

2025

ANGELIE PINHEIRO

RAIMUNDO

**SATISFAÇÃO LABORAL, DESEMPENHO
PERCECIONADO E REGIME DE
TRABALHO: QUAL A RELAÇÃO ENTRE
ESTAS VARIÁVEIS?**

2025

**ANGELIE PINHEIRO
RAIMUNDO**

**SATISFAÇÃO LABORAL, DESEMPENHO
PERCECIONADO E REGIME DE
TRABALHO: QUAL A RELAÇÃO ENTRE
ESTAS VARIÁVEIS?**

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação de
Prof. Doutor Ana Moreira apresentada no
Universidade Europeia Faculdade de Ciências
Sociais e Tecnologia para obtenção de grau de Mestre na
especialidade de Gestão de Recursos Humanos

Agradecimentos

Chegar a esta etapa da minha vida não teria sido possível sem o apoio, a confiança e o incentivo das pessoas que estiveram ao meu lado ao longo deste percurso.

Em primeiro lugar, quero expressar a minha mais profunda gratidão à minha orientadora, Professora Ana Moreira. Desde o primeiro momento, acreditou em mim mais do que eu própria acreditava. O seu acompanhamento semanal, a sua dedicação incansável e a forma como sempre me motivou foram fundamentais para que eu nunca desistisse. O seu conhecimento, paciência e apoio foram um verdadeiro pilar para mim, e por isso estarei eternamente agradecida.

Quero também dedicar um agradecimento muito especial ao meu pai. Apesar de já não estar fisicamente presente, sei que sempre acreditou que eu chegaria até aqui. Desde o início, viu em mim a capacidade de alcançar este objetivo e, em cada momento de dúvida, recordo-me do quanto ele confiava no meu potencial. Onde quer que esteja, tenho a certeza de que sente um imenso orgulho neste meu percurso.

À minha mãe, um obrigado do fundo do coração. A sua força e fé em mim ajudaram-me a seguir em frente, mesmo nos momentos em que duvidei das minhas capacidades. Sempre me transmitiu coragem e acreditou que eu era capaz, e isso fez toda a diferença para que eu chegasse até aqui.

Ao meu namorado, agradeço a paciência infinita e o apoio constante. Nos momentos de maior stress, foi o meu porto seguro, soube sempre acalmar-me e incentivar-me a continuar. Sem a sua compreensão e carinho, este caminho teria sido muito mais difícil.

A todos os que, de uma forma ou de outra, apoiaram-me, deixo um sincero obrigado. Este mestrado não é apenas um marco académico, mas também uma prova de que, com o apoio certo e com determinação, é possível alcançar os nossos sonhos.

Palavras-Chave

Satisfação Laboral, Desempenho, Trabalho Remoto, Efeito Moderador, Efeito Mediador

Resumo

Este estudo teve como objetivos: estudar o efeito da satisfação laboral no desempenho e se esta relação é moderada pelo regime de trabalho (presencial, híbrido e remoto); estudar o efeito do regime de trabalho no desempenho e se esta relação é mediada pela satisfação laboral. Com esta finalidade formulam-se as seguintes hipóteses: (1) a satisfação laboral tem um efeito positivo e significativo no desempenho; (2) o regime de trabalho tem um efeito significativo na satisfação laboral; (3) o regime de trabalho tem um efeito significativo no desempenho; (4) o regime tem um efeito moderador na relação entre a satisfação laboral e o desempenho.; (5) a satisfação laboral tem um efeito mediador na relação entre o regime de trabalho e o desempenho.

A amostra é constituída por 332 participantes, a trabalharem em organizações sediadas em Portugal. Os resultados indicam-nos que a satisfação laboral tem uma relação positiva e significativa com a perceção de desempenho. O regime de trabalho tem um efeito significativo na perceção de desempenho, sendo os trabalhadores que se encontram em regime híbrido os que têm uma perceção de desempenho mais elevada. O regime de trabalho tem um efeito significativo na satisfação laboral, sendo os trabalhadores que se encontram em regime remoto os que têm níveis de satisfação laboral mais elevados. A satisfação laboral tem um efeito mediador na relação entre o regime de trabalho e a perceção de desempenho. Contrariamente ao que se esperava o regime de trabalho não modera a relação entre a satisfação laboral e a perceção de desempenho.

Keywords

Job Satisfaction, Performance, Remote Work, Moderating Effect, Mediating Effect.

Abstract

The objective of this study was to investigate the effect of job satisfaction on performance and whether this relationship is moderated by the work regime (face-to-face, hybrid and remote). To this end, the following hypotheses were formulated: (1) job satisfaction has a positive and significant effect on performance; (2) work regime has a significant effect on job satisfaction; (3) work regime has a significant effect on performance; (4) regime has a moderating effect on the relationship between job satisfaction and performance; (5) job satisfaction has a mediating effect on the relationship between work regime and performance.

The sample consisted of 332 participants working in organizations based in Portugal. The results show that job satisfaction has a positive and significant relationship with perceived performance. The work regime has a significant effect on perceived performance, with hybrid workers having the highest perceived performance. The work regime has a significant effect on job satisfaction, with remote workers having the highest levels of job satisfaction. Job satisfaction has a mediating effect on the relationship between work regime and perceived performance. Contrary to expectations, the work regime does not moderate the relationship between job satisfaction and perceived performance.

Índice

Capítulo 1 – Introdução	1
Capítulo 2 - Revisão da Literatura	3
2.1. <i>Satisfação Laboral</i>	3
2.1.1. <i>Conceitos e Relevância</i>	3
2.1.2. <i>Fatores que Influenciam a Satisfação Laboral</i>	3
2.1.3. <i>Impacto na Produtividade e na Retenção</i>	4
2.1.4. <i>Conclusão</i>	4
2.2. <i>O Desempenho no Contexto Organizacional</i>	4
2.2.1. <i>A Satisfação Laboral como Base para o Desempenho</i>	7
2.3. <i>Os Regimes de Trabalho: Remoto, Híbrido e Presencial – Impactos e Perspetivas</i> ..	8
2.3.1. <i>Trabalho Remoto</i>	9
2.3.2. <i>Trabalho Híbrido</i>	9
2.3.3. <i>Trabalho Presencial</i>	10
2.3.4. <i>Comparação dos Modelos</i>	10
2.3.5. <i>Conclusão</i>	11
2.3.6. <i>Regime de Trabalho e Satisfação Laboral</i>	11
2.3.7. <i>Regime de trabalho e desempenho</i>	14
2.3.8. <i>Satisfação laboral, Desempenho e Regime de trabalho</i>	16
2.3.9. <i>Efeito mediador</i>	18
Capítulo 3 - Modelo da Investigação	20
Capítulo 4 - Método:	21
4.1. <i>Procedimento de recolha de dados e participantes:</i>	21
4.2. <i>Participantes</i>	21
4.3. <i>Procedimento de análise de dados</i>	23
4.4. <i>Instrumentos:</i>	25
Capítulo 5 - Resultados	26
5.1. <i>Qualidades métricas dos instrumentos</i>	26
5.1.1. <i>Escala de Satisfação Laboral</i>	26

5.1.1.1. Validade.....	26
5.1.1.2 Fiabilidade.....	26
5.1.1.3. Sensibilidade.....	27
5.1.2. Escala de Desempenho Percecionado.....	27
5.1.2.1. Validade.....	27
5.1.2.2. Fiabilidade.....	28
5.1.2.3. Sensibilidade.....	28
5.2. Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo.....	28
5.3. Efeito das variáveis sociodemográficas nas variáveis em estudo.....	29
5.4. Associação entre as variáveis em estudo	34
5.5. Testes de hipóteses	35
5.5.1. Hipótese 1	35
5.5.2. Hipótese 2	35
5.5.3. Hipótese 3.....	37
5.5.4. Hipótese 4.....	39
5.5.5. Hipótese 5.....	39
Capítulo 6 - Discussão	41
6.1. Limitações e Futuras Investigações	43
6.2. Implicações Teóricas.....	43
6.3. Implicações Práticas.....	44
Capítulo 7 - Conclusões	46
Referências Bibliográfica:	47
Ahmad, H., Ahmad, K., & Shah, I. A. (2010). Relationship between job satisfaction, job performance attitude towards work and organizational commitment. European journal of social sciences, 18(2), 257-267.....	47
ANEXOS	54
ANEXO A – Questionário.....	55
ANEXO B – Estatística descritiva da amostra	59
ANEXO C – Qualidades métricas dos instrumentos	63
ANEXO D – Estatística descritiva das variáveis em estudo.....	67
ANEXO E – Efeito das variáveis sociodemográficas nas variáveis em estudo	68
ANEXO F – Correlações	76

ANEXO G – Testes de hipóteses.....	77
------------------------------------	----

Índice de Tabelas

Tabela 1: Definições de Satisfação Laboral	3
Tabela 2: <i>Definições de Desempenho Percecionado</i>	6
Tabela 3: Estudos sobre a relação entre a satisfação laboral com base no desempenho percecionado	8
Tabela 4: Estudos sobre os três modelos de trabalho (Presencial, Híbrido e Remoto)	11
Tabela 5: Estudos sobre a relação entre a satisfação laboral e o regime de trabalho	13
Tabela 6: Estudos sobre a relação entre o regime de trabalho e o desempenho percecionado	15
Tabela 7: Estudos sobre a relação entre a Satisfação Laboral, o Regime de Trabalho e o Desempenho Percecionado	18
Tabela 8: <i>Caracterização da amostra</i>	22
Tabela 9: Distribuição da amostra em função do regime de trabalho	23
Tabela 10: Resultados da AFC da Satisfação Laboral.....	26
Tabela 11: Resultados da sensibilidade da escala de Satisfação Laboral	27
Tabela 12: Resultados das duas AFC da escala de Desempenho Percecionado.....	27
Tabela 13: Sensibilidade da escala de Desempenho Percecionado	28
Tabela 14: Estatística Descritiva das variáveis em Estudo.....	29
Tabela 15: Associação entre a idade e as variáveis em estudo	34
Tabela 16: Associação entre as variáveis em estudo	34
Tabela 17: Resultados da regressão linear simples (H1)	35
Tabela 18: Efeito do Regime de Trabalho na Satisfação Laboral (H2).....	36
Tabela 19: Efeito do Regime de Trabalho no Desempenho Percecionado.....	37
Tabela 20: Resultados do efeito moderador	39
Tabela 21: Efeitos indiretos (Hipótese 5)	40

Índice figuras

Figura 1: Modelo de investigação.....	20
Figura 2: Distribuição das variáveis em estudo em função do género do participante	29
Figura 3: Distribuição das variáveis em estudo em função das habilitações literárias do participante.....	30
Figura 4: Distribuição das variáveis em estudo em função do estado civil do participante ...	31
Figura 5: Distribuição das variáveis em estudo em função da antiguidade na organização do participante.....	32
Figura 6: Distribuição das variáveis em estudo em função do tipo de contrato do participante	33
Figura 7: Distribuição das variáveis em estudo em função do setor do participante	34
Figura 8: Distribuição dos níveis de satisfação laboral em função do número de dias em trabalho remoto por semana.....	37
Figura 9: Distribuição dos níveis de desempenho percecionado em função do número de dias em trabalho remoto por semana	38
Figura 10: Resultados do efeito mediador	39

Capítulo 1 – Introdução

Nos últimos anos, a evolução tecnológica e as mudanças no mercado de trabalho causam uma grande alteração nas formas de atuação das empresas e dos seus funcionários. Com o surgimento de novas ferramentas de comunicação e colaboração digital, o trabalho remoto, que antes era considerado uma opção restrita a algumas áreas e funções, tornou-se cada vez mais frequente em diversos setores. A pandemia de COVID-19 intensificou o processo, forçando as organizações a adotarem o trabalho à distância como solução temporária e, em alguns casos, como política definitiva. Esta alteração de paradigma trouxe novos desafios e oportunidades para as organizações e, sobretudo, para os profissionais que passaram a vivenciar um modelo de trabalho distinto do tradicional.

A escolha do tema “O impacto do trabalho remoto na satisfação e produtividade dos colaboradores” para esta investigação resulta da necessidade de compreender melhor os efeitos desta prática na dinâmica das organizações e no bem-estar dos colaboradores. É notório que o trabalho remoto pode oferecer benefícios em termos de flexibilidade, redução de deslocações e potencial aumento da autonomia. Contudo, outros fatores podem afetar a satisfação e a produtividade dos funcionários, como o isolamento social, as dificuldades em manter os limites entre o trabalho e a vida pessoal, e a falta de interação direta com os colegas e superiores. Considero este tema de extrema relevância, uma vez que a compreensão dos fatores que influenciam a satisfação e produtividade no trabalho remoto é crucial para que as empresas possam elaborar políticas que otimizem este tipo de trabalho. Num estudo realizado por Jamaludin e kamal (2023), estes autores concluíram que o trabalho remoto tem uma associação positiva e significativa com a satisfação laboral, ou seja, os níveis de satisfação laboral são mais elevados nos colaboradores que se encontram em trabalho remoto. Para Selvanayagam et al. (2025) os trabalhadores com maior flexibilidade no trabalho remoto têm níveis de satisfação laboral e de produtividade mais elevados. Numa época em que a retenção de talentos e a motivação dos colaboradores são desafios constantes, a capacidade de promover um ambiente de trabalho remoto satisfatório e produtivo pode diferenciar uma organização no mercado, tornando-se um fator competitivo.

Além disso, compreender o impacto do trabalho remoto na satisfação dos colaboradores permite explorar aspetos com a saúde mental, a qualidade de vida e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, temas que têm sido objeto de estudo. O trabalho remoto, se bem gerido, pode proporcionar uma melhor qualidade de vida aos funcionários, uma vez que permite maior

flexibilidade e autonomia. No entanto, um modelo de trabalho à distância que não considera as necessidades individuais pode ter o efeito oposto, resultando em desmotivação, diminuição do desempenho e até *burnout* (Bielińska – Dusza et al., 2023).

A investigação desta temática procura também avaliar como diferentes empresas implementam e gerem o trabalho remoto, bem como os resultados obtidos, analisando quais práticas organizacionais são mais eficazes na promoção da satisfação e produtividade dos colaboradores. Dessa forma, este estudo poderá contribuir para a compreensão das práticas de gestão que melhor se adequam a este novo contexto laboral, fornecendo *insights* relevantes para gestores e profissionais de recursos humanos.

Existem muitos estudos que se debruçam tanto sobre a relação entre o trabalho remoto e a satisfação laboral como sobre a relação entre o trabalho remoto e o desempenho, mas muito poucos que analisem a relação entre estas variáveis e os três regimes de trabalho (presencial, híbrido e remoto). Outro dos fatores que torna este estudo relevante é o efeito moderador e o efeito mediador que se pretende estudar.

Deste modo, esta investigação visa responder a questões fundamentais sobre o trabalho remoto, tais como: “Quais são os principais fatores que influenciam a satisfação dos colaboradores em regime remoto?” e “De que forma o trabalho remoto impacta a produtividade a curto e longo prazo?”. A resposta a estas perguntas será fundamental para guiar as organizações na adaptação às novas exigências do mundo do trabalho e no desenvolvimento de estratégias eficazes para maximizar o potencial do trabalho remoto, promovendo o bem-estar dos colaboradores e a eficiência organizacional.

De modo a responder às questões de investigação estabeleceram-se os seguintes objetivos: estudar o efeito da satisfação laboral no desempenho percebido e se esta relação é moderada pelo regime de trabalho (presencial, híbrido e remoto); estudar o efeito do regime de trabalho no desempenho percebido e se esta relação é mediada pela satisfação laboral.

Esta dissertação encontra-se dividida nos seguintes capítulos:

- Capítulo 1 - Introdução: onde se fundamenta a pertinência deste estudo.
- Capítulo 2 - Revisão da Literatura: este capítulo encontra-se dividido em três subcapítulos (satisfação laboral, desempenho percebido e regime de trabalho). Nestes subcapítulos é desenvolvida a revisão da literatura relacionada com as variáveis em estudo, fundamentando-se as hipóteses formuladas.
- Capítulo 3- Modelo de Investigação e Hipóteses: Neste capítulo apresenta-se o modelo de investigação e as respetivas hipóteses.

- Capítulo 4 - Método: Este capítulo está dividido em 4 subcapítulos (procedimento de recolha de dados, caracterização da amostra, procedimento de análise de dados e instrumentos). No procedimento de recolha de dados, foi descrito detalhadamente todo o processo que permitiu a obtenção dos dados necessários para a realização deste estudo. Na caracterização da amostra, procedeu-se à análise estatística descritiva das variáveis sociodemográficas, bem como ao cruzamento destas variáveis com o regime de trabalho dos participantes. No procedimento de análise de dados foi descrito todo o tratamento estatístico efetuado. No subcapítulo dos instrumentos descreveram-se pormenorizadamente os instrumentos utilizados neste estudo.

Capítulo 5 - Resultados: Este capítulo encontra-se dividido em cinco subcapítulos (qualidades métricas dos instrumentos em estudo, estatística descritiva das variáveis em estudo, efeito das variáveis sociodemográficas nas variáveis em estudo, associação entre as variáveis em estudo e testes de hipóteses).

Capítulo 6 - Discussão: Onde se discutiu os resultados obtidos neste estudo à luz da revisão da literatura. Além da discussão dos resultados, fazem parte deste capítulo três subcapítulos (limitações e sugestões para futuras investigações, implicações teóricas e implicações práticas).

Capítulo 7 - Conclusões: onde se apresentam as principais conclusões deste estudo.

Capítulo 2 - Revisão da Literatura

2.1.Satisfação Laboral

2.1.1. Conceitos e Relevância

A satisfação laboral tem sido um dos temas mais amplamente estudados na gestão de recursos humanos, devido à sua influência direta na produtividade e na retenção de talentos nas organizações. Segundo Baxi e Atre (2024), a satisfação no trabalho é definida como o grau de contentamento que os colaboradores sentem em relação ao seu trabalho. Esse sentimento de satisfação é crucial para o bem-estar individual, bem como para a eficiência organizacional, uma vez que trabalhadores satisfeitos tendem a demonstrar maior compromisso e lealdade à empresa. Na tabela 1 encontram-se algumas definições de satisfação laboral.

Tabela 1: Definições de Satisfação Laboral

Definição de Satisfação Laboral	Autores
A satisfação no trabalho é definida como o grau de contentamento que os colaboradores sentem em relação ao seu trabalho.	Baxi e Atre (2024)
A satisfação no trabalho refere-se ao conjunto de sentimentos e emoções que o trabalhador tem sobre o seu trabalho e a organização onde exerce.	Aziri (2011)
A satisfação no trabalho é um estado emocional positivo resultante da avaliação que o trabalhador faz da sua experiência laboral.	Nguyen (2020)
A satisfação no trabalho é um fator crucial para o bem-estar individual e para a eficiência organizacional, promovendo maior lealdade e compromisso.	Basalamah (2021); Sessa e Bowling (2021)
A satisfação no trabalho não só promove um ambiente organizacional positivo como melhora o desempenho e reduz o absentismo.	Mishra (2013)

2.1.2. Fatores que Influenciam a Satisfação Laboral

Vários fatores contribuem para a satisfação no trabalho, sendo estes tanto de natureza intrínseca quanto extrínseca. De acordo com Aziri (2011), elementos como a remuneração, as condições de trabalho, o relacionamento com colegas e superiores, e as oportunidades de desenvolvimento profissional são cruciais para o aumento da satisfação laboral. Além disso, fatores intrínsecos, como o sentido de realização pessoal e a autonomia nas tarefas, também desempenham um papel importante.

Nguyen (2020) destaca a importância do investimento em programas de formação e desenvolvimento como uma estratégia eficaz para aumentar a satisfação e, consequentemente, a retenção de jovens talentos. Ao proporcionar oportunidades de crescimento e aprendizagem contínua, as empresas conseguem não só melhorar a motivação dos colaboradores, mas também reforçar a sua ligação à organização.

2.1.3. Impacto na Produtividade e na Retenção

A satisfação no trabalho é um determinante significativo da produtividade. Estudos indicam que colaboradores satisfeitos são mais propensos a investir esforços adicionais nas suas funções, contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais (Basalamah, 2021). Sessa e Bowling (2021) argumentam que a satisfação está associada a uma série de comportamentos positivos, incluindo o aumento do desempenho, a redução do absentismo e a melhoria do ambiente de trabalho. Estes fatores tornam-se ainda mais relevantes em contextos onde o trabalho remoto é uma realidade, exigindo que as empresas adotem estratégias para manter altos níveis de satisfação entre os seus colaboradores.

Além disso, Mishra (2013) enfatiza que a satisfação no trabalho não se limita a garantir um bom ambiente organizacional, mas também contribui para o bem-estar geral dos colaboradores. Colaboradores satisfeitos tendem a apresentar melhores índices de saúde mental e menor propensão ao *burnout*, o que, por sua vez, beneficia a organização através de uma força de trabalho mais saudável e motivada.

2.1.4. Conclusão

Em suma, a satisfação laboral é um elemento essencial para o sucesso das organizações contemporâneas. Como demonstrado pelas pesquisas, investir na satisfação dos colaboradores não só promove um ambiente de trabalho mais positivo, mas também resulta em ganhos significativos em termos de produtividade e retenção. Assim, os gestores devem estar atentos aos fatores que influenciam a satisfação no trabalho, implementando políticas e práticas que reforcem o bem-estar e a motivação dos seus colaboradores, garantindo assim uma vantagem competitiva sustentável.

2.2. O Desempenho no Contexto Organizacional

O desempenho profissional é um elemento central no funcionamento das organizações, constituindo-se como um reflexo direto da capacidade dos colaboradores em atingir os objetivos estabelecidos e superar as expectativas organizacionais. No entanto, o desempenho

não deve ser analisado de forma isolada, mas sim como uma construção dinâmica e multifacetada, influenciado por variáveis individuais, como a motivação e a satisfação no trabalho, e organizacionais, como as práticas de liderança e a cultura empresarial.

De acordo com Nguyen (2020), o desempenho é significativamente impactado pela formação e desenvolvimento dos colaboradores, especialmente no contexto de jovens trabalhadores. Estes fatores desempenham um papel crucial na retenção de talentos, evidenciando que o investimento em programas de capacitação e desenvolvimento profissional não só melhora as competências técnicas dos colaboradores, mas também aumenta o seu envolvimento e compromisso com os objetivos organizacionais. Este estudo sugere que, ao proporcionar oportunidades de aprendizagem contínua, as empresas fortalecem o vínculo com os seus profissionais, criando condições para um desempenho superior.

