

Escola Superior de Gestão de Tomar

# **O papel mediador da motivação na relação entre a perceção do suporte das chefias e o desempenho adaptativo dos teletrabalhadores**

Dissertação de Mestrado

**António Augusto Dionízio Correia**

Mestrado em Gestão

Tomar, setembro, 2023



O papel mediador da motivação na relação entre a percepção do suporte das chefias e o desempenho adaptativo dos teletrabalhadores

Escola Superior de Gestão de Tomar

# **O papel mediador da motivação na relação entre a perceção do suporte das chefias e o desempenho adaptativo dos teletrabalhadores**

Dissertação de Mestrado

**António Augusto Dionízio Correia**

Orientado por:

Professora Doutora Ana Junça da Silva (ISCTE)

*Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Tomar para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão*

O papel mediador da motivação na relação entre a percepção do suporte das chefias e o desempenho adaptativo dos teletrabalhadores

*Dedico este trabalho a toda a minha família.*

O papel mediador da motivação na relação entre a percepção do suporte das chefias e o desempenho adaptativo dos teletrabalhadores

## AGRADECIMENTOS

---

Este trabalho é o resultado de vários anos de aprendizagem, de sacrifícios e de experiências e pessoas inesquecíveis, pelo que não posso deixar de expressa uma palavra de agradecimento a todos os que fizeram parte desta caminhada.

A toda à minha família, principalmente aos meus pais e ao meu irmão por nunca terem desistido de mim, por me terem sempre apoiado em todas as minhas decisões, por todos os conselhos e por me terem proporcionado tudo o que necessitava para conseguir cumprir os meus objetivos.

A todos os meus amigos que estiveram sempre ao meu lado ao longo do processo, que me apoiaram no dia-a-dia e que no fundo foram como uma segunda família, ficaram sempre no meu coração.

A todos os professores e funcionários do Instituto Politécnico de Tomar, pois ajudaram-me a evoluir muito, tanto a nível de conhecimentos adquiridos, como a nível de desenvolvimento pessoal, contribuindo para me tornar uma pessoa melhor em todos os aspetos.

À Doutora Ana Junça da Silva, por se ter demonstrado disponível para me ajudar e esclarecer sempre que necessário, agradeço pelas experiências partilhadas, por todos os conselhos e por não ter desistido de mim.

O papel mediador da motivação na relação entre a percepção do suporte das chefias e o desempenho adaptativo dos teletrabalhadores

## RESUMO

---

A pandemia da COVID-19 foi um fator que promoveu a adoção do teletrabalho uma vez que muitas organizações foram obrigadas a adotar esse regime para assegurar o distanciamento social e, ao mesmo tempo, manter a produtividade. As mudanças organizacionais inerentes à adoção do teletrabalho influenciaram os trabalhadores, nomeadamente, no que concerne à sua motivação e à relação com as suas chefias. Todas estas mudanças obrigaram a uma necessidade de adaptação por parte dos trabalhadores, onde o desempenho adaptativo ganhou um papel crucial no desempenho geral individual. A teoria da autodeterminação realça a importância do suporte das chefias na promoção do desempenho dos trabalhadores e explica como a motivação pode influenciar esse processo. Esta dissertação baseia-se na teoria da autodeterminação para testar o papel mediador da motivação (necessidade de autonomia, relacionamento e competência) na relação entre a perceção do suporte das chefias e o desempenho adaptativo de teletrabalhadores. De forma a responder aos objetivos, utilizou-se uma metodologia quantitativa correlacional, em que foram recolhidos dados de 167 teletrabalhadores. Os resultados revelaram uma relação positiva entre a perceção do suporte das chefias e o desempenho adaptativo. Além disso, a motivação foi identificada como um mediador significativo nessa relação. Os resultados enfatizam que quando os funcionários, em teletrabalho, percebem ter suporte por parte das suas chefias ficam mais motivados, o que, por sua vez, melhora o seu desempenho adaptativo. Tais resultados, revelam-se fundamentais para uma compreensão mais abrangente dos fatores que moldam o desempenho adaptativo dos teletrabalhadores e demonstram a importância da implementação de estratégias de gestão que promovam a sua motivação.

**Palavras-chave:** Teletrabalho; Perceção do Suporte das Chefias; Motivação; Necessidades Psicológicas Básicas; Desempenho Adaptativo.

O papel mediador da motivação na relação entre a percepção do suporte das chefias e o desempenho adaptativo dos teletrabalhadores

## ABSTRACT

---

ICT (information and communication technologies) have been assuming an increasingly important role in society. The increase in the adoption of teleworking regimes is proof of this, and the COVID-19 pandemic was also a factor that promoted the adoption of teleworking on a large scale, since many organizations were forced to adapt to this regime without any kind of preparation. The organizational changes inherent in the adoption of telework influence workers, namely regarding their motivation and the way they relate to their superior. Through a comprehensive literature review, theories that support the importance of superior support in promoting workers' performance were identified and motivational theories that explain how motivation can influence this process were also explored. This dissertation seeks to study the mediating role of motivation in the relationship between support from superiors and the adaptive performance of teleworkers. To correspond to the outlined objectives, a correlational quantitative methodology was used, in which data were collected from 167 individuals who identified themselves as teleworking or having been teleworking in the last six months. The results revealed a positive relationship between support from superiors and the adaptive performance of teleworkers. In addition, motivation was identified as a significant mediator in this relationship, suggesting that more motivated employees tend to experience better adaptive performance, especially when they perceive effective support from their superiors. Such results prove to be fundamental for a more comprehensive understanding of the factors that shape the adaptive performance of teleworkers and demonstrate the importance of implementing management strategies that promote their motivation.

**Keywords:** Telework; Supervisor Support Perception; Motivation; Basic Psychological Needs; Adaptive Performance.

O papel mediador da motivação na relação entre a percepção do suporte das chefias e o desempenho adaptativo dos teletrabalhadores

# ÍNDICE

---

|   |      |
|---|------|
| AGRADECIMENTOS .....  | vii  |
| RESUMO .....  | ix   |
| ABSTRACT .....  | xi   |
| ÍNDICE .....  | xiii |
| ÍNDICE DE FIGURAS .....   | xv   |
| ÍNDICE DE TABELAS .....   | xvii |
| INTRODUÇÃO.....   | 19   |
| 1. REVISÃO DA LITERATURA .....  | 22   |
| 1.1. Teletrabalho .....   | 22   |
| 1.1.1. Conceito .....   | 22   |
| 1.1.2. Vantagens e desvantagens do teletrabalho.....  | 24   |
| 1.2. Motivação.....   | 25   |
| 1.3. Suporte das chefias .....  | 29   |
| 1.3.1. Suporte das chefias e motivação em contexto de teletrabalho .....  | 30   |
| 1.4. Desempenho adaptativo.....   | 31   |
| 1.4.1. Motivação e desempenho adaptativo em contexto de teletrabalho .....  | 34   |
| 1.4.2. Suporte das chefias e desempenho adaptativo em contexto de teletrabalho...                                       | 35   |
| 1.4.3. O papel mediador da motivação na relação entre a perceção de suporte das chefias e o desempenho adaptativo ..... | 35   |
| 1.5. Modelo conceptual .....  | 38   |
| 2. METODOLOGIA.....   | 38   |
| 2.1. Método.....  | 38   |
| 2.2. Caraterização da amostra .....   | 39   |
| 2.3. Instrumentos de medida .....   | 40   |
| 2.3.1. Motivação.....   | 40   |
| 2.3.2. Suporte das chefias .....  | 40   |

O papel mediador da motivação na relação entre a percepção do suporte das chefias e o desempenho adaptativo dos teletrabalhadores

|  |    |
|--|----|
| 2.3.3. Desempenho adaptativo .....                     | 41 |
| 2.4. Análise de dados .....                            | 41 |
| 3. RESULTADOS .....                                    | 41 |
| 3.1. Análise de normalidade das variáveis .....        | 41 |
| 3.2. Estatística descritiva .....                      | 42 |
| 3.3. Teste de hipóteses .....                          | 43 |
| 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS .....             | 47 |
| 5. CONCLUSÕES .....                                    | 50 |
| 5.1. Implicações práticas .....                        | 50 |
| 5.2. Limitações e sugestões para futuros estudos ..... | 50 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....                       | 52 |
| ANEXOS .....   | 70 |

# ÍNDICE DE FIGURAS

---

|  |    |
|--|----|
| <b>Figura 1</b> - Modelo conceptual..... | 38 |
|--|----|

O papel mediador da motivação na relação entre a percepção do suporte das chefias e o desempenho adaptativo dos teletrabalhadores

## ÍNDICE DE TABELAS

---

|   |    |
|---|----|
| <b>Tabela 1</b> - Médias e desvio-padrões das variáveis em estudo. .... | 42 |
| <b>Tabela 2</b> - Correlações das variáveis em estudo. ....             | 43 |
| <b>Tabela 3</b> - Análise da hipótese H1a. ....                         | 43 |
| <b>Tabela 4</b> - Análise da hipótese H1b. ....                         | 44 |
| <b>Tabela 5</b> - Análise da hipótese H1c. ....                         | 44 |
| <b>Tabela 6</b> - Análise da hipótese H2a. ....                         | 44 |
| <b>Tabela 7</b> - Análise da hipótese H2b. ....                         | 44 |
| <b>Tabela 8</b> - Análise da hipótese H2c. ....                         | 45 |
| <b>Tabela 9</b> - Análise da hipótese H3. ....                          | 45 |
| <b>Tabela 10</b> - Análise da hipótese H4a. ....                        | 45 |
| <b>Tabela 11</b> - Análise da hipótese H4b. ....                        | 46 |
| <b>Tabela 12</b> - Análise da hipótese H4c. ....                        | 46 |
| <b>Tabela 13</b> - Caracterização da amostra. ....                      | 70 |

O papel mediador da motivação na relação entre a percepção do suporte das chefias e o desempenho adaptativo dos teletrabalhadores

# INTRODUÇÃO

---

Em pleno séc. XXI o mundo atravessa uma fase de globalização e adaptação a uma nova realidade, a chamada “era digital”, e o setor laboral não é exceção. É evidente que, nas últimas décadas, a tecnologia tem vindo a tornar-se um pilar essencial para as organizações, principalmente no setor industrial e no científico, nos quais, o desenvolvimento e criação de novas tecnologias ocorre diariamente de forma a corresponder às necessidades socioeconómicas.

No entanto, nem todos os setores desenvolveram a vertente tecnológica da mesma forma, e o setor laboral é um exemplo disso. Apesar de algumas organizações, principalmente, empresas multinacionais de grande dimensão, terem sido pioneiras e dado o “salto” para a informatização das suas dinâmicas e procedimentos numa fase precoce, a maioria das organizações operavam de uma forma rudimentar e numa ótica muito fechada no que concerne à informatização de processos e comunicação.

