, quero expressar o meu agradecimento aos meus pais, namorado e irmão, que estiveram ao meu lado em todas as etapas da minha vida. Agradeço pelo apoio contínuo na minha formação, pela motivação para alcançar os meus objetivos e pelos valiosos conselhos que me oferecem.

A todas as pessoas que participaram no estudo, através da resposta ao questionário e às entrevistas, agradeço o tempo disponibilizado, que contribuiu para que esta dissertação se tenha realizado.

Agradeço à professora Ana Amaro pela disponibilidade e apoio que me deu.

Por fim, gostaria de expressar o meu sincero agradecimento à Professora Doutora Maria de Lurdes Neves, por ter aceitado orientar o meu trabalho de dissertação. Agradeço imensamente pelo tempo dedicado ao meu desenvolvimento, pela orientação constante para atingir os meus objetivos, pela sua prontidão em me apoiar e pela disponibilidade que sempre demonstrou.

RESUMO

O mundo do trabalho sofreu transformações significativas nos modelos de trabalho, incluindo o híbrido, o presencial e o remoto. Este estudo tem como objetivo analisar a influência desses modelos na motivação dos trabalhadores para o desempenho das suas funções. A metodologia utilizada foi mista, incluindo questionários com perguntas fechadas direcionadas a empregadores, trabalhadores-estudantes e trabalhadores, além de entrevistas com participantes de diferentes faixas etárias. Os resultados mostram que o modelo de trabalho afeta a motivação e o desempenho dos colaboradores, destacando as preferências pelo modelo híbrido.

Palavras-chave: modelos de trabalho, motivação, modelo híbrido, modelo presencial, modelo remoto

ABSTRACT

The world of work has undergone significant transformations in work models, including hybrid, in-person and remote. This study aims to analyze the influence of these models on the motivation of workers to perform their duties. The methodology used was mixed, including questionnaires with closed questions aimed at employers, student workers and workers, as well as interviews with participants of different age groups. The results show that the work model affects employee motivation and performance, highlighting preferences for the hybrid model.

Keywords: work models, motivation, hybrid model, face-to-face model, remote model

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE TABELAS	viii
LISTA DE SIGLAS, ACRÓNIMOS E ABREVIATURAS	ix
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1 – MODELOS DE TRABALHO	2
1.1 Impacto da COVID-19 nos Modelos de Trabalho	2
1.2 Modelos de teletrabalho	2
1.2.1 Modelo de trabalho híbrido.....	5
1.2.2 Modelo de trabalho remoto	7
1.3 Modelo de trabalho presencial.....	9
CAPÍTULO 2 – MOTIVAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL	10
2.1 Evolução concetual do construto da motivação	10
2.2 Teorias de Conteúdo	11
2.3 Teorias de Processo	15
2.4 Teorias de Reforço	16
2.5 Motivação Intrínseca e Extrínseca: Diferenças e Implicações	17
2.6 Motivação no Contexto de Teletrabalho	18
2.7 Relação entre as Variáveis dos Modelos de Trabalho e a Motivação.....	18
CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA	19
3.1 Objetivos do estudo.....	19
3.1.1 Hipóteses de estudo.....	20
3.3 Instrumento(s) de recolha de dados	22
3.3.1 Questionário	22
3.3.2 Entrevistas	23
3.3.3 Os modelos de trabalho	23
3.3.4 A Escala Multidimensional de Motivação no Trabalho (MWMS)	23
3.4 Procedimento.....	23
CAPÍTULO 4 – RESULTADOS	24
4.1 Análise das propriedades psicométricas	24
4.1.1 Os modelos de trabalho	25
4.1.2 A Escala Multidimensional de Motivação no Trabalho (MWMS)	25
4.2 Validação das hipóteses de investigação	25

4.2.1 Os modelos de trabalho influenciam positivamente a motivação dos colaboradores.	26
4.2.2 A preferência pelo modelo de trabalho é influenciada pelas características sociodemográficas.	27
4.2.3 A gestão e flexibilidade de horário proporcionada pelos modelos de teletrabalho contribui positivamente para a percepção de equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.	31
4.2.4 A redução de despesas de transporte e alimentação nos modelos de teletrabalho influenciam positivamente a motivação dos colaboradores.	32
CAPÍTULO 5 – DISCUSSÃO.....	33
CAPÍTULO 6 – CONCLUSÃO E PISTAS FUTURAS DE INVESTIGAÇÃO.....	35
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	37
ANEXOS.....	45
Anexo 1 – Tabela de Contingência	46
Anexo 2 - Questionário	47
Anexo 3 – Descrição dos participantes, data, duração e modo de realização das entrevistas.....	55
Anexo 4 – Guião da Entrevista	56
Anexo 5 – Formulário de Consentimento Informado da Entrevista	57

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Crescimento do teletrabalho	3
Figura 5 - Motivos que levam os colaboradores a procurar novos empregos.....	5
Figura 6 - Pirâmide da Hierarquia das Necessidades Humanas segundo Maslow	11
Figura 7 - Modelo Conceptual.....	20
Figura 8 - Preferência dos Modelos de Trabalho por Idades	28
Figura 9 - Médias Marginais Estimadas - Idade e Modelos de Trabalho	29
Figura 10 - Trabalho remoto e híbrido pelo nível de educação.....	31
Figura 11 - Correlação de Pearson - Gestão e flexibilidade horária e motivação	32
Figura 12 - Correlação de Pearson - Redução de despesas de transporte e alimentação nos modelos de teletrabalho e motivação.....	33
Figura 13 - Análise de contingência entre os modelos de trabalho e o nível de escolaridade antes do reagrupamento dos níveis de escolaridade	46

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - População Empregada e População em Teletrabalho 2022-2024.....	7
Tabela 2 - Diferenças entre Teoria X e Teoria Y.....	15
Tabela 3 - Hipóteses de estudo	20
Tabela 4 - Coeficientes da Motivação por Modelo de Trabalho	26
Tabela 5 - Teste da Normalidade de Shapiro-Wilk.....	26
Tabela 6 - Teste da Homocedasticidade de Breusch-Pagan	27
Tabela 7 - Tabela de Contingência do Nível de Escolaridade e a Preferência do Modelo de Trabalho	30
Tabela 8 - Preferência dos Modelos de Trabalho por Nível de Escolaridade	30

LISTA DE SIGLAS, ACRÓNIMOS E ABREVIATURAS

AFE – Análise Fatorial Exploratória

CEMS – *Community of European Management Schools*

CTeSP – Cursos Técnicos Superiores Profissionais

ERC – Existência, Relacionamento e Crescimento

INE – Instituto Nacional de Estatística

KMO – *Kaiser-Meyer-Olkin*

MWMS – *Multidimensional Work Motivation Scale*

TAD – Teoria da Autodeterminação

INTRODUÇÃO

Com a aceleração dos modelos híbridos e remotos impulsionada pela pandemia de COVID-19, a forma como trabalhamos e nos motivamos sofreu transformações radicais (Galanti et al., 2021). Este estudo analisa como os modelos de trabalho (híbrido, presencial e remoto) influenciam a motivação e o desempenho, destacando o modelo preferido pelos trabalhadores.

Este estudo analisa como os modelos de trabalho (híbrido, presencial e remoto) influenciam a motivação, destacando o modelo preferidos pelos trabalhadores.

É de salientar que, desde 2003, consta no Código do Trabalho uma especificação para o regime do teletrabalho que destaca a consensualidade entre o empregador e o trabalhador de estarem neste regime, no entanto são vários os autores, nomeadamente Pestana de Vasconcelos (2021), advogado, que chamam à atenção de que, durante o período de pandemia da COVID-19, o regime de teletrabalho foi imposto e sem regulamentação, não obedecendo ao previsto na lei.

O trabalho está organizado em sete capítulos. No primeiro capítulo procurou-se fazer um enquadramento sobre os modelos de trabalho, incluindo diferentes pontos de vista de diferentes autores, abordando os principais pontos fortes e pontos fracos dos modelos de trabalho.

O segundo capítulo aborda a motivação dentro do contexto organizacional, apresentando as principais teorias sobre o tema.

O capítulo três explora a motivação no contexto organizacional. A motivação é um fator crucial que impacta o desempenho individual.

O capítulo quatro é dedicado aos objetivos do estudo e os procedimentos utilizados e no quinto capítulo são apresentados os resultados obtidos. No capítulo seis é feita a avaliação e compreensão dos resultados obtidos.

Por fim, nas considerações finais e sugestões para pesquisas futuras, são expostas reflexões sobre o estudo realizado, destacando a relação entre os conceitos e as variáveis investigadas. Além disso, são abordadas as limitações do estudo e são propostas investigações futuras.

CAPÍTULO 1 – MODELOS DE TRABALHO

1.1 Impacto da COVID-19 nos Modelos de Trabalho

Após a pandemia de COVID-19, os modelos de trabalho híbrido e remoto tornaram-se predominantes em setores que permitem a flexibilidade de local de trabalho. Estudos recentes indicam que essas modalidades, inicialmente temporárias, agora permanecem como alternativas viáveis e desejadas em muitas organizações (Ferreira et al., 2022; Wlodarkiewicz-Klimek, 2021).

Os três modelos de trabalho evidenciam vantagens e desvantagens, pertence à organização incrementar regras para que cada trabalhador possa optar pelo modelo que mais se harmoniza com a sua vida pessoal e profissional (Galanti et al., 2021; Wlodarkiewicz-Klimek, 2021).

1.2 Modelos de teletrabalho

Em algumas línguas europeias, como o Alemão, Espanhol, Francês, Italiano e Português, não existe uma palavra equivalente ao termo inglês “*Telecommuting*”, pelo que o termo mais próximo em português é “Teletrabalho” (Goulart, 2009), e foi esse termo que se optou por utilizar ao longo deste estudo.

Após a crise petrolífera, Jack Nilles (1973), apresentou o conceito de teletrabalho, podendo ser descrito como a prática em que o trabalho é levado até aos trabalhadores, em vez de os trabalhadores precisarem se deslocar até o local de trabalho, com a visão de diminuir os custos às empresas e reduzir os automóveis que circulavam nas estradas, garantindo benefícios ambientais e económicos. O teletrabalho é caracterizado pela realização de tarefas fora do ambiente de escritório, de forma regular, em um ou mais dias da semana, seja no domicílio do trabalhador ou em centros de telesserviço, substituindo os deslocamentos ao escritório pelo uso de tecnologias de informação (Nilles, 1997).

Nestes modelos de trabalho, a confiança deve ser reforçada pelo líder, tanto na sua relação com os membros da equipa, como a confiança entre os colaboradores (Bratton, 2020).

Conforme Duxbury & Neufeld (1999), o teletrabalho pode ser um impulsionador do crescimento profissional do indivíduo, contribuindo para um aumento da satisfação no trabalho e uma maior produtividade. Sob essa perspetiva, é possível alcançar um melhor equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional, uma vez que, como afirma Vieira (2007), a produtividade de uma pessoa tende a diminuir quando ela realiza atividades que não são do seu interesse.

A satisfação no trabalho é consideravelmente maior em indivíduos que trabalham remotamente, pelo menos uma vez por semana, revela um estudo dirigido a indivíduos que não têm

filhos (Arntz; Sarra; Berlingieri, 2019). Fonner & Roloff (2010) compararam indivíduos que realizam as suas funções remotamente em pelo menos três dias por semana, com os que exercem as suas funções presencialmente, pelo menos três dias por semana, observa-se um impacto positivo do trabalho remoto na satisfação profissional (como citado por Cox-Brown, 2016).

Na figura 1, observa-se o crescimento esperado e real do teletrabalho na Europa desde 2012. O gráfico revela que o teletrabalho já mostrava uma tendência de crescimento, impulsionada por fatores como avanços tecnológicos e a busca por maior flexibilidade no trabalho. No entanto, com a pandemia COVID-19, o teletrabalho passou a ser adotado em larga escala de forma repentina, o que levou a uma aceleração significativa dessa tendência. Em 2019 o teletrabalho rondava os 13-14% e durante os anos de 2012-2019 expectava-se que chegaria aos 22% até 2035. No ano de 2019 retificaram essa expectativa em que atingiria os 23% em 2027, no entanto acaba por ser em 2021 que atingem os 22% (European Labour Authority, 2023).

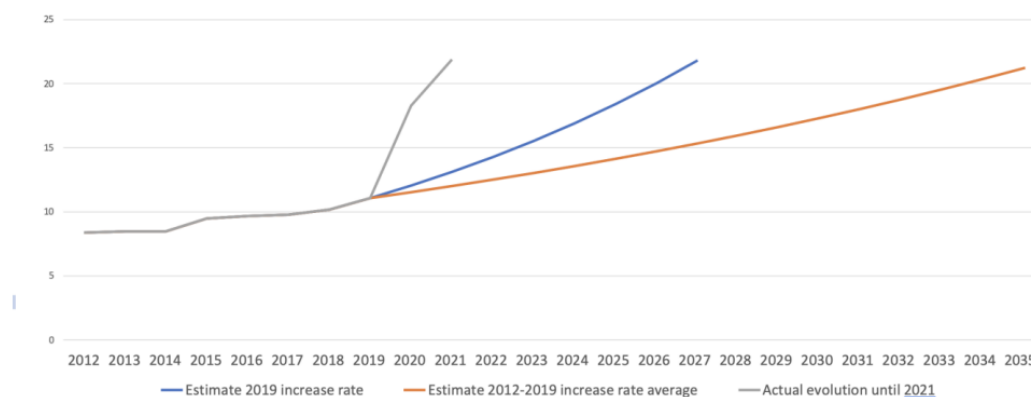


Figura 1 - Crescimento do teletrabalho

Fonte: European Labour Authority

Conforme a figura 2, verifica-se a evolução do teletrabalho nos países europeus entre os anos 2019-2021. Destaca-se Malta e Irlanda, com um imenso crescimento do teletrabalho no ano de 2020. Comparativamente com a média da União Europeia, Portugal está acima nos três anos analisados, percebe-se um crescimento maior do ano 2019 para o ano 2020, de 2020 para 2021 o crescimento é menor, ainda assim continua a aumentar (European Labour Authority, 2023).

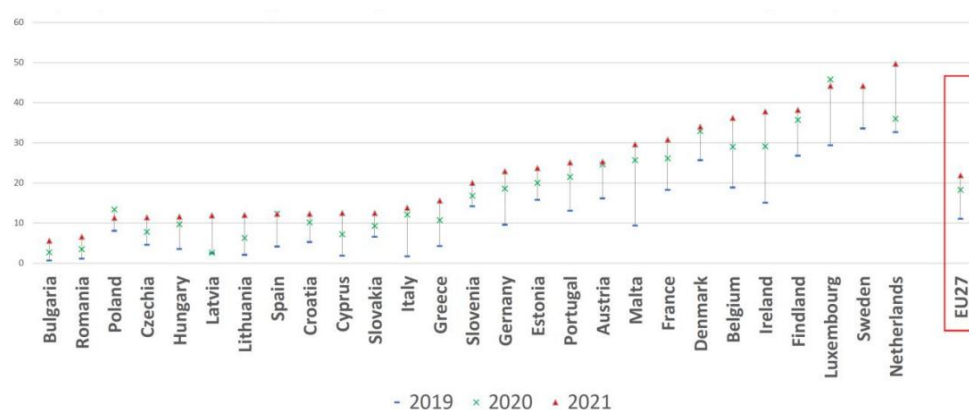


Figura 2 - Diferenças entre os países no teletrabalho desde 2019 a 2021

Fonte: European Labour Authority

A figura 3 revela que cerca de 30% dos trabalhadores portugueses encontram-se num modelo de teletrabalho, com resultados idênticos à média europeia. Em termos de distribuição do teletrabalho, o gráfico apresenta o teletrabalho distribuído em 4 categorias, e percebe-se que as duas maiores fatias de Portugal estão divididas em fazer teletrabalho ocasionalmente e trabalhar num modelo híbrido, seguidas do trabalho em regime de teletrabalho integral, e a porção mais pequena reflete os colaboradores que trabalham parcialmente em teletrabalho a partir de casa (European Labour Authority, 2023).