Além disso, Inceoglu et al. (2018) destacam que o desempenho pode ser dividido em duas dimensões principais: o desempenho de tarefa e o desempenho contextual. O desempenho de tarefa refere-se à execução eficiente das funções diretamente relacionadas às responsabilidades do cargo, enquanto o desempenho contextual inclui comportamentos que, embora não estejam formalmente descritos nas atribuições do colaborador, contribuem para a eficácia organizacional, como cooperação, iniciativa e adaptação. Ambos os tipos de desempenho são essenciais para o sucesso organizacional e estão intrinsecamente ligados ao bem-estar dos colaboradores, influenciado por práticas de liderança que promovem apoio, confiança e equidade.

No entanto, o desempenho é também moldado pelas condições do ambiente de trabalho e pela percepção de suporte organizacional. Liu et al. (2018) sublinham que fatores como o *burnout* e a violência no local de trabalho têm um impacto negativo direto no desempenho e na intenção de permanência dos colaboradores. Em contrapartida, quando as organizações implementam políticas que fomentam o bem-estar, como a criação de um clima de apoio e o reconhecimento das necessidades individuais dos colaboradores, conseguem não só mitigar esses efeitos, mas também estimular comportamentos de alto desempenho.

Outro fator crítico para o desempenho é a liderança ética e orientada por valores. Neves et al. (2018) apontam que líderes que promovem práticas baseadas no compromisso e na transparência são capazes de reduzir resistências às mudanças organizacionais, criando um ambiente onde os colaboradores se sentem motivados e comprometidos. Estas práticas, além de aumentarem o desempenho, promovem uma cultura de confiança e cooperação, fatores indispensáveis para a sustentabilidade organizacional.

A ligação entre a satisfação laboral e o desempenho é ainda reforçada por Kara et al. (2018), que enfatizam a importância da qualidade de vida no trabalho (QWL) como mediadora na relação entre liderança e desempenho. Esta perspectiva é corroborada por Santos et al. (2023), que evidenciam que a satisfação dos colaboradores contribui para a melhoria da produtividade e da eficiência no ambiente laboral. Colaboradores satisfeitos tendem a estar mais comprometidos com as suas tarefas e apresentam níveis superiores de desempenho, o que, em última instância, resulta em benefícios tanto para os profissionais quanto para a organização.

Por fim, a necessidade de uma cultura organizacional equilibrada, que integre as esferas pessoal e profissional dos colaboradores, é destacada por Gaio Santos e Cabral-Cardoso (2008). O conflito entre trabalho e vida familiar pode prejudicar o desempenho, enquanto estratégias organizacionais que promovam o equilíbrio entre estas dimensões podem melhorar significativamente os resultados individuais e coletivos. A tabela 2 sintetiza algumas definições de desempenho percebido.

Tabela 2: *Definições de Desempenho Percebido*

Definição de Desempenho Percebido	Autores
O desempenho percebido refere-se à avaliação que o próprio colaborador faz do seu desempenho no cumprimento das tarefas profissionais.	Williams e Anderson (1991)
O desempenho percebido é a percepção que o indivíduo tem sobre a eficácia, qualidade e produtividade do seu próprio trabalho.	Ahmad et al. (2010)
O desempenho no trabalho é influenciado por fatores como a motivação, a satisfação e o ambiente organizacional, refletindo-se na produtividade percebida pelo colaborador.	Inayat e Khan (2021)
O desempenho percebido é determinado pelo envolvimento nas tarefas e pela autonomia no trabalho, influenciando diretamente os resultados alcançados.	Santillan et al. (2023)
O desempenho percebido integra a percepção do colaborador relativamente ao cumprimento das suas responsabilidades e ao alcance dos objetivos organizacionais.	Pushpakumari (2008)

Em síntese, o desempenho organizacional é um fenómeno complexo que requer uma abordagem integrada, considerando não apenas os fatores individuais, como a motivação e a satisfação, mas também as práticas organizacionais e a liderança. As organizações que investem no desenvolvimento dos seus colaboradores, promovem lideranças éticas e criam ambientes de trabalho que priorizam o bem-estar são aquelas que conseguem obter níveis superiores de desempenho, assegurando a sua competitividade num mercado em constante mudança.

2.2.1. A Satisfação Laboral como Base para o Desempenho

A relação entre satisfação laboral e desempenho é um tema amplamente estudado e reconhecido como essencial para o sucesso organizacional. A satisfação no trabalho reflete o grau de contentamento dos colaboradores em relação às suas funções e ao ambiente laboral, enquanto o desempenho reflete a capacidade de alcançar os objetivos organizacionais de forma eficiente. Quando interligados, esses conceitos tornam-se fatores determinantes para a produtividade e o bem-estar organizacional.

Segundo Pushpakumari (2008), a satisfação laboral está diretamente relacionada ao desempenho. Colaboradores satisfeitos demonstram maior empenho e lealdade à organização, resultando numa melhoria significativa na execução das tarefas e nos resultados gerais. Por outro lado, baixos níveis de satisfação podem levar à rotatividade e ao absentismo, comprometendo a eficiência organizacional.

Inayat e Khan (2021) reforçam que a satisfação laboral não apenas reduz a intenção de abandono, mas também melhora a motivação intrínseca dos colaboradores, essencial para desempenhos consistentes e de qualidade. A satisfação está ainda ligada ao *empowerment* psicológico, como argumenta Sun (2016), que sugere que colaboradores que se sentem valorizados e têm autonomia no trabalho apresentam maior comprometimento e desempenho. O suporte organizacional e o ambiente de trabalho também desempenham um papel crucial. Liu et al. (2018) destacam que condições de trabalho saudáveis e políticas de apoio eficazes ajudam a mitigar o *burnout*, aumentando a capacidade dos colaboradores de se dedicarem plenamente às suas funções. Da mesma forma, Memon et al. (2023) argumentam que práticas de reconhecimento e oportunidades de desenvolvimento não apenas incentivam a satisfação, mas também reforçam a dedicação dos colaboradores às metas da organização.

As relações interpessoais dentro da organização são outro ponto de destaque. De acordo com Hampton (2019), a interação positiva entre supervisores e subordinados aumenta a percepção de suporte organizacional e fomenta a confiança, dois elementos essenciais para o desempenho. Além disso, Ahmad et al. (2010) identificam que o compromisso emocional dos colaboradores com a organização, fortalecido pela satisfação laboral, resulta numa maior resiliência e entrega de resultados consistentes.

A satisfação laboral não apenas afeta o desempenho individual, mas também cria um impacto em cadeia no desempenho organizacional na totalidade (Capone et al., 2024). Políticas que promovem equilíbrio entre vida profissional e pessoal, desenvolvimento contínuo e reconhecimento pelo desempenho ajudam a construir uma cultura organizacional que fomenta tanto a satisfação quanto a produtividade. Na perspectiva de Katebi et al. (2022) a satisfação

laboral está positivamente associada ao desempenho, tornando-se essencial que os gestores de recursos humanos se preocupem em desenvolver práticas que potenciem a satisfação laboral dos colaboradores de modo a melhorar o seu desempenho. Na tabela 3 apresentam-se alguns estudos sobre a relação entre a satisfação laboral e o desempenho percecionado.

Tabela 3: *Estudos sobre a relação entre a satisfação laboral com base no desempenho percecionado*
Estudos que confirmaram a relação entre a satisfação laboral e o desempenho **Autores**
percecionado

A satisfação no trabalho está positivamente relacionada com um maior desempenho dos colaboradores, refletindo-se na qualidade das tarefas realizadas.	Judge et al. (2001)
Níveis elevados de satisfação laboral contribuem para o aumento do desempenho percecionado, através da melhoria da motivação e do compromisso organizacional.	Bakotić (2016)
O bem-estar e a satisfação dos colaboradores influenciam positivamente a sua produtividade e desempenho global.	Sun (2016)

Em suma, a relação entre satisfação laboral e desempenho é clara e multifacetada. Colaboradores satisfeitos não apenas trabalham com maior eficiência, mas também demonstram maior compromisso com os objetivos da organização. Investir em práticas que promovam a satisfação, como políticas de reconhecimento, liderança ética e suporte organizacional, não é apenas uma estratégia para melhorar o desempenho, mas também uma forma de garantir a sustentabilidade e o sucesso organizacional no longo prazo.

Formula-se assim a hipótese:

Hipótese 1: A Satisfação Laboral tem um efeito positivo e significativo no desempenho.

2.3. Os Regimes de Trabalho: Remoto, Híbrido e Presencial – Impactos e Perspetivas

A transformação dos regimes de trabalho tornou-se uma questão central para as organizações contemporâneas, particularmente devido às mudanças impostas pela pandemia de COVID-19. Modelos como o trabalho remoto, híbrido e presencial têm moldado profundamente como as empresas operam e como os colaboradores interagem com as suas funções. Estes regimes oferecem benefícios únicos, mas também apresentam desafios que afetam a produtividade, o bem-estar e o compromisso dos trabalhadores. Este texto procura explorar de forma desenvolvida os impactos e as perspetivas destes modelos com base em literatura científica recente.

2.3.1. Trabalho Remoto

O trabalho remoto tem sido amplamente adotado nos últimos anos, impulsionado pela necessidade de manter a continuidade operacional durante a pandemia. Este modelo caracteriza-se pela execução de tarefas fora do local físico da organização, geralmente com o apoio de tecnologias digitais. Segundo Allen et al. (2024), o trabalho remoto promove maior flexibilidade e autonomia, permitindo que os colaboradores ajustem os seus horários e alcancem um equilíbrio mais saudável entre vida profissional e pessoal. No entanto, os autores alertam para os desafios relacionados com a falta de interação presencial, que pode enfraquecer o senso de pertença e dificultar a coesão da equipa.

Mabaso e Manuel (2024) destacam que a gestão do desempenho no trabalho remoto exige uma abordagem focada em resultados e *feedback* constante. Ferramentas tecnológicas de colaboração são essenciais para garantir a comunicação eficaz e minimizar o impacto do isolamento social.

Além disso, Mustajab (2024) explora a eficácia das políticas de trabalho remoto em diferentes contextos organizacionais, destacando que a sua implementação bem-sucedida depende da adaptação às especificidades de cada organização. O autor salienta que um planeamento estratégico, aliado a práticas de liderança focadas na comunicação clara e na confiança, é essencial para garantir a produtividade e a satisfação dos colaboradores. Vartiainen e Vanharanta (2023), a implementação bem-sucedida do trabalho remoto depende de uma infraestrutura tecnológica robusta e da capacidade de liderança em gerir equipas dispersas geograficamente. Contudo, apesar das suas vantagens, o trabalho remoto apresenta limitações significativas, como a dificuldade de separar a vida profissional da vida pessoal, especialmente quando o espaço de trabalho é o mesmo que o ambiente doméstico. Políticas claras e suporte emocional por parte das organizações podem ajudar a mitigar estas questões e promover um ambiente de trabalho mais saudável.

2.3.2. Trabalho Híbrido

O modelo híbrido combina o melhor do trabalho remoto com os benefícios do trabalho presencial, permitindo que os colaboradores alternem entre diferentes locais e horários de trabalho. Este regime destaca-se por oferecer uma abordagem equilibrada às necessidades dos colaboradores e das organizações. Segundo Allen et al. (2024), o trabalho híbrido é uma solução sustentável que permite flexibilidade e interação social, além de aumentar a produtividade.

Vartiainen e Vanharanta (2024) argumentam que o trabalho híbrido é uma resposta às exigências de um mercado de trabalho mais dinâmico e centrado nas necessidades dos colaboradores. Este modelo permite maior personalização e autonomia, mas requer uma liderança eficaz para gerir a complexidade de equipas dispersas. Hanzis e Hallo (2024) salientam que o sucesso do trabalho híbrido depende de práticas inclusivas e políticas claras que promovam a equidade entre colaboradores remotos e presenciais.

Rupcic (2024) alerta para a importância de reforçar a cultura organizacional no modelo híbrido, mediante encontros presenciais regulares e do uso de ferramentas digitais para fomentar a coesão das equipas. O trabalho híbrido, quando bem gerido, pode oferecer o equilíbrio ideal entre flexibilidade e interação, adaptando-se às preferências individuais e às exigências organizacionais.

2.3.3. Trabalho Presencial

Apesar das inovações trazidas pelos modelos remoto e híbrido, o trabalho presencial continua a ser indispensável em muitos setores, especialmente naqueles que requerem supervisão constante, interações intensas e trabalho em equipa. Luring e Jonasson (2025) defendem que o modelo presencial promove um ambiente de trabalho mais colaborativo, facilitando a criação de relações interpessoais fortes e a coesão das equipas.

Contudo, o trabalho presencial enfrenta críticas relacionadas com a falta de flexibilidade e o impacto no equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Segundo Rupcic (2024), é necessário que as organizações invistam em práticas que tornem o ambiente de trabalho mais acolhedor e promovam políticas de apoio ao bem-estar dos colaboradores.

Além disso, o modelo presencial destaca-se pela capacidade de oferecer supervisão direta e uma resposta imediata aos desafios operacionais. Em setores como saúde e educação, esta modalidade continua a ser a mais eficaz para garantir a qualidade do desempenho.

2.3.4. Comparação dos Modelos

Os três modelos de trabalho apresentam vantagens e desafios distintos que os tornam adequados a diferentes contextos organizacionais. O trabalho remoto é ideal para tarefas que exigem concentração e autonomia, mas pode comprometer o senso de comunidade e a coesão das equipas. O modelo híbrido oferece o melhor dos dois mundos, mas requer uma gestão eficiente para manter a coesão e evitar desigualdades. Já o trabalho presencial fortalece as relações interpessoais e facilita a supervisão, mas pode ser menos adaptável às necessidades contemporâneas.

Segundo Vartiainen e Vanharanta (2024), o sucesso organizacional depende da capacidade das organizações em alinhar o modelo de trabalho às suas estratégias e aos objetivos dos colaboradores. Estratégias que promovam a inclusão, a flexibilidade e o equilíbrio entre vida profissional e pessoal serão determinantes para o futuro do trabalho. Na tabela 4 apresentam-se alguns estudos sobre os três regimes de trabalho (presencial, híbrido e remoto).

Tabela 4: Estudos sobre os três modelos de trabalho (Presencial, Híbrido e Remoto)

Estudos que analisaram o impacto dos diferentes regimes de trabalho	Autores
O regime híbrido permite uma maior conciliação entre a vida pessoal e profissional, aumentando a satisfação e promovendo o bem-estar dos colaboradores.	Vartiainen e Vanharanta (2023)
O trabalho remoto oferece elevados níveis de flexibilidade e autonomia, o que se reflete numa maior percepção de produtividade, embora possa aumentar o risco de isolamento social.	Santillan et al. (2023)
O regime presencial favorece a colaboração e a interação social, elementos essenciais para o trabalho em equipa, mas pode limitar a flexibilidade dos colaboradores.	Lauring e Jonasson (2025)
O modelo híbrido, quando bem implementado, proporciona um equilíbrio benéfico entre os aspetos positivos do trabalho remoto e presencial, aumentando a motivação e o desempenho percebido dos colaboradores.	Mabaso e Manuel (2024)

2.3.5. Conclusão

Os regimes de trabalho remoto, híbrido e presencial refletem a evolução das práticas organizacionais em resposta às mudanças no mercado e às expectativas dos colaboradores. A escolha do modelo mais adequado depende de fatores como a natureza das funções, as preferências dos trabalhadores e os objetivos estratégicos da organização. Investir em tecnologia, práticas de liderança adaptativa e políticas de bem-estar é essencial para maximizar os benefícios e mitigar os desafios de cada regime. O futuro do trabalho será definido pela capacidade das organizações em criar ambientes flexíveis, inclusivos e orientados para o equilíbrio e a produtividade.

2.3.6. Regime de Trabalho e Satisfação Laboral

A transformação dos regimes de trabalho – remoto, híbrido e presencial – tem causado impactos profundos na dinâmica laboral moderna. Estes modelos, impulsionados pelas mudanças sociais e pela pandemia de COVID-19, influenciam diretamente a satisfação laboral, afetando a motivação, o desempenho e o bem-estar dos colaboradores.

O trabalho remoto destacou-se pela flexibilidade que oferece, permitindo maior autonomia e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Segundo Bellmann e Hübler (2020), esta modalidade elimina deslocamentos, promove um maior controlo sobre o ambiente laboral e

contribui para o equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Contudo, a falta de interação presencial pode gerar isolamento social e dificuldades na coesão organizacional. Mustajab (2024) enfatiza que lideranças transformacionais são essenciais para promover confiança e comunicação clara, mitigando os desafios desse regime. Adicionalmente, Santillan et al. (2023) argumentam que a autonomia percebida no trabalho remoto é um mediador importante para a satisfação laboral, sobretudo quando suportada por uma infraestrutura tecnológica eficiente. Num estudo realizado por Orešković et al. (2023), estes autores concluíram que os colaboradores que se encontram em trabalho remoto relataram altos níveis de satisfação, assim como de equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, que expressaram o desejo de continuar neste regime de trabalho.

No entanto, como destaca Corral (2024), os desafios do trabalho remoto incluem a gestão de fronteiras entre vida profissional e pessoal. A ausência de uma separação física clara pode levar a conflitos entre responsabilidades pessoais e exigências do trabalho, reduzindo a satisfação e aumentando os níveis de *stress* entre os colaboradores. Este fator reforça a necessidade de políticas claras que ajudem a equilibrar estas fronteiras e oferecerem suporte aos trabalhadores remotos.

O regime híbrido combina os benefícios do trabalho remoto e presencial, proporcionando flexibilidade e oportunidades de interação social. De acordo com Santillan et al. (2023), 84,4% dos trabalhadores híbridos relataram maior satisfação devido à flexibilidade e à possibilidade de equilibrar trabalho e vida pessoal. Este modelo também permite maior personalização das condições de trabalho, aumentando a motivação e o bem-estar.

Jaß et al. (2024) complementam que a percepção de apoio organizacional e recursos adequados no regime híbrido é determinante para a satisfação laboral. O estudo aponta que fatores como privacidade, ergonomia e suporte tecnológico em casa e no escritório são essenciais para aumentar a produtividade e a satisfação dos trabalhadores híbridos. Além disso, Bergefurt et al. (2024) destacam que a qualidade do ambiente físico do trabalho, seja remoto ou presencial, impacta diretamente o bem-estar dos colaboradores, reforçando a necessidade de ambientes bem estruturados para promover conforto e eficiência.

Embora os modelos remoto e híbrido tenham crescido significativamente, o regime presencial permanece relevante em setores que requerem supervisão constante e interação intensiva. Mustajab (2024) salienta que o trabalho presencial favorece a criação de relações interpessoais mais fortes e facilita a comunicação em equipa. Contudo, Waldrep et al. (2024) alertam que a falta de flexibilidade no regime presencial pode reduzir a satisfação laboral, especialmente quando comparado com os benefícios proporcionados pelos outros modelos.

Políticas organizacionais que promovam o equilíbrio trabalho-vida e criem ambientes de trabalho acolhedores são cruciais para manter os níveis de motivação e satisfação neste contexto.

Independentemente do regime, fatores transversais influenciam a satisfação laboral. Segundo Jaß et al. (2024), flexibilidade, autonomia e suporte organizacional são elementos-chave para garantir que os colaboradores se sintam valorizados e motivados. Adicionalmente, Santillan et al. (2023) e Bergefurt et al. (2024) destacam que a personalização das condições de trabalho e o investimento numa infraestrutura tecnológica e física são essenciais para promover a satisfação e o compromisso dos trabalhadores. Na tabela 5 encontram-se alguns estudos que relacionam estas duas variáveis.

Tabela 5: *Estudos sobre a relação entre a satisfação laboral e o regime de trabalho*

Estudos que analisaram a relação entre a satisfação laboral e o regime de trabalho	Autores
O regime de trabalho híbrido tem vindo a demonstrar um impacto positivo na satisfação laboral, promovendo maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.	Vartiainen e Vanharanta (2023)
Os colaboradores em regime remoto reportam níveis elevados de satisfação, atribuídos à flexibilidade e à autonomia no desempenho das suas funções.	Santillan et al. (2023)
O regime presencial favorece a interação social e o sentimento de pertença, fatores que contribuem para a satisfação no ambiente de trabalho.	Lauring e Jonasson (2025)
O trabalho híbrido permite uma maior adaptação às necessidades individuais dos colaboradores, aumentando a satisfação e o compromisso com a organização.	Mabaso e Manuel (2024)
A gestão eficaz dos regimes de trabalho, especialmente o remoto e o híbrido, é determinante para assegurar níveis elevados de satisfação e de motivação dos colaboradores.	Allen et al. (2024)

Em suma, os regimes de trabalho – remoto, híbrido e presencial – apresentam características que influenciam a satisfação laboral de formas distintas. Enquanto o trabalho remoto oferece autonomia e flexibilidade, o regime híbrido combina esses benefícios com a interação social do trabalho presencial. No entanto, cada modelo tem os seus desafios, como o isolamento no trabalho remoto, a falta de estrutura em regimes híbridos e a menor flexibilidade no presencial. Organizações que investem em lideranças eficazes, políticas inclusivas e ambientes de trabalho adequados conseguem alinhar as necessidades dos trabalhadores com os objetivos organizacionais, promovendo motivação, bem-estar e produtividade. Este equilíbrio não só beneficia os colaboradores, mas também posiciona as organizações de forma competitiva no mercado de trabalho moderno. Formula-se assim a seguinte hipótese:

Hipótese 2: O regime de trabalho tem um efeito significativo na satisfação laboral, esperando-se que os colaboradores que estão em trabalho híbrido tenham níveis de satisfação laboral mais elevados.

2.3.7. Regime de trabalho e desempenho

Os regimes de trabalho têm sido amplamente estudados devido ao seu impacto direto no desempenho dos colaboradores e nas dinâmicas organizacionais. Modelos como o remoto, híbrido e presencial ganharam relevância nos últimos anos, destacando-se por suas implicações na produtividade e eficiência. Embora cada modelo apresente características específicas, eles compartilham a necessidade de adaptação por parte das organizações para garantir altos níveis de desempenho.