Em 2020, a pandemia da COVID-19 (SARS-Cov-2) provocou inúmeras alterações na vida profissional e pessoal dos indivíduos e levou as organizações a acelerarem o seu processo de adaptação tecnológica e a implementarem novas dinâmicas e metodologias de trabalho. Uma das mudanças mais verificada foi, e continua a ser, a adoção do regime de teletrabalho (Figueiredo et al., 2021), definido como o trabalho que é executado num local que não aquele onde os seus resultados são necessários (i.e., escritório), utilizando tecnologias de informação e comunicação (Breton, 1994; Santana & Rocha, 2002). A tecnologia tornou-se parte integrante do ambiente de escritório e a localização física do local de trabalho tem vindo gradualmente a perder a sua importância (Nakrošienė et al., 2019).

O teletrabalho foi encarado de uma forma maioritariamente positiva pela sociedade (Sobral et al., 2023) uma vez que parece proporcionar um vasto leque de vantagens, como a diminuição da poluição atmosférica, o aumento do tempo com a família e a redução de custos de deslocação no orçamento pessoal/familiar (Veloso et al., 2022). Contudo, a realização do trabalho fora do escritório tem impacto nas práticas de trabalho e na forma como se desenvolvem as relações organizacionais e pessoais (Halford, 2005; Ossa Cornejo et al., 2023), podendo também apresentar desvantagens, como a destabilização das rotinas regulares, através do aumento da intensidade de

trabalho, o isolamento social, (Veloso et al., 2022) e um maior risco de desenvolvimento de perturbações psicológicas como a ansiedade, depressão e stress (Gao et al., 2020; Sobral et al., 2023).

Todas as transformações implementadas nas organizações influenciam os seus constituintes, nomeadamente, os colaboradores (Choi, 2011; Porras & Robertson, 1992), e a utilização de um regime de teletrabalho não é exceção. Os colaboradores são a base das organizações, ambos convivem numa espécie de simbiose, e para que essa relação seja saudável e benéfica para ambas as partes, é fulcral assegurar o bem-estar de todos, ou seja, assegurar que os mesmos se encontram motivados, satisfeitos e envolvidos na dinâmica organizacional. Nesse sentido, as chefias desempenham um papel importantíssimo e devem tentar desenvolver um bom relacionamento com os seus colaboradores de forma que os mesmos construam uma percepção positiva do seu suporte. A percepção do suporte da chefia é definida como o julgamento que os colaboradores fazem em relação ao quanto a sua chefia valoriza o seu trabalho, se preocupa com o seu bem-estar e os apoia (Rhoades et al., 2001). Quando os colaboradores percecionam que a sua chefia se preocupa com as suas necessidades e os incentiva a desenvolver o seu potencial, tendem a sentir-se mais motivados face ao seu trabalho (Eliyana et al., 2019).

A Teoria da Autodeterminação (Deci & Ryan, 1985) descreve o processo pelo qual a motivação se desenvolve e como influencia o comportamento humano e o bem-estar psicológico (Vasconcellos et al., 2019). A teoria defende que as motivações são orientadas por diferentes contextos e situações e é determinada pelo grau de satisfação das três necessidades psicológicas básicas (Gagné & Deci, 2005; Ryan & Deci, 2017): (1) necessidade autonomia, ou seja, a liberdade do indivíduo executar as atividades à sua “maneira”, tendo em conta os seus valores, seguindo os seus princípios e os seus métodos; (2) necessidade de competência, que é a necessidade do indivíduo se sentir útil e reconhecido através da percepção da sua competência e do seu envolvimento em atividades desafiantes e prazerosas e (3) a necessidade de relacionamento, ou seja, a necessidade de se sentir ligado aos outros através do sentimento de pertença, segurança e intimidade que é adquirido com relações positivas com os outros (Mo et al., 2020; Rosado, 2021).

Os estudos anteriores referentes a fatores relacionados com a produtividade e a motivação dos teletrabalhadores têm sido escassos, inconsistentes e contraditórios (Nakrošienė et al., 2019). Apesar do aumento exponencial do número de estudos relacionados com o teletrabalho após o início da pandemia ( e.g., Belzunegui-Eraso &

Erro-Garcés, 2020; Cannito & Scavarda, 2020; Eduardo Gutiérrez Durán & Solano Araya, 2020; Figueiredo et al., 2021; Gao et al., 2020; Nagata et al., 2021; Ngamkroeckjoti et al., 2022; Ossa Cornejo et al., 2023; Serrador Filipe, 2021), não foram encontrados estudos que explorem o papel mediador da motivação na relação entre a percepção do suporte das chefias e o desempenho adaptativo dos teletrabalhadores - definido como o conjunto de competências necessárias para os colaboradores responderem de forma eficiente às exigências e mudanças organizacionais a que são expostos (M. Griffin et al., 2007). Numa altura em que tem havido tantas alterações sociais, económicas e organizacionais, a forma como os trabalhadores se adaptam a essas mesmas alterações é fulcral para o seu desempenho (Vakola et al., 2023). Assim, o desempenho adaptativo tem assumido uma relevância significativa no contexto pandémico e pós-pandémico (Kravariti et al., 2022).

A presente investigação tem como objetivo testar o papel mediador das necessidades psicológicas básicas (i.e., motivação) na relação entre a percepção do suporte das chefias e o desempenho adaptativo junto de uma amostra de teletrabalhadores. A investigação é relevante porque permitirá compreender as causas e mecanismos explicativos do desempenho adaptativo – uma dimensão de desempenho crucial nos dias que correm. De uma forma aplicada, este estudo permitirá delinear medidas a adotar pelas organizações de forma a influenciar positivamente a motivação dos seus colaboradores e promover uma adaptação positiva às novas dinâmicas e métodos adjacentes a um regime de teletrabalho.

O presente documento visa descrever o estudo efetuado e apresentar as respetivas conclusões, estando estruturado em três segmentos principais, nomeadamente, a revisão da literatura e a formulação das hipóteses; a descrição da metodologia adotada e dos dados recolhidos e, por último, a discussão de resultados e respetivas conclusões.

# 1. REVISÃO DA LITERATURA

---

## 1.1. Teletrabalho

### 1.1.1. Conceito

Na década de 50, Norbert Wiener, um matemático que ficou conhecido como o “fundador da cibernética”, introduziu o conceito de “trabalho à distância”, na obra *Cybernetics: or the Control and Communication in the Animal and the Machine*. O autor ilustrou o termo, dando o exemplo da possibilidade de um arquiteto residente num país europeu, supervisionar à distância a construção de um edifício em solo americano (Serra, 1996). Enquanto o trabalho à distância surgiu numa ótica de facilidade e adaptação a obstáculos geográficos, o trabalho em casa estava associado à produção de bens no domicílio (artigos têxteis, vestuário e calçado) (Bryant, 1995; Serra, 1996).

A realização do trabalho em casa aumentou significativamente nos anos 70 devido a diversas circunstâncias que afetaram a sociedade a nível mundial, como foi o caso da crise petrolífera, que obrigou as grandes indústrias e, conseqüentemente, os seus trabalhadores, a limitarem as suas deslocações de forma a reduzirem o consumo de energia e combustível (Serra, 1996; Tavares, 2017). O termo *telecommuting* foi desenvolvido por Jack Nilles em 1973. Este emergiu fruto da necessidade de reduzir as deslocações para o trabalho (*commuting*); *telecommuting* consistia na redução da dependência dos meios de transporte, através da utilização das tecnologias de informação (Nilles, 1976; Filipe, 2021). Ou seja, o *telecommuting* baseia-se na ideia de ser o trabalho a “ir ter” com o trabalhador ao invés de ser o trabalhador a deslocar-se até ao trabalho (Santos, 2020), ou seja, substituir o transporte físico dos trabalhadores pelo transporte da informação através das telecomunicações.

Nilles, considerado por muitos como o “pai do teletrabalho” (Santos, 2020), demonstrou inúmeras vantagens para as organizações na adoção do *telecommuting*, com um foco principal na diminuição da distância percorrida pelos trabalhadores para o local de trabalho, e a conseqüente redução da utilização de energia e da poluição (J. Nilles, 1976; J. M. Nilles, 1988). Em 1997, o autor acabou por desenvolver o conceito de teletrabalho, que derivou do conceito de *telecommuting* e é definido como o trabalho que

é realizado a partir de diferentes locais (não necessariamente o domicílio) e que permite aos trabalhadores ter acesso às suas atividades laborais através da utilização de tecnologias de informação e comunicação (Nilles, 1997; Nakrošienė et al., 2019).

Com as mudanças sociais e organizacionais e o desenvolvimento tecnológico, a definição de teletrabalho foi sendo aprimorada. No entanto, parecem existir ainda algumas divergências face à sua definição pois o teletrabalho é um fenómeno amplo e complexo (Nakrošienė et al., 2019). Apesar das diferenças, existe um conjunto de aspetos comuns às várias definições do conceito de teletrabalho (Amorim et al., 2021; Barreto & Machado Da Silva, 2015), nomeadamente: (1) a atividade laboral é realizada à distância, ou seja, fora do local onde se esperam os resultados da mesma; (2) as orientações de trabalho são transmitidas remotamente, o que impede o controlo físico da atividade, sendo o controlo estabelecido a partir dos resultados das tarefas executadas; (3) as atividades laborais em teletrabalho são executadas com recurso às tecnologias de informação.

O teletrabalho é definido pela Organização Internacional do Trabalho, como a realização do trabalho através da utilização de tecnologias de informação e comunicação (TIC), como smartphones, tablets ou computadores, que é realizado fora das instalações da entidade empregadora, ou seja, o teletrabalho implica o trabalho realizado com recurso às TIC exercido fora dos locais de trabalho físicos da entidade empregadora (Organização Internacional do Trabalho, 2020).

Desde o início da pandemia de Covid-19, trabalhar em casa tornou-se normal para milhões de trabalhadores na União Europeia (Milasi et al., 2021). No entanto, antes do surto, apenas 15% dos trabalhadores europeus tinham estado em regime de teletrabalho, ou seja, apesar do desenvolvimento das tecnologias de informação nos países europeus, a adoção do teletrabalho tem sido mais lenta do que o esperado devido a fatores organizacionais e culturais (Sostero et al., 2020), como a menor confiança dos gestores e a necessidade das pessoas de estar cara a cara com outras pessoas (Messenger et al., 2017; Nakrošienė et al., 2019; Vilhelmson & Thulin, 2016).