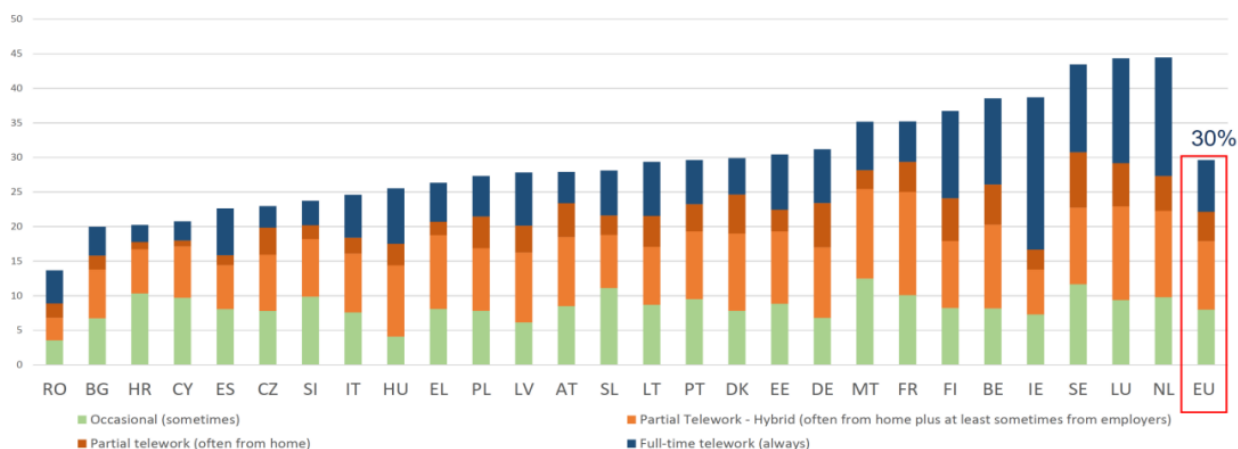


Figura 3 - Distribuição do teletrabalho por país da Europa

Fonte: European Labour Authority

De acordo com Silva (2022), a produtividade dos trabalhadores que atuam em regime de teletrabalho costuma apresentar uma tendência de aumento, uma vez que estes modelos de trabalho oferecem maior flexibilidade e autonomia. Essa dinâmica pode resultar em um melhor equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, o que, por sua vez, contribui para uma maior eficiência e motivação no desempenho das suas tarefas.

De acordo com um estudo conduzido pela *Owllabs* (2023), os participantes demonstraram disposição para fazer cedências em troca de maior flexibilidade no trabalho. Cerca de 62% dos participantes afirmaram que aceitariam uma redução salarial de 10% ou mais para obter essa flexibilidade, enquanto 4% indicaram que pediram demissão dos seus trabalhos caso não pudessem manter o seu trabalho num dos modelos híbrido ou remoto.

10% das mulheres que trabalham no modelo híbrido afirmaram que considerariam abandonar os seus trabalhos caso lhes fosse exigido o modelo de trabalho presencial, enquanto 1% dos homens manifestam a mesma intenção (*Owllabs*, 2023).

Os dados da figura 5 indicam os fatores mais importantes que levam os colaboradores a procurar novos empregos. A compensação financeira e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, ambos com 47%, e a procura de melhores oportunidades de carreira (42%) são os pontos que mais se destacam (*Owllabs*, 2023). Este estudo teve por base os seguintes países: Estados Unidos da América, Reino Unido, França, Alemanha, países nórdicos (Suécia, Noruega, Dinamarca, Finlândia) e Holanda.

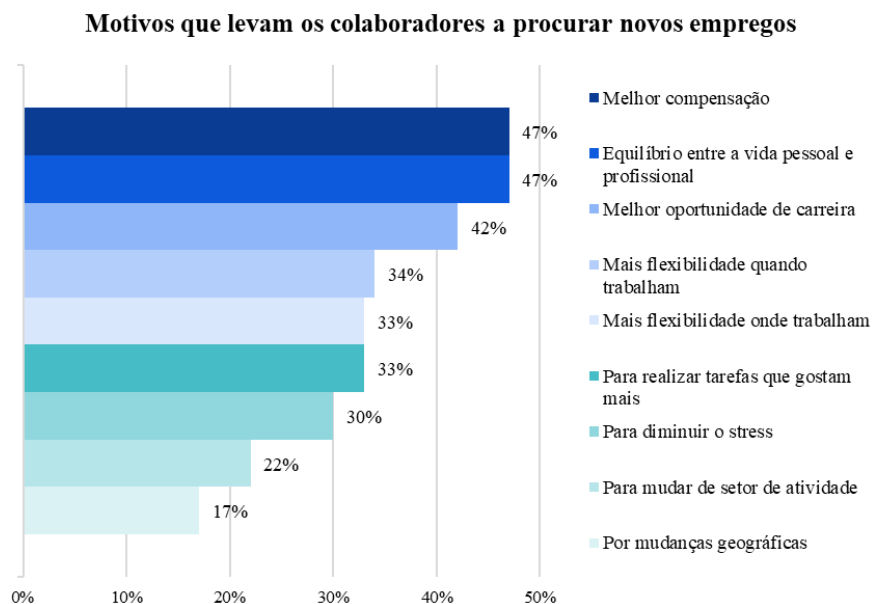


Figura 2 - Motivos que levam os colaboradores a procurar novos empregos

Fonte: Elaboração Própria

1.2.1 Modelo de trabalho híbrido

O modelo de trabalho híbrido é uma associação do trabalho presencial com o trabalho remoto, em que existe uma alternância entre os dias de trabalho em casa e no escritório.

Antes da pandemia COVID-19, estimava-se que nos Estados Unidos da América encontravam-se cerca de dez a quinze milhões de pessoas no modelo de trabalho híbrido. Em junho de 2022,

estimou que o número de pessoas a trabalhar no modelo híbrido nos Estados Unidos da América cresceu exponencialmente, rondando os quarenta milhões de pessoas, o que corresponde a cerca de 11.94% da população total do país (Nilles, 2020).

O modelo de trabalho híbrido colabora na saúde mental, na medida em que os trabalhadores tendem a estar mais satisfeitos e motivados se tiverem a possibilidade de autonomamente escolherem o seu local de trabalho (Gangisetty et al., 2024). De acordo com um estudo divulgado pelo Fórum de Ética da Católica Porto Business School, que incluiu 1 200 participantes, os fatores cruciais do modelo híbrido e do modelo remoto é a redução do tempo gasto nas deslocações, com uma ponderação de 60%, uma maior concentração, com uma ponderação de 47%, e o aumento do tempo disponível com o próprio e com a família, com 45% de ponderação.

Este modelo exige uma maior capacidade de gestão na medida em que é importante minimizar a distância física e reforçar a consciência do trabalho à distância. O modelo híbrido permite manter os trabalhadores, o que inclui o seu know-how e talento, podendo tornar-se uma mais-valia para as empresas.

Em dezembro de 2023, foi na Europa que divulgaram mais vagas de trabalho em modelo híbrido. O Reino Unido foi o país que se destacou, onde 43% dos postos de trabalho eram anunciados no modelo híbrido. 31% das vagas para postos de trabalho disponíveis no *LinkedIn* em França e na Alemanha eram em regime híbrido (LinkedIn, 2023).

19.2% da população empregada em Portugal, o que corresponde a 984.5 mil pessoas, trabalharam em teletrabalho entre os meses de julho e setembro de 2024 (INE, 2024).

Comparando com o período homólogo do ano anterior, em que 16.6% da população empregada trabalhou em teletrabalho, equivalendo a 833.0 mil pessoas, a adoção dos modelos de teletrabalho tem vindo a aumentar (INE, 2023).

O INE começou a realizar este estudo no 2º trimestre de 2020. Dentro dos trimestres analisados, o 1º trimestre de 2022 registou o segundo valor mais baixo na contabilização da população em teletrabalho, de 10.4%. O valor mais baixo é de 9.3%, contabilizando 455.5 mil pessoas, referente ao 4º trimestre de 2021 (INE, 2022).

Percebe-se uma tendência de aumento da população em teletrabalho no 2º trimestre de cada ano analisado.

	2024			2023			2022		
	Pop. Empregada	Pop. Teletrabalho	% Pop. Teletrabalho	Pop. Empregada	Pop. Teletrabalho	% Pop. Teletrabalho	Pop. Empregada	Pop. Teletrabalho	% Pop. Teletrabalho
1º trimestre	5 019.7 mil	988.1 mil	19.7%	4 924.7 mil	881.6 mil	17.9%	4 900.9 mil	510.2 mil	10.4%
2º trimestre	5 099.9 mil	1 031.9 mil	20.2%	4 979.4 mil	908.9 mil	18.3%	4 901.8 mil	958.6 mil	19.6%
3º trimestre	5 140.9 mil	984.5 mil	19.2%	5 015.5 mil	833.0 mil	16.6%	4 929.1 mil	836.7 mil	17.0%
4º trimestre				4 980.5 mil	886.6 mil	17.8%	4 902.9 mil	835.9 mil	17.0%

Tabela 1 - População Empregada e População em Teletrabalho 2022-2024

Fonte: Elaboração Própria

Organizações europeias têm demonstrado uma rápida adaptação aos modelos híbridos. Galanti et al. (2021) destacam que a flexibilidade é crucial para o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, particularmente em contextos pós-pandemia.

1.2.2 Modelo de trabalho remoto

Gomes (2020) define o trabalho remoto como a execução de tarefas fora dos centros de trabalho tradicionais, utilizando de forma contínua tecnologias de comunicação e informática. Esta deslocação das instalações da empresa permite que o trabalhador esteja noutro país.

8% dos trabalhadores dos Estados Unidos da América que eram teletrabalhadores, trabalhavam a tempo inteiro em casa, sendo que os restantes 92% estavam em regime híbrido (Nilles, 2000).

Este modelo de trabalho foi adotado por muitas empresas com o intuito de concretizar a sua missão e valores de uma forma mais sustentável, pelo facto de ser capaz de reter talentos que estejam em qualquer país (Vartiainen, 2021).

A prática de contratar remotamente é mais comum em empresas com a sede situada em território estrangeiro do que em empresas nacionais. Nos Estados Unidos, as empresas estrangeiras contratam 30% mais colaboradores para trabalho remoto do que as empresas locais (LinkedIn, 2024).

Alguns benefícios que se destacam no trabalho em modelo remoto, na ótica do empregador e na ótica do trabalhador, são a redução de custos, como arrendamento, e a redução de despesas de transporte e alimentação, respetivamente (Tadeu, 2020).

Relativamente ao futuro, preocupa-lhe a sociedade, dado que a vida social das pessoas tende a diminuir, deixando de haver o contacto pessoal com os colegas de trabalho, passando a existir um contacto via e-mail. As limitações entre a vida pessoal e o trabalho tendem a não estar bem definidas no contexto deste regime, o que leva a que os teletrabalhadores acabem por ser invadidos através de chamadas de vídeo ou mensagens aquando da sua vida (Tadeu, 2020).

Algumas das consequências que o teletrabalho pode gerar poderão ter impacto por exemplo, na forma como será feita a avaliação ao trabalhador (Tadeu, 2020). A possibilidade de uma empresa ter no seu conjunto de trabalhadores, uma parte como trabalhadores em regime presencial e uma parte como teletrabalhadores, isto é, em regime remoto, questionando se não sairão os teletrabalhadores prejudicados nesta avaliação, tendo em conta que há um conjunto de trabalhadores que vão todos os dias à empresa e mais facilmente são avaliados. O mesmo acontece com a atenção que dão aos trabalhadores, Tadeu (2020) acredita que mais uma vez os teletrabalhadores sairão prejudicados neste aspeto. Neste ponto o autor destaca questões da atualidade que num futuro poderão deixar de ser adequadas neste modelo de trabalho, como se continuará a existir o subsídio de alimentação para os teletrabalhadores. Pedro Tadeu questiona se as empresas no momento de contratação darão preferência a uma pessoa que se demonstre disposta em trabalhar neste regime e, num extremo oposto, num momento de despedimento, se as empresas se inclinam a retirar a pessoa que demonstre preferência em estar presencial.

As condições de higiene e segurança que deveriam de existir num local de teletrabalho, como a qualidade do ar e luz, para se considerar um posto de trabalho, deveriam ser controladas pela Autoridade para as Condições de Trabalho, surgindo a questão de “se o teletrabalhador, durante o serviço, for à cozinha beber um copo de água e der uma queda, teve um acidente doméstico ou um acidente de trabalho?”. Com a crise económica, o autor expressa a sua opinião que se inclina para que os teletrabalhadores acabem a ser prejudicados, nem que seja pelo facto de para não serem despedidos aceitem ficar neste regime, mesmo que não seja o que pretendem (Tadeu, 2020).

Marques (2021), diretor geral da Associação Comercial de Braga, à semelhança de Tadeu, destaca mais pontos de desvantagem do que de vantagem do modelo remoto. Como ponto positivo para a parte empregadora aponta a redução de custos, como com eletricidade, e agiliza na diminuição do absentismo, para o trabalhador destaca a melhoria da qualidade de vida, para ambas as partes realça a possibilidade de um trabalhador que não resida na zona da empresa possa trabalhar para a empresa (Marques, 2021). Em concordância com o autor anterior, considera que o trabalho remoto pode não estar eficazmente limitado da vida pessoal, e pode promover o isolamento social, podendo consequentemente vir a interferir em termos de individualismo (Marques, 2021).

Para que o trabalhador se mantenha envolvido na cultura da empresa e para que esteja emocionalmente bem, não deve haver um regime de teletrabalho integral, mas sim com algumas idas semanais à empresa, consoante a necessidade da função que desempenha, caracterizado como regime híbrido (Marques, 2021).

Ribeiro (2021), Diretor Executivo da Lusófona *Information Systems School*, vê no modelo remoto a vantagem do tempo, o tempo que não se perde no trânsito, por exemplo. O autor acredita que este tempo pode ser mais proveitoso quando o teletrabalhador está em casa, principalmente num ambiente familiar, em que possa disfrutar deste tempo com os filhos, cônjuge e restante família, ou a tratar de assuntos da sua vida pessoal.

Aponta como vantagem a possibilidade que o teletrabalhador possa gerir a sua vida profissional com a vida pessoal de forma que o trabalho seja feito, independentemente da hora, até à data estabelecida, o que num regime presencial deveria de acontecer em horas específicas. Assim, o autor associa o trabalho remoto a um trabalho por objetivos, o que considera uma vantagem perante o trabalho presencial. O autor admite que nem todos os empregadores e trabalhadores se adaptaram ao regime de teletrabalho durante a pandemia de COVID-19, mas assume que neste regime valorizam mais o trabalho de cada pessoa e considera que está melhor delineado o que cada um deve fazer (Ribeiro, 2021).

Em 2023 três em cada dez pessoas que trabalharam em teletrabalho, estiveram num modelo de trabalho remoto, o que corresponde a cerca de 26.9% da população portuguesa ativa (INE, 2023).

1.3 Modelo de trabalho presencial

O trabalho presencial é definido pela execução das tarefas profissionais no espaço físico da empresa. Este modelo foi amplamente utilizado no passado, devido à alta exigência de trabalho nas sociedades, e permaneceu predominante, apesar dos avanços tecnológicos das décadas de 1980 e 1990 (Santos, 2023).

O modelo de trabalho presencial era o modelo que prevalecia antes da pandemia COVID-19 provocada pelo vírus SARS-CoV-2, que conduziu ao fecho presencial de inúmeros serviços classificados como não essenciais, tais como centros comerciais, escolas, fábricas, por exemplo (Blaszczyk et al., 2022).

Este modelo apresenta uma barreira na medida em que não permite que um trabalhador que esteja noutro país possa trabalhar para a empresa, o que, de certa forma, limita que a empresa possa

contratar o melhor *know-how* possível. É um dos principais fatores do modelo presencial, na medida em que pode ser o ponto de viragem para trazer e manter os trabalhadores (Veloso, 2022).