O trabalho remoto, adotado numa larga escala durante a pandemia de COVID-19, demonstrou ser eficaz na promoção de maior concentração e redução de distrações. Segundo Ramos e Prasetyo (2020), este modelo permitiu que muitos colaboradores mantivessem altos níveis de produtividade devido à flexibilidade e à autonomia proporcionadas. Contudo, os autores alertam para os desafios da comunicação e da colaboração em equipa, que podem ser prejudicados pela falta de interação presencial. Kurdy et al. (2023) reforçam que, embora o trabalho remoto proporcione maior eficiência em tarefas individuais, ele pode limitar o desempenho em atividades que dependem do trabalho coletivo ou criatividade. Mustajab (2024) acrescenta que o trabalho remoto pode exacerbar o isolamento social, especialmente quando os colaboradores não recebem suporte adequado em termos de comunicação e tecnologia. No entanto, o autor também reconhece que, quando bem implementado, este modelo pode aumentar a eficiência e a produtividade, especialmente para tarefas que exigem concentração. Num estudo realizado por Saleem e Khan (2024) com trabalhadores de tecnologias de informação, estes autores concluíram que o trabalho remoto influencia positivamente o desempenho.

Por outro lado, o regime híbrido surge como uma solução intermediária, combinando os benefícios do remoto e do presencial. Vartiainen e Vanharanta (2024) destacam que o trabalho híbrido, ao equilibrar flexibilidade e interação social, melhora o desempenho dos colaboradores, especialmente em organizações que valorizam tanto a autonomia quanto a coesão da equipa. Toscano et al. (2024) acrescentam que o regime híbrido é especialmente eficaz para tarefas que demandam alternância entre concentração e colaboração, sendo o modelo preferido para setores dinâmicos. Jamaludin et al. (2023) enfatizam que o sucesso do trabalho híbrido depende da implementação de ferramentas digitais adequadas e do apoio

organizacional, essenciais para manter a conectividade e a produtividade. Mustajab (2024) também aponta que o regime híbrido reduz os riscos de isolamento associados ao trabalho remoto, enquanto preserva a flexibilidade tão valorizada pelos colaboradores.

O trabalho presencial, embora considerado menos flexível, continua indispensável em setores que exigem supervisão constante, manuseio de equipamentos ou interação direta com clientes. Buła et al. (2024) argumentam que este modelo é ideal para promover uma cultura organizacional forte, facilitar a construção de relações interpessoais e melhorar a comunicação interna. No entanto, a falta de flexibilidade pode ser um fator limitante para o desempenho de alguns colaboradores, especialmente quando comparado às vantagens do trabalho remoto ou híbrido.

Além disso, a tecnologia desempenha um papel fundamental na facilitação do desempenho em todos os modelos de trabalho. Keppler e Leonardi (2023) destacam que o uso de plataformas digitais promove maior conectividade, confiança relacional e troca de conhecimento entre as equipes distribuídas. Essas ferramentas são especialmente importantes para superar os desafios associados à distância física no trabalho remoto e híbrido, garantindo a continuidade das operações e o cumprimento de metas organizacionais. A tabela 6 sintetiza alguns estudos sobre a relação entre o regime de trabalho e o desempenho percebido.

Tabela 6: *Estudos sobre a relação entre o regime de trabalho e o desempenho percebido*

Estudos que analisaram a relação entre o regime de trabalho e o desempenho percebido	Autores
O regime de trabalho híbrido está associado a um aumento da produtividade e desempenho percebido, ao proporcionar maior equilíbrio entre as exigências profissionais e pessoais.	Allen et al. (2024)
O trabalho remoto, apesar de promover uma maior autonomia, pode apresentar desafios ao nível da comunicação, o que pode afetar negativamente o desempenho em algumas funções.	Oakman et al. (2022)
O trabalho presencial facilita a coordenação e a comunicação em tempo real, o que contribui para um desempenho mais eficiente em tarefas que requerem elevada colaboração.	Wang et al. (2021)
A implementação de modelos de trabalho flexíveis, como o regime híbrido, potencia a motivação dos colaboradores e melhora a percepção do desempenho no cumprimento das tarefas.	Rupčić (2024)
O desempenho percebido é influenciado pela adequação do regime de trabalho às necessidades individuais, sendo o regime híbrido frequentemente identificado como o mais eficiente.	Hanzis e Hallo (2024)

Concluindo, os regimes de trabalho afetam significativamente o desempenho dos colaboradores, com cada modelo oferecendo vantagens e desafios distintos. O trabalho remoto destaca-se pela flexibilidade e eficiência nas tarefas individuais, enquanto o híbrido equilibra colaboração e autonomia, e o presencial mantém a sua relevância em atividades que requerem supervisão direta e interação física. Para maximizar o desempenho, as organizações devem alinhar os seus regimes de trabalho às necessidades específicas dos colaboradores, investir em tecnologias robustas e promover lideranças que incentivem o compromisso e a produtividade. Essa abordagem integrada permitirá que as empresas aproveitem o melhor de cada modelo, adaptando-se às exigências do mercado moderno.

Formula-se a seguinte hipótese:

Hipótese 3: O regime de trabalho tem um efeito significativo no desempenho percebido, esperando-se que os colaboradores que estão em trabalho híbrido tenham níveis de desempenho percebido mais elevados.

2.3.8. Satisfação laboral, Desempenho e Regime de trabalho

A satisfação laboral, frequentemente definida como o grau de contentamento dos colaboradores em relação ao seu trabalho, desempenha um papel crucial na determinação do desempenho organizacional. Colaboradores satisfeitos tendem a apresentar maior compromisso e motivação, resultando em desempenhos superiores. Contudo, a influência do regime de trabalho – remoto, híbrido ou presencial – sobre essa relação tem sido amplamente debatida, dado que o contexto laboral molda as percepções, expectativas e interações dos trabalhadores.

O trabalho remoto, segundo Ramos e Prasetyo (2020), oferece vantagens significativas, como a flexibilidade e a autonomia, que podem aumentar os níveis de satisfação laboral. No entanto, desafios como o isolamento social e a comunicação limitada podem enfraquecer essa relação, afetando negativamente o desempenho. Kurdy et al. (2023) reforçam que o trabalho remoto pode ser benéfico para tarefas individuais que exigem concentração, mas a ausência de interação presencial reduz a eficiência em atividades colaborativas. Mustajab (2024) acrescenta que, embora o trabalho remoto melhore a autonomia e a eficiência em tarefas específicas, ele depende fortemente do suporte organizacional e da adequação tecnológica, elementos essenciais para manter níveis elevados de satisfação e desempenho.

O regime híbrido surge como uma alternativa que combina as vantagens do trabalho remoto e presencial. Vartiainen e Vanharanta (2024) argumentam que o modelo híbrido, ao

equilibrar a flexibilidade com as oportunidades de interação social, promove níveis mais elevados de satisfação laboral. Este regime permite que os colaboradores personalizem as suas rotinas, ajustando o local de trabalho às suas preferências e necessidades, o que, segundo Toscano et al. (2024), melhora tanto o desempenho quanto a motivação. Jamaludin et al. (2023) destacam que o trabalho híbrido é especialmente eficaz para tarefas que exigem criatividade e colaboração, enquanto preserva os benefícios da concentração proporcionada pelo trabalho remoto.

Por outro lado, o trabalho presencial continua a ser essencial em setores que exigem supervisão direta, manuseio de equipamentos ou interação constante com clientes. Buła et al. (2024) enfatizam que o ambiente presencial facilita a construção de relações interpessoais e reforça a coesão das equipas, o que pode melhorar a comunicação e o desempenho. No entanto, a falta de flexibilidade é frequentemente apontada como uma desvantagem desse regime, especialmente quando comparado aos benefícios do trabalho remoto e híbrido. Mesmo assim, o trabalho presencial desempenha um papel insubstituível em setores que dependem de colaboração direta e decisões rápidas.

O regime de trabalho também atua como moderador na relação entre satisfação laboral e desempenho percebido. Colaboradores que trabalham em regime híbrido tendem a demonstrar uma relação mais forte entre satisfação e desempenho, pois usufruem do equilíbrio entre a flexibilidade e a interação presencial. Santillan et al. (2023) destacam que colaboradores híbridos apresentam uma percepção mais positiva do seu desempenho, especialmente quando recebem suporte organizacional e tecnológico adequado. Por outro lado, colaboradores em regime remoto dependem mais da sua autonomia e da qualidade das ferramentas digitais para sustentar essa relação, como apontam Keppler e Leonardi (2023).

A tecnologia desempenha um papel transversal em todos os regimes de trabalho, sendo crucial para promover tanto a satisfação laboral quanto o desempenho. Ferramentas digitais eficazes não apenas facilitam a comunicação e a colaboração em equipas distribuídas, como também ajudam a mitigar os desafios do isolamento no trabalho remoto. Jamaludin et al. (2023) reforçam que o uso de tecnologias adaptadas às necessidades dos trabalhadores é essencial para garantir que o regime híbrido mantenha os seus benefícios sem comprometer a produtividade. Na tabela 7 apresentam-se alguns estudos que relacionam a satisfação laboral, o regime de trabalho e o desempenho percebido.

Tabela 7: Estudos sobre a relação entre a Satisfação Laboral, o Regime de Trabalho e o Desempenho Percecionado

Estudos que analisaram a relação entre a satisfação laboral, o regime de trabalho e o desempenho percecionado	Autores
A satisfação laboral tem um impacto direto e significativo no desempenho percecionado, sendo o regime de trabalho híbrido o mais eficaz em potenciar ambos.	Bloom et al. (2015)
O teletrabalho e o regime híbrido influenciam positivamente a satisfação laboral, o que resulta num aumento da produtividade percebida pelos próprios colaboradores.	Bailey e Kurland (2002)
A flexibilidade no regime de trabalho é um dos principais fatores que potenciam a satisfação laboral e, consequentemente, melhoram o desempenho no trabalho.	Gajendran e Harrison (2007)
A perceção de autonomia e controlo sobre o local de trabalho (presencial, híbrido ou remoto) tem impacto na satisfação e no desempenho percebido pelos colaboradores.	Parker et al. (2020)
Os colaboradores em regime híbrido demonstram níveis superiores de satisfação laboral e desempenho devido ao equilíbrio entre as necessidades de interação social e autonomia.	Charalampous et al. (2019)

Em suma, a relação entre satisfação laboral e desempenho é fortemente influenciada pelo regime de trabalho. O trabalho remoto destaca-se pela flexibilidade e autonomia, mas depende de suporte organizacional para mitigar desafios como o isolamento. O regime híbrido oferece um equilíbrio eficaz, combinando as vantagens do remoto e do presencial, enquanto o trabalho presencial continua relevante em setores específicos. Independentemente do regime, organizações que investem em tecnologias eficazes, lideranças adaptativas e políticas inclusivas conseguem alinhar as expectativas dos colaboradores com os objetivos organizacionais, maximizando a satisfação e o desempenho no local de trabalho.

Na perspetiva de Selvanayagam et al. (2025) o trabalho híbrido influencia positivamente tanto a satisfação laboral como o desempenho. É este o motivo pelo qual pretendemos estudar se a relação entre a satisfação laboral e o desempenho pode ser alterada pelo regime de trabalho em que o colaborador se encontra, formulando a seguinte hipótese:

Hipótese 4: O regime de trabalho tem um efeito moderador na relação entre a satisfação laboral e o desempenho percecionado.

2.3.9. Efeito mediador

O regime de trabalho híbrido conjuga as vantagens do modelo remoto com as do presencial, oferecendo maior flexibilidade e oportunidades de interação social. De acordo com Santillan et al. (2023), 84,4% dos trabalhadores em regime híbrido referiram níveis superiores

de satisfação, atribuídos à flexibilidade e à possibilidade de manterem um equilíbrio mais saudável entre a vida profissional e pessoal. Este formato permite também uma maior adaptação às preferências individuais dos colaboradores, o que contribui para o aumento da motivação e do bem-estar no local de trabalho.

Pushpakumari (2008) defende que existe uma ligação direta entre a satisfação no trabalho e o desempenho dos colaboradores. Trabalhadores satisfeitos tendem a revelar maior compromisso e lealdade para com a organização, o que se traduz numa melhoria significativa na execução das suas funções e nos resultados alcançados. Pelo contrário, níveis reduzidos de satisfação laboral podem originar um aumento do absentismo e da rotatividade, prejudicando a eficácia e a produtividade da organização.

Por sua vez, Inayat e Khan (2021) sublinham que a satisfação no trabalho não só diminui a intenção de abandono por parte dos colaboradores, como também potencia a sua motivação intrínseca, fator essencial para garantir desempenhos consistentes e de elevada qualidade. Conclui-se que o regime laboral tem um efeito significativo na satisfação laboral (Santillan et al., 2023) e que a satisfação laboral tem um efeito significativo no desempenho percecionado (Inayat & Khan, 2021). Uma vez que os diferentes regimes de trabalho influenciam significativamente os níveis de satisfação laboral dos colaboradores, estes sentem-se realizados e os resultados do seu desempenho são melhores (Rachman, 2021). É este o raciocínio que nos leva a deduzir que a satisfação laboral é o mecanismo que explica a relação entre o regime de trabalho e o desempenho percecionado.

Formula-se assim a seguinte hipótese:

Hipótese 5: A satisfação laboral tem um efeito mediador na relação entre o regime de trabalho e o desempenho percecionado.

Capítulo 3 - Modelo da Investigação

A revisão da literatura efetuada justifica os objetivos deste estudo que se relacionam com o efeito moderador do regime de trabalho na relação entre a satisfação laboral e o desempenho, assim como o efeito mediador da satisfação laboral na relação entre o regime de trabalho e o desempenho percecionado. Seguidamente apresenta-se o modelo de investigação que sintetiza as hipóteses formuladas neste estudo.

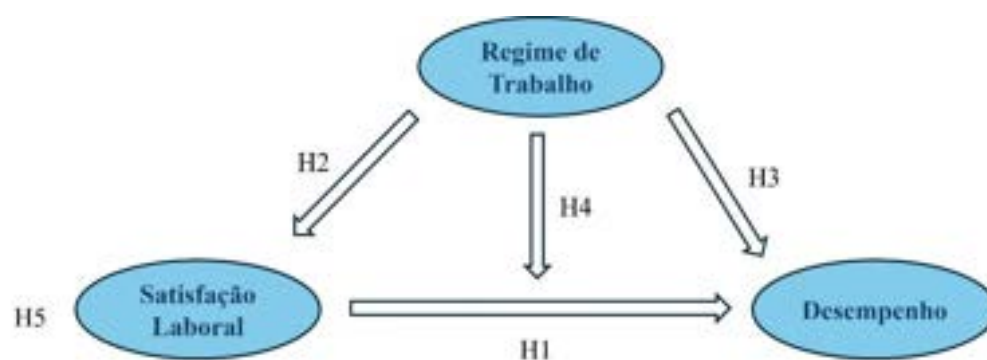


Figura 1: Modelo de investigação

Hipótese 1: A satisfação laboral tem um efeito positivo e significativo no desempenho percecionado.

Hipótese 2: O regime de trabalho tem um efeito significativo na satisfação laboral, esperando-se que os colaboradores que estão em trabalho remoto tenham níveis de satisfação laboral mais elevados.

Hipótese 3: O regime de trabalho tem um efeito significativo no desempenho percecionado, esperando-se que os colaboradores que estão em trabalho híbrido tenham níveis de desempenho percecionado mais elevados.

Hipótese 4: O regime de trabalho tem um efeito moderador na relação entre a satisfação laboral e o desempenho percecionado, esperando-se a relação entre a satisfação laboral e o desempenho percecionado seja mais forte para os colaboradores que se encontram em regime de trabalho híbrido, quando comparados com os que se encontram noutros regimes de trabalho.

Hipótese 5: A satisfação laboral tem um efeito mediador na relação entre o regime de trabalho e o desempenho percecionado.

Capítulo 4 - Método:

4.1. Procedimento de recolha de dados e participantes:

A amostra deste estudo é constituída por 332 colaboradores de organizações situadas em Portugal, selecionados por amostragem não probabilística de conveniência, combinada com a técnica *snowball* (Trochim, 2000). Este é um estudo exploratório e transversal, com a recolha de dados a ser realizada num único momento.

Os dados foram recolhidos mediante um questionário *online* na plataforma Google Forms, cujo *link* será partilhado por LinkedIn, WhatsApp, Facebook e Instagram. Antes de responderem, os participantes tiveram acesso ao Termo de Consentimento Informado, onde foi garantida a confidencialidade e o anonimato das respostas.

O questionário incluiu questões sociodemográficas e duas escalas validadas: a Escala de Satisfação Laboral e a Escala de Desempenho Percecionado.

A recolha de dados decorreu entre os meses de janeiro e fevereiro de 2025, permitindo analisar as relações entre o regime de trabalho, a satisfação laboral e o desempenho no contexto das organizações em Portugal.

4.2. Participantes

A amostra deste estudo é composta por 332 participantes, que colaboraram voluntariamente e têm idades compreendidas entre os 18 e os 62 anos, com uma média de 33,01 anos e um desvio padrão de 9,037 (Tabela 8, Anexo B). Quanto ao género, 63% dos participantes pertencem ao género feminino (n=209) e 37% ao género masculino (n=123) (Tabela 8, Anexo B). Relativamente às habilitações literárias, 27,4% da amostra tem o ensino igual ou inferior ao 12º ano (n=91), 44% possui licenciatura (n=146) e 28,6% tem mestrado ou grau superior (n=95) (Tabela 8, Anexo B). No que se refere ao estado civil, 58,7% são solteiros (n=195), 36,1% estão casados ou em união de facto (n=120), 3,9% são divorciados/separados de facto (n=13) e 1,2% são viúvos (n=4) (Tabela 8, Anexo B). Em relação à antiguidade na função, a maior parte da amostra (39,2%, n=130) tem entre 1 e 3 anos de experiência. 17,8% têm menos de 1 ano (n=59), 18,7% têm entre 4 e 6 anos (n=62), 8,4% têm entre 7 e 10 anos (n=28), 6% têm entre 10 e 15 anos (n=20) e 9,9% têm mais de 15 anos (n=33) (Tabela 8, Anexo B). No que diz respeito ao tipo de contrato, 59,6% possuem contrato sem termo (n=198), 21,1% têm contrato a termo certo (n=70), 13,3% têm contrato a termo incerto (n=44) e 6% indicaram outro tipo de contrato (n=20) (Tabela 8, Anexo B). Relativamente ao setor de atividade, 83,4%

trabalham no setor privado (n=277), 13,9% no setor público (n=46) e 2,7% em ambos os setores (público/privado, n=9) (Tabela 8, Anexo B). No que toca ao regime de trabalho, a maioria dos participantes (64,5%, n=214) trabalha em regime presencial, 29,2% em regime híbrido (n=97) e 6,3% em regime remoto (n=21) (Tabela 8, Anexo B). Entre os participantes que trabalham em regime híbrido, a distribuição do número de dias encontra-se na Tabela 8 e no Anexo B

Tabela 8: *Caracterização da amostra*

	Frequência	Porcentagem
Género		
Feminino	209	63.0%
Masculino	123	37.0%
Idade		
Mínimo	18	
Máximo	62	
Média	33.01	
Desvio Padrão	9.037	
Habilitações Literárias		
Igual ou Inferior ao 12º ano	91	27.4%
Licenciatura	146	44.0%
Mestrado ou Superior	95	28.6%
Estado Civil		
Solteiro	195	58.7%
Casado/União de Facto	120	36.1%
Divorciado/Separado	13	3.9%
Viúvo	4	1.2%
Antiguidade na Função		
Inferior a 1 ano	59	17.8%
De 1 a 3 anos	130	39.2%
De 4 a 6 anos	62	18.7%
De 7 a 10 anos	28	8.4%
De 10 a 15 anos	20	6.0%
Superior a 15 anos	33	9.9%
Tipo de Contrato		
A Termo Incerto	44	13.3%
A Termo Certo	70	21.1%
Sem Termo	198	59.6%
Outro	20	6.0%
Sector de Atividade		
Público	46	13.9%
Privado	277	83.4%
Público/Privado	9	2.7%
Regime de Trabalho		
Presencial	214	64.5%
Híbrido	97	29.2%
Remoto	21	6.3%
Dias em Regime Híbrido		
1 dia	12	12.4%
2 dias	34	35.1%
3 dias	24	24.7%
4 dias	4	4.1%
Variável	23	23.7%

Na tabela 9 apresenta-se a distribuição de algumas variáveis sociodemográficas em função do regime de trabalho (presencial, híbrido, remoto). Referindo-nos ao trabalho híbrido, os participantes que apresentam uma percentagem maior, são os participantes do género feminino, com o grau de licenciatura, casados ou em união de facto, com uma antiguidade inferior a 1 ano, com um contrato de trabalho sem termo e os que trabalham no setor privado.

Tabela 9: Distribuição da amostra em função do regime de trabalho

	Presencial	Híbrido	Remoto
Género			
Feminino	130 (62.2%)	67 (32.1%)	12 (5.7%)
Masculino	84 (68.3%)	30 (24.4%)	9 (7.3%)
Habilitações Literárias			
Igual ou Inferior ao 12º ano	76 (83.5%)	12 (13.2%)	3 (3.3%)
Licenciatura	86 (58.9%)	50 (34.2%)	10 (6.8%)
Mestrado ou Superior	52 (54.7%)	35 (36.8%)	8 (8.4%)
Estado Civil			
Solteiro	128 (65.6%)	55 (28.2%)	12 (6.2%)
Casado/União de Facto	74 (61.7%)	38 (31.7%)	8 (6.7%)
Divorciado/Separado	9 (69.2%)	3 (23.1%)	1 (7.7%)
Viúvo	3 (75%)	1 (25%)	0 (0%)
Antiguidade na Função			
Inferior a 1 ano	35 (59.3%)	22 (37.3%)	2 (3.4%)
De 1 a 3 anos	84 (64.6%)	36 (27.7%)	10 (7.7%)
De 4 a 6 anos	35 (56.5%)	20 (32.3%)	7 (11.3%)
De 7 a 10 anos	19 (67.9%)	8 (28.6%)	1 (3.6%)
De 10 a 15 anos	17 (85%)	3 (15%)	0 (0%)
Superior a 15 anos	24 (72.7%)	8 (24.2%)	1 (3%)
Tipo de Contrato			
A Termo Incerto	34 (73.3%)	8 (18.2%)	2 (4.5%)
A Termo Certo	50 (71.4%)	17 (24.3%)	3 (4.3%)
Sem Termo	117 (59.1%)	65 (32.8%)	16 (8.1%)
Outro	13 (65%)	7 (35%)	0 (0%)
Sector de Atividade			
Público	36 (78.3%)	9 (19.6%)	1 (2.2%)
Privado	170 (61.4%)	88 (31.8%)	19 (6.9%)
Público/Privado	8 (88.9%)	0 (0%)	1 (11.1%)

4.3.Procedimento de análise de dados

Após a recolha dos dados, eles foram importados para o *software* SPSS Statistics 30 para posterior análise. O primeiro passo consistiu na avaliação das propriedades métricas dos instrumentos empregados neste estudo. Para verificar a validade dos instrumentos foram conduzidas análises fatoriais confirmatórias, utilizando o *software* AMOS Graphics 30. O procedimento seguiu uma lógica de «geração de modelos» (Jöreskog e Sörbom, 1993), considerando na análise do seu ajustamento, de forma iterativa, os resultados obtidos: $\chi^2/\text{gl} \leq$

5; TLI > 0,90; GFI > 0,90; CFI > 0,90; RMSEA $\leq$ 0,08; RMSR, um valor menor corresponde a um melhor ajuste (Hu & Bentler, 1999).