No caso particular de Portugal, o teletrabalho vinha a ser incorporado lentamente as aceções dos executivos empresariais (Amorim et al., 2021; Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020); essa tendência foi acelerada com o aparecimento da pandemia de COVID-19 que, levou o governo português a adotar medidas para que as empresas flexibilizassem as suas práticas de trabalho, com recurso à modalidade de teletrabalho, de forma a garantir o distanciamento físico dos trabalhadores (Amorim et al., 2021; Belzunegui-Eraso &

Erro-Garcés, 2020). Estas medidas levaram a um aumento exponencial da adoção de regimes de teletrabalho pelas empresas a operar em território português.

### 1.1.2. Vantagens e desvantagens do teletrabalho

A literatura tem-se focado em explorar quais os benefícios e ameaças do teletrabalho. Por um lado, os usos recorrentes e massivos das tecnologias de informação enfraquecem a comunicação cara a cara com os colegas que, é uma importante fonte de interação social (Ammons & Markham, 2010; Baruch, 2001; Cooper & Kurland, 2002; Nakrošienė et al., 2019; Wilson & Greenhill, 2004). Devido à “invisibilidade” do teletrabalho, os colaboradores realizam mais autogestão e auto liderança pela preocupação de perder a confiança das suas chefias ou de não conseguirem acompanhar o ritmo de trabalho dos colegas (Wang et al., 2023). Quanto mais os teletrabalhadores trabalham a partir de casa, menos possibilidade têm de obter apoio de outras pessoas no trabalho, especialmente das suas chefias (Lapierre et al., 2016; Nakrošienė et al., 2019). Outro aspeto negativo do teletrabalho é a dificuldade de delimitar o horário de trabalho.

Muitas vezes, um funcionário que trabalha a partir de casa, é forçado a dedicar mais tempo às tarefas, sentindo dificuldade em concentrar-se, uma vez que tem de alternar entre as tarefas profissionais e as tarefas domésticas (Sefora & Dabija, 2023). Outro aspeto é que muitas vezes o horário de trabalho estende-se para além do “horário formal” de trabalho levando a uma maior sobrecarga de trabalho neste tipo de regime o, que por sua vez, pode levar a níveis mais altos de exaustão emocional (Junça Silva et al., 2022).

Não obstante, estudos recentes concluíram que o teletrabalho oferece variadas vantagens, como é o caso da maior flexibilidade, considerando o trabalho como algo que os funcionários fazem e não apenas o local onde os mesmos realizam as suas tarefas (Omondi & Obonyo, 2018; Vilhelmson & Thulin, 2016). A flexibilidade e a maior difusão das tecnologias de comunicação permitem que os funcionários trabalhem em casa mantendo altos níveis de produtividade (Cameron & Webster, 2012; Miglioretti et al., 2021; Omondi & Obonyo, 2018).

Aliás, o aumento da produtividade em teletrabalho é um dos argumentos mais importantes para as organizações que consideram a introdução deste tipo de regime de trabalho (Nakrošienė et al., 2019). Os teletrabalhadores podem ser mais produtivos pois podem trabalhar durante o horário que considerem mais vantajoso, aproveitar o tempo da

deslocação para trabalhar, e ser menos distraídos por fatores externos, como conversas de escritório (T. D. Golden & Veiga, 2008; Nakrošienė et al., 2019; Tremblay & Genin, 2007). Estudos mostraram também que os teletrabalhadores apresentam níveis mais elevados de satisfação em comparação com os típicos trabalhadores “de escritório” (Contreras et al., 2020; Morganson et al., 2010; Vega et al., 2014).

Outra vantagem proporcionada pelo teletrabalho é o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos indivíduos (Ammons & Markham, 2010; Johnson et al., 2007; Nakrošienė et al., 2019), uma vez que não tendo de despender tempo em deslocações para o local de trabalho, os teletrabalhadores têm a possibilidade de passar mais tempo com as suas famílias (Louie, 2017). Para além disso, o teletrabalho permite que os trabalhadores possam realizar tarefas familiares, como ir buscar os filhos à escola ou levá-los ao desporto, tarefas pessoais como ir ao ginásio, aumentando não apenas o equilíbrio entre a vida trabalho e extratrabalho, mas também a sua felicidade (Lu & Zhuang, 2023).

O teletrabalho também parece ser um fator motivacional pois ao proporcionar autonomia e flexibilidade leva a que os trabalhadores se sintam mais motivados para desempenhar o seu trabalho (Charalampous et al., 2023). O teletrabalho tem, de facto, sido constantemente, associado à motivação já que parece apresentar mais benefícios do que desvantagens para os trabalhadores (e.g., Charalampous et al., 2022) deixando-os mais satisfeitos e capazes de se adaptarem às incertezas constantes do mundo VUCA (volátil, incerto, complexo e ambíguo) (Taskan et al., 2022).

## 1.2. Motivação

A palavra motivação deriva do latim *motivus*, que significa mover e simboliza o processo pelo qual o comportamento de um indivíduo é estimulado. Segundo Burhanudin et al. (2023) a motivação é uma espécie de força que incentiva uma pessoa a fazer algo (ou não) e resulta de fatores internos e externos, podendo estes ser positivos ou negativos.

A motivação no trabalho refere-se a fatores extrínsecos e intrínsecos que levam os funcionários a trabalhar mais, afetando a “direção”, “intensidade” e “duração” das suas atividades (Caillier, 2012; Locke & Latham, 2004). Em muitos estudos, a motivação no trabalho encontra-se associada à componente da produtividade organizacional (Dhar, 2019; Ferreira et al., 2005; Guterres et al., 2020; Isidoro Ferreira, 2005), sendo referida como um mecanismo de “condução” para o trabalhador realizar as suas tarefas com os

melhores resultados possíveis (Solania et al., 2023). A motivação pode estimular um indivíduo, ou uma equipa, a trabalhar para atingir os seus objetivos, o que aumenta a produtividade, e conseqüentemente, permitirá a persecução dos objetivos organizacionais (Burhanudin et al., 2023). Se a motivação dos colaboradores for elevada é provável que se dediquem mais ao trabalho, e obtenham melhores resultados, e conseqüentemente, melhorem o seu desempenho; por outro lado, se uma organização tiver funcionários com baixa motivação, a mesma enfrentará quedas e não atingirá os seus objetivos (Solania et al., 2023).

Existem várias teorias que, apesar de possuírem alguns aspetos comuns, descrevem a motivação no trabalho de formas diferentes. Por exemplo, de acordo com a teoria das características do trabalho de Hackman e Oldham (Hackman, 1980), a motivação no trabalho é afetada pelos estados psicológicos associados às características do trabalho, como por exemplo a autonomia (Ferreira et al., 2005).

De acordo com a teoria das necessidades aprendidas de McClelland (1975, 1988; McClelland, 1989) existem três necessidades básicas que motivam as pessoas e, conseqüentemente, aumentam o seu desempenho, sendo elas a necessidade de realização, a necessidade de poder e a necessidade de afiliação (Ferreira et al., 2005). McClelland (1988), definiu a necessidade de realização como um impulso e o desejo de querer ser excelente e bem-sucedido. A necessidade de poder refere-se ao desejo de influenciar e controlar o comportamento dos outros. A necessidade de afiliação é o desejo e vontade de criar amizades e ser aceite por outras pessoas (Ferreira et al., 2005).

A teoria da autodeterminação (Deci & Ryan, 1985), tem sido aplicada com sucesso em vários domínios incluindo a paternidade, a educação, a saúde, e o desporto, bem como nos campos da motivação e gestão de trabalho (Deci et al., 2017; Deci & Ryan, 1985). Esta teoria sugere que a atividade humana ocorre integrada num contexto social, seja ele real, por estarem fisicamente presentes outras pessoas ou, imaginado por, inconscientemente, agirmos da forma como pensamos que as outras pessoas gostariam que nos comportássemos; para a teoria a “qualidade” desse contexto social irá afetar o comportamento e o bem-estar dos indivíduos (Deci & Ryan, 2008; Moutão et al., 2015). A teoria sugere ainda que o desempenho e o bem-estar dos trabalhadores são afetados pelo tipo de motivação que estes têm para suas tarefas laborais (Deci et al., 2017), diferenciando vários tipos de motivação que se relacionam entre si: a motivação autónoma, a controlada, a intrínseca e a extrínseca.

Deci et al. (2017) definiram a motivação autônoma como a realização de uma atividade com um sentido pleno de vontade e escolha; ou seja, existe motivação autônoma quando um indivíduo executa uma determinada tarefa ou demonstra uma atitude espontânea sem que existam fatores externos que o levem a realizá-la. Já a motivação controlada ocorre quando o indivíduo age ou realiza alguma tarefa de acordo com fatores externos seja por meio de recompensas ou dinâmicas hierárquicas. A motivação intrínseca é um tipo específico de motivação autônoma que se refere a atividades cuja motivação é interna e reside no próprio comportamento, e é importante no local de trabalho, pois quando intrinsecamente motivados os indivíduos tendem a apresentar níveis de desempenho e bem-estar mais elevados (Deci et al., 2017). Ao contrário, a motivação extrínseca consiste em realizar uma atividade ou tarefa para atingir uma consequência, tangível ou não; ou seja, esta engloba todos os comportamentos instrumentais e pode ser mais ou menos autônoma (Deci et al., 2017). Contrariamente a outras teorias, a teoria da autodeterminação defende que nem todas as motivações extrínsecas são más, como é o caso da motivação originada pelas recompensas. Esta pode ter diferentes efeitos na motivação intrínseca dos indivíduos, levando ao seu aumento, diminuição ou não tendo efeitos (Deci et al., 2017).

A ideia fundamental da teoria da autodeterminação é a de que o impacto dos fatores ambientais (projetos de trabalho, salário, estilo de liderança, entre outros) nas motivações e experiências dos colaboradores é mediado pela satisfação de um conjunto de necessidades psicológicas básicas: a necessidade de competência, a de relacionamento e a de autonomia.

A necessidade de competência diz respeito à capacidade de eficácia que o indivíduo tem na interação com o meio envolvente, expressando e desenvolvendo todas as suas capacidades (Ryan & Deci, 2000). Esta é satisfeita quando o indivíduo sente que é bem-sucedido na realização das suas tarefas e que tem capacidade para realizar atividades desafiantes (Moutão et al., 2015). Ou seja, para que a necessidade de competência seja satisfeita, por exemplo, deve existir um feedback constante das chefias, principalmente se o mesmo for positivo, ou o envolvimento em atividades consistentes com as competências ou formação do colaborador (den Broeck et al., 2010; Mouratidis et al., 2008). É importante que as chefias distribuam as tarefas consoante as capacidades individuais dos seus trabalhadores e que disponibilizem meios para que os mesmos

possam desenvolver as suas capacidades e novas competências, de forma a sentirem-se realizados (den Broeck et al., 2010; Niemiec & Ryan, 2009; Vaz, 2005).