Desempenhar as funções num espaço específico destinado ao trabalho, de forma a que haja uma determinada limitação entre a vida pessoal e a vida profissional dos trabalhadores, acrescido ao facto de que o ambiente empresarial proporciona uma maior interação entre os trabalhadores e os empregadores, estimulando a convivência social, apresenta uma ponderação de 40% entre os modelos de trabalho, que para alguns trabalhadores pode-se traduzir na partilha e aquisição de mais conhecimento, uma ponderação de 30%, e o interesse em socializar, com 15% de ponderação (Braz, 2020).

Sanchez, Carballo e Gutiérrez (2011) afirmam que, para alguns colaboradores, a presença física no ambiente de trabalho pode ser vista como um fator importante para o avanço na carreira. Eles sugerem que, em organizações onde as promoções são determinadas não apenas por competências profissionais, mas também por características pessoais e pela visibilidade diante dos superiores, os trabalhadores podem sentir que a sua presença constante no local de trabalho desempenha um papel crucial no processo de ascensão profissional. Essa percepção está particularmente presente em contextos onde o reconhecimento e a valorização de um funcionário dependem da interação direta com a liderança e com outros colegas.

Alves, Amorim e Bezerra (2021) destacam as vantagens do trabalho presencial, como a facilitação da gestão de pessoas, que inclui as práticas de integrar, desenvolver e reter colaboradores, além de promover a relação com a empresa e os colegas. Nesse formato, a supervisão do desempenho dos colaboradores e a proteção de dados são mais eficazes, pois não se tornam práticas invasivas, mas fazem parte do processo de gestão cotidiano.

CAPÍTULO 2 – MOTIVAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

2.1 Evolução concetual do construto da motivação

As teorias de motivação são classificadas em três categorias: 1) Teorias de Conteúdo; 2) Teorias de Processo; e 3) Teorias de Reforço. As teorias de conteúdo focam-se nos fatores internos orientados para a motivação, que abrange as seguintes teorias: Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow; Teorias dos Dois Fatores de Herzberg; Teoria ERC de Alderfer; Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland; e Teorias X e Y de McGregor. As teorias de processo destacam o processo de pensamento dos indivíduos para se motivarem e incluem teorias como: Teoria da Equidade de Adams; Teoria da Definição de Objetivos de Locke; e Teoria das

Expectativas de Vroom. As teorias de reforço reforçam a ideia de que o comportamento dos indivíduos é moldado pelo reforço positivo e negativo que recebem, está inserida nesta categoria a Teoria do Reforço de Skinner (Reis, 2020).

2.2 Teorias de Conteúdo

Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

A Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, elaborada por Abraham H. Maslow, propõe que as necessidades humanas estão estruturadas em cinco níveis: as necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de estima e necessidades de autorrealização, organizadas numa hierarquia de importância, conforme a figura 1. Maslow acrescenta uma subdivisão entre necessidades primárias e secundárias, em que nas necessidades primárias estão incluídas as necessidades fisiológicas e de segurança, e nas necessidades secundárias estão englobadas as necessidades sociais, de estima e de autorrealização. De acordo com esta teoria, à medida que as necessidades de um determinado nível estão satisfeitas, novas necessidades de ordem superior emergem, passando a ser os principais fatores motivadores do comportamento do indivíduo (Maslow, 1943; Reis, 2020).

Cada nível de necessidade surge após a satisfação das necessidades do nível anterior. As necessidades fisiológicas são inatas, como o alimento, sede e sono. As necessidades de segurança são a proteção, perigo, doença e incerteza. As necessidades sociais englobam o relacionamento, aceitação e compreensão. As necessidades de estima são o status, reconhecimento, autorrespeito e autoconfiança. As necessidades de autorrealização incluem a autorrealização, autodesenvolvimento, autossatisfação e sucesso pessoal (dos Santos et al., 2023).



Figura 3 - Pirâmide da Hierarquia das Necessidades Humanas segundo

Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

A teoria desenvolvida por Frederick Herzberg define que a satisfação e insatisfação no ambiente de trabalho são influenciadas por dois grupos distintos de fatores: os de higiene ou extrínsecos e os motivacionais ou intrínsecos. (Herzberg, 1959)

Os fatores de higiene referem-se ao contexto em que o trabalho é realizado, como o salário, política da empresa, condições de trabalho, supervisão e relacionamentos. A ausência destes fatores pode gerar insatisfação nos indivíduos, no entanto a sua presença não cria, necessariamente, motivação. Segundo Herzberg, a melhoria das condições externas, fatores de higiene, não é suficiente para que haja motivação (Reis, 2020).

Os fatores motivacionais estão associados ao conteúdo do exercício de trabalho do indivíduo e incluem a realização, o reconhecimento a responsabilidade e a progressão profissional. Estes fatores, quando estão presentes, promovem a satisfação e a motivação (Reis, 2020).

De acordo com Herzberg, citado por Vogt e Garcia (2020), uma forma de incentivar e manter a motivação dos colaboradores é proporcionando uma variedade maior de tarefas, este princípio fundamenta-se na premissa de que os indivíduos se sentem realizados à medida que completam atividades, independentemente da sua complexidade. Assim, ao dividir as tarefas em etapas menores, é possível manter a motivação e incrementar a satisfação no desempenho.

Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow vs Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Embora não sejam diretamente equiparáveis, as Teorias da Hierarquia das Necessidades de Maslow e a dos Dois Fatores de Herzberg, podem ser relacionadas. Assemelham os fatores higiênicos da teoria dos Dois Fatores às necessidades fisiológicas, de segurança e sociais da teoria da Hierarquia das Necessidades, bem como os fatores motivacionais de Herzber às necessidades de estima e de autorrealização de Maslow (Reis, 2020).

As principais semelhanças entre as teorias são o foco nas motivações humanas, ainda que Maslow aborde as necessidades de uma forma global e Herzberg num ambiente de trabalho, e as necessidades superiores, uma vez que Herzberg associa a motivação intrínseca aos fatores que proporcionam realização pessoal, crescimento e reconhecimento, o que pode ser comparado aos níveis superiores da hierarquia de Maslow, como as necessidades de estima e autorrealização. As diferenças assentam na medida em que Maslow defende uma hierarquia na qual o indivíduo atende

primeiramente às necessidades de níveis mais baixos e vai subindo à medida que as necessidades estão satisfeitas, enquanto Herzberg argumenta que ambos os fatores funcionam de forma independente (Pereira, et al., 2024).

Teoria da Existência, Relacionamento e Crescimento de Alderfer

Clayton Alderfer desenvolveu a teoria ERC, conhecida como uma reformulação da Teoria das Necessidades de Maslow. Enquanto Maslow apresenta uma teoria com 5 fatores, Alderfer defende uma teoria com 3 fatores, categorizadas da seguinte forma:

Existência: Engloba as necessidades básicas, que inclui as necessidades fisiológicas e de segurança da pirâmide de Maslow, que integram a alimentação, água, ar, abrigo e condições no trabalho.

Relacionamento: Incluem as necessidades de relacionamento social, tais como interação com outros indivíduos, afeto e sentimento de pertença. Comparando com a Teoria de Maslow, o relacionamento de Alderfer corresponde às necessidades sociais e de estima de Maslow.

Crescimento: Abrange o desejo de crescimento pessoal e autodesenvolvimento, com o objetivo de alcançar resultados significativos.

No entanto, as teorias apresentam algumas diferenças entre elas, na medida em que a Teoria ERC sugere que diferentes necessidades podem ser atendidas simultaneamente ou em diferentes ordens. Para além disto, Alderfer introduziu o conceito “frustração-regressão”, que pressupõe que uma pessoa pode regredir e focar em necessidades de níveis inferiores enquanto Maslow considera que os indivíduos apenas sobem na hierarquia das necessidades. A Teoria ERC considera-se mais flexível na medida em que admite que os indivíduos podem satisfazer várias necessidades ao mesmo tempo, enquanto Maslow estipulou uma ordem para que as necessidades sejam satisfeitas (Reis, 2020).

Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland

A Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland sugere que a motivação dos indivíduos é influenciada por três necessidades que são adquiridas ao longo da vida através das experiências vividas. Ao contrário de teorias como a de Maslow e Alderfer, que focam em necessidades inatas, McClelland argumenta que essas necessidades se desenvolvem ao longo do tempo (McClelland, 1961).

As necessidades definidas por McClelland são: 1) Necessidade de Realização; 2) Necessidade de Afiliação; e 3) Necessidade de Poder.

A necessidade de realização está relacionada com o desejo de alcançar metas, e os indivíduos com alta necessidade de realização procuram mais responsabilidade com o objetivo de atingirem o sucesso com o seu esforço. A necessidade de afiliação está associada aos indivíduos que valorizam relacionamentos pessoais próximos, e tendem a procurar aprovação e aceitação junto dessas relações. A necessidade de poder engloba os indivíduos que apresentam necessidades de controlo e de se sentirem responsáveis (Reis, 2020).

Segundo McClelland, todos os indivíduos apresentam as três necessidades, no entanto em intensidades diferentes.

Teoria X e Teoria Y de McGregor

A Teoria X e Y de Douglas McGregor é geralmente citada para a liderança dos gestores. Esta teoria apresenta duas abordagens opostas de gerir indivíduos e, consequentemente, a sua motivação.

A Teoria X refere-se aos indivíduos como preguiçosos na sequência de evitarem trabalho sempre que consigam. Esta teoria engloba 4 pressupostos sobre os indivíduos: 1) Não gostam de trabalhar; 2) Sentem necessidade de ser controlados para que realizem o seu trabalho; 3) Falta-lhes ambição; e 4) Necessitam de ser motivados extrinsecamente (McGregor, 1960).

A Teoria Y apresenta uma visão mais moderna onde os indivíduos são notados como capazes de autorrealização e motivação intrínseca. Os quatro pressupostos desta teoria são: 1) O trabalho é natural, na medida em que os indivíduos devem olhar para o trabalho da mesma forma que encaram outras atividades como o lazer; 2) Autodisciplina; 3) Procura de responsabilidade, uma vez que os indivíduos englobados nesta teoria tendem a ser ambiciosos; e 4) Motivação intrínseca, na medida em que desejam aprender e alcançar a autorrealização por si próprios. (McGregor, 1960; Reis, 2020).

Diferenças entre Teoria X e Teoria Y

Teoria X	Teoria Y
Perspetiva negativa sobre os indivíduos.	Perspetiva positiva sobre os indivíduos.
Escapam ao trabalho.	Assumem o trabalho de forma natural.
Sentem necessidade de controlo externo e de serem supervisionados.	Apresentam capacidades de autogestão e autocontrolo.
Apresentam escassa ambição.	Motivação em assumir as responsabilidades.

Motivação extrínseca.	Motivação intrínseca.
Gestão autoritária e centralizada.	Gestão democrática e participativa.

Tabela 2 - Diferenças entre Teoria X e Teoria Y

Fonte: Elaboração própria

2.3 Teorias de Processo

Teoria da Equidade de Adams

John Stacy Adams desenvolveu a Teoria da Equidade destacando o equilíbrio entre o esforço que os indivíduos depositam (inputs) e as recompensas que recebem por esse esforço (outputs) (Adams, 1963).

É essencial que os inputs como o esforço e aptidões sejam adequados aos outputs como a responsabilidade e o salário (Mulder, 2018).

Nesta teoria podem surgir situações de equidade e de inequidade, seja a inequidade positiva ou negativa. A equidade ocorre quando um indivíduo, ao comparar a sua relação entre inputs e outputs com outro indivíduo, sente que há justiça entre ambos. A inequidade é subdividida em sobre recompensa, quando é positiva, e sub recompensa, quando é negativa. Na inequidade positiva, o indivíduo é favorecido e na inequidade negativa, o indivíduo é desfavorecido, esta inequidade pode surgir por exemplo, pelas funções e salários.

Teoria do estabelecimento de objetivos de Locke e Latham

Edwin Locke e Gary Latham desenvolveram a teoria do estabelecimento de objetivos que defende que o comportamento humano é regulado por valores e objetivos que orientam as ações e o empenho dos indivíduos (Locke & Latham, 1990). Os autores defendem que a fixação de objetivos eleva a motivação por aumentar o foco e o desafio (Locke & Latham, 2002; Reis, 2020; de Sá & Marçal, 2023).

Teoria da Expectativa de Vroom

Victor H. Vroom considera que a motivação é a associação de três fatores: 1) Expectativa; 2) Instrumentalidade; e 3) Valência. A expectativa é a percepção do indivíduo sobre a sua capacidade de atingir um objetivo, a instrumentalidade está relacionada com a avaliação do indivíduo em estar a ser recompensado, ou não, de forma justa consoante as suas expectativas, e a valência está associada ao valor que o indivíduo atribui às recompensas que recebe (Vroom, 1964; Reis, 2020).

Nesta teoria a força motivacional é abordada através de uma fórmula baseada nos três fatores mencionados acima: $M = E \times I \times V$. Neste sentido, considera-se que a motivação é nula

($M=0$), quando o indivíduo é indiferente ao alcance dos seus objetivos e não tem expectativa de sucesso. Por outro lado, quando a recompensa que o indivíduo recebe não corresponde ao valor que expectou, surge a desmotivação ($M<0$). Os autores defendem que os indivíduos priorizam ações que possam trazer mais benefícios desejáveis, através da interação entre os três fatores: expectativa, instrumentalidade e valência (Camilo et al.,2020).

Os indivíduos tendem a manter um alto nível de esforço e desempenho quando percebem que as suas conquistas são recompensadas conforme as suas expectativas (Camilo et al.,2020; Ferigato & Souza, 2022).

2.4 Teorias de Reforço

Teoria do Reforço de Skinner

Burrhus Frederic Skinner (1953) desenvolveu esta teoria baseada na concepção de que o reforço influencia o comportamento humano, na medida em que as ações praticadas por um indivíduo que sejam recompensadas tendem a repetir-se frequentemente, em contrapartida, uma ação que seja punida tende a não se repetir. Esta teoria assenta em quatro princípios: 1) Reforço Positivo; 2) Reforço Negativo; 3) Punição; e 4) Extinção. O reforço positivo inclui benefícios financeiros, elogios e reconhecimento público, enquanto que o reforço negativo engloba críticas constantes no sentido negativo, a punição pode ser positiva, com o objetivo de estimular o indivíduo, ou negativa como perda de um benefício, e a extinção está associada a ações que foram reforçadas anteriormente e que o reforço tem vindo a diminuir, por exemplo, quando um indivíduo recebia elogios pelo seu desempenho na execução das suas funções e agora não é elogiado.

Teoria da Autodeterminação (TAD)

A Teoria da Autodeterminação procura perceber as necessidades psicológicas básicas que influenciam o comportamento humano. A TAD pressupõe que os indivíduos possuem uma propensão inerente ao crescimento psicológico, à aprendizagem e à integração social. No entanto, essas tendências proativas só se manifestam plenamente quando há condições adequadas que favoreçam o desenvolvimento (Ryan & Deci, 2020). O suporte às necessidades psicológicas básicas de 1) autonomia; 2) competência; e 3) relacionamento é essencial para promover o crescimento pessoal saudável e o bem-estar psicológico, a satisfação dos três pontos tem por base a motivação intrínseca e extrínseca.

A autonomia está relacionada à sensação do controlo das próprias ações e decisões. Por outro lado, quando os indivíduos sentem controlo externo, como punições, a sensação de autonomia

tende a reduzir e, consequentemente, a motivação intrínseca (Ryan & Deci, 2020). A competência está associada ao sentimento de domínio e à percepção de que o indivíduo é capaz de ter sucesso. Para que esta necessidade seja atendida, é importante que o indivíduo esteja inserido em ambientes estruturados e desafiadores, para que assim se sinta mais capaz e motivado a atingir os seus objetivos (Ryan & Deci, 2020). O relacionamento associa-se aos sentimentos de vínculo com outras pessoas no contexto social. Os autores sugerem que a motivação dos indivíduos será tanto maior quanto mais intensos forem esses sentimentos (Ryan & Deci, 2020).

A TAD defende que o suporte às necessidades básicas promove a motivação intrínseca. Por outro lado, o controlo dos resultados por meio de recompensas, punições e avaliações externas tende a prejudicar a motivação. Este padrão é evidente em todas as idades, etnias e culturas (Ryan & Deci, 2020).