A fiabilidade foi avaliada por meio do cálculo do coeficiente alfa de *Cronbach*, cujo valor varia entre 0 e 1, excluindo valores negativos (Hill & Hill, 2002). Um valor superior a 0,70 é considerado o mínimo aceitável em estudos organizacionais (Bryman & Cramer, 2003). Quanto ao estudo da sensibilidade, foram calculadas diversas medidas de tendência central, dispersão e distribuição para os diferentes itens das escalas utilizadas. Essa abordagem permitiu a análise da normalidade para todos os itens e escalas em questão. Após a conclusão destas etapas, os resultados foram interpretados, contribuindo assim para a compreensão mais aprofundada dos dados recolhidos.

Os itens apresentaram respostas distribuídas em toda a escala, evitando que as respostas estejam extremamente próximas dos limites. Além disso, os valores absolutos de assimetria e curtose dos itens devem ser inferiores a 3 e 7, respetivamente, conforme preconizado por (Finney & DiStefano, 2013).

Em seguida, procedemos à análise estatística descritiva da amostra e das variáveis em estudo. A estatística descritiva das variáveis em estudo foi testada através da realização de testes *t-student* para uma amostra. Quanto ao efeito das variáveis sociodemográficas nas variáveis em estudo realizaram-se testes *t-student* para amostras independentes quando a variável independente era composta por dois grupos e o Teste ANOVA One-Way, quando a variável independente era composta por mais do que dois grupos. Para a idade, como se trata de uma variável quantitativa recorreu-se às correlações de Pearson. Para a associação entre as variáveis em estudo recorreu-se às correlações de Spearman, uma vez que uma das variáveis não era quantitativa.

A hipótese 1 foi testada através de uma regressão linear simples. As hipóteses 2 e 3 foram testadas através do teste paramétrico ANOVA One-Way, após verificados os respetivos pressupostos. A hipótese 4 foi testada por meio de uma regressão linear múltipla, realizada em dois passos. A hipótese 5, como se trata de um efeito moderador, foi testada com recurso à Macro Process 4.2, desenvolvida por Hayes (2022). Para a hipótese 4, como pressupõe um efeito moderador, utilizou-se o Modelo 1 e para a hipótese 5 (efeito mediador) utilizou-se o Modelo 4. Considerou-se a um nível de significância de 0,05.

4.4.Instrumentos:

O questionário foi composto por diversas questões de carácter sociodemográfico e por dois instrumentos.

Entre as várias questões sociodemográficas que colocamos no questionário tínhamos a questão sobre o regime de trabalho (remoto, híbrido, presencial), uma vez que esta questão foi utilizada como variável moderadora.

Escala Satisfação Laboral:

A satisfação laboral foi medida através do questionário de satisfação laboral desenvolvido por Brayfield e Rothe (1951) e traduzida e adaptada à população portuguesa por Sinval e Marôco (2020). Este instrumento é constituído por 5 itens, classificados numa escala de tipo *Likert* de 5 pontos (de 1 “Discordo Fortemente” a 5 “Concordo Fortemente”).

Escala Desempenho Percecionado

Para medir o desempenho recorreu-se à dimensão de desempenho da tarefa, do instrumento desenvolvido por Williams e Andreson (1991), composto por 7 itens. Os itens estão classificados numa escala de tipo *likert* de cinco pontos (de 1 “Discordo Totalmente” a 5 “Concordo Totalmente”).

Capítulo 5 - Resultados

5.1. Qualidades métricas dos instrumentos

O primeiro passo foi testar as qualidades métricas dos dois instrumentos utilizados neste estudo.

5.1.1. Escala de Satisfação Laboral

5.1.1.1. Validade

A validade da escala de satisfação laboral foi testada através da realização de uma análise fatorial confirmatória a um fator. Os índices de ajustamento obtidos revelaram-se adequados (Tabela 10, Anexo C). Com um valor de χ^2/gl de 1.31, e índices CFI, GFI e TLI de 0.99, bem como valores de RMSEA e RMSR de 0.031 e 0.013, respetivamente, os resultados indicam que este instrumento apresenta um ajustamento ótimo. Todos os itens têm pesos fatoriais superiores a .60, o que é considerado bom (Hair et al., 2017). Assim, podemos considerar esta escala como adequada para medir a satisfação laboral.

Tabela 10: Resultados da AFC da Satisfação Laboral

χ^2/gl	CFI	GFI	TLI	RMSEA	RMSR
1.31	.99	.99	.99	.031	.013

Com base nos dados adquiridos na análise fatorial confirmatória calculou-se a fiabilidade compósita e a validade convergente. A fiabilidade compósita tem o valor de .87, acima de .70. Quanto à validade convergente esta escala apresenta um valor de VEM de .58, acima de .50, o valor de referência, o que nos indica que existe uma boa validade convergente (Fornell & Larcker, 1981).

5.1.1.2 Fiabilidade

Testou-se a fiabilidade da escala de satisfação laboral recorrendo ao cálculo do valor de alfa de Cronbach, que foi de .87, o que nos indica a existência de uma boa consistência interna (Anexo C). Estes resultados demonstram que a escala apresenta um nível de fiabilidade adequado para avaliar a satisfação laboral no contexto deste estudo.

5.1.1.3. Sensibilidade

No que diz respeito à sensibilidade dos itens da escala de satisfação laboral, verifica-se que todos os itens apresentam respostas distribuídas por todos os pontos da escala (Anexo C). Nenhum dos itens apresenta a mediana encostada a um dos extremos e os valores absolutos de assimetria e curtose encontram-se abaixo de 2 e 7, respetivamente, o que nos indica que não violam grosseiramente a normalidade (Finney & DiStefano, 2013) (Anexo C).

Relativamente à sensibilidade global da escala, os testes de normalidade, Kolmogorov-Smirnov ($KS = 0,163$; $p < 0,001$), revelam que a distribuição não segue a normalidade perfeita (Tabela 11, Anexo C). No entanto, uma vez que os valores absolutos de assimetria ($-0,801$) e curtose ($0,315$) se encontram dentro dos limites aceitáveis (abaixo de 2 e 7, respetivamente), pode considerar-se que a escala não viola grosseiramente a normalidade.

Tabela 11: Resultados da sensibilidade da escala de Satisfação Laboral

KS	gl	p	Assimetria	Curtose
.16	332	< .001	- .80	.32

5.1.2. Escala de Desempenho Percecionado

5.1.2.1. Validade

A validade da escala de desempenho percecionado foi testada através da realização de uma análise fatorial confirmatória a um fator. No entanto, os índices de ajustamento obtidos não se revelaram adequados (Tabela 12, Anexo C). Como os itens 6 e 7 apresentavam baixos pesos fatoriais realizou-se nova análise fatorial confirmatória a um fator sem estes dois itens (Tabela 12, Anexo C). Desta vez os índices de ajustamento obtidos foram os adequados. Todos os outros itens apresentam pesos fatoriais superiores a .50. Estes resultados indicam-nos que deveremos considerar este instrumento como composto por 5 itens.

Tabela 12: Resultados das duas AFC da escala de Desempenho Percecionado

Número de itens	χ^2/df	CFI	GFI	TLI	RMSEA	RMSR
7 itens	6.90	.91	.93	.86	.134	.051
5 itens	2.23	.99	.99	.99	.061	.007

Com base nos dados adquiridos na análise fatorial confirmatória calculou-se a fiabilidade compósita e a validade convergente. A fiabilidade compósita tem o valor de .86, acima de .70. Quanto à validade convergente esta escala apresenta um valor de VEM de .56, acima de .50, o valor de referência, o que nos indica que existe uma boa validade convergente (Fornell & Larcker, 1981).

5.1.2.2. *Fiabilidade*

Testou-se a fiabilidade deste instrumento recorrendo ao cálculo do valor de alpha de Cronbach, que foi no valor de .85, o que nos indica a existência de uma boa consistência interna (Anexo C).

5.1.2.3. *Sensibilidade*

No que se refere à sensibilidade dos itens verifica-se que os itens 3 e 4 não têm respostas em todos os pontos (Anexo C). No entanto, nenhum dos itens tem a mediana encostada a um dos extremos e os seus valores absolutos de assimetria e curtose encontram-se abaixo de 2 e 7 respetivamente, o que nos indica que não violam grosseiramente a normalidade (Finney & DiStefano, 2013) (Anexo C). O teste de Kolmogorov-Smirnov ($KS = 0.18$, $p < 0.001$) revelou um desvio estatisticamente significativo da normalidade, o que é esperado em amostras grandes.

No que respeita à sensibilidade da escala, verifica-se que não segue distribuição normal ($p < .05$) (Tabela 13, Anexo C). Contudo, como os seus valores absolutos de assimetria e curtose encontram-se abaixo de 2 e 7 respetivamente, podemos considerar que não viola grosseiramente a normalidade (Tabela 13, Anexo C).

Tabela 13: *Sensibilidade da escala de Desempenho Percecionado*

KS	gl	p	Assimetria	Curtose
.18	332	< .001	-.33	.32

5.2. Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo

A estatística descritiva das variáveis em estudo foi testada através da realização de testes *t-student* para uma amostra.

As respostas dadas pelos participantes deste estudo encontram-se significativamente acima do ponto central (3), tanto para a satisfação laboral como para o desempenho

percecionado, o que nos indica que os participantes deste estudo têm uma elevada percepção de satisfação laboral e de desempenho (Tabela 14 e Anexo E).

Tabela 14: Estatística Descritiva das variáveis em Estudo

Variável	<i>t</i>	<i>gl</i>	<i>p</i>	<i>d</i>	Média	<i>DP</i>
Satisfação Laboral	13.42***	331	< .001	.74	3.59	.80
Desempenho percecionado	46.78***	331	< .001	2.57	4.23	.50

Nota. *** $p < .001$

5.3. Efeito das variáveis sociodemográficas nas variáveis em estudo

Seguidamente estudou-se o efeito das variáveis sociodemográficas nas variáveis em estudo.

Não existem diferenças estatisticamente significativas nas variáveis em estudo em função do género do participante. No entanto, os participantes do género masculino encontram-se ligeiramente mais satisfeitos do que os do género feminino e os do género feminino têm uma percepção ligeiramente mais elevada de desempenho (Figura 2 e Anexo E).

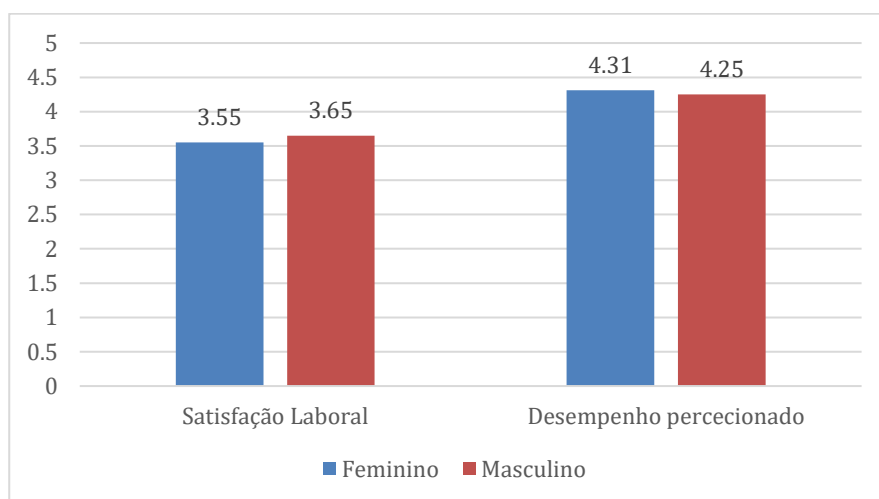


Figura 2: Distribuição das variáveis em estudo em função do género do participante

No que se refere ao efeito das habilitações literárias nas variáveis em estudo apenas existem diferenças estatisticamente significativas no que se refere ao desempenho percecionado ($F(2, 329) = 5.56; p = .004$). Os participantes que têm como habilitações literárias o 12º ano ou inferior têm uma percepção de desempenho significativamente mais baixa do que os participantes com o grau de licenciatura e com o grau de mestrado ou superior (Figura 3, Anexo E).

Apesar de não existirem diferenças estatisticamente significativas no que se refere à satisfação laboral, quanto mais elevado o nível de habilitações literárias mais elevada a perceção de satisfação laboral (Figura 3, Anexo E).

Os participantes com mestrado ou habilitações superiores registam níveis médios mais elevados de satisfação laboral, seguidos daqueles com licenciatura, enquanto os trabalhadores com o 12.º ano ou inferior apresentam os valores mais baixos nesta variável. Estes resultados sugerem que uma maior qualificação académica pode estar associada a uma perceção mais positiva em relação ao trabalho, possivelmente pelo acesso a melhores condições profissionais, a cargos de maior responsabilidade ou a oportunidades de desenvolvimento mais alargadas.

Relativamente ao desempenho percecionado, a tendência é ainda mais evidente. Os trabalhadores com níveis de habilitação superiores revelam perceções mais elevadas de eficácia e produtividade no desempenho das suas funções.

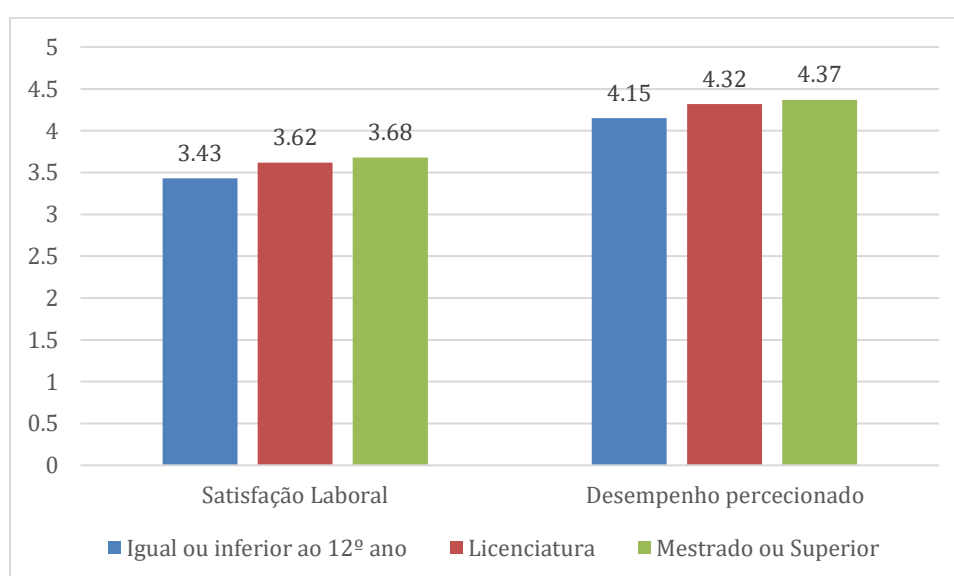


Figura 3: Distribuição das variáveis em estudo em função das habilitações literárias do participante

No que se refere ao efeito do estado civil nas variáveis em estudo, não existem diferenças estatisticamente significativas relativamente à satisfação laboral e ao desempenho percecionado.

Os participantes divorciados/separados de facto apresentam uma média de satisfação laboral mais elevada ($M = 3.89$, $DP = 0.44$), seguidos pelos casados/união de facto ($M = 3.68$, $DP = 0.76$) e pelos solteiros ($M = 3.51$, $DP = 0.83$) (Figura 4, Anexo E). Os viúvos registam a menor perceção de satisfação laboral ($M = 3.20$, $DP = 0.43$) (Figura 4, Anexo E). No entanto,

estas diferenças não são estatisticamente significativas, sugerindo que o estado civil não afeta de forma relevante a satisfação no trabalho.

Relativamente ao desempenho percecionado, os solteiros apresentam uma média ligeiramente mais elevada ($M = 4.30$, $DP = 0.48$), seguidos pelos casados/união de facto ($M = 4.28$, $DP = 0.51$) e pelos divorciados/separados de facto ($M = 4.13$, $DP = 0.59$) (Figura 4, Anexo E). Os viúvos registam a menor perceção de desempenho ($M = 4.10$, $DP = 0.50$) (Figura 4, Anexo E). Tal como na satisfação laboral, as diferenças entre os grupos não são estatisticamente significativas, indicando que o estado civil não influencia de forma determinante a perceção do desempenho.

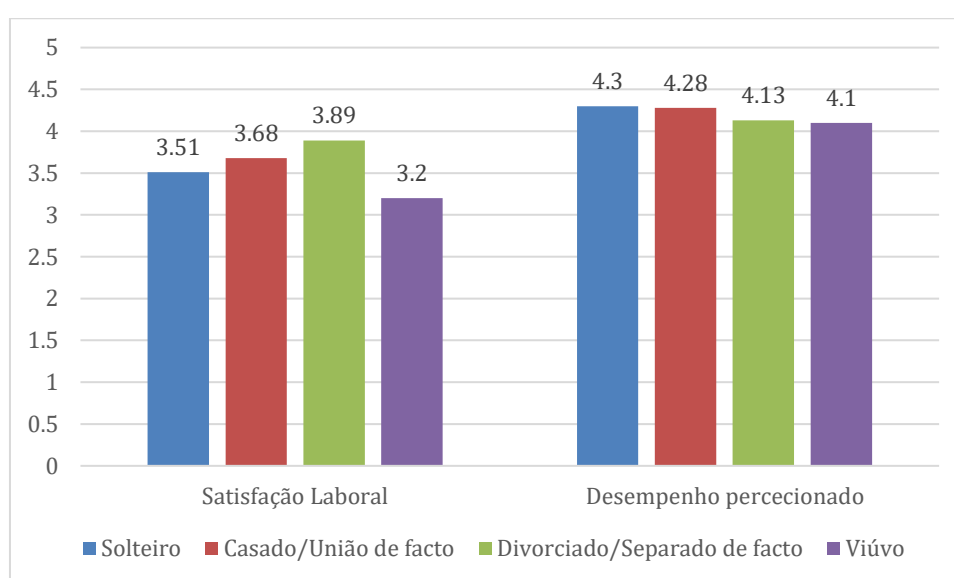


Figura 4. Distribuição das variáveis em estudo em função do estado civil do participante

No que se refere ao efeito da antiguidade na organização nas variáveis em estudo, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas relativamente à satisfação laboral e ao desempenho percecionado.

Apesar da ausência de diferenças estatísticas, observa-se que os trabalhadores com mais de 15 anos de experiência apresentam uma média de satisfação laboral ligeiramente mais elevada ($M = 3.94$), enquanto os restantes grupos apresentam valores semelhantes entre si (Figura 5, Anexo E). Esta tendência sugere que a maior experiência na organização pode estar associada a uma perceção ligeiramente mais favorável relativamente à satisfação no trabalho, embora não de forma expressiva.

Quanto ao desempenho percecionado, os resultados indicam que não existem variações relevantes entre os grupos, sendo os valores bastante aproximados. No entanto, os

trabalhadores com 1 a 3 anos de experiência e os que têm mais de 15 anos apresentam as médias mais elevadas ($M = 4.34$) (Figura 5, Anexo E). Estes resultados parecem indicar que, embora não exista um efeito estatisticamente significativo, os colaboradores com menor ou maior antiguidade percebem o seu desempenho de forma mais positiva.

Assim, conclui-se que a antiguidade no trabalho não parece ser um fator determinante para a satisfação laboral nem para o desempenho percebido, uma vez que as médias são consistentes entre os diferentes grupos.

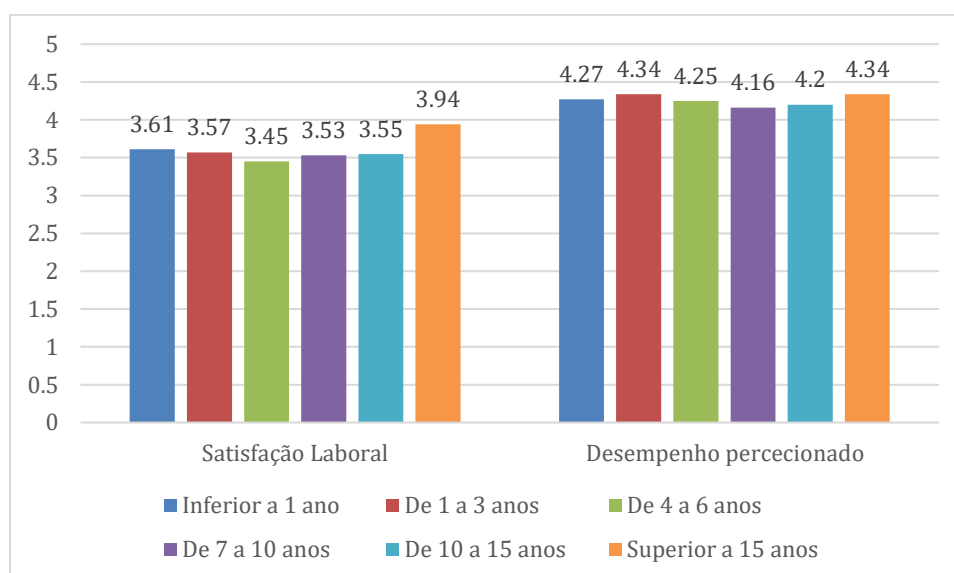


Figura 5. Distribuição das variáveis em estudo em função da antiguidade na organização do participante

No que se refere ao efeito do tipo de contrato na satisfação laboral e no desempenho percebido, os resultados indicam que existem diferenças significativas entre os diferentes tipos de vínculo contratual no que refere à satisfação laboral ($F(4, 327) = 3.27$; $p = .022$). Como se pode observar no gráfico, os participantes com contrato "Outro" apresentam os níveis mais elevados de satisfação laboral ($M = 4.07$), seguidos dos que têm um contrato sem termo ($M = 3.60$) (Figura 6, Anexo E). Por outro lado, os trabalhadores com contrato a termo incerto são os que apresentam menor satisfação laboral ($M = 3.43$), sendo seguidos de perto pelos que possuem contrato a termo certo ($M = 3.52$) (Figura 6, Anexo E).