A necessidade de autonomia consiste na capacidade que o indivíduo tem para regular as suas próprias ações, representando o desejo individual de ser a origem do seu próprio comportamento e de o poder controlar (Cruz et al., 2017; Niemiec & Ryan, 2009). Quando isto acontece, tende a ocorrer a “aceitação” e “envolvimento” nos comportamentos adotados (Moutão et al., 2015). Para que os indivíduos sintam a sua necessidade de autonomia satisfeita podem ser adotadas variadas medidas, como a flexibilidade de horário de trabalho (nos trabalhos em que isso é possível) de forma a promover o equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal (Wadsworth & Facer, 2016), a satisfação e a produtividade no trabalho (Nadler et al., 2016). Deve ainda ser dada a possibilidade de os indivíduos definirem os seus próprios métodos de trabalho durante a realização das suas tarefas (den Broeck et al., 2010; Nadler et al., 2016) e a oportunidade de intervir ativamente nos processos diários, não encarando os trabalhadores como um recurso para chegar ao resultado, mas sim como parte do processo necessário (den Broeck et al., 2010).

A necessidade de relacionamento diz respeito à capacidade que o indivíduo tem de desenvolver relações interpessoais positivas, incluindo o conjunto de emoções que experiênciam na conexão com os outros (Ryan & Deci, 2017). Ou seja, tem a ver com a necessidade de pertença no seio social (Cruz et al., 2017; Ryan et al., 2009). Logo, é importante promover uma comunicação eficaz no trabalho e incentivar a criação de laços entre os trabalhadores (Butts et al., 2015; Hayes, 2018), objetivo que pode ser alcançado através da realização de atividades de *teambuilding* (Hultgren et al., 2022).

As três necessidades são essenciais para a saúde psicológica e bem-estar (Deci et al., 2017; Ryan, 1995), são consideradas inatas (não são aprendidas) e universais pois são relevantes para o comportamento humano independentemente do género, idade, classe social e cultura (Deci & Ryan, 2008; Moutão et al., 2015). No entanto a teoria advoga que os meios para a satisfação das necessidades podem diferir entre pessoas e circunstâncias (Gagné et al., 2022), como é o caso da percepção do suporte das chefias, que é um dos fatores antecedentes da motivação dos trabalhadores (Beenen et al., 2016; Kanat-Maymon et al., 2020).

### 1.3. Suporte das chefias

Os líderes determinam muitas atitudes e comportamentos dos trabalhadores, como o comprometimento organizacional ou os comportamentos de cidadania organizacional (Leitão & Duarte, 2020; Robertson & Barling, 2013). Para além disso, quando as organizações investem nos seus colaboradores, estes tendem a retribuir de forma positiva (Kuvaas & Dysvik, 2010). Esta retribuição é realizada com base na perceção que os trabalhadores têm do suporte que lhes é dado (apoio direto das chefias, recompensas organizacionais, condições de trabalho, entre outros) (Baumeister & Leary, 1995; Self et al., 2022). A perceção de suporte pode assumir duas tipologias: (1) o suporte psicológico, que se refere à disponibilização de informação e ao relacionamento interpessoal, e (2) o não-psicológico referente à disponibilização de recursos materiais palpáveis (Cohen & McKay, 1984).

A forma como o suporte é dado influencia a perceção que os trabalhadores têm da sua organização e do respetivo suporte organizacional. As chefias diretas desempenham um papel relevante nesse aspeto pois as atitudes e comportamentos dos supervisores para os funcionários são um canal importante, através do qual os trabalhadores avaliam as exigências e recursos do seu trabalho (Bao et al., 2018). Os trabalhadores interpretam os comportamentos das suas chefias diretas, como representantes da sua organização, ou seja, os funcionários percebem as atitudes e comportamentos das suas chefias diretas em relação a eles como um indicativo do suporte organizacional (Stinglhamber & Vandenberghe, 2003). Isto acontece porque o supervisor direto atua como um agente da organização (Eisenberger et al., 1986; Kuvaas & Dysvik, 2010). Ou seja, o suporte da chefia atua como um “veículo” da perceção de suporte organizacional.

Eisenberger et al. (1986) definiram a perceção do suporte organizacional como o grau em que os colaboradores sentem que as suas contribuições são valorizadas pela organização e de preocupação com o seu bem-estar (DeConinck, 2010). Uma elevada perceção de suporte organizacional está associada à tendência dos trabalhadores para humanizar a organização (Eisenberger et al., 1986). O suporte organizacional é percebido pelos colaboradores através da satisfação das suas necessidades emocionais e aumenta o seu sentido de responsabilidade para com a organização (Sun, 2019).

Estudos anteriores demonstraram que quando os funcionários consideram as suas recompensas justas e têm oportunidade de participar na tomada de decisão tendem a

desenvolver uma percepção positiva das suas chefias e, conseqüentemente, da sua organização (Ba Phong & Lei, 2019; S. Choi et al., 2016; Rahman & Karan, 2012; Rhoades et al., 2001), ou seja, um bom suporte das chefias diretas contribui para uma percepção do suporte organizacional positiva.

Bons líderes procuram ir de encontro à mecânica de trabalho das suas equipas, e preocupam-se com as necessidades individuais dos seus colaboradores, incentivando um comportamento motivado e a autoeficácia necessária para persistir durante a realização de tarefas desafiadoras (Ford et al., 2017).

### 1.3.1. Suporte das chefias e motivação em contexto de teletrabalho

A adaptação às dinâmicas de um regime de teletrabalho representa um grande desafio, tanto para os trabalhadores, como para as suas chefias (Mueller & Niessen, 2018), sendo que é importante que exista uma liderança eficaz durante o processo de adaptação inicial e ao longo do tempo (Chang & Lee, 2013). Sem a frequência das interações face-a-face e da comunicação informal, os supervisores diretos devem procurar adquirir competências que facilitem a percepção de suporte profissional e contribuam para a produtividade e satisfação dos colaboradores (Ford et al., 2017), nomeadamente, competências que desenvolvam a sua capacidade de proporcionar apoio emocional e comunicacional às suas equipas.

Uma percepção positiva do suporte das chefias por parte dos colaboradores, provocará um efeito de reciprocidade, ou seja, os mesmo vão sentir-se “obrigados” a corresponder às necessidades e objetivos da organização (Meyer & Allen, 1991), uma vez que sentem que as suas necessidades foram satisfeitas (Maertz Jr et al., 2007a). A teoria da troca social (Blau, 2007) pode justificar esta relação. De acordo com a teoria, os trabalhadores comparam o que dão (e.g., desempenho), com o que recebem da organização (i.e., suporte das chefias); assim, de acordo com a norma de reciprocidade advogada pela teoria da troca social, quanto mais equilibrada é a relação de troca (dar e receber), mais motivado o trabalhador se sente para contribuir para a organização.

Nilles (1997) referiu que o teletrabalho pode ser um choque cultural para algumas organizações, principalmente aquelas onde as chefias têm uma maior necessidade de controlo. Estas chefias vão exercer um controlo rigoroso do trabalho dos seus colaboradores, que poderá levar a uma fraca satisfação da sua necessidade de autonomia.

O teletrabalho pode ter um impacto negativo na percepção do suporte social, uma vez que tende a diminuir a qualidade nas relações devido à separação física e aumento do uso da comunicação eletrônica (Sardeshmukh et al., 2012). Estes fatores, por sua vez, podem diminuir a empatia das chefias diretas para estabelecerem relações positivas e proporcionarem o suporte adequado aos trabalhadores resultando numa diminuição da satisfação da necessidade de relacionamento (Colbert et al., 2015).

No que concerne à satisfação da necessidade de competência, durante a gestão de equipas à distância, a falta de interação cara a cara inibe a capacidade das chefias para guiarem os seus colaboradores da forma adequada, podendo levar à diminuição de transmissão do feedback (Epitropaki et al., 2020). A falta de feedback das chefias pode afetar negativamente a satisfação da necessidade de competência dos teletrabalhadores pois podem sentir que o seu trabalho não é valorizado; porém, quando as organizações proporcionam incentivos na forma de oportunidades de desenvolvimento, os colaboradores sentem-se competentes e ficam motivados e dispostos a despender esforços para beneficiar a organização (Kuvaas & Dysvik, 2010).

Assim, de acordo com a revisão de literatura efetuada e com a teoria da autodeterminação, foram formuladas as seguintes hipóteses:

**H1:** A percepção do suporte das chefias está positivamente associada à motivação dos teletrabalhadores;

**H1a:** A percepção do suporte das chefias está positivamente associada à satisfação da necessidade de competência.

**H1b:** A percepção do suporte das chefias está positivamente associada à satisfação da necessidade de relacionamento.

**H1c:** A percepção do suporte das chefias está positivamente associada à satisfação da necessidade de autonomia.

#### 1.4. Desempenho adaptativo

A percepção do suporte das chefias ao afetar a motivação poderá também influenciar o desempenho. Até à década de 1980, quase não existiram tentativas desenvolver uma definição para o desempenho individual no trabalho, sendo que o objetivo era apenas encontrar indicadores de desempenho que se aproximassem o

máximo possível da contribuição total do indivíduo para os objetivos da organização (Campbell & Wiernik, 2015).

Posteriormente, foram desenvolvidos diversos estudos que procuraram abordar o desempenho como um construto, como foi o caso de Campbell et al. (1993), que identificou três fatores determinantes para o desempenho individual, nomeadamente: (1) o conhecimento específico da função, ou seja, o conhecimento teórico dos requisitos de para realizar uma determinada tarefa; (2) o conhecimento procedimental ou habilidade, que consiste na componente prática da realização de qualquer tarefa e (3) a motivação, que é representada como uma combinação de três comportamentos de escolha em relação à direção, intensidade e duração do esforço (Campbell & Wiernik, 2015).

Borman & Motowidlo (1993) também desenvolveram um modelo para o desempenho, no qual identificaram dois fatores gerais: (1) o desempenho da tarefa que consiste nos comportamentos diretamente envolvidos na produção de bens, serviços, ou atividades que originam nos produtos da organização (Borman & Motowidlo, 1993; Werner, 2000) e (2) o desempenho contextual que consiste nos esforços individuais que não estão diretamente relacionados às tarefas principais, mas são importantes porque moldam os contextos organizacional, social e psicológico, servindo como catalisador crítico para as atividades e processos organizacionais (Werner, 2000).

O termo “desempenho” era direcionado para o comportamento relevante e necessário para a obtenção dos objetivos de uma organização (Campbell et al., 1993; Jundt et al., 2015) e a partir dessas e outras fontes, foi consensual que o desempenho individual no trabalho deveria ser definido como algo que as pessoas fazem, ações que realizam e que contribuem para os objetivos da organização (Campbell & Wiernik, 2015).