2.5 Motivação Intrínseca e Extrínseca: Diferenças e Implicações

Inicialmente a TAD concentrou-se na motivação intrínseca, que diz respeito às atividades realizadas pelos próprios indivíduos que não dependem de incentivos ou pressões externas (Deci & Ryan, 2000). Uma vez que não se confere um estudo feito em Portugal, esta análise de Taylor et al. (2014) realizada no Canadá e na Suécia destacou o papel significativo da motivação intrínseca no desempenho escolar demonstrando que a motivação intrínseca estava consistentemente associada a um desempenho superior.

O reconhecimento dos colaboradores é essencial para o desenvolvimento da motivação intrínseca, que provém do desejo interno do colaborador elevar o seu desempenho na organização, no departamento e para si próprio como um colaborador valioso dentro da organização (Asaari et al., 2019).

Os colaboradores que estão satisfeitos com as suas remunerações tendem a manter-se motivados em relação ao trabalho e à organização (Litman et al., 2015). No âmbito da motivação extrínseca, que sugere que a motivação dos funcionários é influenciada pelas recompensas recebidas em troca do seu desempenho, a satisfação com a remuneração torna-se um fator fundamental (Zhou et al., 2024). A literatura indica que os funcionários tendem a favorecer incentivos financeiros em relação aos não financeiros. Os incentivos desempenham um papel crucial na ampliação da motivação e nas percepções da satisfação geral no ambiente de trabalho (Cao et al., 2019). Esta teoria sugere que a gestão orientada para o desempenho pode ter um impacto positivo na motivação externa, o que pode, consequentemente, contribuir para o aumento da

satisfação no trabalho (Chien et al., 2020). As recompensas, especialmente as de natureza financeira, são consideradas uma condição essencial para a motivação externa (Bruni et al., 2020).

2.6 Motivação no Contexto de Teletrabalho

O teletrabalho, enquanto forma de trabalho à distância, pode ser desenvolvido na residência do colaborador, em centros específicos para teletrabalho, ou de forma móvel (Calvo, 2020).

De acordo com a Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho e da Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2017), a União Europeia apresenta uma média de aproximadamente 17% de teletrabalhadores, destacando-se particularmente países do Norte da Europa, como Dinamarca, Suécia e Holanda, onde essa taxa atinge cerca de 30%. Em contrapartida, no sul da Europa em países como Portugal, Espanha, Grécia e Itália, as taxas estão abaixo da média.

A literatura tem vindo a explorar as conexões entre o teletrabalho e a motivação. Diversos estudos (como os de Gajendran & Harrison, 2007; Messenger et al., 2022) indicam que a relação entre o teletrabalho e a motivação está associada a fatores extrínsecos, como a flexibilidade de horários e a redução do stress devido à inexistência de deslocações. No entanto, outros estudos sugerem que essa conexão é explicada por fatores intrínsecos, particularmente pela satisfação das necessidades psicológicas básicas. Neste contexto, a satisfação da necessidade de autonomia tem sido apontada como um fator crucial para o sucesso do teletrabalho, pois é um dos principais mecanismos que potencializa os seus efeitos positivos (Van der Lippe & Lippényi, 2022). Apesar de os trabalhadores poderem sentir maior autonomia ao decidir onde trabalhar, ainda podem enfrentar limitações na execução das tarefas (Biron et al., 2021; Figueiredo et al., 2021).

2.7 Relação entre as Variáveis dos Modelos de Trabalho e a Motivação

A motivação no contexto organizacional desempenha um papel fundamental no bem-estar dos colaboradores. No entanto, as formas de trabalho evoluíram, e o teletrabalho emergiu como uma modalidade que influencia diretamente os fatores motivacionais. A literatura destaca que tanto a motivação intrínseca quanto a extrínseca são impactadas por essa nova realidade laboral.

No teletrabalho, a motivação intrínseca pode ser reforçada pelo aumento da autonomia e pela flexibilidade na gestão das tarefas, aspetos alinhados com a Teoria da Autodeterminação (Ryan & Deci, 2020). Os colaboradores que têm maior controlo sobre o seu trabalho tendem a apresentar níveis mais elevados de satisfação (Van der Lippe & Lippényi, 2022). Por outro lado, desafios como o isolamento social e a falta de interação presencial podem comprometer a

necessidade de relacionamento, um fator essencial para a motivação, segundo diversas teorias, como a de Maslow e a ERC de Alderfer.

Além disso, a motivação extrínseca no teletrabalho está frequentemente associada a incentivos financeiros e não financeiros, como reconhecimento e progressão na carreira. A Teoria do Reforço de Skinner (1953) destaca que recompensas adequadas aumentam a probabilidade de determinados comportamentos, sugerindo que as organizações devem estruturar mecanismos eficazes de reconhecimento para manter o envolvimento dos trabalhadores remotos.

Outro ponto de destaque é o impacto da equidade percebida no teletrabalho. De acordo com a Teoria da Equidade de Adams (1963), os colaboradores podem sentir-se desfavorecidos quando percebem que os seus esforços não são devidamente reconhecidos em comparação com os trabalhadores presenciais, afetando a sua motivação no trabalho.

Dessa forma, o teletrabalho apresenta um conjunto de desafios e oportunidades no que diz respeito à motivação. A sua eficácia depende da capacidade das organizações em equilibrar fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos, garantindo que os colaboradores sintam autonomia, reconhecimento e pertença, mesmo à distância.

CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA

3.1 Objetivos do estudo

O objetivo deste estudo visa analisar como os diferentes modelos de trabalho (híbrido, presencial e remoto) influenciam a motivação individual dos trabalhadores. Foi adotada uma metodologia mista, combinando questionários quantitativos e entrevistas qualitativas, para garantir uma compreensão abrangente do tema.

A problemática do estudo passa pela compreensão do impacto dos modelos de trabalho na motivação individual dos trabalhadores.

O objetivo do estudo é perceber de que forma cada modelo de trabalho tem impacto na motivação individual dos trabalhadores.

Com base nesse objetivo, foi desenvolvido um modelo composto por quatro hipóteses, das quais H1 e H2 possuem subdivisões. Essas hipóteses e as suas sub-hipóteses serão analisadas ao longo do estudo, conforme ilustrado na Tabela 3.

3.1.1 Hipóteses de estudo

Com base nos objetivos do estudo, propõem-se hipóteses que explorem como os modelos de trabalho influenciam a motivação e o desempenho individual dos trabalhadores.

H1	Os modelos de trabalho influenciam positivamente a motivação dos colaboradores.
H1.1.	O modelo híbrido está associado a um nível mais elevado de motivação em comparação com os modelos presencial e remoto.
H2	A preferência pelo modelo de trabalho é influenciada pelas características sociodemográficas.
H2.1.	A preferência pelo modelo de trabalho é influenciada pelas características sociodemográficas, como a idade.
H2.2.	A preferência pelo modelo de trabalho é influenciada pelas características sociodemográficas, como o nível de escolaridade.
H3	A gestão e flexibilidade de horário proporcionada pelos modelos de teletrabalho contribui positivamente para a perceção de equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.
H4	A redução de despesas de transporte e alimentação nos modelos de teletrabalho influenciam positivamente a motivação dos colaboradores.

Tabela 3 - Hipóteses de estudo

Fonte: Elaboração Própria

3.1.2 Modelo conceptual

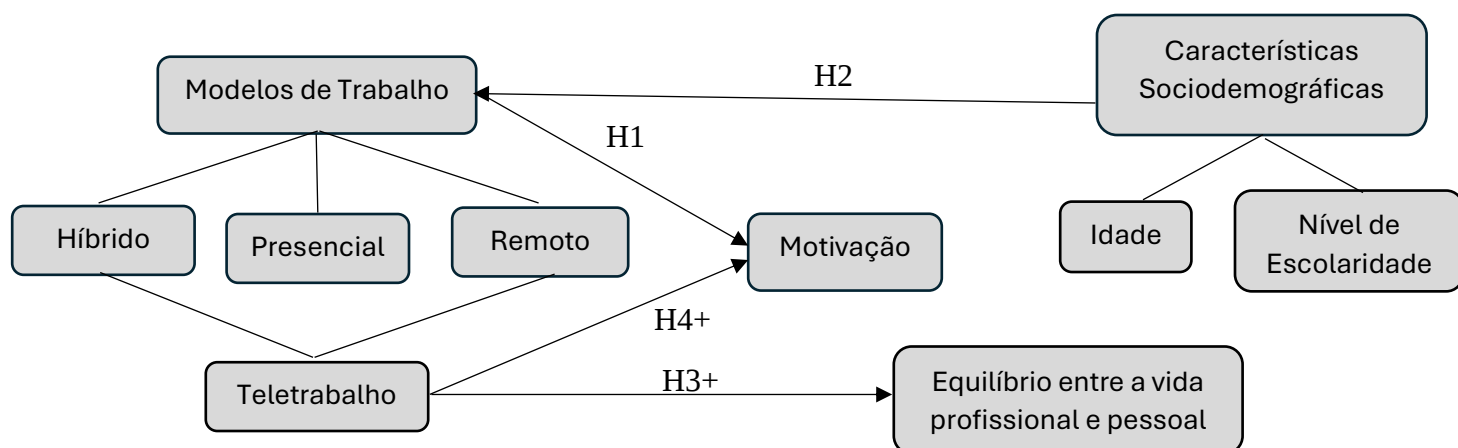


Figura 4 - Modelo Conceptual

Fonte: Elaboração Própria

3.2 Amostra

A amostra deste estudo é composta por 247 indivíduos, distribuídos entre trabalhadores, trabalhadores-estudantes, futuros trabalhadores e empregadores, de ambos os sexos, residentes em território nacional, com idades compreendidas entre os 16 e os 66 anos. Os limites de idades foram estabelecidos com base na legislação portuguesa publicada no Diário da República nº 30 série I, relativa à Lei nº7/2009 de 12-02-2009. Os dados foram recolhidos por meio de um questionário estruturado. Para caracterizar o perfil dos participantes, foram formuladas seis perguntas, e as

idades foram agrupadas em faixas etárias para análise de dados. Os resultados indicam que a maioria dos participantes é do sexo feminino (68.4%), enquanto 31.6% são do sexo masculino. A média de idades é de 35.7 anos, sendo que o participante mais jovem tem 16 anos e o mais velho, 65 anos. As idades foram distribuídas em cinco categorias: 16-19 anos (2.83%), 20-35 anos (48.58%), 36-45 anos (20.65%), 46-59 anos (24.29%), e 60-66 (3.64%).

Quanto ao estado civil, 50.20% dos participantes são solteiros, 44.53% casados ou a viver em união de facto e 5.26% são divorciados, separados ou viúvos (4.45% divorciados ou separados e 0.81% viúvos). Dos participantes, 53.85% têm filhos, enquanto 46.15% não têm. Relativamente ao nível de escolaridade, a maioria é licenciada (54.25%). Outros níveis incluem o ensino até ao 4º ano (0.40%), até ao 6º ano (1.21%), até ao 9º ano (4.04%) e até ao 12º ano (21.86%), que totalizam 27.53%. Os participantes com CTeSP correspondem a 4.05%, com mestrado a 13.36% e com doutoramento e pós-doutoramento a 0.8%. Dos participantes, 13.36% são estudantes, 16.60% trabalhadores-estudantes e 70.04% trabalhadores.

A amostra dos entrevistados por meio de entrevistas detalhadas, totalizam 7 participantes, do sexo feminino (71.43%) e masculino (28.57%), com idades compreendidas entre os 22 e 53 anos, conforme Anexo 3.

Instrumentos de Recolha de Dados		Entrevistas	Questionários
Participantes		7	247
Sexo	Feminino	71.43%	68.4%
	Masculino	28.57%	31.6%
Idade	16-19 anos	0%	2.83%
	20-35 anos	42.86%	48.58%
	36-45 anos	14.28%	20.65%
	46-59 anos	42.86%	24.29%
	60-66 anos	0%	3.64%
Estado Civil	Solteiros	42.86%	50.20%
	Casados/União de facto	42.86%	44.53%
	Divorciados/Separados/Viúvos	14.28%	5.26%
Filhos	Sim	42.86%	53.85%
	Não	57.14%	46.15%
Nível de Escolaridade	4º ano, 6º ano, 9º ano, 12º ano	0%	27.51%
	CTeSP e Licenciatura	14.29%	58.30%
	Mestrado, Doutoramento e Pós- Doutoramento	85.71%	14.16%
Profissão	Estudantes	0%	13.36%
	Trabalhadores-Estudante	14.29%	16.60%
	Trabalhadores	85.71%	70.04%

Tabela 4 - Recolha de dados - Amostra

Fonte: Elaboração Própria

3.3 Instrumento(s) de recolha de dados

Dado o objetivo de explorar como os modelos de trabalho influenciam a motivação, optou-se por uma metodologia mista, combinando dados quantitativos e qualitativos, de forma a adquirir uma visão mais ampla e detalhada do tema.

3.3.1 Questionário

Foi realizado um questionário que permitiu obter informações de um número maior de participantes, garantido uma representatividade significativa e a possibilidade de analisar padrões. O questionário foi essencial para complementar as outras abordagens metodológicas e enriquecendo a análise dos resultados.

Para caracterizar os participantes, foram recolhidos dados de natureza sociodemográfica, como a idade, sexo, estado civil, se têm filhos, habilitações literárias e se são trabalhadores e/ou estudantes.

3.3.2 Entrevistas

Foram realizadas 7 entrevistas para obter uma compreensão mais profunda e detalhada sobre o tema em estudo. As entrevistas permitiram explorar percepções e experiências individuais que não seriam totalmente capturadas por métodos quantitativos, oferecendo uma análise mais rica e contextualizada, complementando os dados quantitativos obtidos.

3.3.3 Os modelos de trabalho

Os instrumentos de recolha de dados utilizados para analisar os modelos de trabalho foram desenvolvidos com base na revisão de literatura, que forneceu uma compreensão aprofundada sobre os diferentes modelos de teletrabalho (híbrido e remoto) e o modelo presencial. Essa análise bibliográfica orientou a construção dos instrumentos, assegurando que refletissem as características e as dimensões relevantes de cada modelo de trabalho.

3.3.4 A Escala Multidimensional de Motivação no Trabalho (MWMS)

A MWMS, baseada na Teoria da Autodeterminação, explora como as motivações intrínsecas e extrínsecas afetam o comportamento e satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho.

A MWMS avalia cinco dimensões da motivação dos colaboradores no ambiente de trabalho: 1) Motivação Intrínseca; 2) Regulação Extrínseca; 3) Regulação Identificada; 4) Regulação Introjetada; e 5) Amotivação. A motivação intrínseca refere-se à satisfação que surge da realização de tarefas por si só, a regulação extrínseca está relacionada ao envolvimento do colaborador por motivos instrumentais, como receber recompensas financeiras. A regulação identificada ocorre quando os indivíduos reconhecem a importância de certos comportamentos e os integram nos seus valores pessoais. Por sua vez, a regulação introjetada está relacionada a comportamentos motivados por pressões internas, como a culpa ou a obrigação, onde os indivíduos agem para evitar sentimentos negativos. Por fim, a amotivação é caracterizada pela ausência de motivação para desempenhar uma tarefa (Ryan & Deci, 2000).

Esta escala é constituída por 19 itens, com respostas baseadas em uma escala de Likert de sete pontos. Foi utilizada a versão portuguesa da MWMS validada por Neves e Coimbra (2018).

3.4 Procedimento

O procedimento adotado neste estudo para a recolha de dados do questionário constituiu na aplicação de um questionário estruturado, disponibilizado através da plataforma *Google Forms*, com início em 17/11/2023 e prazo de resposta até 31/01/2024.