Relativamente ao desempenho percebido, os trabalhadores com contrato a termo incerto registam a média mais elevada ($M = 4.35$), seguidos dos que têm contrato "Outro" ($M = 4.40$). Os trabalhadores com contrato sem termo ($M = 4.30$) e a termo certo ($M = 4.19$) apresentam valores ligeiramente inferiores, mas ainda dentro de um intervalo de variação reduzido.

Estes resultados sugerem que o tipo de contrato pode ter um impacto tanto na satisfação como no desempenho percecionado, sendo que trabalhadores com maior estabilidade contratual parecem apresentar níveis superiores nestas variáveis.

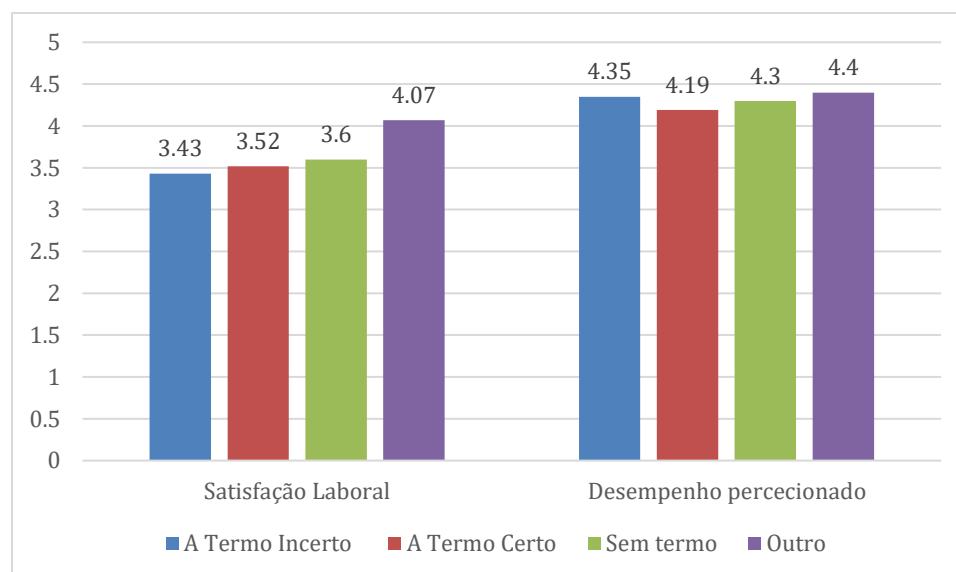


Figura 6. Distribuição das variáveis em estudo em função do tipo de contrato do participante

No que se refere ao setor de atividade, os resultados indicam que não existem diferenças estatisticamente significativas na satisfação laboral e no desempenho percecionado. Como se pode observar no gráfico, a média da satisfação laboral é semelhante entre os setores público ($M = 3,58$) e privado ($M = 3,59$), sendo ligeiramente inferior para os participantes que trabalham simultaneamente nos dois setores ($M = 3,38$) (Figura 7, Anexo E). Estes dados sugerem que o setor de atividade, por si só, não constitui um fator determinante para a perceção de satisfação no trabalho. Tal poderá estar relacionado com o facto de as condições de trabalho, expectativas profissionais e políticas organizacionais apresentarem níveis de exigência e de satisfação semelhantes, independentemente do setor em que os colaboradores se encontrem.

Relativamente ao desempenho percecionado, as médias também são bastante próximas, com os trabalhadores do setor público a apresentarem uma perceção ligeiramente superior ($M = 4,30$), seguidos dos trabalhadores do setor privado ($M = 4,29$) e, por fim, dos que atuam em ambos os setores ($M = 4,00$) (Figura 7, Anexo E). Apesar destas variações, as diferenças não são estatisticamente significativas, indicando que o setor de atividade não influencia de forma determinante a perceção de desempenho dos colaboradores. Estes resultados sugerem que o setor de atividade não tem um impacto significativo na satisfação laboral nem no desempenho percecionado dos colaboradores.

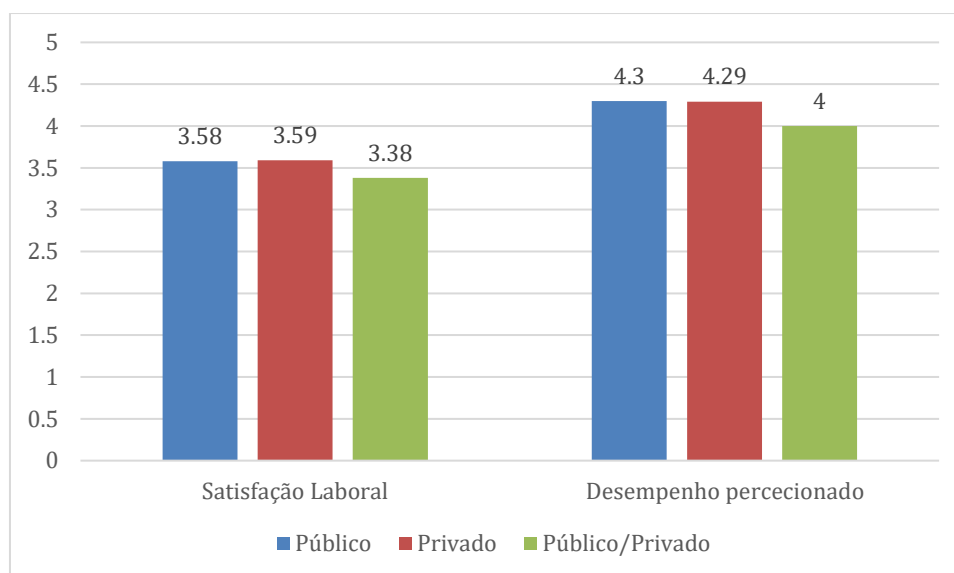


Figura 7: Distribuição das variáveis em estudo em função do setor do participante

No que se refere à idade apenas existe uma associação positiva e significativa entre a idade e a satisfação laboral, o que nos indica que são os participantes mais velhos os que se sentem mais satisfeitos (Tabela15, Anexo E).

Tabela 15: Associação entre a idade e as variáveis em estudo

	Satisfação laboral	Desempenho percebido
Idade	.12*	-.07

Nota. * $p < .05$

5.4. Associação entre as variáveis em estudo

A associação entre as variáveis em estudo foi testada com recurso às correlações de Spearman.

Os resultados indicam-nos que todas as variáveis se encontram positiva e significativamente associadas entre si. São os participantes que se encontram a trabalhar em regime presencial os que se encontram menos satisfeitos e que têm uma menor perceção de desempenho. Por sua vez quanto mais satisfeitos os participantes se encontram, mais elevada a sua perceção de desempenho (Tabela 16, Anexo F).

Tabela 16: Associação entre as variáveis em estudo

	1	2	3
1. Regime de Trabalho	--		
2. Satisfação Laboral	.19***	--	
3. Desempenho percebido	.18***	.28***	--

Nota. *** $p < .001$

Legenda: Regime de trabalho – (1) presencial; (2) híbrido; (3) remoto.

5.5. Testes de hipóteses

Foram testados dois modelos, a um e a dois fatores. Os índices de ajustamento do modelo a um fator não são os adequados ($\chi^2/g1 = 21.51$; GFI = .61; CFI = .56; TLI = .44; RMSEA = .249; RMSR = .082). Quanto aos índices de ajustamento do modelo a dois fatores, todos se revelaram adequados ($\chi^2/g1 = 2.72$; GFI = .95; CFI = .96; TLI = .95; RMSEA = .072; RMSR = .043). Estes resultados indicam-nos, que a concetualização teórica, que determinou duas variáveis, representa adequadamente os dados observados. As correlações são consistentes no que respeita ao padrão de relacionamentos teorizado.

5.5.1. Hipótese 1

A hipótese 1 foi testada através de uma regressão linear simples.

Tabela 17: Resultados da regressão linear simples (H1)

Variável Independente	Variável Dependente	F	p	R2	β	p
Satisfação Laboral	Desempenho Percecionado	29.93***	< .001	.08	.29***	< .001

Nota. *** $p < .001$

Os resultados indicam-nos que a satisfação laboral tem um efeito positivo e significativo no desempenho percecionado ($\beta = 0.29$, $p < .001$), ou seja, que quanto mais elevados os níveis de satisfação laboral mais elevada a perceção de desempenho (Tabela 17, Anexo G).

O modelo explica em 8% a variabilidade do desempenho percecionado (Tabela 17, Anexo G). O modelo é estatisticamente significativo ($F(1, 330) = 29.93$, $p < .001$) (Tabela 17, Anexo G). Os resultados confirmam esta hipótese.

5.5.2. Hipótese 2

Para se testar a hipótese 2 realizou-se o teste ANOVA *One-Way* depois de verificados os respetivos pressupostos.

Tabela 18: *Efeito do Regime de Trabalho na Satisfação Laboral (H2)*

Variável	ANOVA One Way		Regime de Trabalho. A	Regime de Trabalho. B	TuKey HSD	
	F	p			Dif. Médias (A-B)	p
Satisfação Laboral	7.40***	< .001	Presencial	Híbrido	-.30**	.005
				Remoto	-.48*	.019

Nota. * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

Analisando os resultados obtidos verifica-se que existe um efeito principal do regime de trabalho sobre a satisfação laboral ($F(2, 329) = 7.40$; $p < .005$) (Tabela 18, Anexo G). Os participantes que se encontram no em regime de trabalho presencial ($M = 3.47$; $DP = .84$) têm níveis de satisfação laboral significativamente mais baixos do que os participantes que se encontram em regime híbrido ($M = 3.78$; $DP = .71$) ou em regime remoto ($M = 3.95$; $DP = .42$). Os resultados confirmam esta hipótese (Tabela 18, Anexo G).

Como adicional a esta hipótese tentou-se perceber se, para os participantes que se encontram em regime de trabalho híbrido, o número de dias que se encontram em trabalho remoto tem um efeito significativo na sua perceção de satisfação laboral.

Os resultados indicam-nos que existem diferenças estatisticamente significativos nos níveis de desempenho percecionado em função do número de dias em trabalho remoto ($F(4, 92) = 2.60$, $p = .041$). Entre os participantes que se encontram em regime de trabalho híbrido, os níveis de satisfação laboral diferem significativamente entre os participantes que estão um dia por semana em trabalho remoto ($M = 3.20$; $DP = 1.08$) e os que o número de dias por semana é variável ($M = 3.95$; $DP = .51$) (Figura 8, Anexo G). No entanto, devemos salientar que, no que respeita aos participantes que trabalham quatro dias por semana em regime remoto, os níveis de satisfação laboral são muito semelhantes aos daqueles cujo número de dias de trabalho remoto é variável, sugerindo que a maior frequência de dias fora do ambiente presencial poderá estar associada a um maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e, consequentemente, a uma perceção de maior satisfação no trabalho.

Por outro lado, os dados sugerem que os participantes que trabalham dois ou três dias por semana em regime remoto também beneficiam desta modalidade de trabalho, apresentando níveis de satisfação superiores aos que se encontram maioritariamente no regime presencial, embora ligeiramente inferiores aos dos grupos já referidos.

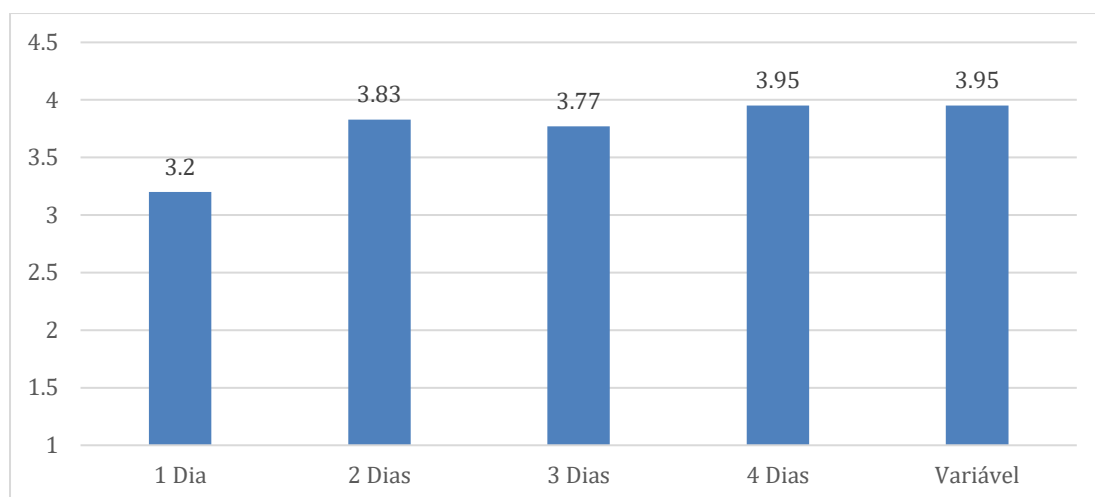


Figura 8: Distribuição dos níveis de satisfação laboral em função do número de dias em trabalho remoto por semana

5.5.3. Hipótese 3

Para testar a hipótese 3, realizou-se um teste ANOVA *One-Way* para avaliar o efeito do regime de trabalho no desempenho percebido.

Tabela 19: Efeito do Regime de Trabalho no Desempenho Percebido

Variável	ANOVA <i>One Way</i>		Regime de Trabalho. A	Regime de Trabalho. B	TuKey HSD	
	F	p			Dif. Médias (A-B)	p
Desempenho Percebido	6.80**	.001	Presencial	Híbrido	-.22**	< .001
				Remoto	-.12	.562

Nota. * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

Os resultados revelaram um efeito significativo do regime de trabalho sobre o desempenho percebido ($F(2, 329) = 6.80$; $p < .001$) (Tabela 19, Anexo G). Os participantes que se encontram em regime presencial ($M = 4.22$; $DP = .48$) apresentaram níveis de desempenho percebido significativamente inferiores aos trabalhadores em regime híbrido ($M = 4.44$; $DP = .51$), com uma diferença estatisticamente significativa ($p < .001$) (Tabela 19, Anexo G). No entanto, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre os trabalhadores em regime presencial e remoto ($M = 4.33$; $DP = .52$), com $p = .562$ (Tabela 19, Anexo G).

Deste modo, os resultados indicam que os trabalhadores que atuam em regime híbrido tendem a reportar uma percepção de desempenho mais elevada em comparação com aqueles que

trabalham exclusivamente de forma presencial. Os resultados confirmam esta hipótese em análise.

Como adicional a esta hipótese tentou-se perceber se, para os participantes que se encontram em regime de trabalho híbrido, o número de dias que se encontram em trabalho remoto tem um efeito significativo no seu desempenho percebido.

Os resultados indicam-nos que não existem diferenças estatisticamente significativas nos níveis de desempenho percebido em função do número de dias em trabalho remoto ($F(4, 92) = 1.99, p = .102$) (Figura 9, Anexo G). No entanto, deve-se salientar que, embora as diferenças não sejam estatisticamente significativas, os participantes que reportam níveis de desempenho percebido mais elevados são aqueles que se encontram em trabalho remoto três dias por semana. (Figura 9, Anexo G).

Por outro lado, os colaboradores que realizam apenas um dia de trabalho remoto semanal são os que apresentam níveis de desempenho percebido mais baixos. Estes resultados sugerem que um equilíbrio entre o trabalho remoto e o trabalho presencial, nomeadamente a distribuição de três dias em regime remoto, poderá potenciar uma maior percepção de eficácia e produtividade, provavelmente devido à combinação de flexibilidade e interação presencial. Ainda assim, importa referir que os participantes cujo número de dias em trabalho remoto é variável apresentam igualmente níveis elevados de desempenho percebido, semelhantes aos que trabalham três dias por semana em regime remoto (Figura 9, Anexo G).

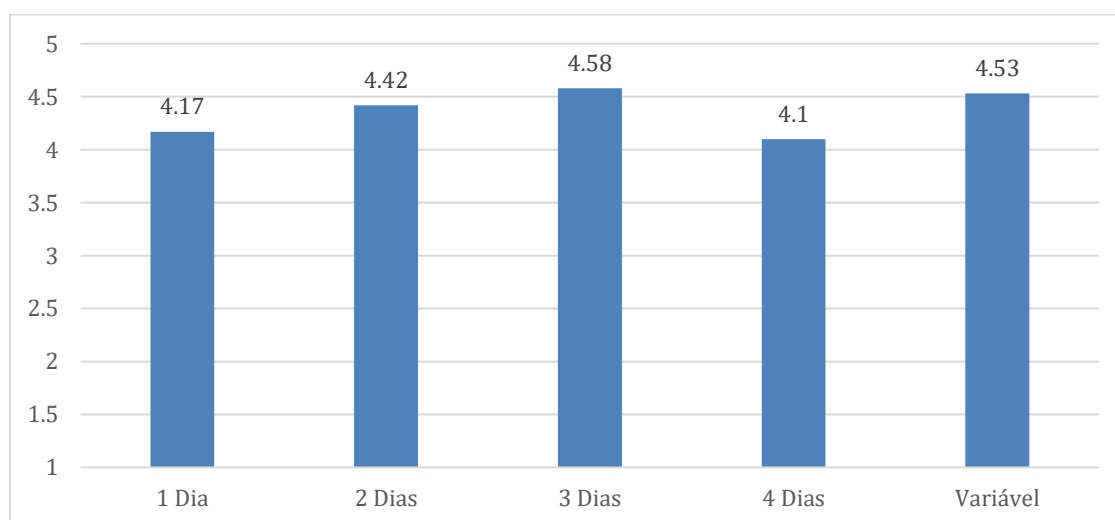


Figura 9: Distribuição dos níveis de desempenho percebido em função do número de dias em trabalho remoto por semana

5.5.4. Hipótese 4

Para se testar esta hipótese, como se trata de um efeito moderador recorreu-se à Macro Process 4.2, desenvolvida por Hayes (2022).

Tabela 20: Resultados do efeito moderador

Variável	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	95% <i>IC</i>
Satisfação Laboral → Desempenho ($R^2 = 0.10$; $p < 0.001$)					
Constante	4.29***	.03	157.46***	< .001	[4.23; 4.34]
Satisfação Laboral	.17***	.04	4.95***	< .001	[.11; .24]
Regime de Trabalho	.08	.05	1.68	.093	[-.01; .17]
SL*RT	.04	.07	.65	.514	[-.09; .18]

Nota. *** $p < .001$

Não se comprovou o efeito moderador do regime de trabalho na relação entre a satisfação laboral e o desempenho percebido ($B = .04$, $p = .514$) (Tabela 20, Anexo G).

Não se comprovou a hipótese 4.

5.5.5. Hipótese 5

Como se pode observar na tabela 21 e anexo G, para se testar a hipótese 5, observou-se um efeito indireto total significativo, uma vez que o intervalo de confiança não continha o zero. O efeito indireto em que a Satisfação laboral media a relação entre O regime de trabalho e o desempenho também se revelou significativo uma vez que o intervalo de confiança não contém o zero. Quando a variável mediadora foi introduzida na equação de regressão o efeito direto do regime de trabalho no desempenho continuou a ser significativo, mas diminuiu de intensidade, o que leva a afirmar que estamos perante um efeito de mediação parcial e que se confirmou esta hipótese (Figura 10, Anexo G).

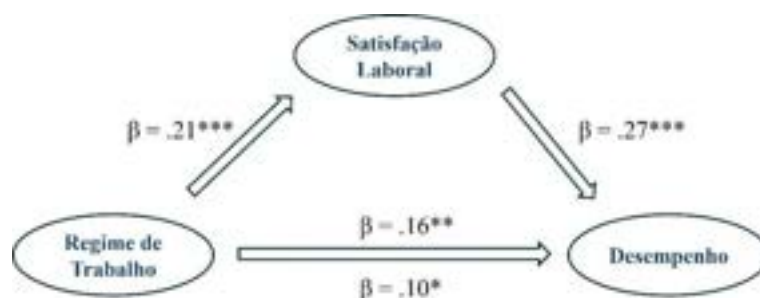


Figura 10: Resultados do efeito mediador

Tabela 21: *Efeitos indiretos (Hipótese 5)*

	Efeitos indiretos	
	Estimativas	Intervalo de confiança a 95% com correção de <i>Bootstrap</i>
Modelo 1		
Total	.13 (.04)	[0.4; .21]
RT → SL→ D	.04 (.01)	.02; .07]

Nota: Regime de trabalho → Satisfação Laboral = .09 (.04). O erro padrão está entre parênteses
RT = Regime de Trabalho; SL= Satisfação Laboral; D = Desempenho

Capítulo 6 - Discussão

Este estudo teve como objetivos: estudar o efeito da satisfação laboral no desempenho e se esta relação é moderada pelo regime de trabalho (presencial, híbrido e remoto); estudar o efeito do regime de trabalho no desempenho e se esta relação é mediada pela satisfação laboral.

Como esperado, confirmou-se a hipótese 1. A satisfação laboral tem um efeito positivo e significativo no desempenho percebido, indicando-nos que quanto mais elevados os níveis de satisfação laboral mais elevados os níveis de percepção de desempenho. Estes resultados vão ao encontro do que nos refere a literatura que demonstra que colaboradores mais satisfeitos tendem a demonstrar maior compromisso organizacional, o que resulta num aumento do desempenho e da produtividade (Pushpakumari, 2008). Os resultados também vão ao encontro dos que foram obtidos no estudo realizado por Katebi et al. (2022). Segundo estes autores a satisfação laboral está positivamente associada ao desempenho, pelo que se recomenda aos gestores de recursos humanos que desenvolvam práticas que potenciem a satisfação laboral dos colaboradores de modo a melhorar o seu desempenho.