Griffin et al., (2007) apresentaram um modelo de desempenho no trabalho que não se focava diretamente na estrutura do comportamento de desempenho, mas sim na classificação dos comportamentos no trabalho, que podiam servir para avaliar diferentes tipos de desempenho (Campbell & Wiernik, 2015). No modelo existem duas dimensões, sendo a primeira dimensão referente aos níveis de análise (organizacional, indivíduo e equipa). A segunda dimensão diz respeito à capacidade que os indivíduos possuem para realizar tarefas prescritas, adaptarem-se a mudanças nos requisitos individuais, da equipa ou da organização e para serem proativos na implementação de novos métodos ou soluções de trabalho, ao nível individual, da equipa ou da organização (Campbell & Wiernik, 2015; M. Griffin et al., 2007). Distinguiram-se assim nove abordagens ao

desempenho dentro de uma organização, divididas em três grupos principais, o indivíduo, as equipes e a organização. Para cada um deles é possível estudar o desempenho na realização de tarefas, o desempenho adaptativo e o desempenho proativo. O desempenho adaptativo foi definido por Griffin et al. (2007) como o conjunto de competências imprescindíveis para que os colaboradores consigam responder de forma eficiente às exigências e mudanças organizacionais a que são expostos.

Tendo em conta a pandemia da COVID-19, a adoção do teletrabalho e as mudanças sociais e organizacionais que têm ocorrido, o foco deste estudo é o desempenho adaptativo devido à relevância que a adaptabilidade tem para os teletrabalhadores.

O conceito de adaptabilidade como um tipo particular de dinâmica de desempenho assumiu muitos significados na literatura. No que concerne ao desempenho, a adaptabilidade refere-se à capacidade de lidar eficazmente com mudanças nos objetivos da organização, nos requisitos de desempenho individual e no ambiente de trabalho, que já foram identificadas ou são antecipadas (Jundt et al., 2015). A adaptabilidade pode ser vista como uma componente do próprio desempenho ou como uma característica do indivíduo que, conseqüentemente, afeta o seu desempenho (Campbell & Wiernik, 2015).

A definição de adaptabilidade não é específica e tem sido difícil fornecer especificações para a adaptabilidade enquanto dimensão do desempenho. A melhor tentativa foi de Pulakos et al. (2000) que propuseram oito fatores de desempenho adaptativo que consideraram como parte da estrutura latente do desempenho (Campbell & Wiernik, 2015), nomeadamente, capacidade de (1) lidar com emergências ou situações de crise; (2) lidar com o stress no trabalho; (3) resolver problemas criativamente; (4) lidar com situações de trabalho incertas e imprevisíveis; (5) aprender tarefas, tecnologias e procedimentos relacionados com o trabalho; (6) demonstrar adaptabilidade interpessoal; (7) demonstrar adaptabilidade cultural e (8) demonstrar adaptabilidade física.

A adaptabilidade tem sido utilizada como um rótulo para o comportamento encenado, bem como para as diferenças individuais entre vontade ou capacidade de adaptação (Jundt et al., 2015). Alguns autores consideraram o desempenho adaptativo como uma forma de refletir a vontade ou a capacidade de mudar, além da promulgação de comportamentos de mudança (Cronshaw & Jethmalani, 2005; Jundt et al., 2015; Pulakos et al., 2000).

#### 1.4.1. Motivação e desempenho adaptativo em contexto de teletrabalho

Como referido anteriormente, a adoção de um regime de teletrabalho acarreta um conjunto abrangente de mudanças, que podem afetar o desempenho dos colaboradores. Para além da adaptação a um novo modelo de trabalho em termos de local e dinâmicas, existe também o ajuste às características motivacionais do trabalho, que afeta a motivação dos colaboradores (Hackman, 1980).

Estudos anteriores demonstraram que o teletrabalho, a diminuição das interrupções usuais nos ambientes de trabalho tradicionais e a flexibilidade de gestão de tempo, aumentam o desempenho dos teletrabalhadores (Beauregard et al., 2019; Neculaesei & Tocar, 2023) e outros estudos aferiram que a capacidade de adaptação dos funcionários ao teletrabalho podem influenciar a sua motivação (Hackman, 1980) e, conseqüentemente, o seu desempenho no trabalho (Cerasoli et al., 2014).

Outros estudos sugeriram alguns fatores que podem afetar negativamente o desempenho dos indivíduos em teletrabalho (Neculaesei & Tocar, 2023), sendo que os mesmos estão relacionados com a motivação dos teletrabalhadores. Uma vez que existem visões contraditórias da relação entre a motivação e o desempenho adaptativo dos teletrabalhadores, torna-se pertinente aferir a existência de uma relação entre ambos, principalmente no que se refere à adaptação dos indivíduos ao teletrabalho. Um dos fatores sugerido por estudos anteriores como tendo impacto negativo no desempenho dos teletrabalhadores, é o isolamento social e profissional (Beauregard et al., 2019; Neculaesei & Tocar, 2023). Este pode ter repercussão na satisfação da necessidade de relacionamento dos indivíduos e afetar negativamente o seu desempenho adaptativo. Outro fator amplamente enfatizado, está relacionado com a monitorização excessiva das chefias diretas que pode diminuir a satisfação da necessidade de autonomia dos colaboradores e, conseqüentemente, o seu desempenho adaptativo (Cannito & Scavarda, 2020). A dificuldade em receber feedback das chefias, a sobrecarga de trabalho e a capacidade de autogestão também foram considerados aspetos passíveis de afetar o desempenho dos teletrabalhadores (Raisiene et al., 2021), o que poderá estar associado à dificuldade de satisfação da sua necessidade de competência.

Considerando a literatura apresentada anteriormente, foram formuladas as seguintes hipóteses:

**H2:** A motivação está positivamente associada ao desempenho adaptativo dos teletrabalhadores;

**H2a:** A necessidade de competência está positivamente associada ao desempenho adaptativo dos teletrabalhadores.

**H2b:** A necessidade de relacionamento está positivamente associada ao desempenho adaptativo dos teletrabalhadores.

**H2c:** A necessidade de autonomia está positivamente associada ao desempenho adaptativo dos teletrabalhadores.

#### 1.4.2. Suporte das chefias e desempenho adaptativo em contexto de teletrabalho

No que concerne à relação entre a percepção do suporte das chefias e a capacidade adaptativa, estudos anteriores sugeriram que as características organizacionais estão diretamente relacionadas com o desempenho adaptativo dos indivíduos (Charbonnier-Voirin et al., 2010; Chiaburu et al., 2013; Park & Park, 2019). Por exemplo, Chiaburu et al. (2013) mostrou que o suporte das chefias diretas pode influenciar positivamente o desempenho adaptativo dos indivíduos através de comportamentos que visem o incentivo dos mesmos, como a solicitação de sugestões e o feedback positivo. Porém, estes estudos foram realizados fora do contexto de teletrabalho.

Conforme referido anteriormente, a adoção do regime de teletrabalho pode afetar negativamente o feedback proporcionado pelas chefias e a comunicação com os trabalhadores que, por sua vez, podem diminuir o desempenho adaptativo dos mesmos. Com base na revisão de literatura, foi formulada a seguinte hipótese:

**H3:** A percepção do suporte das chefias está positivamente associada ao desempenho adaptativo dos teletrabalhadores.

#### 1.4.3. O papel mediador da motivação na relação entre a percepção de suporte das chefias e o desempenho adaptativo

Conforme referido anteriormente, a motivação dos trabalhadores depende da satisfação das necessidades psicológicas básicas no trabalho (Gagné et al., 2022) e um dos fatores antecedentes da motivação é a percepção do suporte das chefias (Beenen et al.,

2016; Kanat-Maymon et al., 2020). Por exemplo, Oldham e Cummings (1996) mostraram que uma percepção positiva do suporte das chefias promove uma maior autodeterminação dos funcionários (Wu & Parker, 2017).

As chefias diretas podem desempenhar um papel importante no estabelecimento de um bom ambiente laboral demonstrando apoio e reconhecimento pelos esforços dos colaboradores, incentivando assim a sua autonomia e capacitando-os para assumir mais responsabilidades (Wu & Parker, 2017), que conseqüentemente levará a um aumento da satisfação da necessidade de competência dos mesmos (Parker & Wu, 2014) e tornando-os mais adaptáveis, mesmo em situações adversas ou incertas (Junça-Silva & Silva, 2022). Similarmente, conforme descrito por (Williams et al., 2014), para atender às necessidades de competência dos trabalhadores, as chefias devem transmitir confiança nas capacidades dos mesmos, fornecer feedback construtivo e investir em desafios que promovam o seu desenvolvimento e capacidade adaptativa. Além disso, para satisfazer a necessidade de autonomia, as chefias devem atribuir tarefas percebidas como significativas pelos colaboradores (Peterson & Seligman, 2004; Rigby & Ryan, 2018). Quando isto acontece, é provável que os trabalhadores se sintam mais motivados e capacitados para se adaptar às mudanças necessárias do contexto. Segundo Graves e Luciano (2013) de forma a satisfazer a necessidade de relacionamento, as chefias devem estimular um ambiente em que os trabalhadores se sintam apoiados e sejam capazes de partilhar as suas emoções e problemas com as mesmas. A necessidade de relacionamento é um antecedente significativo da adaptabilidade do colaborador, pois ao sentir-se num ambiente relacional seguro e confiável, mesmo em condições de trabalho incertas, é mais provável que este tenha um bom desempenho adaptativo (Park & Park, 2019).

Em suma, estudos anteriores (e.g. Akgunduz et al., 2018; Forner et al., 2020; Graves & Luciano, 2013; Olafsen et al., 2018; Orsini & Rodrigues, 2020) demonstraram que o suporte das chefias está positivamente associado à satisfação das necessidades psicológicas básicas e outros estudos aferiram que o nível de satisfação das necessidades psicológicas básicas dos colaboradores influenciam o seu desempenho (e.g. Beauregard et al., 2019; Cerasoli et al., 2014; Maertz Jr et al., 2007; Meyer & Allen, 1991; Neculaesei & Tocar, 2023). Assim, com base na teoria da autodeterminação e na literatura exposta, definiram-se as seguintes hipóteses:

**H4:** A motivação tem um papel mediador na relação entre a percepção do suporte das chefias e o desempenho adaptativo dos teletrabalhadores.

**H4a:** A necessidade de competência tem um papel mediador na relação entre a percepção do e o desempenho adaptativo dos teletrabalhadores.