A recolha de dados do questionário foi realizada em várias fases. Primeiramente, o questionário foi enviado eletronicamente, assegurando o cumprimento das normas de anonimato e confidencialidade estabelecidas pelo Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD). Os participantes foram esclarecidos sobre os objetivos do estudo e a importância da sua participação, de forma voluntária. Após lembretes periódicos para incentivar a uma maior taxa de respostas, à data de 01/02/2024 foram coletados os dados, guardando-os de forma segura e confidencial, sendo posteriormente analisados com o auxílio do *software* estatístico *Jamovi*, na sua versão 2.6.13, o que possibilitou uma análise estatística detalhada e contribuiu para a avaliação das hipóteses e variáveis em questão.

O procedimento aplicado na recolha de dados das entrevistas, englobou uma reunião via *Microsoft Teams* com cada participante, individualmente. Para este fim, foram expostos os objetivos do estudo, o guião da entrevista (Anexo 4) e o formulário de consentimento informado (Anexo 5).

CAPÍTULO 4 – RESULTADOS

Os resultados indicam que 59.5% dos participantes preferem o modelo híbrido, refletindo a tendência de priorização do equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Além disso, observou-se que a preferência por modelos híbridos é maior entre jovens e pessoas com níveis mais altos de escolaridade.

4.1 Análise das propriedades psicométricas

A validade dos instrumentos foi avaliada através da aplicação da Análise Fatorial Exploratória (AFE), utilizando rotação Varimax para compreender a estrutura fatorial subjacente. A adequação da amostra foi verificada pelo índice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que apresenta valores entre zero (0) e um (1), consideramos que a amostra é adequada quando o valor está entre 0.8 e 1, quando os valores estão entre 0.7 e 0.79 a amostra é mediana, entre 0.6 e 0.69 a amostra é medíocre e os valores abaixo de 0.6 indicam que a amostra não é adequada (Shrestha, 2021).

Foi conduzida uma avaliação da consistência interna do questionário por meio do coeficiente alfa de *Cronbach*, este coeficiente compreende valores entre 0 e 1, e os resultados devem estar entre 0.7 e 0.9 para ter uma boa consistência interna (Tavakol & Dennick, 2019).

4.1.1 Os modelos de trabalho

Considerando a importância da clareza nas perguntas de um questionário para assegurar a validade dos dados recolhidos, optou-se por se retirar a alínea “13.13 Cada dia de trabalho parece não ter fim.” do questionário. Durante a fase inicial da análise das respostas, observou-se que uns números consideráveis de participantes apresentaram respostas inconsistentes e alguns partilharam que a interpretação dessa alínea foi confusa. Esses indícios sugerem que a alínea pode ter sido mal compreendida, o que poderia comprometer a precisão das análises e das conclusões a serem extraídas. Assim, para manter a integridade da pesquisa e assegurar a confiabilidade dos resultados, a remoção desta alínea tornou-se uma medida necessária.

A AFE indicou que a MWMS possui uma estrutura composta por três fatores, os quais explicam 43.4% da variância total.

Na análise do índice KMO, este indicador revela-se mediano (0.787).

Na verificação da consistência interna foi utilizado o coeficiente alfa de *Cronbach*, que apresentou o seguinte valor $\alpha = 0.743$, após a exclusão da alínea 13.13.

4.1.2 A Escala Multidimensional de Motivação no Trabalho (MWMS)

A AFE indicou que a MWMS possui uma estrutura composta por cinco fatores, os quais explicam 62.9% da variância total.

Na análise do índice KMO, este indicador revela-se adequado (0.811).

Para avaliar a consistência interna foi utilizado o coeficiente alfa de *Cronbach*, que apresentou os seguintes valores para cada fator: (motivação intrínseca $\alpha = 0.743$; regulação extrínseca $\alpha = 0.910$; regulação identificada $\alpha = 0.918$; regulação introjetada $\alpha = 0.870$; amotivação $\alpha = 0.711$); A MWMS apresenta uma elevada consistência interna com um coeficiente alfa de *Cronbach* de $\alpha = 0.829$.

4.2 Validação das hipóteses de investigação

Concluída a validação da consistência interna dos instrumentos utilizados, foram calculadas as médias dos itens para refletir cada um dos construtos. Em seguida, foram realizadas análises de correlação e regressão linear para testar as hipóteses do estudo.

Os resultados indicam que o modelo híbrido é o preferido pela maioria dos participantes (61%), especialmente pela flexibilidade proporcionada (Galanti et al., 2021). Os dados também

mostram que os colaboradores que optam por esse modelo relatam maior satisfação e equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Neste estudo considerámos o $p\text{-value} < 0.05$.

4.2.1 Os modelos de trabalho influenciam positivamente a motivação dos colaboradores.

Hipótese 1.1: O modelo híbrido está associado a um nível mais elevado de motivação em comparação com os modelos presencial e remoto.

A regressão linear foi realizada para analisar a possibilidade de existir uma relação entre os modelos de trabalho (presencial, híbrido e remoto) e o nível de motivação. A hipótese nula segundo a qual o R^2 é zero foi rejeitada para um nível de significância de 0.05 (o $p\text{-value}$ do teste global de significância foi de 0.002, indicando que o modelo de regressão é estatisticamente significativo).

Os resultados indicaram que o nível de motivação média para os indivíduos que preferem o modelo híbrido foi de 5.4654. Para os que preferem o modelo presencial, o nível de motivação média foi de $5.4654 + 0.0981 = 5.5635$, mas essa diferença não é estatisticamente significativa, já que o $p\text{-value} < 0.296$, o que indica que não há uma diferença significativa entre os modelos híbrido e presencial em termos de motivação. Por outro lado, a diferença de motivação entre os modelos remoto e híbrido é estatisticamente significativa, com o $p\text{-value} < 0.002$, sendo que a motivação média é $5.4654 - 0.5459 = 4.9195$, sugerindo que a motivação para o modelo remoto é significativamente mais baixa do que para o modelo híbrido.

O teste de normalidade de *Shapiro-Wilk* indicou que a normalidade está garantida ($p\text{-value} = 0.247$), e o teste de homocedasticidade confirmou que a variância do erro do modelo linear é constante ($p\text{-value} < 0.219$).

Coeficientes da Motivação		
Modelo Híbrido	5.4654	$p\text{-value} < 0.001$
Modelo Presencial	5.5635	$p\text{-value} < 0.296$
Modelo Remoto	4.9195	$p\text{-value} < 0.002$

Tabela 5 - Coeficientes da Motivação por Modelo de Trabalho

Teste da Normalidade	
<i>Shapiro-Wilk</i>	
$p\text{-value}$	0.247

Tabela 6 - Teste da Normalidade de *Shapiro-Wilk*

Teste da Homocedasticidade	
Breusch-Pagan	
p-value	0.219

Tabela 7 - Teste da Homocedasticidade de Breusch-Pagan

Fonte: Elaboração Própria

Nas entrevistas realizadas, uma maioria significativa indicou sentir-se mais motivado por trabalhar no modelo híbrido (*“Apesar de gostar de trabalhar nos restantes modelos, sinto-me mais motivada quando me dão a possibilidade de trabalhar no modelo híbrido porque consigo conciliar as vantagens do modelo presencial, como a interação entre colegas, com as vantagens do modelo remoto, como o tempo que ganho em não ter de ir para o trânsito”*, P03; *“Pela distância a que vivo do trabalho e pela qualidade de vida que o modelo híbrido de proporciona, sinto-me mais motivado ao trabalhar no modelo híbrido”*, P05; *“Poder trabalhar no modelo híbrido permite-me trabalhar a partir de qualquer lugar, isso faz-me sentir mais motivada”*, P06; *“Sinto-me mais motivada quando tenho a oportunidade de trabalhar no modelo híbrido porque tenho mais disponibilidade para as minhas coisas e família”*, P07), no entanto uma resposta deixou a seguinte nota (*“A minha motivação não depende do modelo de trabalho mas sim de outros fatores como a evolução profissional, o ambiente dentro da equipa e a remuneração. Acredito que se passar muito tempo em teletrabalho, tenho menos cuidado na roupa que visto e a longo prazo, posso vir a ter um impacto negativo na minha autoestima. Da mesma forma que descartamos cada vez mais as pessoas em vez de saber lidar com diferentes personalidades. Depois de ter tido uma experiência em que ia apenas 2 vezes por mês presencialmente, senti falta da parte social”*, P04”), conforme apontado por Mendes, Marin e Struziato (2022).

4.2.2 A preferência pelo modelo de trabalho é influenciada pelas características sociodemográficas.

Embora, à primeira vista, o teletrabalho desperte claramente o interesse de alguns colaboradores, estudos indicam que nem todos possuem as características necessárias para desempenhar as suas funções remotamente (Filardi et al., 2020).

Hipótese 2.1: A preferência pelo modelo de trabalho é influenciada pelas características sociodemográficas, como a idade.

A tabela 2 retrata a relação direta entre a idade e a preferência pelo modelo trabalho. Podemos perceber que, na maioria das situações, à medida que a idade aumenta, a preferência pelo modelo presencial aumenta também. Na amostra obtida no questionário, os participantes com

idades dos 60 aos 66 anos tendem a preferir o modelo de teletrabalho híbrido ao modelo presencial, sendo que nesse intervalo de idades obtivemos 9 respostas, das quais 2 demonstram preferência pelo modelo presencial, ambas por a profissão não lhes permitir outro modelo de trabalho, no entanto uma delas apresentou interesse em experimentar um modelo de teletrabalho caso lhe fosse dada essa possibilidade, e as restantes 7 pelo modelo híbrido, 3 delas nunca trabalharam num modelo de teletrabalho e 4 delas já trabalharam.

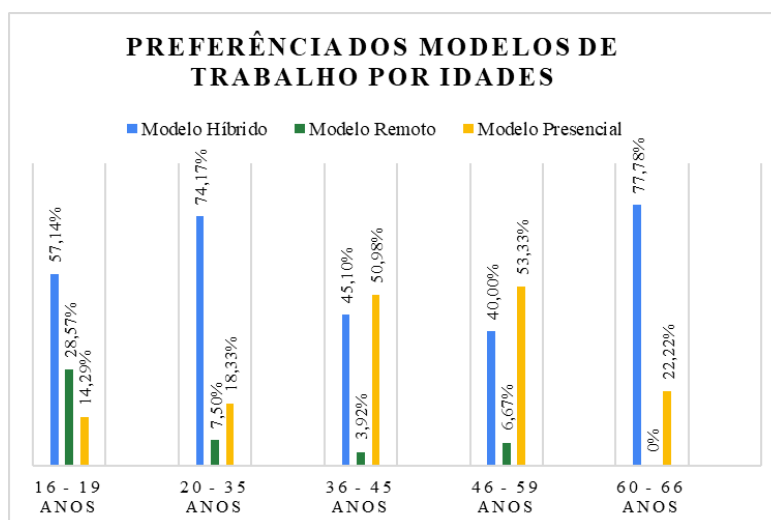


Figura 5 - Preferência dos Modelos de Trabalho por Idades

Fonte: Elaboração Própria

A análise da normalidade indicou que a variável idade não segue uma distribuição normal, o que compromete a confiabilidade da estatística de teste F da ANOVA, que assume normalidade. Embora o *p-value* da ANOVA tenha sido pequeno, sugerindo diferenças entre os grupos etários, essa evidência não pode ser considerada totalmente confiável devido à rejeição da hipótese da idade ter distribuição normal, que é um dos pressupostos de uma análise de variância.

Isto significa que, apesar da violação da normalidade e da confiabilidade limitada da ANOVA, há indícios de que a idade influencia as preferências por modelos de trabalho, conforme observado no gráfico.

Ao analisar as médias marginais estimadas, na figura 9, percebeu-se que os intervalos de confiança no gráfico mostram que as pessoas mais velhas tendem a preferir o modelo presencial, enquanto as mais jovens favorecem os modelos híbrido e remoto, corroborando a ideia de que a idade influencia as preferências de trabalho.

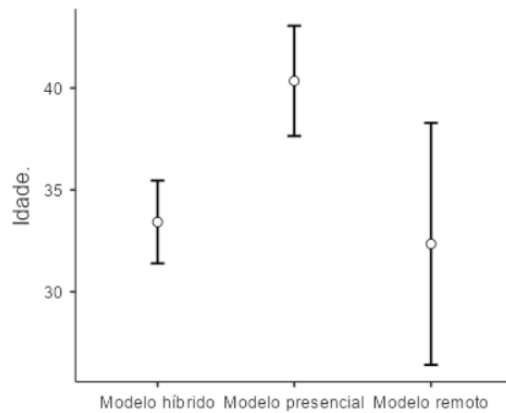


Figura 6 - Médias Marginais Estimadas - Idade e Modelos de Trabalho

Fonte: Elaboração Própria no Jamovi 2.6.13

Dois participantes das entrevistas expressaram que a idade influencia a preferência pelo modelo de trabalho (*“Influência porque a minha geração está mais habituada às tecnologias. Eu não dou importância ao contacto pessoal, e por isso tenho preferência pelo modelo híbrido”*, P01; *“A idade é um fator importante que influencia a minha preferência pelos modelos de trabalho, por exemplo, o facto de ser jovem e ainda não ter responsabilidades a nível de parentalidade é totalmente diferente de quando tiver filhos, por isso, para já opto pelo modelo presencial”*, P04).

Hipótese 2.2: A preferência pelo modelo de trabalho é influenciada pelas características sociodemográficas, como o nível de escolaridade.

Neste estudo, realizou-se uma análise de contingência para comparar duas variáveis categóricas: a preferência pelo modelo de trabalho e o nível de escolaridade. No entanto, é importante destacar que a análise de contingência pode não ser robusta quando as frequências esperadas são baixas, nomeadamente inferiores a 1, o que pode inflacionar a estatística de teste e prejudicar a confiabilidade dos resultados. Para evitar isso, foi necessário reagrupar as categorias de escolaridade, garantindo que as frequências esperadas fossem adequadas para a análise e tornando a interpretação dos resultados mais confiável.

Os resultados da análise de contingência indicam que há uma associação estatisticamente significativa entre a preferência pelo modelo de trabalho e o nível de escolaridade ($\chi^2 = 25.8$, $p < 0.01$). Com o valor de $p\text{-value} < 0.01$, rejeita-se a hipótese nula de que as duas variáveis são independentes. Isso sugere que a preferência pelo modelo de trabalho depende do nível de escolaridade, ou seja, há indícios que o nível de escolaridade influencia as preferências quanto ao modelo de trabalho adotado.

Pode observar-se um aumento da tendência pela preferência do modelo híbrido à medida que o nível de escolaridade aumenta.

Tabela de Contingência				
Nível de Escolaridade		M. Híbrido	M. Presencial	M. Remoto
4ºano, 6ºano, 9ºano, 12ºano	Observado	24	38	6
4ºano, 6ºano, 9ºano, 12ºano	Expectado	40.5	22.9	4.68
CTeSP e Licenciatura	Observado	96	40	9
CTeSP e Licenciatura	Expectado	86.3	48.7	9.98
Mestrado, Doutorado, Pós-Doutorado	Observado	27	5	2
Mestrado, Doutorado, Pós-Doutorado	Expectado	20.2	11.4	2.34

χ^2	<i>p-value</i>
25.8	<0.001

Tabela 8 - Tabela de Contingência do Nível de Escolaridade e a Preferência do Modelo de Trabalho

Fonte: Elaboração Própria

Na tabela 3 podemos perceber que a preferência pelo modelo de trabalho está diretamente relacionada com o nível de escolaridade, à medida que o nível de escolaridade aumenta, a preferência pelos modelos de teletrabalho aumenta também.

Nível de Escolaridade	Modelos de Teletrabalho	Modelo Híbrido/Remoto	Modelo Presencial
4º ano, 6º ano, 9º ano, 12º ano	44.12%	35.30% Híbrido	55.88%
		8.82% Remoto	
CTeSP e Licenciatura	72.22%	65.97% Híbrido	27.78%
		6.25% Remoto	
Mestrado, Doutorado e Pós-Doutorado	85.71%	80.00% Híbrido	14.29%
		5.71% Remoto	

Tabela 9 - Preferência dos Modelos de Trabalho por Nível de Escolaridade

Fonte: Elaboração Própria

Das entrevistas realizadas, destacamos (“Se não tivesse facilidade em mexer no computador, como no Excel e Word, seria mais complicado, por exemplo, alguém que não tenha essa facilidade, no local de trabalho conseguimos mais facilmente trabalhar em equipa e fazemos juntos, em casa estão mais limitados porque não pedem ajuda com tanta regularidade”, P02; “As habilitações literárias influenciam a escolha do modelo de trabalho, principalmente por motivos tecnológicos, uma vez que os modelos de teletrabalho requerem um nível de conhecimento tecnológico acrescido”, P04)

Os trabalhadores com maiores níveis de ensino têm uma maior probabilidade de trabalhar nos modelos híbrido e remoto (Zhao, 2023).