Já na Hipótese 2, confirmou-se que o regime de trabalho tem um efeito significativo na satisfação laboral, demonstrando que a forma como os trabalhadores desempenham as suas funções influencia diretamente a sua percepção de bem-estar no contexto profissional. Os resultados obtidos indicam que os trabalhadores em regime remoto apresentam níveis mais elevados de satisfação laboral, seguidos dos trabalhadores em regime híbrido, enquanto os trabalhadores presenciais registam os valores mais baixos. Estes achados estão em conformidade com a literatura, que evidencia a relação positiva entre flexibilidade laboral e satisfação. Trabalhos como os de Bellmann e Hübler (2020) demonstram que a flexibilidade proporcionada pelo trabalho remoto permite um maior equilíbrio entre vida profissional e pessoal, o que se traduz em níveis mais elevados de satisfação.

Relativamente à Hipótese 3, confirmou-se que o regime de trabalho tem um efeito significativo no desempenho percebido, indicando que a forma como os trabalhadores desempenham as suas funções influencia diretamente a sua percepção de desempenho. Os resultados obtidos revelam que os colaboradores em regime híbrido apresentam os níveis mais elevados de desempenho percebido, seguidos dos trabalhadores em regime remoto, enquanto os colaboradores presenciais registam valores inferiores. Estes achados estão alinhados com a literatura, que sugere que a flexibilidade no regime de trabalho pode potenciar o desempenho ao proporcionar maior autonomia e melhor gestão do tempo (Santillan et al., 2023). No entanto, na perspetiva de Tapasco-Alzate et al. (2024) embora o teletrabalho tenha

um impacto significativo na produtividade, estes efeitos que variam de acordo com a intensidade, a natureza das tarefas realizadas e fatores individuais, sociais e situacionais.

Relativamente à hipótese 4, não se confirmou o efeito moderador do regime de trabalho na relação entre a satisfação laboral e o desempenho percecionado. Embora a satisfação laboral tenha revelado um impacto positivo e significativo no desempenho, o regime de trabalho (presencial, híbrido ou remoto) não demonstrou intensificar ou enfraquecer esta relação, contrariando o que seria de esperar à luz de alguns estudos anteriores.

A literatura tem vindo a evidenciar que os regimes de trabalho mais flexíveis, como o híbrido e o remoto, podem proporcionar um ambiente mais favorável ao bem-estar dos colaboradores, promovendo um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional que, teoricamente, se poderia refletir num efeito potenciador desta relação (Bellmann & Hübler, 2020; Santillan et al., 2023). De facto, vários autores defendem que a flexibilidade e a autonomia proporcionadas por estes modelos de trabalho contribuem para níveis mais elevados de satisfação, o que, por sua vez, se traduz em melhores níveis de desempenho (Pushpakumari, 2008; Inayat & Khan, 2021).

Contudo, neste estudo, o regime de trabalho não surgiu como um elemento diferenciador nesta dinâmica. Uma possível explicação para este resultado poderá residir em variáveis contextuais não contempladas no modelo, como o tipo de tarefas desempenhadas, o suporte da liderança, ou ainda a cultura organizacional, aspetos que, segundo Liu et al. (2018) e Sessa & Bowling (2021), desempenham um papel determinante no bem-estar e no desempenho dos colaboradores. Adicionalmente, Basalamah (2021) salienta que, embora o regime de trabalho influencie a experiência dos colaboradores, fatores como o reconhecimento e as oportunidades de desenvolvimento profissional são cruciais para maximizar a perceção de desempenho.

Assim, apesar da evidência de que o regime de trabalho influencia a satisfação e a experiência global do colaborador (Ahmad et al., 2010), neste caso, não se verificou um papel moderador sobre a relação entre satisfação laboral e desempenho percecionado, destacando a necessidade de explorar outras variáveis que possam exercer esse efeito em futuras investigações. Neste estudo, o facto de não se ter comprovado o efeito moderador pode ainda estar relacionado com o facto do número de participantes que se encontra em trabalho remoto ser muito reduzido, apenas 21 participantes.

Por último a Hipótese 5, confirmou-se que a satisfação laboral medeia a relação entre o regime de trabalho e o desempenho percecionado. Ou seja, os resultados indicam que o tipo de regime de trabalho adotado pelas organizações influencia o desempenho dos colaboradores de

forma indireta, através do impacto que este tem na sua satisfação com o trabalho. Tal como é defendido por Pushpakumari (2008), colaboradores que se sentem satisfeitos tendem a demonstrar maior empenho e eficácia na realização das suas tarefas, refletindo-se num desempenho mais elevado.

Este efeito mediador da satisfação laboral é consistente com os resultados obtidos por Liu et al. (2018), que demonstram que o suporte organizacional e a criação de condições laborais favoráveis contribuem não só para aumentar a satisfação dos trabalhadores, mas também para potenciar o seu desempenho. Neste estudo, verificou-se que regimes de trabalho mais flexíveis, como o híbrido ou o remoto, promovem níveis superiores de satisfação, o que, por sua vez, se traduz num impacto positivo sobre a perceção de desempenho, conforme sugerido também por Bellmann e Hübler (2020).

Adicionalmente, Santillan et al. (2023) salientam que a autonomia proporcionada pelos regimes de trabalho mais flexíveis permite aos colaboradores uma maior gestão do seu tempo e um equilíbrio mais eficaz entre a vida pessoal e profissional. Esta autonomia e capacidade de autogestão contribuem para níveis mais elevados de bem-estar, traduzindo-se em maior satisfação com o trabalho e num desempenho mais consistente e eficaz, o que reforça as conclusões deste estudo.

6.1. Limitações e Futuras Investigações

A primeira limitação deste estudo está relacionada com o procedimento de recolha de dados, que foi o não probabilístico, intencional e de tipo *snowball*. Neste aspeto devemos referir ainda como limitação o reduzido número de participantes que se encontram em trabalho remoto (21 participantes), o que pode ter contribuído para enviesar os resultados.

A segunda limitação refere-se ao facto de ser um estudo transversal, o que não nos permite testar relações causais, nem generalizar os dados.

A terceira limitação está relacionada com o facto de se terem utilizado questionários de autorrelato. Com a finalidade de se reduzir o impacto de variância do método comum, seguiram-se as recomendações metodológicas propostas por Podsakoff et al. (2003).

6.2. Implicações Teóricas

O presente estudo contribui de forma relevante para o avanço do conhecimento científico no domínio da Gestão de Recursos Humanos, particularmente no que respeita à compreensão das relações entre satisfação laboral, desempenho percecionado e os diferentes

regimes de trabalho. Do ponto de vista teórico, esta investigação valida e amplia os modelos existentes que explicam a relação entre a satisfação no trabalho e o desempenho dos colaboradores, ao considerar o papel específico que o regime de trabalho (presencial, híbrido ou remoto) assume nesta dinâmica (Nguyen, 2020; Sessa & Bowling, 2021).

Adicionalmente, o facto de ter sido identificada uma relação mediadora da satisfação laboral entre o regime de trabalho e o desempenho percecionado confirma a importância desta variável para a literatura sobre motivação e produtividade no contexto organizacional atual. Tal como defendido por Ahmad et al. (2010), colaboradores mais satisfeitos apresentam maior envolvimento e compromisso com a organização, o que resulta em melhores níveis de desempenho. Assim, este estudo contribui para colmatar uma lacuna identificada na literatura, nomeadamente a escassez de estudos empíricos que explorem simultaneamente o efeito mediador e moderador do regime de trabalho em diferentes contextos laborais, como é o caso das organizações portuguesas (Carnevale & Hatak, 2020; Wang et al., 2021).

Além disso, as conclusões retiradas proporcionam novas perspetivas teóricas sobre as diferenças de perceção de desempenho e de satisfação entre regimes de trabalho, sublinhando o papel diferenciador do trabalho híbrido. A evidência de que o regime híbrido proporciona, em média, maiores níveis de desempenho e satisfação laboral do que o regime presencial reforça a necessidade de incluir este modelo como uma variável de análise nos estudos futuros sobre bem-estar organizacional e desempenho (Choudhury et al., 2021; Bloom et al., 2015).

6.3. Implicações Práticas

No que se refere às implicações práticas, os resultados do presente estudo fornecem pistas importantes para as organizações que pretendem desenvolver políticas de trabalho mais eficazes e ajustadas às necessidades dos seus colaboradores. As evidências indicam que a implementação de regimes de trabalho híbrido ou remoto pode promover níveis mais elevados de satisfação laboral e de perceção de desempenho, desde que sejam asseguradas as condições necessárias, nomeadamente no que respeita à autonomia, aos recursos tecnológicos disponíveis e ao equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Este estudo sugere ainda que a gestão dos modelos híbridos de trabalho deve ser feita de forma estratégica, considerando o número de dias de trabalho remoto como um fator relevante para otimizar a satisfação e o desempenho dos colaboradores. Por exemplo, identificou-se que os trabalhadores que usufruem de maior flexibilidade no número de dias em trabalho remoto tendem a demonstrar perceções mais positivas em termos de satisfação laboral, o que poderá ter implicações diretas na produtividade e no compromisso com a organização.

Assim, os profissionais de Recursos Humanos e os responsáveis pela tomada de decisões nas organizações podem utilizar os dados obtidos para fundamentar estratégias de gestão de pessoas, promover regimes de trabalho mais flexíveis e, conseqüentemente, fomentar um clima organizacional mais positivo e produtivo. A implementação de políticas que favoreçam o equilíbrio entre os contextos presencial e remoto, aliada ao investimento em tecnologia e formação, poderá ser determinante para garantir não só o bem-estar dos colaboradores, mas também a competitividade e sustentabilidade das organizações a longo prazo. Em profissões em que os colaboradores só podem trabalhar num ambiente presencial, os gestores de recursos humanos devem concentrar-se no desenvolvimento de práticas que aumentem a satisfação no trabalho, pois é a única maneira de melhorar o desempenho dos mesmos (Katebi et al., 2022).

Em suma, esta investigação não só aprofunda o conhecimento teórico existente como também oferece orientações práticas concretas, que poderão ser aplicadas por empresas interessadas em melhorar os seus modelos de trabalho e potenciar o desempenho dos seus recursos humanos.

Capítulo 7 - Conclusões

O presente estudo teve como principal objetivo analisar o impacto do regime de trabalho na satisfação laboral e no desempenho percecionado dos colaboradores. Com base nos dados recolhidos, foi possível verificar que a satisfação laboral tem, de facto, um efeito positivo e significativo no desempenho percecionado. Ou seja, quanto mais satisfeitos se sentem os colaboradores com o seu trabalho, maior é a perceção que têm sobre o seu próprio desempenho. Este resultado vai ao encontro do que é referido na literatura, na qual diferentes autores salientam a relevância de fomentar a satisfação no trabalho como forma de potenciar níveis superiores de desempenho por parte dos colaboradores

Além disso, foi possível concluir que o regime de trabalho tem um efeito significativo tanto na satisfação laboral como no desempenho percecionado. Os resultados mostram que os colaboradores que trabalham em regime híbrido tendem a sentir-se mais satisfeitos e a percecionar um melhor desempenho, em comparação com aqueles que trabalham exclusivamente de forma presencial. O regime remoto também revelou ter impacto positivo, sobretudo ao nível da satisfação laboral, demonstrando que a flexibilidade e a autonomia que este tipo de regime proporciona são valorizadas pelos colaboradores.

Outro aspeto importante a destacar é o papel mediador da satisfação laboral na relação entre o regime de trabalho e o desempenho percecionado. Ou seja, o tipo de regime de trabalho influencia o desempenho dos colaboradores, mas fá-lo, em grande parte, através do impacto que tem na sua satisfação com o trabalho. Esta conclusão sublinha a importância de as organizações apostarem em práticas que promovam a satisfação dos seus colaboradores, nomeadamente através do incentivo ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e da garantia de condições de trabalho adequadas, independentemente de se tratar de um regime presencial, híbrido ou remoto.

Por outro lado, a hipótese de que o regime de trabalho modera a relação entre satisfação laboral e desempenho não se confirmou. Isto significa que, independentemente do regime em que os colaboradores se encontram, a relação positiva entre estas duas variáveis mantém-se consistente.

Em síntese, este estudo confirma a relevância da satisfação laboral como um fator essencial para o desempenho dos colaboradores, enquanto destaca a importância crescente dos regimes de trabalho flexíveis na criação de ambientes organizacionais mais equilibrados e produtivos. As organizações que pretendam reter e motivar os seus colaboradores devem considerar estas conclusões na definição das suas políticas de gestão de pessoas

Referências Bibliográfica:

- Ahmad, H., Ahmad, K., & Shah, I. A. (2010). Relationship between job satisfaction, job performance attitude towards work and organizational commitment. *European journal of social sciences*, 18(2), 257-267.
- Allen, K. S., Grelle, D., Lazarus, E. M., Popp, E., & Gutierrez, S. L. (2024). Hybrid is here to stay: Critical behaviors for success in the new world of work. *Personality and Individual Differences*, 217, 112459.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0191886923003823>
- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature review. *Management research & practice*, 3(4).
<https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=136e0e77dd3387e59954df73294d3e0114a08435>
- Basalamah, S. A. (2021). The role of work motivation and work environment in improving job satisfaction. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 94-103.
<http://repository.umi.ac.id/2512/1/54-Article%20Text-1506-1-10-20220825.pdf>
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), 383-400. <https://www.wellesu.com/10.1002/job.144>
- Bakotić, D. (2016). Relationship between job satisfaction and organisational performance. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 29(1), 118-130.
<https://wellesu.com/10.1080/1331677X.2016.1163946>
- Baxi, B., & Atre, D. (2024). Job satisfaction: Understanding the meaning, importance, and dimensions. *Journal of Management and Entrepreneurship Research*, 18(2), 34-39.
https://www.researchgate.net/publication/380364720_Job_Satisfaction_Understanding_the_Meaning_Importance_and_Dimensions
- Bellmann, L., & Hübler, O. (2020). Job satisfaction and work-life balance: Differences between homework and work at the workplace of the company.
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3660250
- Bergefurt, L., van den Boogert, P. F., Appel-Meulenbroek, R., & Kemperman, A. (2024). The interplay of workplace satisfaction, activity support, and productivity support in the hybrid work context. *Building and Environment*, 261, 111729.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0360132324005717>

- Bielińska – Dusza, E., Costa, R. L., & Zak, M. H. A. (2023). Study on the Impact of Remote Working on the Satisfaction and Experience of IT Workers in Poland. *Forum Scientiae Oeconomia*, 11(4), 1-27. DOI: 10.23762/FSO_VOL11_NO4_1
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly journal of economics*, 130(1), 165-218. <https://wellesu.com/10.1093/qje/qju032>
- Brayfield AH, Rothe HF. (1951). An index of job satisfaction. *J Appl Psychol.*, 35, 307–311. <https://doi.org/10.1037/h0055617>
- Bryman, A., & Cramer, D. (2003). *Análise de dados em ciências sociais. Introdução às técnicas utilizando o SPSS para windows* (3ª ed.). Celta.
- Buła, P., Thompson, A., & Żak, A. A. (2024). Nurturing teamwork and team dynamics in a hybrid work model. *Central European Management Journal*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/cemj-12-2022-0277/full/html>
- Capone V, Schettino G, Marino L, Camerlingo C, Smith A and Depolo M (2024) The new normal of remote work: exploring individual and organizational factors affecting work-related outcomes and well-being in academia. *Front. Psychol.* 15:1340094. doi: 10.3389/fpsyg.2024.1340094
- Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of business research*, 116, 183-187. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296320303301>
- Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C., & Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: A multidimensional approach. *European journal of work and organizational psychology*, 28(1), 51-73. <https://wellesu.com/10.1080/1359432X.2018.1541886>
- Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. (2021). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, 42(4), 655-683. <https://www.wellesu.com/10.1002/smj.3251>
- Corral, R. J. P. (2024). Impact of Hybrid and On-Site Work Arrangements on Employee Motivation and Job Satisfaction in the BPO Industry: A Cross-Sectional Study. *Open Journal of Social Sciences*, 12(2), 205-230. <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=131322>
- Finney, S. J., & DiStefano, C. (2013). Nonnormal and categorical data in structural equation modeling. In G. R. Hancock & R. O. Mueller (Eds.), *Structural equation modeling: A second course* (2nd ed., pp. 439–492). IAP Information Age Publishing.

- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Gaio Santos, G., & Cabral-Cardoso, C. (2008). Work-family culture in academia: a gendered view of work-family conflict and coping strategies. *Gender in Management: An International Journal*, 23(6), 442-457. <https://wellesu.com/10.1108/17542410810897553>
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of applied psychology*, 92(6), 1524. <https://wellesu.com/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2017) *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. 2nd Edition, Sage Publications Inc.
- Hampton Jr, C. T. (2019). Supervisor-subordinate relationships and its effect on job satisfaction and job performance. <https://ojs.amhinternational.com/index.php/imbr/article/view/3453/2202>
- Hanzis, A., & Hallo, L. (2024). The Experiences and Views of Employees on Hybrid Ways of Working. *Administrative Sciences*, 14(10), 263. <https://www.mdpi.com/2076-3387/14/10/263>
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach* (Vol. 3). The Guilford Press.
- Hill, M., & Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário*. Edições Sílabo.
- Hu, L.-T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling* 6, 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Inayat, W., & Jahanzeb Khan, M. (2021). A study of job satisfaction and its effect on the performance of employees working in private sector organizations, Peshawar. *Education Research International*, 2021(1), 1751495.
- Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D., & Gerbasi, A. (2018). Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 179-202. <https://wellesu.com/10.1016/j.leaqua.2017.12.006>
- Jaß, L., Klußmann, A., Harth, V., & Mache, S. (2024). Job demands and resources perceived by hybrid working employees in German public administration: a qualitative study.

- Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, 19(1), 28.
<https://link.springer.com/article/10.1186/s12995-024-00426-5>
- Jamaludin, N. L., & Kamal, S. A. (2023). The relationship between remote work and job satisfaction: the mediating role of perceived autonomy. *Information Management and Business Review*, 15(3 (SI)), 10-22.
<https://ojs.amhinternational.com/index.php/imbr/article/view/3453/2202>
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1993). LISREL8: Structural Equation Modelling with the SIMPLIS Command Language. Scientific Software International.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological bulletin*, 127(3), 376. <https://wellesu.com/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Kara, D., Kim, H., Lee, G., & Uysal, M. (2018). The moderating effects of gender and income between leadership and quality of work life (QWL). *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1419-1435.
<https://wellesu.com/10.1108/IJCHM-09-2016-0514>
- Katebi, A., HajiZadeh, M.H., Bordbar, A., & Salehi, A. M. (2022). The Relationship Between “Job Satisfaction” and “Job Performance”: A Meta-analysis. *Glob J Flex Syst Manag* 23, 21–42 (2022). <https://doi.org/10.1007/s40171-021-00280-y>
- Keppler, S. M., & Leonardi, P. M. (2023). Building relational confidence in remote and hybrid work arrangements: novel ways to use digital technologies to foster knowledge sharing. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 28(4), zmad020.
<https://academic.oup.com/jcmc/article/28/4/zmad020/7210240>
- Kurdy, D. M., Al-Malkawi, H. A. N., & Rizwan, S. (2023). The impact of remote working on employee productivity during COVID-19 in the UAE: the moderating role of job level. *Journal of Business and Socio-economic Development*, 3(4), 339-352.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jbsed-09-2022-0104/full/html>
- Lauring, J., & Jonasson, C. (2025). What is hybrid work? Towards greater conceptual clarity of a common term and understanding its consequences. *Human Resource Management Review*, 35(1), 101044.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482224000342>
- Liu, W., Zhao, S., Shi, L., Zhang, Z., Liu, X., Li, L. I., ... & Ni, X. (2018). Workplace violence, job satisfaction, burnout, perceived organisational support and their effects on turnover

- intention among Chinese nurses in tertiary hospitals: a cross-sectional study. *BMJ open*, 8(6), e019525. <https://bmjopen.bmj.com/content/bmjopen/8/6/e019525.full.pdf>
- Mabaso, C. M., & Manuel, N. (2024). Performance management practices in remote and hybrid work environments: An exploratory study. *SA Journal of Industrial Psychology*, 50(1), 1-13. <https://sajip.co.za/index.php/sajip/article/view/2202/4082>
- Memon, A. H., Khahro, S. H., Memon, N. A., Memon, Z. A., & Mustafa, A. (2023). Relationship between job satisfaction and employee performance in the construction industry of Pakistan. *Sustainability*, 15(11), 8699.
- Mishra, P. K. (2013). Job satisfaction. *IOSR journal of humanities and social science*, 14(5), 45-54 <https://tinyurl.com/bdcbhkez>
- Mustajab, D. (2024). Exploring the Effectiveness of Remote and Hybrid Work Policies: A Literature Review on Workforce Management Practices. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 11(2), 891-908. <https://jurnal.fe.umi.ac.id/index.php/JMB/article/view/798>
- Neves, P., Almeida, P., & Velez, M. J. (2018). Reducing intentions to resist future change: Combined effects of commitment-based HR practices and ethical leadership. *Human Resource Management*, 57(1), 249-261. <https://wellesu.com/10.1002/hrm.21830>
- Nguyen, C. (2020). The impact of training and development, job satisfaction and job performance on young employee retention. *Job Satisfaction and Job Performance on Young Employee Retention (May 1, 2020)*. <https://tinyurl.com/35durkep>
- Oakman, J., Kinsman, N., Lambert, K., Stuckey, R., Graham, M., & Weale, V. (2022). Working from home in Australia during the COVID-19 pandemic: cross-sectional results from the Employees Working From Home (EWFH) study. *BMJ open*, 12(4), e052733.
- Orešković, T., Milošević, M., Košir B. K., Horvat, D., Glavaš T., Sadarić A., Knoop C.-I., & Orešković, S. (2023) Associations of working from home with job satisfaction, work-life Balance, and working-model preferences. *Front. Psychol.* 14:1258750. doi:10.3389/fpsyg.2023.1258750
- Pauline Ramos, J., & Tri Prasetyo, Y. (2020, September). The impact of work-home arrangement on the productivity of employees during COVID-19 pandemic in the Philippines: A structural equation modelling approach. In *Proceedings of The 6th International Conference on Industrial and Business Engineering* (pp. 135-140). <https://www.wellesu.com/10.1145/3429551.3429568>
- Parker, S. K., Knight, C., & Keller, A. (2020). Remote managers are having trust issues. *Harvard Business Review*, 30, 6-20. <https://netfamilybusiness.com/wp-content/uploads/2020/08/Remote-Managers-Are-Having-Trust-Issues.pdf>