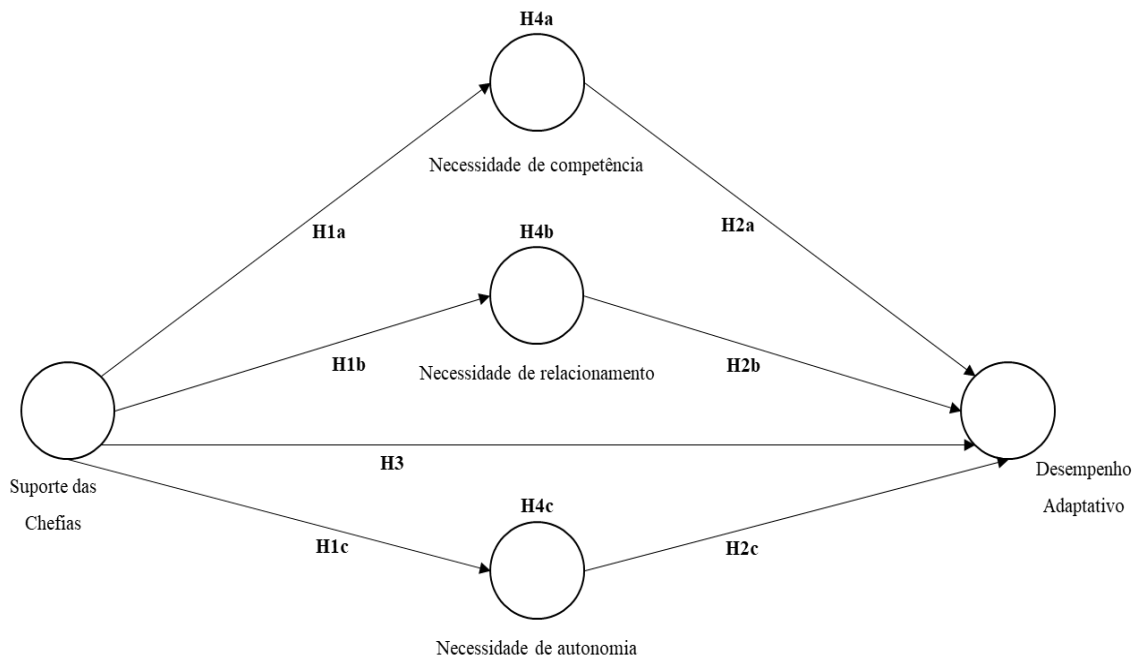
**H4b:** A necessidade de relacionamento tem um papel mediador na relação entre a percepção do suporte das chefias e o desempenho adaptativo dos teletrabalhadores.

**H4c:** A necessidade de autonomia tem um papel mediador na relação entre a percepção do suporte das chefias e o desempenho adaptativo dos teletrabalhadores.

## 1.5. Modelo conceptual

De forma a conjugar todas as hipóteses formuladas no presente estudo num único modelo, foi elaborado o modelo conceptual apresentado abaixo:

**Figura 1** - Modelo conceptual.



## 2. METODOLOGIA

---

### 2.1. Método

O presente estudo foi realizado com base numa análise quantitativa correlacional. Para tal, foi utilizado um questionário online para escolher dados. Este foi elaborado na plataforma *Google Forms* (Anexo B) e divulgado através das redes sociais *Facebook*, *WhatsApp*, *Instagram* e *LinkedIn*. A amostra utilizada foi não probabilística por conveniência, uma vez que o questionário foi dirigido apenas a profissionais que se encontravam em regime de teletrabalho (totalmente remoto ou híbrido).

## 2.2. Caracterização da amostra

Foram obtidas 354 respostas ao questionário. Contudo como apenas 167 participantes identificaram estar em teletrabalho, foram removidas as respostas dos restantes. A amostra final contou com 167 participantes (47.20% taxa de respostas válidas).

No total, 93 dos inquiridos era do sexo feminino (55.7%) (ver tabela 13 do Anexo A). Foi registada uma média de idades de 30.56 anos e um desvio padrão de 8.91, sendo que a faixa etária mais representada encontrou-se compreendida entre os 20 e os 30 anos de idade (65.87%). No que concerne às habilitações académicas dos indivíduos, verificou-se que todos possuíam uma habilitação igual ou superior ao ensino secundário, onde a maioria tinha a licenciatura concluída (50.9%), 31.8% possuíam uma formação pós-graduada, 7.8% o ensino secundário, 7.8% um curso técnico-profissional ou bacharelato, e 1.8% um doutoramento. A maioria dos indivíduos eram solteiros (68.9%), 30% eram casados ou encontravam-se numa união de facto e 1.2% eram separados ou divorciados. Cerca de 29.3% dos inquiridos identificaram um agregado familiar de três pessoas, 24% viviam sozinhos, 22,8% tinham um agregado de quatro pessoas, 19.2% de duas pessoas e, por fim, 4.8% estavam inseridos num agregado com cinco ou mais pessoas (4,8%). Adicionalmente, no que se refere ao número de dependentes, foi verificado que predominaram na amostra inquiridos sem dependentes (72.5%), 12% identificaram ter dois dependentes, 11.4% um dependente, 2.4% possuíam quatro ou mais dependentes e 1.8% três dependentes. Foi também constatado que 64.1% dos inquiridos possuía animais de estimação. A maioria dos inquiridos eram trabalhadores por conta de outrem no setor privado (65.9%), 15.6% eram trabalhadores-estudantes, 13.2% trabalhadores no setor público e 2.4% eram trabalhadores por conta própria. No que concerne ao vínculo contratual, constatou-se que a maioria tinha um contrato sem termo (56.3%), 29.9% dos inquiridos tinham vínculo a termo certo e 13.8% a termo incerto. No que diz respeito ao teletrabalho, 59.9% dos indivíduos exerciam funções em regime híbrido e 40.1% em regime totalmente remoto. Foi ainda verificado que 86.2% dos indivíduos tiveram o primeiro contacto com o teletrabalho após o início da pandemia da COVID-19 e 13.8% antes; em 55.1% dos casos, a adoção do regime de teletrabalho foi uma escolha da organização, em 39.5% resultante de acordo entre o trabalhador e a organização e em 5.4% dos casos foi uma escolha pessoal.

## 2.3. Instrumentos de medida

Durante a realização do presente estudo, o instrumento utilizado para a recolha de dados foi o questionário composto por quatro partes: questões referentes aos dados sociodemográficos; motivação; desempenho adaptativo e percepção do suporte das chefias.

### 2.3.1. Motivação

Para medir a motivação foi usado o *Work-Related Basic Need Satisfaction Scale*, (Van den Broeck et al., 2010). Este era composto por 16 itens respondidos numa escala de Likert de cinco pontos (1 “*Nunca*”; 5 “*Sempre*”). Os itens mediam as três necessidades psicológicas básicas, nomeadamente: seis itens referentes à necessidade de relacionamento (e.g., “Não me sinto ligado/a aos meus colegas de trabalho.”, *alfa de Cronbach*: 0.77); quatro itens referentes à necessidade de competência (e.g., “Sinto que sou competente no trabalho que realizo.”, *alfa de Cronbach*: 0.90) e seis itens referentes à necessidade de autonomia (e.g., “Sinto que posso ser eu próprio/a quando estou a trabalhar”, *alfa de Cronbach*: 0.76). Adicionalmente, foram verificados valores de correlação superiores a 0.2 para todos os itens, no que diz respeito à correlação com a dimensão correspondente, uma vez que os valores se encontraram entre 0.58 e 0.76 na necessidade de relacionamento, entre 0.830 e 0.91 na necessidade de competência e entre 0.57 e 0.77 na necessidade de autonomia.

### 2.3.2. Suporte das chefias

Para medir a percepção do suporte das chefias foram usados 15 itens da *Supportive Supervisor Scale* (McGilton, 2010). Todos os itens foram respondidos através de uma escala de Likert de cinco pontos: 1 “*Discordo totalmente*”, 5 “*Concordo totalmente*”. A escala apresentou um *alfa de Cronbach* elevado (0.98) e valores de correlação dos itens que se situaram entre 0.76 e 0.92.

### 2.3.3. Desempenho adaptativo

Para medir o desempenho adaptativo foram usados seis itens da escala *Work Role Performance* (M. Griffin et al., 2007). Os participantes davam a resposta aos itens através de uma escala de Likert de cinco pontos: 1 “*Discordo totalmente*” - 5 “*Concordo totalmente*”. A escala usada apresentou um elevado nível de fiabilidade (*alfa de Cronbach*: 0.90). Foram analisados valores de correlação entre os itens. Verificou-se que entre os itens os valores variaram entre 0.77 e 0.86.

## 2.4. Análise de dados

Após a recolha de dados e com a finalidade de analisar os mesmos, procedeu-se a um tratamento estatístico com recurso ao software SPSS versão 29 (*Statistical Package for the Social Sciences*). Primeiro, foram analisadas as consistências internas e as análises descritivas das variáveis em estudo, bem como as suas correlações. Posteriormente, para testar as hipóteses de mediação usou-se o modelo 4 da macro PROCESS no SPSS (Hayes, 2018). Esta macro é particularmente relevante para estimar efeitos indiretos pois usa o método de bootstrapping (5000 vezes) que permite a obtenção de intervalos de confiança (IC).

## 3. RESULTADOS

---

### 3.1. Análise de normalidade das variáveis

Para garantir a qualidade dos dados e também da sua confiabilidade realizaram-se várias análises preliminares, procurou-se saber se existiam outliers. Foi realizada uma análise fatorial para cada construto e calculada a consistência interna dos respetivos itens.

Para além disso, foi avaliada a normalidade de cada variável e observados os seus respetivos histogramas. Segundo Kline (2011) é possível analisar os desvios em relação à distribuição normal de múltiplas variáveis se os seguintes critérios forem cumpridos: (1) os valores médios não se aproximam demasiado dos valores mínimos e máximos, (2) os valores de assimetria (*skewness*) são inferiores a 3, e os índices de achatamento

(kurtosis) não excedem o 5. Assim sendo, concluímos que nenhuma variável apresenta desvios grosseiros à distribuição normal.

### 3.2. Estatística descritiva

Considerando que foi verificada a fiabilidade das escalas utilizadas, de forma a concretizar o primeiro objetivo do presente estudo, nomeadamente, analisar os níveis de suporte das chefias, satisfação das necessidades psicológicas básicas e desempenho dos teletrabalhadores inquiridos, procedeu-se ao cálculo da média e desvio padrão de todas as variáveis estudadas. Uma vez que foi utilizada uma escala de *Likert* de cinco pontos para a recolha de dados de todas as variáveis, considerou-se o valor “3” como ponto médio. Após realizada a análise, conforme demonstrado (Tabela 1), verificou-se que todas as variáveis apresentaram uma média superior ao ponto médio. Os valores mais elevados foram referentes à satisfação da necessidade de competência (4.07) e ao desempenho adaptativo (3.98) e os valores mais baixos foram referentes à satisfação das necessidades de relacionamento (3.60) e autonomia (3.65). No que concerne aos valores do desvio padrão registados, o valor mais elevado foi referente ao suporte das chefias (0.91) e o mais baixo foi da satisfação da necessidade de autonomia (0.61).