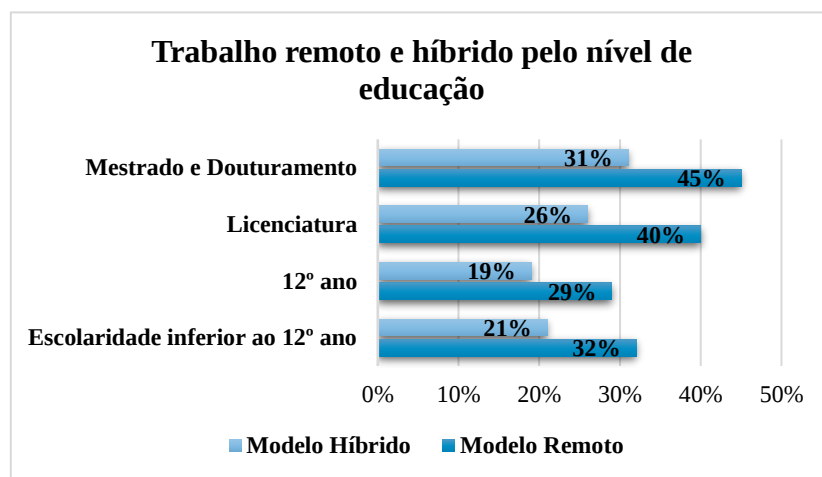


Figura 7 - Trabalho remoto e híbrido pelo nível de educação

Fonte: Elaboração Própria com base na Forbes

4.2.3 A gestão e flexibilidade de horário proporcionada pelos modelos de teletrabalho contribui positivamente para a percepção de equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

Mendes, Marin e Struziato (2022) destacam a flexibilidade de horários como uma das principais vantagens do teletrabalho. A possibilidade de ajustar os horários de acordo com as necessidades pessoais e profissionais permite ao colaborador otimizar a sua rotina, promovendo um melhor equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

O teletrabalho melhora o bem-estar dos colaboradores, proporcionando mais tempo para atividades pessoais, o que impacta positivamente a família (Chung, 2021), fortalece a coesão social (Haraldsson & Kellam, 2021) e aumenta a valorização do tempo após o trabalho (Chung et al., 2020).

Para perceber a influência que algumas vantagens do teletrabalho têm na motivação dos colaboradores, foi realizada uma análise da correlação de *Pearson*. Na análise dos resultados percebemos que a correlação entre a motivação e ter uma maior liberdade nos modelos de teletrabalho é positiva e estatisticamente significativa ($r = 0.129$, $p < 0.044$). Também a correlação entre a motivação e o facto de ter mais tempo para consigo próprio e família é positiva e estatisticamente significativa ($r = 0.147$, $p < 0.021$). A possibilidade de não passar tempo no trânsito apresenta também uma correlação positiva com a motivação, e é estatisticamente significativa ($r = 0.170$, $p < 0.008$).

Todos os participantes das entrevistas expressaram que a flexibilidade horária proposta nos modelos de teletrabalho auxilia no equilíbrio entre a vida profissional e pessoal (“A flexibilidade

horária do teletrabalho permite-me ir buscar os meus filhos a atividades extracurriculares, giro o meu tempo de forma a começar a trabalhar mais cedo ou quando chegar depois de os ir buscar, ainda trabalhar. Para além de que consigo aproveitar de formas mais proveitosas o tempo que passaria no trânsito”, P02).

Correlação de Pearson	
Tenho mais liberdade.	Motivação
r	0.129
p-value	0.044
Tenho mais tempo para mim próprio e família.	
r	0.147
p-value	0.021
Não passo tempo no trânsito.	
r	0.170
p-value	0.008

Figura 8 - Correlação de Pearson - Gestão e flexibilidade horária e motivação

Fonte: Elaboração Própria

4.2.4 A redução de despesas de transporte e alimentação nos modelos de teletrabalho influenciam positivamente a motivação dos colaboradores.

O teletrabalho apresenta vantagens para os colaboradores na medida em que se verifica uma diminuição nos deslocamentos, o que resulta na redução das despesas de transporte, estacionamento e alimentação (Hazan & Morato, 2018; Mendes et al., 2022).

Foi realizada uma análise da correlação de Pearson para perceber a relação entre a redução de despesas com transporte e alimentação nos modelos de teletrabalho e a motivação. A análise demonstra uma correlação positiva, no entanto não é estatisticamente significativa ($r = 0.023$, $p < 0.715$). Os resultados sugerem que a redução das despesas de transporte e alimentação, por si só, não exercem uma influência determinante na motivação dos colaboradores.

Dois participantes das entrevistas indicaram que embora a redução destas despesas contribua de forma considerável, não é o fator predominante para que se sintam motivados (“A redução destas despesas não são o principal motivo para que me sinta motivado, mas ajuda”, P01; “Sem dúvida que a redução das despesas de alimentação e transporte são importantes, ainda que eu tenha preferência por um aumento salarial, o facto de poder poupar nos tempos de hoje, com os ordenados baixos e o custo de vida a aumentar, é muito importante”, P02).

Correlação de Pearson	
r	0.023
p-value	0.715

Figura 9 - Correlação de Pearson - Redução de despesas de transporte e alimentação nos modelos de teletrabalho e motivação

Fonte: Elaboração Própria

CAPÍTULO 5 – DISCUSSÃO

A **Hipótese 1** propõe que os modelos de trabalho influenciam positivamente a motivação dos colaboradores. A sub-hipótese testada, que sugere que o modelo híbrido está associado a um nível mais elevado de motivação em comparação com os modelos presencial e remoto, forneceu evidências significativas e evidências não significativas. Os resultados refletem que a motivação para o modelo remoto é significativamente mais baixa do que para o modelo híbrido. No entanto, comparando o modelo híbrido com o presencial, não há uma diferença estatisticamente significativa entre os modelos.

No entanto, 59.5% dos participantes preferem o modelo híbrido, especialmente os mais jovens e os indivíduos com níveis de escolaridade mais elevados. Este estudo reforça as conclusões de que o modelo híbrido é o mais valorizado pelos trabalhadores por proporcionar flexibilidade e equilíbrio entre a vida profissional e pessoal (Galanti et al., 2021; Ferreira et al., 2022).

As organizações devem considerar modelos híbridos para atrair e reter talentos, especialmente em setores onde a flexibilidade é valorizada. Embora os resultados sejam significativos, a amostra pode não ser representativa de setores como a manufatura, onde o trabalho remoto é impraticável.

O modelo remoto oferece benefícios como a redução de custos e maior autonomia (Nilles, 2020; Marques, 2021). Contudo, também enfrenta críticas relacionadas com o isolamento social e a dificuldade de integração na cultura organizacional. O modelo presencial, apesar de mais tradicional, é valorizado pela interação social e pela possibilidade de colaboração direta (Błaszczuk et al., 2022).

Com base na Escala Multidimensional de Motivação no Trabalho (MWMS), constatou-se que a motivação intrínseca é mais elevada nos modelos híbridos, enquanto a motivação extrínseca destaca-se no modelo remoto, em grande parte devido à flexibilidade horária e à redução de deslocamentos (Ryan & Deci, 2000; Neves & Coimbra, 2018).

Com base na análise dos resultados obtidos para as sub-hipóteses **2.1 e 2.2**, foram reunidas evidências suficientes que dão suporte à aceitação da **Hipótese 2**, que sugere que a preferência pelo modelo de trabalho é influenciada pelas características sociodemográficas.

A partir da sub-hipótese **2.1**, observa-se uma tendência de que à medida que a idade dos indivíduos aumenta, há também uma maior preferência pelo modelo presencial de trabalho. Este padrão fica evidente ao analisarmos os intervalos de confiança apresentados na figura 6, que indicam que, de facto, as pessoas mais velhas tendem a favorecer o trabalho presencial. Em contrapartida, os indivíduos mais jovens demonstram uma clara inclinação pelos modelos híbrido e remoto. Esses resultados corroboram a hipótese de que a idade é um fator determinante nas preferências de trabalho, sugerindo que as gerações mais novas, mais familiarizadas com as tecnologias, sentem-se mais confortáveis com modalidades de trabalho mais flexíveis. Assim, este estudo reforça a ideia de que as diferentes faixas etárias têm preferências distintas quando se trata da escolha do modelo de trabalho (Filardi et al., 2020).

Os resultados obtidos na sub-hipótese **2.2**, sugerem que a preferência pelo modelo de trabalho está relacionada ao nível de escolaridade, com indícios de que a educação influencia diretamente essa escolha. Observou-se uma tendência crescente de preferência pelo modelo híbrido à medida que o nível de escolaridade aumenta, indicando que os participantes com maiores níveis de escolaridade têm maior predisposição para preferir o modelo híbrido. Esta preferência pode refletir a necessidade de competências tecnológicas mais avançadas associadas a estes modelos (Zhao, 2023).

A análise dos resultados da **Hipótese 3** revelou que a motivação dos colaboradores está positivamente correlacionada de forma significativa com vários aspetos do teletrabalho. Especificamente, a maior liberdade proporcionada pelos modelos de teletrabalho, o aumento do tempo disponível para a família e pessoal, e a possibilidade de evitar o tempo gasto no trânsito estão todos associados a uma maior motivação, reforçando a importância desses fatores na escolha e satisfação com os modelos de teletrabalho. Este estudo reforça a conclusão de que a flexibilidade é um fator crucial para equilibrar a vida pessoal e profissional (Galanti et al., 2021).

Os resultados da **Hipótese 4** indicam que a redução das despesas de transporte e alimentação, isoladamente, não tem impacto significativo na motivação dos colaboradores. Isso sugere que, embora o teletrabalho ofereça vantagens económicas, esses fatores não são

determinantes para o aumento da motivação. Estudos anteriores confirmam que a diminuição nos deslocamentos atua como vantagens para os colaboradores (Hazan & Morato, 2018).

CAPÍTULO 6 – CONCLUSÃO E PISTAS FUTURAS DE INVESTIGAÇÃO

A presente investigação teve como objetivo verificar, na amostra em estudo, as preferências pelos modelos de trabalho e a motivação dos trabalhadores, bem como a sua relação.

Este estudo confirma que o modelo híbrido é o mais valorizado, especialmente entre jovens e indivíduos com maior nível de escolaridade, demonstrando que promove motivação e equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. A adoção de políticas que favoreçam a flexibilidade no trabalho poderá constituir um fator de diferenciação competitiva para as organizações, bem como a possibilidade dos colaboradores reduzirem as despesas de deslocamentos. Contudo, é fundamental considerar as necessidades individuais e setoriais aquando da implementação de modelos de trabalho.

Ao explorar as preferências por modelos de trabalho, este estudo oferece *insights* relevantes para a gestão organizacional em cenários pós-pandemia.

A adoção de modelos de trabalho flexíveis, como o híbrido, demonstrou ter um impacto positivo na motivação e desempenho dos colaboradores. Este estudo sugere que organizações devem implementar políticas que promovam a flexibilidade. Estudos futuros podem explorar a relação entre motivação e produtividade no trabalho em diferentes setores.

Durante o presente estudo, foram identificadas diversas limitações que podem influenciar a generalização dos resultados. Em primeiro plano, destaca-se a característica da amostra ser aleatória, o que resultou na inclusão de participantes de uma ampla variedade de setores de atividade, setores que permitem modelos de teletrabalho e setores que não o permitem. Este aspeto comprometeu a representatividade da amostra, uma vez que a diversidade de áreas profissionais presentes dificultou a obtenção de conclusões mais precisas e relevantes para contextos particulares. Deste modo, sugere-se que futuras investigações direcionem o foco para um setor específico de atividade, a fim de garantir uma amostra mais homogênea e, consequentemente, mais representativa. A delimitação de um setor específico possibilitaria a obtenção de resultados mais robustos e conclusivos, minimizando eventuais variações decorrentes da diversidade de setores e permitindo uma análise mais aprofundada das particularidades inerentes a cada contexto organizacional.

Adicionalmente, uma das limitações identificadas neste estudo refere-se ao desequilíbrio de género na composição da amostra, com uma expressiva sub-representação do público masculino. Esta disparidade compromete a possibilidade de uma análise comparativa detalhada entre os géneros, dificultando a identificação de possíveis diferenças significativas na perceção e no comportamento dos participantes. Assim, investigações futuras poderiam adotar estratégias metodológicas que garantam uma distribuição mais equitativa entre os géneros, como a utilização de amostras estratificadas ou a ampliação do alcance da pesquisa para captar uma diversidade maior de respondentes.

Além disso, seria pertinente que estudos subsequentes considerassem abordagens metodológicas complementares, como o uso de métodos qualitativos ou mistos, permitindo uma compreensão mais aprofundada das dinâmicas setoriais e das diferenças de género. Da mesma forma, a realização de estudos longitudinais poderia contribuir para a identificação de tendências ao longo do tempo, proporcionando uma visão mais abrangente das variáveis analisadas.

Por fim, recomenda-se que futuras pesquisas explorem a influência de fatores externos, como variações socioeconómicas e culturais, que possam impactar os resultados obtidos. A comparação entre diferentes contextos geográficos e organizacionais pode oferecer uma perspetiva mais completa e enriquecer o conhecimento existente sobre o tema.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- Alves, T. L. D. L., Amorim, A. F. A., & Bezerra, M. C. C. (2021). “Nenhum a menos”! A adaptação ao home office em tempos de COVID-19. *Revista de Administração Contemporânea*, 25(Spe), e200234. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021200234.en>
- Arntz, M., Sarra, J., & Berlingieri, F. (2019). *The impact of remote work on job satisfaction: Evidence from a study on individuals without children*.
- Asaari, M. H. A. H., Mat Desa, N., & Subramaniam, L. (2019). Influence of salary, promotion, and recognition toward work motivation among government trade agency employees. *International Journal of Business and Management*, 14(4), 48–58. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v14n4p48>
- Biron, M., Karanika-Murray, M., & D'Arcy, C. (2021). The paradox of autonomy in telework: Balancing flexibility and task limitations. *Journal of Organizational Behavior*, 42(5), 667-680.
- Blaszczyk, M., Popovic, M., Zajdel, K., & Zajdel, R. (2022). The impact of the COVID-19 pandemic on the organisation of remote work in IT companies. *Sustainability*, 14(20), 13373. <https://doi.org/10.3390/su142013373>
- Bratton, J. (2020). *Work and organizational behaviour*. Bloomsbury Publishing.
- Braz, M. V. (2020). A pandemia de COVID-19 (SARS-CoV-2) e as contradições do mundo do trabalho. *Revista Laborativa*, 19, 116–130. <https://doi.org/10.5016/rlabor.v9i1.3192>
- Bruni, F., Silva, M. S., & Oliveira, L. P. (2020). Recompensas financeiras e motivação externa: A relação entre compensação e desempenho no ambiente de trabalho. *Revista Brasileira de Administração*, 36(2), 134-148.
- Calvo, M. (2020). Teletrabalho e suas modalidades: O trabalho à distância no contexto atual. *Revista de Estudos Organizacionais*, 18(2), 45-60.
- Camilo, J. M., Silva, M. T., & Lima, F. A. (2020). A teoria da expectativa de Vroom: Uma

- análise sobre motivação e desempenho no contexto organizacional. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 22(2), 51-66.
- Cao, Y., Liu, S., & Zhang, J. (2019). The role of incentives in enhancing motivation and overall job satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 34(4), 467-481.
- Católica Porto Business School. (2024, dezembro 18). Fórum de ética da Católica Porto Business School discute ética e trabalho híbrido. Universidade Católica Portuguesa.
<https://catolicabs.porto.ucp.pt/pt-pt/noticias/forum-de-etica-da-catolica-porto-businessschool-discute-etica-e-trabalho-hibrido-276>
- Chien, C. H., Lin, W. Y., & Wang, S. H. (2020). Performance-oriented management and its impact on extrinsic motivation and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 41(3), 301-315.
- Chung, H. (2021). *How do within-family caring arrangements impact wellbeing and outcomes? Literature review* (Research report). UK Cabinet Office, Government Equalities Office.
- Chung, H., Seo, H., Forbes, S., & Birkett, H. (2020). *Working from home during the COVID-19 lockdown: Changing preferences and the future of work*. University of Kent.
- Cox-Brown, J. (2016). *The relationship between transformational leadership and job satisfaction of telecommuters in the United States* (Dissertation, Capella University). ProQuest Dissertations and Theses.
- de Sá, E. S., & Marçal, F. D. F. F. (2023). A relevância do aspecto humano no processo ensino aprendizagem na perspectiva da afetividade e motivação. *Revista Tópicos*, 1(3), 1-12.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- dos Santos, B. P., de Brito, D. M., Pereira, N. S. A. C., & de Carvalho, Y. B. (2023). Uma análise bibliométrica da literatura sobre motivação segundo as teorias de Maslow, Herzberg, Skinner, McGregor: Fenômeno motivação. *Humanidades & Inovação*, 10(3), 263-278.
- Duxbury, L., & Neufeld, D. (1999). An empirical evaluation of the impacts of telecommuting on intra-organizational communication. *Journal of Engineering and Technology Management*, 16(1), 1-28. [https://doi.org/10.1016/s0923-4748\(98\)00026-5](https://doi.org/10.1016/s0923-4748(98)00026-5)
- European Labour Authority. (2023). *Output paper: Teleworking*.