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Pushpakumari, M. D. (2008, January). The impact of job satisfaction on job performance: An empirical analysis. In *City Forum* (Vol. 9, No. 1, pp. 89-105).
- Rachman, M. (2021) The Impact of Work Stress and the Work Environment in the Organization: How Job Satisfaction Affects Employee Performance?. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 9, 339-354. doi: 10.4236/jhrss.2021.92021.
- Rupcic, N. (2024). Working and learning in a hybrid workplace: challenges and opportunities. *The Learning Organization*, 31(2), 276-283. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/tlo-02-2024-303/full/html>
- Saleem, U., & Khan, N. A. (2024). Remote work and job satisfaction: A case study of IT Professionals. *Administrative and Management Sciences Journal*, 3(1), 37-47
- Santillan, E. G., Santillan, E. T., Doringo, J. B., Pigao, K. J. F., & Von Francis, C. M. (2023). Assessing the Impact of a Hybrid Work Model on Job Execution, Work-Life Balance, and Employee Satisfaction in a Technology Company. *Journal of Business and Management Studies*, 5(6), 13-38. <https://www.al-kindipublisher.com/index.php/jbms/article/view/6271>
- Santos, M, Almeida,A, & Lopes,C. (2023). SATISFAÇÃO LABORAL. *Ajeogene Serviços Médicos Lda*.
- Selvanayagam, A., Venkatakrisnan, S., & Ramkumar, N. (2025). The role of hybrid work models in enhancing employee well-being, productivity, and job satisfaction. *South Eastern European Journal of Public Health*, 26, 3049–3062. <https://doi.org/10.70135/seejph.vi.4429>
- Sessa, V. I., & Bowling, N. A. (Eds.). (2021). *Essentials of job attitudes and other workplace psychological constructs*. Routledge. <http://library.lol/main/719079B8C2D52A47CF2526FC38E9F544>
- Sinval J, Marôco J (2020) Short Index of Job Satisfaction: Validity evidence from Portugal and Brazil. *PLoS ONE* 15(4): e0231474. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0231474>
- Sun, X. (2016). Psychological empowerment on job performance—mediating effect of job satisfaction. *Psychology*, 7(04), 584. https://www.scirp.org/pdf/PSYCH_2016042614190399.pdf

- Tapasco-Alzatea, O., Giraldo-García, J., Corpas-Iguaránc, E. J., & Garcés-Gómez, Y. A. (2024). Drivers of teleworker productivity: A systematic review of the empirical evidence. *Communications in Science and Technology* 9(2), 386–397
- Toscano, F., González-Romá, V., & Zappalà, S. (2024). The influence of working from home vs. working at the office on job performance in a hybrid work arrangement: a diary study. *Journal of business and psychology*, 1-16.
<https://link.springer.com/article/10.1007/s10869-024-09970-7>
- Trochim, W. (2000). *The Research Methods Knowledge Base*. 2nd Edition. Atomic Dog Publishing,
- Vartiainen, M. A., & Vanharanta, O. (2023). *Hybrid work: Definition, origins, debates and outlook*. <https://research.aalto.fi/en/publications/hybrid-work-definition-origins-debates-and-outlook>
- Vartiainen, M., & Vanharanta, O. (2024). True nature of hybrid work. *Frontiers in Organizational Psychology*, 2, 1448894.
<https://www.frontiersin.org/journals/organizational-psychology/articles/10.3389/forgp.2024.1448894/full>
- Waldrep, C. E., Fritz, M., & Glass, J. (2024). Preferences for Remote and Hybrid Work: Evidence from the COVID-19 Pandemic. *Social Sciences*, 13(6), 303.
<https://www.mdpi.com/2076-0760/13/6/303>
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied psychology*, 70(1), 16-59.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 91, 601-617.
<http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700305>

ANEXOS

ANEXO A – Questionário

SATISFAÇÃO LABORAL E DESEMPENHO PERCECIONADO: O EFEITO MODERADOR DO REGIME DE TRABALHO

O presente questionário foi desenvolvido no âmbito de uma dissertação do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos na Universidade Europeia, Lisboa, Portugal. Visa conhecer a sua opinião acerca da associação entre a satisfação laboral e o desempenho e se esta relação é moderada pelo regime de trabalho

Pode participar neste estudo se tiver mais de 18 anos.

O questionário demora cerca de 10 minutos a ser preenchido. Não há respostas certas ou erradas; o que é essencial é a sinceridade das respostas. Todas as informações recolhidas são inteiramente confidenciais e anónimas. As respostas individuais nunca serão conhecidas, uma vez que a análise que faremos incidirá sobre o conjunto dos inquiridos. Para garantir a confidencialidade, não escreva o seu nome no questionário. Os dados serão utilizados apenas para fins de investigação. A participação neste estudo é voluntária e pode ser interrompida em qualquer altura.

Agradecemos desde já o seu tempo e a sua participação.

Se tiver dúvidas ou perguntas, pode contactar-nos através dos seguintes endereços eletrónicos: 50048139@europaia.pt; ana.moreira@universidadeeuropaia.pt.

pinheiroangle@gmail.com [Mudar de conta](#)

 Não partilhado

Deseja participar neste estudo

☐ Sim

☐ Não

[Seguinte](#)

[Limpar formulário](#)

Satisfação Laboral

Por favor, leia cuidadosamente cada um dos itens e indique o grau de aplicação de cada uma das seguintes frases a si:

1. Sinto-me razoavelmente satisfeito com meu emprego atual. *

☐ Discordo Fortemente
☐ Discordo
☐ Indeciso
☐ Concordo
☐ Concordo Fortemente

2. Na maioria dos dias, estou entusiasmado com o meu trabalho. *

☐ Discordo Fortemente
☐ Discordo
☐ Indeciso
☐ Concordo
☐ Concordo Fortemente

3. Cada dia no trabalho parece não ter fim. *

☐ Discordo Fortemente
☐ Discordo
☐ Indeciso
☐ Concordo
☐ Concordo Fortemente

4. Sinto-me realmente satisfeito no meu trabalho. *

☐ Discordo Fortemente
☐ Discordo
☐ Indeciso
☐ Concordo
☐ Concordo Fortemente

5. Considero que meu emprego é particularmente desagradável. *

☐ Discordo Fortemente
☐ Discordo
☐ Indeciso
☐ Concordo
☐ Concordo Fortemente

[Anterior](#) [Seguinte](#) [Limpar formulário](#)

Desempenho

Por favor, leia cuidadosamente cada um dos itens e indique o grau de aplicação de cada uma das seguintes frases a si:

1. Cumpro adequadamente as tarefas das quais estou encarregado. *

☐ Discordo Totalmente
☐ Discordo
☐ Não Concordo nem Discordo
☐ Concordo
☐ Concordo Totalmente

2. Cumpro as responsabilidades associadas à função. *

☐ Discordo Totalmente
☐ Discordo
☐ Não Concordo nem Discordo
☐ Concordo
☐ Concordo Totalmente

3. Desempenho as tarefas que lhe são esperadas. *

☐ Discordo Totalmente
☐ Discordo
☐ Não Concordo nem Discordo
☐ Concordo
☐ Concordo Totalmente

4. Atinge o desempenho previsto na sua função. *

☐ Discordo Totalmente
☐ Discordo
☐ Não Concordo nem Discordo
☐ Concordo
☐ Concordo Totalmente

5. Envolve-se nas atividades que influenciam diretamente a avaliação do seu desempenho. *

☐ Discordo Totalmente
☐ Discordo
☐ Não Concordo nem Discordo
☐ Concordo
☐ Concordo Totalmente

6. Negligencia aspectos da função dos quais tem obrigação de realizar. *

☐ Discordo Totalmente
☐ Discordo
☐ Não Concordo nem Discordo
☐ Concordo
☐ Concordo Totalmente

7. Não realiza na totalidade as tarefas associadas à sua função. *

☐ Discordo Totalmente
☐ Discordo
☐ Não Concordo nem Discordo
☐ Concordo
☐ Concordo Totalmente

[Anterior](#) [Seguinte](#) [Limpar formulário](#)

Questionário Sociodemográfico

Idade (anos) *

À sua resposta

Género *

☐ Feminino

☐ Masculino

☐ Outro

Habilitações Literárias *

☐ Igual ou inferior ao 12º ano

☐ Licenciatura

☐ Mestrado ou Superior

Estado Civil *

☐ Solteiro

☐ Casado/ União de Facto

☐ Divorciado/ Separado de Facto

☐ Viúvo

Antiguidade na Organização *

☐ Inferior a 1 ano

☐ De 1 a 3 anos

☐ De 4 a 6 anos

☐ De 7 a 10 anos

☐ De 10 a 15 anos

☐ Superior a 15 anos

Contrato de Trabalho *

☐ A Termo Incerto

☐ A Termo Certo

☐ Sem Termo (efetivo)

☐ Outro

Sector *

☐ Público

☐ Privado

☐ Público/ Privado

Regime de Trabalho *

☐ Remoto

☐ Híbrido

☐ Presencial

Anterior

Seguinte

Limpar Formulário

Regime de Trabalho Híbrido

Quantos dias por semana está em trabalho remoto? *

- ☐ Um dia
- ☐ Dois dias
- ☐ Três dias
- ☐ Quatro Dias
- ☐ Variável
- ☐ A decisão é minha

[Anterior](#)

[Seguinte](#)

[Limpar formulário](#)

Agradecimento

Obrigado pela sua Participação

[Anterior](#)

[Enviar](#)

[Limpar formulário](#)

ANEXO B – Estatística descritiva da amostra

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Idade	332	18	62	33.01	9.037
Valid N (listwise)	332				

Género

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Feminino	209	63.0	63.0	63.0
Masculino	123	37.0	37.0	100.0
Total	332	100.0	100.0	

HabLit

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Igual ou Inferior ao 12º ano	91	27.4	27.4	27.4
Licenciatura	146	44.0	44.0	71.4
Mestrado ou Superior	95	28.6	28.6	100.0
Total	332	100.0	100.0	

Ecivil

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Solteiro	195	58.7	58.7	58.7
Casado/ União de Facto	120	36.1	36.1	94.9
Divorciado/ Seperado de Facto	13	3.9	3.9	98.8
Viúvo	4	1.2	1.2	100.0
Total	332	100.0	100.0	

Antiguidade

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Inferior a 1 ano	59	17.8	17.8	17.8
De 1 a 3 anos	130	39.2	39.2	56.9
De 4 a 6 anos	62	18.7	18.7	75.6
De 7 a 10 anos	28	8.4	8.4	84.0
De 10 a 15 anos	20	6.0	6.0	90.1
Superior a 15 anos	33	9.9	9.9	100.0
Total	332	100.0	100.0	

Contrato

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A Termo Incerto	44	13.3	13.3	13.3
	A Termo Certo	70	21.1	21.1	34.3
	Sem Termo	198	59.6	59.6	94.0
	Outro	20	6.0	6.0	100.0
	Total	332	100.0	100.0	

Setor

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Público	46	13.9	13.9	13.9
	Privado	277	83.4	83.4	97.3
	Público/ Privado	9	2.7	2.7	100.0
	Total	332	100.0	100.0	

RTrab

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Presencial	214	64.5	64.5	64.5
	Híbrido	97	29.2	29.2	93.7
	Remoto	21	6.3	6.3	100.0
	Total	332	100.0	100.0	

Dias

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 dia	12	12.4	12.4	12.4
	2 dias	34	35.1	35.1	47.4
	3 dias	24	24.7	24.7	72.2
	4 dias	4	4.1	4.1	76.3
	Variável	23	23.7	23.7	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

*RTrab * Género Crosstabulation*

		Género		
		Feminino	Masculino	Total
RTrab	Presencial	130	84	214
		62.2%	68.3%	64.5%
	Híbrido	67	30	97
		32.1%	24.4%	29.2%
	Remoto	12	9	21
		5.7%	7.3%	6.3%
Total		209	123	332
		100.0%	100.0%	100.0%

*RTrab * HabLit Crosstabulation*

		HabLit			
		Igual ou Inferior ao 12º ano	Licenciatura	Mestrado ou Superior	Total
RTrab	Presencial	76	86	52	214
		83.5%	58.9%	54.7%	64.5%
	Híbrido	12	50	35	97
		13.2%	34.2%	36.8%	29.2%
	Remoto	3	10	8	21
		3.3%	6.8%	8.4%	6.3%
Total		91	146	95	332
		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

*RTrab * Ecivil Crosstabulation*

		Ecivil				
		Solteiro	Casado/ União de Facto	Divorciado/ Seperado de Facto	Viúvo	Total
RTrab	Presencial	128	74	9	3	214
		65.6%	61.7%	69.2%	75.0%	64.5%
	Híbrido	55	38	3	1	97
		28.2%	31.7%	23.1%	25.0%	29.2%
	Remoto	12	8	1	0	21
		6.2%	6.7%	7.7%	0.0%	6.3%
Total		195	120	13	4	332
		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

*RTrab * Antiguidade Crosstabulation*

		Antiguidade					
		Inferior a 1	De 1 a 3	De 4 a 6	De 7 a 10	De 10 a 15	Superior a 15
		ano	anos	anos	anos	anos	anos
RTrab	Presencial	35	84	35	19	17	24
		59.3%	64.6%	56.5%	67.9%	85.0%	72.7%
	Híbrido	22	36	20	8	3	8
		37.3%	27.7%	32.3%	28.6%	15.0%	24.2%
	Remoto	2	10	7	1	0	1
		3.4%	7.7%	11.3%	3.6%	0.0%	3.0%
Total		59	130	62	28	20	33
		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

*RTrab * Contrato Crosstabulation*

		Contrato			
		A Termo Incerto	A Termo Certo	Sem Termo	Outro
RTrab	Presencial	34	50	117	13
		77.3%	71.4%	59.1%	65.0%
	Híbrido	8	17	65	7
		18.2%	24.3%	32.8%	35.0%
	Remoto	2	3	16	0
		4.5%	4.3%	8.1%	0.0%
Total		44	70	198	20
		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

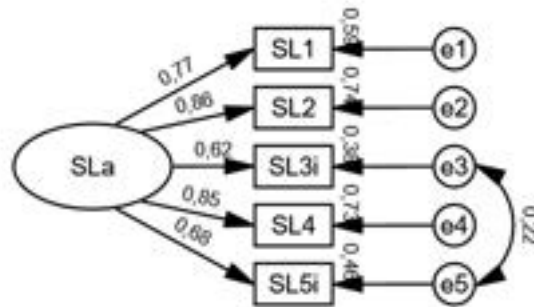
*RTrab * Setor Crosstabulation*

		Setor		
		Público	Privado	Público/ Privado
RTrab	Presencial	36	170	8
		78.3%	61.4%	88.9%
	Híbrido	9	88	0
		19.6%	31.8%	0.0%
	Remoto	1	19	1
		2.2%	6.9%	11.1%
Total		46	277	9
		100.0%	100.0%	100.0%

ANEXO C – Qualidades métricas dos instrumentos

Escala de Satisfação Laboral

Validade



$\chi^2(4)=5,246$; $p=,263$; $\chi^2_{df}=1,312$
 $CFI=,998$; $GFI=,994$; $TLI=,996$
 $RMSEA=,031$; $p(rmsea \leq 0,05)=,613$

Fiabilidade

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.873	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SL1	14.24	10.745	.690	.848
SL2	14.40	10.205	.780	.826
SL3i	14.56	10.621	.609	.869
SL4	14.53	9.893	.760	.830
SL5i	13.99	10.912	.671	.853

Sensibilidade

Statistics

	N		Median	Skewness	Std. Error of Skewness	Kurtosis	Std. Error of Kurtosis	Minimum	Maximum
	Valid	Missing							
SL1	332	0	4.00	-.925	.134	.526	.267	1	5
SL2	332	0	4.00	-.771	.134	-.021	.267	1	5
SL3i	332	0	4.00	-.564	.134	-.590	.267	1	5
SL4	332	0	4.00	-.528	.134	-.448	.267	1	5
SL5i	332	0	4.00	-1.035	.134	.905	.267	1	5

Descriptives

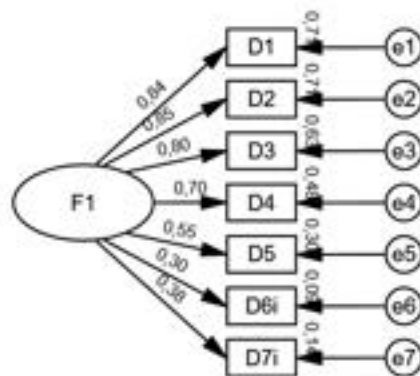
	Statistic	Std. Error
SLab Mean	3.5867	.04372
Median	3.8000	
Skewness	-.801	.134
Kurtosis	.315	.267

Tests of Normality

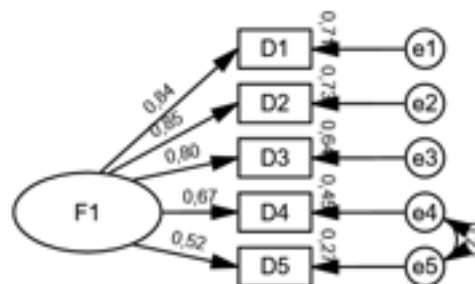
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
SLab	.163	332	<.001	.936	332	<.001

a. Lilliefors Significance Correction

Escala de Desempenho Validade



$\chi^2(14)=96,662$; $p=,000$; $\chi^2_{df=6,904}$
 ;CFI=,909; GFI=,927; TLI=,864
 ;RMSEA=,134; $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,000$



$\chi^2(4)=8,906$; $p=,064$; $\chi^2_{df=2,226}$
 ;CFI=,994; GFI=,990; TLI=,984
 ;RMSEA=,061; $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,304$

Fiabilidade

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.853	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
D1	17.12	4.219	.726	.809
D2	17.05	4.058	.753	.800
D3	17.05	4.336	.712	.814
D4	17.23	4.191	.663	.823
D5	17.35	4.125	.528	.869

Sensibilidade

Statistics

	N				Std. Error of		Std. Error of		
	Valid	Missing	Median	Skewness	Skewness	Kurtosis	Kurtosis	Minimum	Maximum
D1	332	0	4.00	-.680	.134	2.587	.267	1	5
D2	332	0	4.00	-1.135	.134	3.573	.267	1	5
D3	332	0	4.00	-.329	.134	-.176	.267	2	5
D4	332	0	4.00	-.499	.134	.702	.267	2	5
D5	332	0	4.00	-.806	.134	1.075	.267	1	5

Descriptives

	Statistic	Std. Error
Desemp	Mean	4.2898
	Median	4.2000
	Skewness	-.325
	Kurtosis	.319

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Desemp	.179	332	<.001	.912	332	<.001

a. Lilliefors Significance Correction

ANEXO D – Estatística descritiva das variáveis em estudo

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SLab	332	3.5867	.79656	.04372
Desemp	332	4.2898	.50234	.02757

One-Sample Test

Test Value = 3							
Significance					95% Confidence Interval of the		
					Difference		
		One-Sided	Two-Sided	Mean			
	t	df	p	p	Difference	Lower	Upper
SLab	13.422	331	<.001	<.001	.58675	.5007	.6727
Desemp	46.782	331	<.001	<.001	1.28976	1.2355	1.3440

One-Sample Effect Sizes

				95% Confidence Interval	
	Standardizer ^a	Point Estimate	Lower	Upper	
SLab	Cohen's d	.79656	.737	.615	.857
	Hedges' correction	.79837	.735	.613	.856
Desemp	Cohen's d	.50234	2.568	2.344	2.790
	Hedges' correction	.50348	2.562	2.339	2.784

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

ANEXO E – Efeito das variáveis sociodemográficas nas variáveis em estudo

Group Statistics

	Género	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SLab	Feminino	209	3.5502	.77894	.05388
	Masculino	123	3.6488	.82515	.07440
Desemp	Feminino	209	4.3129	.52319	.03619
	Masculino	123	4.2504	.46419	.04185

Independent Samples Test

		Levene's Test		t-test for Equality of Means							
				Significance				95% IC			
				One-Sided		Two-Sided		Mean Difference		Std. Error Difference	
		F	Sig.	t	df	p	p			Lower	Upper
SLab	Equal variances assumed	.435	.510	-1.089	330	.139	.277	-.09854	.09050	-.27657	.07948
	Equal variances not assumed			-1.073	244.134	.142	.284	-.09854	.09186	-.27949	.08240
Desemp	Equal variances assumed	3.305	.070	1.095	330	.137	.274	.06251	.05707	-.04975	.17478
	Equal variances not assumed			1.130	280.615	.130	.260	.06251	.05533	-.04640	.17143

Independent Samples Effect Sizes

			95% Confidence Interval		
		Standardizer ^a	Point Estimate	Lower	Upper
SLab	Cohen's d	.79634	-.124	-.347	.099
	Hedges' correction	.79815	-.123	-.346	.099
	Glass's delta	.82515	-.119	-.342	.104
Desemp	Cohen's d	.50218	.124	-.099	.347
	Hedges' correction	.50333	.124	-.098	.347
	Glass's delta	.46419	.135	-.089	.358

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the pooled standard deviation.

Hedges' correction uses the pooled standard deviation, plus a correction factor.

Glass's delta uses the sample standard deviation of the control (i.e., the second) group.