**Tabela 1** - Médias e desvio-padrões das variáveis em estudo.

| Variável                      | <i>M</i> | <i>DP</i> |
|-------------------------------|----------|-----------|
| Suporte das Chefias           | 3.81     | 0.91      |
| Desempenho Adaptativo         | 3.98     | 0.65      |
| Necessidade de Relacionamento | 3.60     | 0.75      |
| Necessidade de Competência    | 4.07     | 0.63      |
| Necessidade de Autonomia      | 3.65     | 0.61      |

Seguidamente, de forma a analisar se as variáveis se encontravam significativamente relacionadas entre si, foram calculados os respetivos índices de correlação de *Pearson* (Tabela 2). (Cohen et al., 2003) referiram que se o índice for superior ou igual a 0.1 e inferior a 0.3 existe uma correlação baixa, se for superior ou igual a 0.3 e inferior a 0.5 a correlação é moderada e se for igual ou superior a 0.5 as variáveis estão altamente correlacionadas. Os resultados obtidos demonstraram que todas as variáveis se

encontravam significativamente correlacionadas. Os índices de correlação superiores foram a 0.3 à exceção da relação entre o suporte das chefias e a necessidade de competência ( $r = 0.18, p < 0.01$ ).

**Tabela 2** - Correlações das variáveis em estudo.

| Variável                         | 1      | 2      | 3      | 4      | 5     |
|----------------------------------|--------|--------|--------|--------|-------|
| 1. Suporte das Chefias           | 1.000  | -      | -      | -      | -     |
| 2. Desempenho Adaptativo         | 0.432* | 1.000  | -      | -      | -     |
| 3. Necessidade de Relacionamento | 0.402* | 0.366* | 1.000  | -      | -     |
| 4. Necessidade de Competência    | 0.183* | 0.409* | 0.325* | 1.000  | -     |
| 5. Necessidade de Autonomia      | 0.498* | 0.471* | 0.402* | 0.369* | 1.000 |

\* . A correlação é significativa no nível 0.01 ( $p < 0.01$ ).

### 3.3. Teste de hipóteses

A hipótese H1a previa a existência de uma relação positiva entre a percepção do suporte das chefias e a necessidade de competência dos teletrabalhadores. Os resultados demonstraram a existência de uma relação positiva estatisticamente significativa ( $\beta = 0.13, p < 0.05$ ), pelo que a hipótese H1a foi suportada pelos dados (Tabela 3).

**Tabela 3** - Análise da hipótese H1a.

| Relação  | $\beta$ | Valor p | R <sup>2</sup> | Teste t |
|--|---------|---------|----------------|---------|
| Percepção do Suporte das chefias →<br>Necessidade de competência | 0.1279  | 0.0178  | 0.0336         | 2.3947  |

A hipótese H1b pressupunha a existência de uma relação positiva entre a percepção do suporte das chefias e a necessidade de relacionamento. Os resultados evidenciaram a existência de uma relação positiva estatisticamente significativa ( $\beta = 0.33, p < 0.05$ ), pelo que a hipótese H1b foi suportada pelos dados (Tabela 4).

O papel mediador da motivação na relação entre a percepção do suporte das chefias e o desempenho adaptativo dos teletrabalhadores

**Tabela 4** - Análise da hipótese H1b.

| Relação   | $\beta$ | Valor p | R <sup>2</sup> | Teste t |
|---|---------|---------|----------------|---------|
| Percepção do Suporte das chefias →<br>Necessidade de relacionamento | 0.3337  | 0.0000  | 0,1616         | 5.6392  |

A hipótese H1c previa a existência de uma relação positiva entre a percepção do suporte das chefias e a necessidade de autonomia. Os resultados também demonstraram a existência de uma relação positiva estatisticamente significativa ( $\beta = 0.34$ ,  $p < 0.05$ ), pelo que a hipótese H1c foi suportada pelos dados (Tabela 5).

**Tabela 5** - Análise da hipótese H1c.

| Relação  | $\beta$ | Valor p | R <sup>2</sup> | Teste t |
|--|---------|---------|----------------|---------|
| Percepção do Suporte das chefias →<br>Necessidade de autonomia | 0.3381  | 0.000   | 0.2480         | 7.3770  |

A hipótese H2a pressupunha a existência de uma relação positiva entre a necessidade de competência e o desempenho adaptativo. Os resultados evidenciaram a existência de uma relação positiva estatisticamente significativa ( $\beta = 0.35$ ,  $p < 0.05$ ), pelo que a hipótese H2a foi suportada pelos dados (Tabela 6).

**Tabela 6** - Análise da hipótese H2a.

| Relação   | $\beta$ | Valor p | Teste t |
|---|---------|---------|---------|
| Necessidade de competência → Desempenho<br>Adaptativo | 0.3508  | 0.0000  | 5.1248  |

A hipótese H2b previa a existência de uma relação positiva entre a necessidade de relacionamento dos teletrabalhadores e o seu desempenho adaptativo. Os resultados evidenciaram a existência de uma relação positiva estatisticamente significativa ( $\beta = 0.20$ ,  $p < 0.05$ ), pelo que a hipótese H2b foi suportada pelos dados (Tabela 7).

**Tabela 7** - Análise da hipótese H2b.

| Relação  | $\beta$ | Valor p | Teste t |
|--|---------|---------|---------|
| Necessidade de relacionamento → Desempenho<br>Adaptativo | 0.1989  | 0.0025  | 3.0736  |

A hipótese H2c pressupunha a existência de uma relação positiva entre a necessidade de autonomia e o desempenho adaptativo. Os resultados evidenciaram a existência de uma relação positiva estatisticamente significativa ( $\beta = 0.36$ ,  $p < 0.05$ ), pelo que a hipótese H2c foi suportada pelos dados (Tabela 8).

**Tabela 8** - Análise da hipótese H2c.

| Relação  | $\beta$ | Valor p | Teste t |
|--|---------|---------|---------|
| Necessidade de autonomia → Desempenho Adaptativo | 0.3596  | 0.0000  | 4.4287  |

A hipótese H3 inferia que a percepção do suporte das chefias estaria positivamente associada ao desempenho adaptativo dos teletrabalhadores. Os resultados suportaram a existência de uma relação positiva estatisticamente significativa ( $\beta = 0.35$ ,  $p < 0.05$ ), pelo que a hipótese H3 foi suportada pelos dados (Tabela 9).

**Tabela 9** - Análise da hipótese H3.

| Relação  | $\beta$ | Valor p | Teste t |
|--|---------|---------|---------|
| Percepção do Suporte das chefias → Desempenho Adaptativo | 0.3100  | 0.0000  | 6.1459  |

A hipótese H4a pressupunha que a necessidade de competência mediava a relação entre a percepção do suporte das chefias e o desempenho adaptativo. Os resultados mostraram a existência de um efeito indireto estatisticamente significativo da percepção do suporte das chefias no desempenho adaptativo dos teletrabalhadores através da necessidade de competência (Estimate: 0.04; IC 95% [0.01, 0.10]). Logo, a hipótese H4a foi suportada pelos dados (Tabela 10).

**Tabela 10** - Análise da hipótese H4a.

| Hipótese | Efeito total | Efeito direto | Efeito indireto | Intervalo de confiança |                 |
|----------|--------------|---------------|-----------------|------------------------|-----------------|
|          |              |               |                 | Limite inferior        | Limite superior |
| H4a      | 0.3100       | 0.2651        | 0.0449          | 0.0014                 | 0.1041          |

A hipótese H4b pressupunha que a satisfação da necessidade de relacionamento mediava a relação entre a percepção do suporte das chefias e o desempenho adaptativo dos

O papel mediador da motivação na relação entre a percepção do suporte das chefias e o desempenho adaptativo dos teletrabalhadores

teletrabalhadores. Os resultados mostraram a existência de um efeito indireto estatisticamente significativo da percepção do suporte das chefias no desempenho adaptativo dos teletrabalhadores através da necessidade de relacionamento (Estimate: 0.06, IC 95% [0.01, 0.12]). Logo, a hipótese H4b foi suportada pelos dados (Tabela 11).

**Tabela 11** - Análise da hipótese H4b.

| Hipótese | Efeito total | Efeito direto | Efeito indireto | Intervalo de confiança |                 |
|----------|--------------|---------------|-----------------|------------------------|-----------------|
|          |              |               |                 | Limite inferior        | Limite superior |
| H4b      | 0.3100       | 0.2436        | 0.0664          | 0.0087                 | 0.1216          |

A hipótese H4c pressupunha que a satisfação da necessidade de autonomia mediava a relação entre a percepção do suporte das chefias e o desempenho adaptativo. Os resultados mostraram a existência de um efeito indireto estatisticamente significativo da percepção do suporte das chefias no desempenho adaptativo através da necessidade de autonomia (Estimate: 0.12, IC 95% [0.01, 0.12]). Logo, a hipótese H4b foi suportada pelos dados (Tabela 12).

**Tabela 12** - Análise da hipótese H4c.

| Hipótese | Efeito total | Efeito direto | Efeito indireto | Intervalo de confiança |                 |
|----------|--------------|---------------|-----------------|------------------------|-----------------|
|          |              |               |                 | Limite inferior        | Limite superior |
| H4b      | 0.3100       | 0.1884        | 0.1216          | 0.0527                 | 0.1983          |

## 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

---

O objetivo do presente estudo, baseado na teoria da autodeterminação, consistia em analisar se a percepção de suporte das chefias influenciava o desempenho adaptativo de uma amostra de teletrabalhadores através da satisfação das suas necessidades psicológicas básicas (autonomia, competência e relacionamento).

Primeiro, os resultados evidenciam que os trabalhadores sentem que as suas necessidades psicológicas básicas são satisfeitas. No entanto, parece que os mesmos sentem que a sua necessidade de relacionamento é a menos satisfeita, aspeto que pode estar relacionado com o distanciamento físico provocado pela adoção de um regime de teletrabalho (Colbert et al., 2015), uma vez que dificulta a comunicação e a capacidade de criar laços e relações entre os teletrabalhadores (Sardeshmukh et al., 2012) e limita o desenvolvimento de confiança, uma base essencial para relacionamentos saudáveis (Brunelle & Fortin, 2021). Estudos anteriores apontaram também o isolamento social como um fator que pode dificultar o relacionamento entre teletrabalhadores (Beauregard et al., 2019; Neculaesei & Tocar, 2023; Veloso et al., 2022), pelo que se revela importante que as organizações procurem formas de potenciar a satisfação da necessidade de relacionamento dos seus trabalhadores através de atividades de equipa (e.g. atividades voluntariado e desportivas em equipa, dinâmicas de *team building*).