<https://www.ela.europa.eu/sites/default/files/2023-12/output-paper-teleworking-March2023-Plenary.pdf>

- Ferigato, A. P., & Souza, R. S. (2022). A teoria da expectativa de Vroom: Implicações para a motivação e o desempenho organizacional. *Revista de Administração e Negócios*, 30(1), 15-32.
- Ferreira, M., Silva, A., & Souza, J. (2022). COVID-19 and the evolution of hybrid work models. *European Labour Journal*.
- Ferreira, P., Almeida, J., & Silva, R. (2022). The hybrid work model: Impact on productivity. *Journal of Organizational Studies*, 15(2), 45-60.
<https://doi.org/10.1000/j.jorgstud.2022.12.034>
- Figueiredo, E., Ribeiro, C., Pereira, P., & Passos, C. (2021). Teletrabalho: Contributos e desafios para as organizações. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 21(2), 1427-1438.
- Filardi, F., Castro, R. M. P., & Zanini, M. T. F. (2020). Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpo e da Receita Federal. *Cadernos EBAPE.BR*, 18(1), 28-46. <https://doi.org/10.1590/1679-395174605>
- Galanti, T., et al. (2021). *Impact of remote and hybrid work models on motivation*. *Journal of Organizational Behavior*.
- Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., & Zappalà, S. (2021). Work from home during COVID-19 lockdown: Impact on productivity and employee satisfaction. *Journal of Business Research*, 132, 337-345. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.045>
- Gangisetty, N., Dias, R., Irfan, M., Mohana, S., Kumar M, S., Santosh, K., Galvão, R., & Varela, M. (2024). *Impact of hybrid work model on job satisfaction of techies during the COVID 19 pandemic*. *Journal of Ecohumanism*, 3(4), 977–987. Este artigo está disponível online e possui o <https://doi.org/10.62754/joe.v3i4.3502>.
- Gomes, M. I. (2020). *O teletrabalho e as condições de trabalho: desafios e problemas* (Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho).
<https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/67361>
- Goulart, J. (2009). Teletrabalho: Alternativa de trabalho flexível. Editora SENAC.
- Haraldsson, G. D., & Kellam, J. (2021). *Going public: Iceland's journey to a shorter working week*. Autonomy.

Hazan, B. F.; Morato, A. D. P. (2018). Teleworking in Brazilian law: grounds, perspectives and changes promoted by labor reform. *Lex Humana*, v. 10, n. 1, pp. 1-24.

Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley.

Instituto Nacional de Estatística. (2024, novembro 6). *Taxa de desemprego manteve-se em 6,1% - 3.º Trimestre de 2024*. Instituto Nacional de Estatística.

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdestboui=645506450&DESTAQUESmodo=2

Instituto Nacional de Estatística. (2024, agosto 7). *Taxa de desemprego diminuiu para 6,1% - 2.º Trimestre de 2024*. Instituto Nacional de Estatística.

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdestboui=645506426&DESTAQUESmodo=2

Instituto Nacional de Estatística. (2024, maio 8). *Taxa de desemprego aumentou para 6,8% - 1.º Trimestre de 2024*. Instituto Nacional de Estatística.

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdestboui=645506402&DESTAQUESmodo=2

Instituto Nacional de Estatística. (2024, fevereiro 7). *Taxa de desemprego aumentou para 6,6% no 4.º trimestre de 2023 e para 6,5% em 2023 - 4.º Trimestre de 2023*. Instituto Nacional de Estatística.

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdestboui=593942664&DESTAQUESmodo=2

Instituto Nacional de Estatística. (2023, novembro 8). *Taxa de desemprego mantém-se em 6,1% e taxa de subutilização do trabalho diminui para 11,3% - 3.º Trimestre de 2023*. Instituto Nacional de Estatística.

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdestboui=593942640&DESTAQUESmodo=2

Instituto Nacional de Estatística. (2023, agosto 9). *Taxa de desemprego diminui para 6,1% e a taxa de subutilização do trabalho diminui para 11,5% - 2º trimestre de 2023*. Instituto Nacional de Estatística.

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdestboui=593942616&DESTAQUESmodo=2

Instituto Nacional de Estatística. (2023, maio 10). *A taxa de desemprego aumentou para 7,2% -*

1.º Trimestre de 2023. Instituto Nacional de Estatística.

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdestboui=593942619&DESTAQUESmodo=2

Instituto Nacional de Estatística. (2023, fevereiro 8). *A taxa de desemprego aumentou para 6,5% no 4.º trimestre de 2022 e diminuiu para 6,0% em 2022 - 4.º Trimestre de 2022*. Instituto Nacional de Estatística.

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdestboui=540173843&DESTAQUESmodo=2

Instituto Nacional de Estatística. (2022, novembro 9). *Taxa de desemprego aumenta para 5,8% - 3.º Trimestre de 2022*. Instituto Nacional de Estatística.

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdestboui=540173819&DESTAQUESmodo=2

Instituto Nacional de Estatística. (2022, agosto 10). *Taxa de desemprego diminui para 5,7% - 2.º Trimestre de 2022*. Instituto Nacional de Estatística.

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdestboui=540173795&DESTAQUESmodo=2

Instituto Nacional de Estatística. (2022, maio 11). *Taxa de desemprego diminui para 5,9% - 1.º Trimestre de 2022*. Instituto Nacional de Estatística.

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdestboui=540173769&DESTAQUESmodo=2

LinkedIn Economic Graph. (2024). *Global state of remote and hybrid work report, September 2024*. <https://economicgraph.linkedin.com/content/dam/me/economicgraph/en-us/PDF/global-state-of-remote-and-hybrid-work-sept-2024.pdf>

LinkedIn News Europe. (2023). *Across Europe, remote work is taking a backseat to hybrid work in 2024*. LinkedIn. https://www.linkedin.com/posts/linkedin-news-europe_across-europe-remote-work-is-taking-a-backseat-activity-7133799234322993152-DK52

Litman, L., Hupp, S., & Laster, J. (2015). The impact of compensation satisfaction on motivation and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 36(5), 613-626.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice Hall.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and

- task motivation. *American Psychologist*, 57(9), 705-717. <https://doi.org/10.1037/0003066X.57.9.705>
- Marques, R. (2021). *Artigo de Opinião I Teletrabalho Obrigatório*. Associação Empresarial de Braga. <https://aebraga.pt/artigo-de-opiniao-teletrabalho-obrigatorio/>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Van Nostrand.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.
- Mendes, A. J. D. S., Marin, C., & Struziato, I. C. (2022). Os benefícios e desafios do trabalho home office. *Revista Tecnológica da Fatec Americana*, 9(2), 41-47. <https://www.fatecmogidascruzes.com.br/pdf/animaTerra/edicao15/artigo1.pdf>
- Messenger, J. C., Ghosheh, N., & Lemos, G. (2022). Telework and motivation: The role of extrinsic factors such as flexible hours and reduced stress due to the absence of commuting. *International Labour Review*, 161(1), 45-61. <https://doi.org/10.1111/ilr.12345>
- Mulder, M. (2018). Theories of career choice and development. In *Handbook of vocational psychology: Theory, research, and practice* (pp. 83-106). Routledge.
- Neves, L., & Coimbra, J. L. (2018). Estudo de Validação em Contexto Educativo da Versão Portuguesa da Escala Multidimensional de Motivação no Trabalho. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 28, e2803.
- Nilles, J. M. (2020). *Telework: A comprehensive overview of the technology, policy, and practice*. Springer.
- Nilles, J. M. (2000). *Telework: The new workplace of the 21st century*. Wiley.
- Nilles, J. M. (1997). *Fazendo do teletrabalho uma realidade futura*.
- Nilles, J. M. (1973). *The telecommunications-transportation tradeoff: Options for tomorrow*. John Wiley & Sons.
- Organização Internacional do Trabalho. (2017). *Telework and the world of work: A global view*.

Organização Internacional do Trabalho.

Owllabs. (2023). *State of hybrid work*. Owllabs.

<https://owllabs.com/state-of-hybrid>

[work/2023?srsltid=AfmBOoqyaXNGW2IqC4KyFy9qn26eZxFzsKKrwnUrU9iIMBOnDEA1rN](https://owllabs.com/state-of-hybrid-work/2023?srsltid=AfmBOoqyaXNGW2IqC4KyFy9qn26eZxFzsKKrwnUrU9iIMBOnDEA1rN)

Pereira, A., da Silva, L., & Durão, M. (2024). Motivação e satisfação no trabalho: Teorias, impactos e implicações para a gestão organizacional. *RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1), e515368.

Reis, F. L. dos. (2020). *Manual de gestão das organizações*. 2ª edição. Editora.

Ribeiro, R. (2021). *Teletrabalho: O lado bom do digital com a família e o trabalho*. O

Jornal Económico. <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/teletrabalho-o-lado-bom-do-digital-com-a-familia-e-o-trabalho-714051/>

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 101860. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*. *Psychological Inquiry*.

Sanchez, J., Carballo, T. & Gutiérrez, A. (2011). The entrepreneur from a cognitive approach. *Psicothema*, 23 (3).

<https://www.psicothema.com/pdf/3906.pdf>

Santos, G. S. D. (2023). *Gestão de projetos em modalidades de trabalho presencial, remota e híbrida: Possíveis desafios e efeitos* (Dissertação de mestrado). Instituto Superior de Engenharia de Coimbra.

<https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/44742/1/Gabriel-Soares-Santos.pdf>

Shrestha, N. (2021). Factor analysis as a tool for survey analysis. *American journal of Applied Mathematics and statistics*, 9(1), 4-11.

Silva, R. D. A. S. (2022). *A experiência do teletrabalho durante a pandemia: Percepções de líderes*

- e colaboradores* (Dissertação de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa).
- Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. Free Press.
- Tadeu, P. (2020). *O teletrabalho é uma patifaria?* TSF Rádio Notícias.
- <https://www.tsf.pt/opiniao/o-teletrabalho-e-uma-patifaria-12390443.html>
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2019). Making sense of Cronbach's alpha. *International journal of medical education*, 2, 53. <https://doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd>
- Taylor, G., Jungert, T., Mageau, G. A., Schattke, K., Dedic, H., Rosenfield, S., & Koestner, R. (2014). A self-determination theory approach to predicting school achievement over time: The unique role of intrinsic motivation. *Learning and Individual Differences*, 36, 157-163. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2014.08.002>
- Van der Lippe, T., & Lippényi, Z. (2022). The role of autonomy in the success of telework: Enhancing positive outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(4), 514-526.
- Vartiainen, M. (2021). *Telework and Remote Work*. Aalto University. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.850>
- Vasconcelos, T. P. (2021). *O Teletrabalho – notas para um novo “normal”?* Advocatus. <https://eco.sapo.pt/opiniao/o-teletrabalho-notas-para-um-novo-normal/>
- Veloso, A., Costa, E., Abrantes, P. (2022) Teletrabalho em tempo de pandemia: Das vantagens às incertezas nos quotidianos das famílias residentes na Área Metropolitana de Lisboa Norte, Portugal.
- Vieira, C. (2007). *Comunicação empresarial: Etiqueta e ética nos negócios*. Editora SENAC.
- Vogt, C., & Garcia, P. (2020). Fatores motivacionais em indústrias de confecção e vestuário. *Revista de Administração Dom Alberto*, 7(10), 25-59. <https://revista.domalberto.edu.br/revistadeadministracao/article/view/383/372>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Wlodarkiewicz-Klimek, A. (2021). The role of remote work in enhancing employee productivity. *Management Research Review*, 44(3), 223-240. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2021-0119>

- Zhao, M. (2023). Remote work statistics: What you need to know in 2023. *Forbes*.
- Zhao, X. (2023). Educational attainment and work model preferences. *Forbes*.
- Zhou, Z., & Zhang, Y. (2024). Intrinsic and extrinsic motivation in distance education: A self determination perspective. *American Journal of Distance Education*, 38(1), 51-64.

ANEXOS

Anexo 1 – Tabela de Contingência

Contingency Tables

		8. Se para si o modelo de trabalho tem importância na tomada de decisão de procurar um trabalho, qual o modelo que procuraria?			
Nível de escolaridade		Modelo híbrido	Modelo presencial	Modelo remoto	Total
CTeSP	Observed	5	4	1	10
	Expected	5.95	3.360	0.688	10.00
Licenciatura	Observed	90	36	8	134
	Expected	79.75	45.028	9.223	134.00
Mestrado	Observed	26	5	2	33
	Expected	19.64	11.089	2.271	33.00
4º ano, 6ºano, 9º ano	Observed	3	9	1	13
	Expected	7.74	4.368	0.895	13.00
Doutoramento e Pós-Doutoramento	Observed	2	0	0	2
	Expected	1.19	0.672	0.138	2.00
12º ano	Observed	21	29	5	55
	Expected	32.73	18.482	3.785	55.00
Total	Observed	147	83	17	247
	Expected	147	83	17	247

χ^2 Tests

	Value	df	p
χ^2	28.9	10	0.001
N	247		

Figura 10 - Análise de contingência entre os modelos de trabalho e o nível de escolaridade antes do reagrupamento dos níveis de escolaridade

Anexo 2 - Questionário

Dados Pessoais

1. Idade.
2. Sexo.
 - Feminino.
 - Masculino.
3. Estado Civil.
 - Solteiro(a).
 - Casado(a) ou a viver em união de facto.
 - Divorciado(a) ou separado(a).
 - Viúvo(a).
 - Outra.
4. Tem filhos?
 - Sim.
 - Não.
5. Habilitações Literárias.
 - Ensino escolar até ao 9º ano.
 - Ensino escolar até ao 12º ano.
 - CTeSP.
 - Licenciatura.
 - Mestrado.
 - Doutoramento.
 - Outra.
6. Profissão.
 - Estudante.
 - Trabalhador Estudante.
 - Trabalhador.
7. No momento de procurar um trabalho, será relevante se o trabalho for num modelo presencial, modelo híbrido ou modelo remoto?
 - Sim.
 - Não tenho resposta formada.
 - Não.
 - Outra.
8. Se para si o modelo de trabalho tem importância na tomada de decisão de procurar um trabalho, qual o modelo que procuraria?
 - Modelo híbrido.
 - Modelo presencial.
 - Modelo remoto.
9. Em poucas palavras, porque motive este fator é importante para si?

Modelos de trabalho híbrido, presencial e remoto.