Descriptives

						95% Confidence Interval for Mean			
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Lower Bound	Upper Bound	Minimum	Maximum
SLab	Igual ou Inferior ao 12º ano	91	3.4330	.79569	.08341	3.2673	3.5987	1.60	5.00
	Licenciatura	146	3.6247	.76686	.06347	3.4992	3.7501	1.00	5.00
	Mestrado ou Superior	95	3.6758	.82934	.08509	3.5068	3.8447	1.40	5.00
	Total	332	3.5867	.79656	.04372	3.5007	3.6727	1.00	5.00
Desemp	Igual ou Inferior ao 12º ano	91	4.1451	.49267	.05165	4.0425	4.2477	2.40	5.00
	Licenciatura	146	4.3274	.50808	.04205	4.2443	4.4105	2.40	5.00
	Mestrado ou Superior	95	4.3705	.47844	.04909	4.2731	4.4680	3.00	5.00
	Total	332	4.2898	.50234	.02757	4.2355	4.3440	2.40	5.00

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
SLab	Between Groups	3.115	2	1.558	2.477	.086
	Within Groups	206.907	329	.629		
	Total	210.022	331			
Desemp	Between Groups	2.732	2	1.366	5.563	.004
	Within Groups	80.793	329	.246		
	Total	83.525	331			

Multiple Comparisons

Tukey HSD

						95% Confidence Interval	
Dependent Variable	(I) HabLit	(J) HabLit	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
SLab	Igual ou Inferior ao 12º ano	Licenciatura	-.19169	.10592	.168	-.4411	.0577
		Mestrado ou Superior	-.24282	.11632	.094	-.5167	.0310
		Licenciatura	.19169	.10592	.168	-.0577	.4411
	Mestrado ou Superior	Igual ou Inferior ao 12º ano	-.05113	.10453	.877	-.2972	.1950
		Igual ou Inferior ao 12º ano	.24282	.11632	.094	-.0310	.5167
		Licenciatura	.05113	.10453	.877	-.1950	.2972
Desemp	Igual ou Inferior ao 12º ano	Licenciatura	-.18234*	.06619	.017	-.3382	-.0265
		Mestrado ou Superior	-.22547*	.07269	.006	-.3966	-.0543
		Licenciatura	.18234*	.06619	.017	.0265	.3382
	Mestrado ou Superior	Igual ou Inferior ao 12º ano	-.04313	.06532	.787	-.1969	.1107
		Igual ou Inferior ao 12º ano	.22547*	.07269	.006	.0543	.3966
		Licenciatura	.04313	.06532	.787	-.1107	.1969

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
SLab	Solteiro	195	3.5149	.83205	.05958	3.3974	3.6324	1.00	5.00
	Casado/ União de Facto	120	3.6833	.76062	.06943	3.5458	3.8208	1.60	5.00
	Divorciado/ Seperado de Facto	13	3.8923	.44434	.12324	3.6238	4.1608	2.80	4.80
	Viúvo	4	3.2000	.43205	.21602	2.5125	3.8875	2.60	3.60
	Total	332	3.5867	.79656	.04372	3.5007	3.6727	1.00	5.00
Desemp	Solteiro	195	4.3046	.48877	.03500	4.2356	4.3736	2.40	5.00
	Casado/ União de Facto	120	4.2883	.51648	.04715	4.1950	4.3817	2.40	5.00
	Divorciado/ Seperado de Facto	13	4.1385	.59096	.16390	3.7813	4.4956	2.60	4.80
	Viúvo	4	4.1000	.50332	.25166	3.2991	4.9009	3.60	4.80
	Total	332	4.2898	.50234	.02757	4.2355	4.3440	2.40	5.00

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
SLab	Between Groups	3.939	3	1.313	2.090	.101
	Within Groups	206.083	328	.628		
	Total	210.022	331			
Desemp	Between Groups	.485	3	.162	.638	.591
	Within Groups	83.040	328	.253		
	Total	83.525	331			

Descriptives

								95% Confidence Interval			
								for Mean			
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Lower Bound	Upper Bound	Minimum	Maximum		
SLab	Inferior a 1 ano	59	3.6136	.74080	.09644	3.4205	3.8066	1.00	5.00		
	De 1 a 3 anos	130	3.5708	.82108	.07201	3.4283	3.7133	1.40	5.00		
	De 4 a 6 anos	62	3.4452	.83089	.10552	3.2342	3.6562	1.40	4.80		
	De 7 a 10 anos	28	3.5286	.84013	.15877	3.2028	3.8543	2.00	5.00		
	De 10 a 15 anos	20	3.5500	.74516	.16662	3.2013	3.8987	1.60	4.80		
	Superior a 15 anos	33	3.9394	.66046	.11497	3.7052	4.1736	2.40	5.00		
	Total	332	3.5867	.79656	.04372	3.5007	3.6727	1.00	5.00		
Desemp	Inferior a 1 ano	59	4.2712	.52754	.06868	4.1337	4.4087	2.40	5.00		
	De 1 a 3 anos	130	4.3446	.48673	.04269	4.2602	4.4291	2.40	5.00		
	De 4 a 6 anos	62	4.2548	.49677	.06309	4.1287	4.3810	3.00	5.00		
	De 7 a 10 anos	28	4.1571	.47875	.09048	3.9715	4.3428	3.00	5.00		
	De 10 a 15 anos	20	4.2000	.51911	.11608	3.9570	4.4430	3.00	5.00		
	Superior a 15 anos	33	4.3394	.53732	.09354	4.1489	4.5299	2.60	5.00		
	Total	332	4.2898	.50234	.02757	4.2355	4.3440	2.40	5.00		

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
SLab	Between Groups	5.544	5	1.109	1.768	.119
	Within Groups	204.478	326	.627		
	Total	210.022	331			
Desemp	Between Groups	1.222	5	.244	.968	.437
	Within Groups	82.303	326	.252		
	Total	83.525	331			

Descriptives

			95% Confidence Interval							
			for Mean							
			N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Lower Bound	Upper Bound	Minimum	Maximum
SLab	A	Termo	44	3.4273	.96602	.14563	3.1336	3.7210	1.40	5.00
	Incerto									
	A	Termo	70	3.5229	.73528	.08788	3.3475	3.6982	1.40	5.00
	Certo									
	Sem Termo	198	3.5960	.78410	.05572	3.4861	3.7059	1.00	5.00	
Outro			20	4.0700	.53222	.11901	3.8209	4.3191	3.20	5.00
Total			332	3.5867	.79656	.04372	3.5007	3.6727	1.00	5.00
Desemp	A	Termo	44	4.3500	.55090	.08305	4.1825	4.5175	2.60	5.00
	Incerto									
	A	Termo	70	4.1857	.48313	.05775	4.0705	4.3009	2.40	5.00
	Certo									
	Sem Termo	198	4.3020	.50328	.03577	4.2315	4.3726	2.40	5.00	
Outro			20	4.4000	.41549	.09291	4.2055	4.5945	3.60	5.00
Total			332	4.2898	.50234	.02757	4.2355	4.3440	2.40	5.00

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
SLab	Between Groups	6.092	3	2.031	3.266	.022
	Within Groups	203.929	328	.622		
	Total	210.022	331			
Desemp	Between Groups	1.190	3	.397	1.581	.194
	Within Groups	82.335	328	.251		
	Total	83.525	331			

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable					Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
								Lower Bound	Upper Bound
SLab	A	Termo Incerto	A	Termo Certo	-.09558	.15170	.922	-.4873	.2961
					-.16869	.13142	.574	-.5080	.1707
					-.64273*	.21264	.014	-1.1918	-.0936
	A	Termo Certo	A	Termo Incerto	.09558	.15170	.922	-.2961	.4873
					-.07310	.10965	.910	-.3562	.2100
					-.54714*	.19992	.033	-1.0634	-.0309
	Sem Termo		A	Termo Incerto	.16869	.13142	.574	-.1707	.5080
					.07310	.10965	.910	-.2100	.3562
					-.47404	.18501	.053	-.9518	.0037
	Outro		A	Termo Incerto	.64273*	.21264	.014	.0936	1.1918
					.54714*	.19992	.033	.0309	1.0634
					.47404	.18501	.053	-.0037	.9518
Desemp	A	Termo Incerto	A	Termo Certo	.16429	.09639	.323	-.0846	.4132
					.04798	.08350	.940	-.1676	.2636
					-.05000	.13512	.983	-.3989	.2989
	A	Termo Certo	A	Termo Incerto	-.16429	.09639	.323	-.4132	.0846
					-.11631	.06967	.342	-.2962	.0636
					-.21429	.12703	.332	-.5423	.1137
	Sem Termo		A	Termo Incerto	-.04798	.08350	.940	-.2636	.1676
					.11631	.06967	.342	-.0636	.2962
					-.09798	.11755	.839	-.4015	.2056
	Outro		A	Termo Incerto	.05000	.13512	.983	-.2989	.3989
					.21429	.12703	.332	-.1137	.5423

			Sem Termo	.09798	.11755	.839	-.2056	.4015
--	--	--	-----------	--------	--------	------	--------	-------

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Descriptives

		Descriptives							
		95% Confidence Interval							
		for Mean							
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Lower Bound	Upper Bound	Minimum	Maximum
SLab	Público	46	3.5826	.87109	.12844	3.3239	3.8413	1.40	5.00
	Privado	277	3.5942	.79270	.04763	3.5005	3.6880	1.00	5.00
	Público/ Privado	9	3.3778	.50442	.16814	2.9900	3.7655	2.20	3.80
	Total	332	3.5867	.79656	.04372	3.5007	3.6727	1.00	5.00
Desemp	Público	46	4.3000	.42322	.06240	4.1743	4.4257	3.60	5.00
	Privado	277	4.2975	.50637	.03042	4.2376	4.3574	2.40	5.00
	Público/ Privado	9	4.0000	.70000	.23333	3.4619	4.5381	2.40	4.80
	Total	332	4.2898	.50234	.02757	4.2355	4.3440	2.40	5.00

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
SLab	Between Groups	.409	2	.205	.321	.726
	Within Groups	209.612	329	.637		
	Total	210.022	331			
Desemp	Between Groups	.777	2	.388	1.545	.215
	Within Groups	82.748	329	.252		
	Total	83.525	331			

Correlations

		Idade	SLab	Desemp
Idade	Pearson Correlation	--		
	N	332		
SLab	Pearson Correlation	.116*	--	
	Sig. (2-tailed)	.035		
	N	332	332	
Desemp	Pearson Correlation	-.065	.288**	--
	Sig. (2-tailed)	.241	<.001	
	N	332	332	332

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ANEXO F – Correlações

Correlations

		RTrab	SLab	Desemp
RTrab	Pearson Correlation	--		
	N	332		
SLab	Pearson Correlation	.206**	--	
	Sig. (2-tailed)	<.001		
	N	332	332	
Desemp	Pearson Correlation	.161**	.288**	--
	Sig. (2-tailed)	.003	<.001	
	N	332	332	332

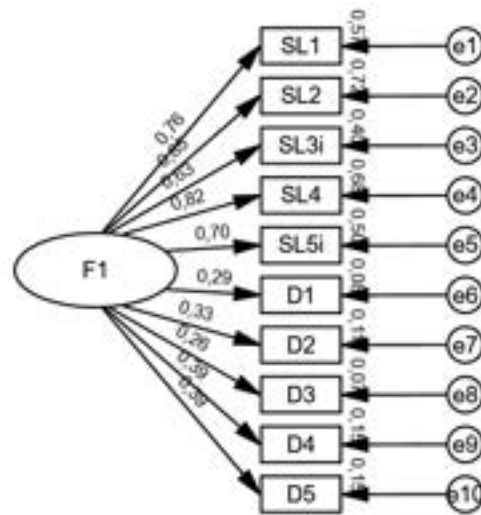
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

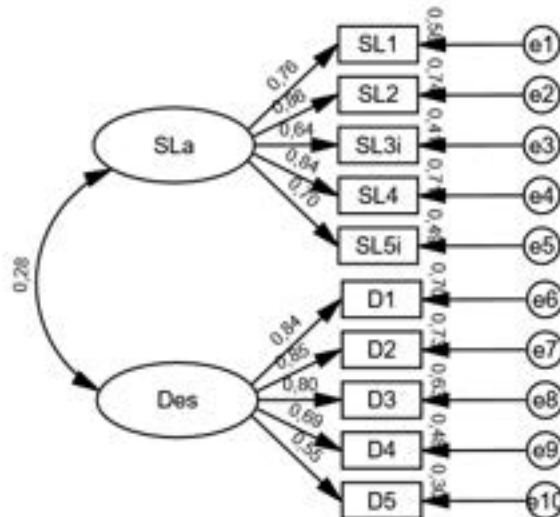
		RTrab	SLab	Desemp	
Spearman's rho	RTrab	Correlation Coefficient	--		
		Sig. (2-tailed)	.		
		N	332		
	SLab	Correlation Coefficient	.191**	--	
		Sig. (2-tailed)	<.001	.	
		N	332	332	
	Desemp	Correlation Coefficient	.181**	.283**	--
		Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	.
		N	332	332	332

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ANEXO G – Testes de hipóteses



$X^2(35)=752,710$; $p=,000$; $X^2df=21,506$
;CFI=,562; GFI=,614; TLI=,437
;RMSEA=,249; $p(rmsea \leq 0,05)=,000$



$X^2(34)=92,583$; $p=,000$; $X^2df=2,723$
;CFI=,964; GFI=,946; TLI=,953
;RMSEA=,072; $p(rmsea \leq 0,05)=,020$

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.288 ^a	.083	.080	.48172	2.009

a. Predictors: (Constant), SLab

b. Dependent Variable: Desemp

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	6.946	1	6.946	29.933	<.001 ^b
Residual	76.579	330	.232		
Total	83.525	331			

a. Dependent Variable: Desemp

b. Predictors: (Constant), SLab

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
	B	Std. Error	Beta	t	
1 (Constant)	3.637	.122		29.786	<.001
SLab	.182	.033	.288	5.471	<.001

a. Dependent Variable: Desemp

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Presencial	214	3.4682	.83762	.05726	3.3554	3.5811	1.40	5.00
Híbrido	97	3.7691	.70672	.07176	3.6266	3.9115	1.00	5.00
Remoto	21	3.9524	.42381	.09248	3.7595	4.1453	3.20	5.00
Total	332	3.5867	.79656	.04372	3.5007	3.6727	1.00	5.00

ANOVA

SLab					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	9.038	2	4.519	7.398	<.001

Within Groups	200.984	329	.611
Total	210.022	331	

ANOVA Effect Sizes^a

			95% Confidence Interval	
		Point Estimate	Lower	Upper
SLab	Eta-squared	.043	.008	.090
	Epsilon-squared	.037	.002	.084
	Omega-squared Fixed-effect	.037	.002	.084
	Omega-squared Random-effect	.019	.001	.044

a. Eta-squared and Epsilon-squared are estimated based on the fixed-effect model.

Multiple Comparisons

Dependent Variable: SLab

Tukey HSD

		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
(I) RTrab	(J) RTrab				Lower Bound	Upper Bound
Presencial	Híbrido	-.30085*	.09567	.005	-.5261	-.0756
	Remoto	-.48416*	.17873	.019	-.9050	-.0634
Híbrido	Presencial	.30085*	.09567	.005	.0756	.5261
	Remoto	-.18331	.18812	.594	-.6262	.2596
Remoto	Presencial	.48416*	.17873	.019	.0634	.9050
	Híbrido	.18331	.18812	.594	-.2596	.6262

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

ANOVA

SLab

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4.876	4	1.219	2.604	.041
Within Groups	43.071	92	.468		
Total	47.947	96			

ANOVA Effect Sizes^{a,b}

Point Estimate	95% Confidence Interval	
	Lower	Upper

SLab	Eta-squared	.102	.000	.196
	Epsilon-squared	.063	-.043	.161
	Omega-squared Fixed-effect	.062	-.043	.159
	Omega-squared Random-effect	.016	-.010	.045

a. Eta-squared and Epsilon-squared are estimated based on the fixed-effect model.

b. Negative but less biased estimates are retained, not rounded to zero.

Multiple Comparisons

Dependent Variable: SLab

Tukey HSD

(I) Dias	(J) Dias	Mean Difference		Sig.	95% Confidence Interval	
		(I-J)	Std. Error		Lower Bound	Upper Bound
1 dia	2 dias	-.62941	.22975	.056	-1.2687	.0099
	3 dias	-.56667	.24191	.141	-1.2398	.1065
	4 dias	-.75000	.39504	.325	-1.8492	.3492
	Variável	-.74783*	.24366	.023	-1.4258	-.0698
2 dias	1 dia	.62941	.22975	.056	-.0099	1.2687
	3 dias	.06275	.18242	.997	-.4449	.5703
	4 dias	-.12059	.36168	.997	-1.1270	.8858
	Variável	-.11841	.18473	.968	-.6324	.3956
3 dias	1 dia	.56667	.24191	.141	-.1065	1.2398
	2 dias	-.06275	.18242	.997	-.5703	.4449
	4 dias	-.18333	.36952	.988	-1.2116	.8449
	Variável	-.18116	.19965	.893	-.7367	.3744
4 dias	1 dia	.75000	.39504	.325	-.3492	1.8492
	2 dias	.12059	.36168	.997	-.8858	1.1270
	3 dias	.18333	.36952	.988	-.8449	1.2116
	Variável	.00217	.37067	1.000	-1.0293	1.0336
Variável	1 dia	.74783*	.24366	.023	.0698	1.4258
	2 dias	.11841	.18473	.968	-.3956	.6324
	3 dias	.18116	.19965	.893	-.3744	.7367
	4 dias	-.00217	.37067	1.000	-1.0336	1.0293

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Descriptives

Desemp

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Presencial	214	4.2178	.48282	.03300	4.1527	4.2828	2.40	5.00
Híbrido	97	4.4392	.51124	.05191	4.3361	4.5422	2.40	5.00
Remoto	21	4.3333	.52281	.11409	4.0954	4.5713	3.40	5.00
Total	332	4.2898	.50234	.02757	4.2355	4.3440	2.40	5.00

ANOVA

Desemp

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.315	2	1.657	6.798	.001
Within Groups	80.210	329	.244		
Total	83.525	331			

ANOVA Effect Sizes^a

	Point Estimate	95% Confidence Interval	
		Lower	Upper
Desemp Eta-squared	.040	.007	.085
Epsilon-squared	.034	.001	.079
Omega-squared Fixed-effect	.034	.001	.079
Omega-squared Random-effect	.017	.000	.041

a. Eta-squared and Epsilon-squared are estimated based on the fixed-effect model.

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Desemp

Tukey HSD

(I) RTrab	(J) RTrab	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Presencial	Híbrido	-.22142*	.06044	<.001	-.3637	-.0791
	Remoto	-.11558	.11291	.562	-.3814	.1503
Híbrido	Presencial	.22142*	.06044	<.001	.0791	.3637
	Remoto	.10584	.11884	.647	-.1740	.3856
Remoto	Presencial	.11558	.11291	.562	-.1503	.3814
	Híbrido	-.10584	.11884	.647	-.3856	.1740

*, The mean difference is significant at the 0.05 level.

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1 dia	12	4.1667	.70238	.20276	3.7204	4.6129	2.40	5.00
2 dias	34	4.4176	.46805	.08027	4.2543	4.5810	3.60	5.00
3 dias	24	4.5750	.43062	.08790	4.3932	4.7568	3.60	5.00
4 dias	4	4.1000	.62183	.31091	3.1105	5.0895	3.60	5.00
Variável	23	4.5304	.47715	.09949	4.3241	4.7368	3.60	5.00
Total	97	4.4392	.51124	.05191	4.3361	4.5422	2.40	5.00

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.001	4	.500	1.994	.102
Within Groups	23.090	92	.251		
Total	25.091	96			

ANOVA Effect Sizes^{a,b}

	Point Estimate	95% Confidence Interval	
		Lower	Upper
Desemp Eta-squared	.080	.000	.166
Epsilon-squared	.040	-.043	.130
Omega-squared Fixed-effect	.039	-.043	.129
Omega-squared Random-effect	.010	-.010	.036

a. Eta-squared and Epsilon-squared are estimated based on the fixed-effect model.

b. Negative but less biased estimates are retained, not rounded to zero.

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 1
Y : Desemp
X : SLab
W : RTrab

Sample
Size: 332

OUTCOME VARIABLE:
Desemp

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.3085	.0952	.2304	11.4998	3.0000	328.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	4.2853	.0272	157.4562	.0000	4.2318	4.3388
SLab	.1747	.0353	4.9454	.0000	.1052	.2441
RTrab	.0784	.0465	1.6845	.0930	-.0131	.1699
Int_1	.0449	.0686	.6534	.5139	-.0902	.1799

Product terms key:

Int_1 : SLab x RTrab

Covariance matrix of regression parameter estimates:

	constant	SLab	RTrab	Int_1
constant	.0007	-.0001	.0001	-.0005
SLab	-.0001	.0012	-.0005	.0007
RTrab	.0001	-.0005	.0022	-.0010
Int_1	-.0005	.0007	-.0010	.0047

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	.0012	.4269	1.0000	328.0000	.5139

Focal predict: SLab (X)
Mod var: RTrab (W)

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:
Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/

SLab RTrab Desemp .
BEGIN DATA.
-.7867 -.4187 4.1299
.2133 -.4187 4.2857

```

.6133  -.4187  4.3481
-.7867  -.4187  4.1299
.2133  -.4187  4.2857
.6133  -.4187  4.3481
-.7867  .5813  4.1729
.2133  .5813  4.3737
.6133  .5813  4.4539
END DATA.
GRAPH/SCATTERPLOT=
SLab WITH Desemp BY RTrab .

```

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
Y : Desemp
X : RTrab
M : SLab

Sample
Size: 332

OUTCOME VARIABLE:
SLab

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.2057	.0423	.6095	14.5867	1.0000	330.0000	.0002

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3.2050	.1087	29.4739	.0000	2.9911	3.4189
RTrab	.2691	.0704	3.8193	.0002	.1305	.4077

Standardized coefficients

coeff
RTrab .2057

OUTCOME VARIABLE:
Desemp

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.3066	.0940	.2300	17.0660	2.0000	329.0000	.0000

Model

coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
-------	----	---	---	------	------

constant	3.5625	.1273	27.9814	.0000	3.3121	3.8130
RTrab	.0877	.0442	1.9831	.0482	.0007	.1747
SLab	.1681	.0338	4.9698	.0000	.1015	.2346

Standardized coefficients

	coeff
RTrab	.1063
SLab	.2665

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

Desemp

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.1612	.0260	.2465	8.8012	1.0000	330.0000	.0032

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	4.1012	.0692	59.3008	.0000	3.9651	4.2372
RTrab	.1329	.0448	2.9667	.0032	.0448	.2211

Standardized coefficients

	coeff
RTrab	.1612

***** CORRELATIONS BETWEEN MODEL RESIDUALS *****

	SLab	Desemp
SLab	1.0000	.0000
Desemp	.0000	1.0000

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_cs
.1329	.0448	2.9667	.0032	.0448	.2211	.1612

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_cs
.0877	.0442	1.9831	.0482	.0007	.1747	.1063

Indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
SLab	.0452	.0128	.0218

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
SLab	.0548	.0149	.0271