10. Alguma vez trabalhou num modelo de trabalho híbrido ou remoto?

- Sim.
- Não.

Nunca trabalhou num modelo híbrido nem remoto.

11. Se respondeu que não à questão anterior, porque motivo nunca trabalhou em nenhum dos modelos anteriormente mencionados?

- Porque a minha profissão não me permite.
- Porque a minha profissão não me permite, mas eu gostaria.
- Porque nunca me foi dada essa possibilidade.
- Porque nunca me foi dada essa possibilidade, mas eu gostaria.
- Outros.

12. Apesar de nunca ter trabalhado num modelo híbrido nem num modelo remoto, se lhe fosse dada essa possibilidade, aceitaria?

- Sim.
- Não.

Vantagens e desvantagens dos modelos de trabalho.

13. De acordo com a sua preferência, indique o seu grau de concordância de 1 a 7, sendo que: 1 - discordo totalmente, 2 – discordo, 3 – discordo moderadamente, 4 – não discordo nem concordo, 5 – concordo moderadamente, 6 – concordo, e 7 – concordo totalmente.

13.1. Poder estar a trabalhar num modelo de trabalho híbrido ou remoto é vantajoso na medida em que não passo tempo no trânsito.

- 1 – Discordo totalmente
- 2 – Discordo
- 3 – Discordo moderadamente
- 4 – Não discordo nem concordo
- 5 – Concordo moderadamente
- 6 – Concordo
- 7 – Concordo totalmente

13.2. Trabalhar num modelo de trabalho presencial é vantajoso por existir uma separação da vida profissional da vida pessoal.

- 1 – Discordo totalmente
- 2 – Discordo
- 3 – Discordo moderadamente
- 4 – Não discordo nem concordo
- 5 – Concordo moderadamente
- 6 – Concordo
- 7 – Concordo totalmente

13.3. O facto de estar num modelo de trabalho híbrido ou remoto permite-me estar mais tempo comigo próprio(a) e com a família, o que é uma vantagem para mim.

- 1 – Discordo totalmente
- 2 – Discordo

- 3 – Discordo moderadamente
 - 4 – Não discordo nem concordo
 - 5 – Concordo moderadamente
 - 6 – Concordo
 - 7 – Concordo totalmente
- 13.4. Trabalhar num modelo presencial permite-me ter um espaço específico para desempenhar as minhas funções, o que me permite ser mais produtivo.
- 1 – Discordo totalmente
 - 2 – Discordo
 - 3 – Discordo moderadamente
 - 4 – Não discordo nem concordo
 - 5 – Concordo moderadamente
 - 6 – Concordo
 - 7 – Concordo totalmente
- 13.5. O modelo de trabalho presencial permite-me socializar mais com os meus colegas.
- 1 – Discordo totalmente
 - 2 – Discordo
 - 3 – Discordo moderadamente
 - 4 – Não discordo nem concordo
 - 5 – Concordo moderadamente
 - 6 – Concordo
 - 7 – Concordo totalmente
- 13.6. Ao estar num modelo de trabalho presencial consigo partilhar e adquirir mais conhecimento com os meus colegas.
- 1 – Discordo totalmente
 - 2 – Discordo
 - 3 – Discordo moderadamente
 - 4 – Não discordo nem concordo
 - 5 – Concordo moderadamente
 - 6 – Concordo
 - 7 – Concordo totalmente
- 13.7. Para mim é relevante a possibilidade de reduzir as despesas de transporte e alimentação ao estar num regime híbrido ou remoto.
- 1 – Discordo totalmente
 - 2 – Discordo
 - 3 – Discordo moderadamente
 - 4 – Não discordo nem concordo
 - 5 – Concordo moderadamente
 - 6 – Concordo
 - 7 – Concordo totalmente
- 13.8. O modelo de trabalho influencia a minha motivação para o meu desempenho.
- 1 – Discordo totalmente
 - 2 – Discordo

- 3 – Discordo moderadamente
 - 4 – Não concordo nem discordo
 - 5 – Concordo moderadamente
 - 6 – Concordo
 - 7 – Concordo totalmente
- 13.9. Não me sinto ligado(a) aos meus colegas de trabalho no regime híbrido ou remoto.
- 1 – Discordo totalmente
 - 2 – Discordo
 - 3 – Discordo moderadamente
 - 4 – Não concordo nem discordo
 - 5 – Concordo moderadamente
 - 6 – Concordo
 - 7 – Concordo totalmente
- 13.10. Não me sinto ligado(a) aos meus colegas de trabalho no regime híbrido ou remoto.
- 1 – Discordo totalmente
 - 2 – Discordo
 - 3 – Discordo moderadamente
 - 4 – Não concordo nem discordo
 - 5 – Concordo moderadamente
 - 6 – Concordo
 - 7 – Concordo totalmente
- 13.11. Sinto que tenho liberdade para realizar o meu trabalho da forma que eu considerar melhor no regime híbrido ou remoto.
- 1 – Discordo totalmente
 - 2 – Discordo
 - 3 – Discordo moderadamente
 - 4 – Não concordo nem discordo
 - 5 – Concordo moderadamente
 - 6 – Concordo
 - 7 – Concordo totalmente
- 13.12. Na maioria dos dias, sinto-me entusiasmado(a) com o meu trabalho.
- 1 – Discordo totalmente
 - 2 – Discordo
 - 3 – Discordo moderadamente
 - 4 – Não concordo nem discordo
 - 5 – Concordo moderadamente
 - 6 – Concordo
 - 7 – Concordo totalmente
- 13.13. Cada dia de trabalho parece não ter fim.
- 1 – Discordo totalmente
 - 2 – Discordo
 - 3 – Discordo moderadamente
 - 4 – Não concordo nem discordo

- 5 – Concordo moderadamente
- 6 – Concordo
- 7 – Concordo totalmente

O que o(a) faz sentir motivado(a) no desempenho das suas funções é:

14.1. Ter aprovação por parte das outras pessoas, sejam colegas de trabalho, superiores, família ou amigos.

- 1 – Discordo totalmente
- 2 – Discordo
- 3 – Discordo moderadamente
- 4 – Não concordo nem discordo
- 5 – Concordo moderadamente
- 6 – Concordo
- 7 – Concordo totalmente

14.2. Gosto de sentir que as outras pessoas me respeitam mais.

- 1 – Discordo totalmente
- 2 – Discordo
- 3 – Discordo moderadamente
- 4 – Não concordo nem discordo
- 5 – Concordo moderadamente
- 6 – Concordo
- 7 – Concordo totalmente

14.3. Evito que as outras pessoas me critiquem.

- 1 – Discordo totalmente
- 2 – Discordo
- 3 – Discordo moderadamente
- 4 – Não concordo nem discordo
- 5 – Concordo moderadamente
- 6 – Concordo
- 7 – Concordo totalmente

14.4. Esforço-me a desempenhar as minhas funções para receber uma recompensa financeira.

- 1 – Discordo totalmente
- 2 – Discordo
- 3 – Discordo moderadamente
- 4 – Não concordo nem discordo
- 5 – Concordo moderadamente
- 6 – Concordo
- 7 – Concordo totalmente

14.5. Só me esforço no meu trabalho se me garantirem uma maior estabilidade laboral.

- 1 – Discordo totalmente
- 2 – Discordo
- 3 – Discordo moderadamente
- 4 – Não concordo nem discordo

- 5 – Concordo moderadamente
 - 6 – Concordo
 - 7 – Concordo totalmente
- 14.6. Acho que se não me esforçar suficientemente no desempenho do meu trabalho arrisco-me a perdê-lo.
- 1 – Discordo totalmente
 - 2 – Discordo
 - 3 – Discordo moderadamente
 - 4 – Não concordo nem discordo
 - 5 – Concordo moderadamente
 - 6 – Concordo
 - 7 – Concordo totalmente
- 14.7. Provar a mim mesmo(a) que consigo desempenhar as minhas funções.
- 1 – Discordo totalmente
 - 2 – Discordo
 - 3 – Discordo moderadamente
 - 4 – Não concordo nem discordo
 - 5 – Concordo moderadamente
 - 6 – Concordo
 - 7 – Concordo totalmente
- 14.8. Sentir-me orgulhoso(a) de mim próprio(a).
- 1 – Discordo totalmente
 - 2 – Discordo
 - 3 – Discordo moderadamente
 - 4 – Não concordo nem discordo
 - 5 – Concordo moderadamente
 - 6 – Concordo
 - 7 – Concordo totalmente
- 14.9. Sentir-me-ia envergonhado(a) de mim mesmo(a).
- 1 – Discordo totalmente
 - 2 – Discordo
 - 3 – Discordo moderadamente
 - 4 – Não concordo nem discordo
 - 5 – Concordo moderadamente
 - 6 – Concordo
 - 7 – Concordo totalmente
- 14.10. Sentir-me-ia mal comigo mesmo(a).
- 1 – Discordo totalmente
 - 2 – Discordo
 - 3 – Discordo moderadamente
 - 4 – Não concordo nem discordo
 - 5 – Concordo moderadamente
 - 6 – Concordo

- 7 – Concordo totalmente
- 14.11. Para mim é importante esforçar-me neste trabalho.
 - 1 – Discordo totalmente
 - 2 – Discordo
 - 3 – Discordo moderadamente
 - 4 – Não concordo nem discordo
 - 5 – Concordo moderadamente
 - 6 – Concordo
 - 7 – Concordo totalmente
- 14.12. Esforçar-me neste trabalho vai ao encontro dos meus valores pessoais.
 - 1 – Discordo totalmente
 - 2 – Discordo
 - 3 – Discordo moderadamente
 - 4 – Não concordo nem discordo
 - 5 – Concordo moderadamente
 - 6 – Concordo
 - 7 – Concordo totalmente
- 14.13. Esforçar-me neste trabalho tem valor pessoal para mim.
 - 1 – Discordo totalmente
 - 2 – Discordo
 - 3 – Discordo moderadamente
 - 4 – Não concordo nem discordo
 - 5 – Concordo moderadamente
 - 6 – Concordo
 - 7 – Concordo totalmente
- 14.14. Divirto-me a fazer o meu trabalho.
 - 1 – Discordo totalmente
 - 2 – Discordo
 - 3 – Discordo moderadamente
 - 4 – Não concordo nem discordo
 - 5 – Concordo moderadamente
 - 6 – Concordo
 - 7 – Concordo totalmente
- 14.15. O que faço no meu trabalho é emocionante.
 - 1 – Discordo totalmente
 - 2 – Discordo
 - 3 – Discordo moderadamente
 - 4 – Não concordo nem discordo
 - 5 – Concordo moderadamente
 - 6 – Concordo
 - 7 – Concordo totalmente
- 14.16. O que faço no meu trabalho é interessante.
 - 1 – Discordo totalmente

- 2 – Discordo
 - 3 – Discordo moderadamente
 - 4 – Não concordo nem discordo
 - 5 – Concordo moderadamente
 - 6 – Concordo
 - 7 – Concordo totalmente
- 14.17. Não me esforço porque sinto que estou a perder o meu tempo neste trabalho.
- 1 – Discordo totalmente
 - 2 – Discordo
 - 3 – Discordo moderadamente
 - 4 – Não concordo nem discordo
 - 5 – Concordo moderadamente
 - 6 – Concordo
 - 7 – Concordo totalmente
- 14.18. Esforço-me pouco porque considero que esse esforço não vale a pena.
- 1 – Discordo totalmente
 - 2 – Discordo
 - 3 – Discordo moderadamente
 - 4 – Não concordo nem discordo
 - 5 – Concordo moderadamente
 - 6 – Concordo
 - 7 – Concordo totalmente
- 14.19. Não sei porque faço este trabalho porque não encontro sentido.
- 1 – Discordo totalmente
 - 2 – Discordo
 - 3 – Discordo moderadamente
 - 4 – Não concordo nem discordo
 - 5 – Concordo moderadamente
 - 6 – Concordo
 - 7 – Concordo totalmente
15. Sinto-me mais motivado(a) se puder escolher em que modelo de trabalho exerço as minhas funções.
- Sim.
 - Não.

Anexo 3 – Descrição dos participantes, data, duração e modo de realização das entrevistas

Designação do Participante	Idade	Sexo	Estado Civil	Filhos	Halbitações Literárias	Profissão	Data da Entrevista	Duração da Entrevista	Modo de Realização
P01	23	Masculino	Solteiro	0	Licenciatura	Profissional de Marketing	25-09-2024	21 minutos e 10 segundos	À distância
P02	50	Feminino	Casada	2	Licenciatura	Empregada Bancária	28-09-2024	16 minutos e 23 segundos	À distância
P03	22	Feminino	Solteira	0	Licenciatura	Técnica de Logística	03-10-2024	17 minutos e 54 segundos	À distância
P04	23	Feminino	Solteira	0	Mestrado	Técnica de Operações de Investimento	07-10-2024	19 minutos e 37 segundos	À distância
P05	46	Masculino	União de facto	0	Licenciatura	Consultor de Telecomunicações	11-10-2024	17 minutos e 12 segundos	À distância
P06	39	Feminino	Divorciada	1	Licenciatura	Assistente de Gestão	11-10-2024	20 minutos e 27 segundos	À distância
P07	53	Feminino	Casada	2	Licenciatura	Contabilista	12-10-2024	16 minutos e 57 segundos	Presencial

Anexo 4 – Guião da Entrevista

Dados Sociodemográficos

Idade

Género

Estado Civil:

Filhos:

Habilitações Literárias:

Profissão:

Questões

1. No momento de procurar trabalho, será relevante se o trabalho for num modelo presencial ou de teletrabalho? Porquê?
2. Quais características do teletrabalho valoriza e apresentam uma contribuição na sua motivação?
3. Quais características aponta como vantagens e como desvantagens do modelo de teletrabalho e do modelo presencial?
4. Sente-se mais motivado nalgum modelo de trabalho específico? Porquê?
5. Considera que a sua idade é um fator que influencia a preferência pelo modelo de trabalho?
6. Considera que as suas habilitações literárias influenciam o modelo de trabalho pelo qual tem preferência?
7. Considera que o modelo de trabalho tem impacto na gestão da sua vida familiar? Porquê?
8. A gestão e flexibilidade de horário proporcionada pelos modelos de teletrabalho contribui para um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional?
9. Nalgum momento, sente que as suas vidas pessoais e profissionais tendem a entrar em conflito? Porquê?
10. A sua motivação para o seu desempenho individual é influenciada pela redução de despesas de transporte e alimentação nos modelos de teletrabalho?

Anexo 5 – Formulário de Consentimento Informado da Entrevista

Formulário de Consentimento Informado

O presente estudo está inserido no contexto da dissertação de mestrado em Estratégia de Investimento e Internacionalização, a ser defendida no Instituto Superior de Gestão, com o objetivo da obtenção do grau de Mestre. A temática da dissertação tenciona compreender a influência dos modelos de trabalho na motivação para o desempenho individual, sob orientação da Professora Doutora Maria Lurdes Neves.

Este estudo não implicará qualquer custo ou risco para o participante. Os dados serão recolhidos por meio de uma entrevista. As entrevistas serão realizadas de forma online e terão uma duração aproximada de trinta minutos.

Todas as informações obtidas serão tratadas de maneira confidencial, garantido o anonimato dos participantes, e serão utilizadas exclusivamente para este estudo. Nenhum dado identificável será armazenado ou compartilhado com terceiros.

A participação no estudo é totalmente voluntária, e o participante pode desistir a qualquer momento ou optar por não participar, sem que isso traga qualquer tipo de consequência.

Obrigada pela sua colaboração.

Assinatura (Investigador)

Confirmo que li e compreendi este documento, assim como as informações fornecidas oralmente pela pessoa que assina acima. Foi-me assegurado que posso desistir de participar neste estudo a qualquer momento, sem que isso gere quaisquer consequências. Sendo assim, dou o meu consentimento para participar neste estudo e autorizo o uso dos dados que, de forma voluntária, fornecerei, confiando que serão exclusivamente utilizados para os fins desta investigação, com as devidas garantias de anonimato oferecidas pela investigadora.

Data: ____/____/2024

Assinatura (Participante)