Segundo, os resultados mostram que existe uma relação positiva entre a percepção do suporte das chefias e a satisfação das necessidades de competência, de relacionamento e de autonomia; ou seja, pode concluir-se que a percepção positiva do suporte das chefias leva a uma maior satisfação das necessidades psicológicas básicas, culminando em níveis elevados de motivação dos indivíduos, tal como evidenciado por estudos anteriores (e.g., Alghazo & Al-Anazi, 2016; Al-Khaled & Chung, 2020; Bhole, 2020; Hadi et al., 2019; Vasileva & Datta, 2021). No entanto, há que realçar que o efeito da percepção do suporte das chefias parece não ser igual na satisfação de todas as necessidades psicológicas básicas; i.e., parece ter um efeito maior na satisfação da necessidade de autonomia e um menor na satisfação da necessidade de competência. Este resultado pode estar associado à maior preocupação e foco das chefias na forma como os teletrabalhadores realizam as suas tarefas (Al-Khaled & Chung, 2020) e atingem os seus objetivos (Park & Park, 2019).

Segundo, os resultados mostram uma relação positiva entre a satisfação das necessidades psicológicas básicas e o desempenho adaptativo dos teletrabalhadores, ou seja, tal como evidenciado por outros autores (e.g. Hoch et al., 2016; Kaya & Karatepe, 2020; Ryan & Deci, 2017; van Dierendonck, 2010), existe uma influência positiva da satisfação das necessidades psicológicas no desempenho dos teletrabalhadores. Assim, quanto mais motivado está um trabalhador, maior tende a ser o seu desempenho adaptativo, sendo que a satisfação da necessidade de autonomia parece ter um efeito maior nesse aspeto, e a satisfação da necessidade de relacionamento um efeito menor, o que pode estar associado ao distanciamento físico provocado pelo regime de teletrabalho (E. L. Deci & Ryan, 2008). Ou seja, uma vez que os teletrabalhadores se encontram fisicamente distanciados uns dos outros, mesmo que sintam a necessidade de procurar apoio em colegas de trabalho poderão sentir dificuldades devido ao isolamento provocado pelo teletrabalho (Allen et al., 2015; Bentley et al., 2016; Brunelle & Fortin, 2021; Golden et al., 2008), que pode ser uma razão para que a satisfação da necessidade de relacionamento tenha um impacto menor no desempenho adaptativo dos teletrabalhadores.

Em terceiro lugar, os resultados mostram a existência de um efeito direto positivo da percepção do suporte das chefias no desempenho adaptativo dos teletrabalhadores, ou seja, a percepção positiva do suporte das chefias faz com que teletrabalhadores tenham uma maior capacidade de adaptação a eventuais mudanças ou incertezas, tal como demonstrado em estudos anteriores (e.g., Kaya & Karatepe, 2020; Kravariti et al., 2022; Ling et al., 2017). O suporte das chefias é um fator crucial para a adaptação dos teletrabalhadores pois as chefias têm a capacidade de proporcionar segurança, orientação, suporte emocional, acesso a recursos e incentivo à aprendizagem contínua dos mesmos (Maslach & Leiter, 2008; Wayne et al., 1997), e conseqüentemente podem criar um ambiente propício para que os teletrabalhadores enfrentem os desafios com maior resiliência e eficácia (Gajendran & Harrison, 2007; Golden & Gajendran, 2019; Sardeshmukh et al., 2012).

Por último, os resultados mostram que todas as necessidades psicológicas básicas têm um efeito mediador na relação entre a percepção de suporte das chefias e o desempenho adaptativo dos indivíduos em regime de teletrabalho, ou seja, o suporte das chefias não só influencia o desempenho adaptativo dos trabalhadores de uma forma direta, como também o faz através da satisfação das necessidades de competência, de

relacionamento e autonomia dos trabalhadores em regime de teletrabalho. A teoria da autodeterminação e a teoria da troca social suporta este resultado. Por um lado, a teoria da autodeterminação sugere um conjunto de práticas e medidas capazes de promover a motivação no trabalho, entre as quais se destaca a percepção de suporte das chefias (Kaya & Karatepe, 2020). Ao promoverem um clima de segurança, ao atribuírem tarefas desafiantes e consistentes com as habilidades dos trabalhadores, e ao darem autonomia no trabalho, a chefia poderá contribuir para a satisfação das três necessidades psicológicas básicas e, em consequência, motivar os trabalhadores a adaptarem-se sempre que necessesse (Park & Park, 2019). Também a teoria da troca social ajuda a explicar este resultado; a teoria advoga que a percepção de suporte (chefia e colegas) promove o desempenho e adaptabilidade pois os trabalhadores sentem-se na obrigação de dar em troca (norma da reciprocidade). Empiricamente, estudos anteriores suportam os resultados obtidos (e.g. Kaya & Karatepe, 2020; Liu et al., 2011; Nie et al., 2015; Trépanier et al., 2013), mas parcialmente, uma vez que, ou não foram desenvolvidos em contexto de teletrabalho, ou não se concentram no desempenho adaptativo dos trabalhadores, mas sim no desempenho geral.

Importa referir que os efeitos indiretos das necessidades de competência e relacionamento parecem ser menores comparativamente ao efeito da necessidade de autonomia; este resultado pode estar associado à importância da necessidade de autonomia para o aumento motivação intrínseca dos indivíduos, que é um preditor do desempenho adaptativo (Forest & Gagné, 2011) e da satisfação (Morgeson & Humphrey, 2005). Ou seja, quando as chefias proporcionam um ambiente de trabalho que favorece a autonomia dos teletrabalhadores, oferecendo liberdade para que os mesmos definam os seus horários, escolham o seu ambiente de trabalho (e.g., estar em teletrabalho ou no escritório) e organizem as suas tarefas de acordo com suas preferências e necessidades, faz com que os mesmo se sintam mais satisfeitos e intrinsecamente motivados para realizar as suas atividades (Golden & Gajendran, 2019; Grawitch et al., 2010) o que pode levar a uma melhoria do seu desempenho adaptativo.

Em suma, a percepção de suporte das chefias é um antecedente crucial para a satisfação das necessidades psicológicas básicas e para o desempenho adaptativo. Por sua vez, as três necessidades psicológicas básicas parecem ser um mecanismo significativo na relação entre a percepção de suporte das chefias e o desempenho adaptativo.

## 5. CONCLUSÕES

---

### 5.1. Implicações práticas

Em suma, os resultados mostram que a motivação dos indivíduos assume um papel importante na forma como a perceção do suporte das chefias influencia o desempenho adaptativo dos teletrabalhadores. Como tal, este estudo oferece variados contributos no que se refere à forma como as organizações devem orientar as chefias durante o processo de adoção de um regime de teletrabalho de forma a possibilitar uma maior satisfação das necessidades psicológicas básicas dos trabalhadores pois isso pode influenciar o desempenho adaptativo dos mesmos.

No que concerne à necessidade de competência, as chefias devem incentivar as suas equipas a frequentar formações e workshops que lhes permitam desenvolver as suas competências para que se sintam capazes de responder aos desafios diários no trabalho. Devem também procurar formas eficazes de transmitir o seu *feedback* para que os trabalhadores não se sintam desapoiados. No que se refere à necessidade de relacionamento, devem promover atividades que fomentem o desenvolvimento e criação de laços entre os trabalhadores e desenvolvam a sua capacidade de comunicação, como atividades de *teambuilding*. Em relação à necessidade de autonomia, as chefias devem evitar o controlo intensivo dos trabalhadores, conceder-lhes maior autonomia e flexibilidade para a realização das tarefas e incluí-los na tomada de decisão sempre que possível para que os mesmos sintam que assumem um papel importante na organização.

### 5.2. Limitações e sugestões para futuros estudos

O estudo realizado apresenta algumas limitações. A pequena dimensão da amostra ( $N = 167$ ) representa uma limitação, pelo que uma amostra de dimensão superior beneficiaria estudos futuros. O facto do estudo não se concentrar num setor de atividade específico pode também ser uma limitação na medida em que seria interessante que futuros estudos explorassem diferentes setores de atividade, por exemplo, fazendo a comparação entre setores diretamente relacionados com as TIC (Tecnologia da Informação e Comunicação) (e.g. telecomunicações e gestão de redes de tecnologias de

informação), nos quais a apetência para a utilização das tecnologias será mais elevada e possivelmente haverá uma maior facilidade de adaptação ao teletrabalho, e setores de atividade que não estejam diretamente ligados às TIC (e.g. saúde, medicina e educação).

Uma vez que os dados analisados foram recolhidos através de medidas de auto-reporte pode também representar uma limitação, uma vez que podem ter existido erros derivados de respostas aleatórias ou de respostas socialmente desejáveis. Também o facto de se ter recorrido a um design *cross-sectional* pode ter levado ao enviesamento do método comum. Como tal, estudos futuros devem recorrer a outros designs, como um estudo diário ou longitudinal para testar o modelo.

A presente investigação é relevante e pode marcar um ponto de partida no que concerne ao estudo do efeito mediador da satisfação das necessidades psicológicas básicas no impacto da perceção do suporte das chefias no desempenho adaptativo dos teletrabalhadores. Assim, estudos futuros deveriam testar o modelo com outras medidas de desempenho, por exemplo, o desempenho contextual ou o desempenho proativo – uma dimensão importante no contexto pós-pandémico.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

- Akgunduz, Y., Alkan, C., & Gök, Ö. (2018). Perceived organizational support, employee creativity and proactive personality: The mediating effect of meaning of work. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 34, 105–114. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.01.004>
- Alghazo, A., & Al-Anazi, M. (2016). The Impact of Leadership Style on Employee's Motivation. *International Journal of Economics and Business Administration*, 2, 37–44.
- Al-Khaled, A., & Chung, J. F. (2020). *The impacy of leadership styles on organizational performance*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3766106>
- Allen, T., Golden, T., & Shockley, K. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16, 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Ammons, S., & Markham, W. (2010). Working at home: Experiences of skilled white collar workers. *Sociological Spectrum*, March-April 2004, 191–238. <https://doi.org/10.1080/02732170490271744>
- Amorim, V., Sliusarenko, A., & Bernardes, O. (2021). *The Work Flexibility in the Context of SARS-CoV-2 Pandemic: The Case of Telework in Portugal*. 7, 36–59.
- Ba Phong, L., & Lei, H. (2019). Determinants of innovation capability: the roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support. *Journal of Knowledge Management*, 23. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2018-0568>
- Bao, Y., Li, C., & Zhao, H. (2018). Servant leadership and engagement: a dual mediation model. *Journal of Managerial Psychology*, 33(6), 406–417. <https://doi.org/10.1108/JMP-12-2017-0435>
- Barreto, I. F., & Machado Da Silva, J. J. (2015). *Teletrabalho e sociedade da informação: modalidades e jornada de trabalho The telecommuting work and information society: different modalities and the workday* (Vol. 16).
- Baruch, Y. (2001). The status of research on teleworking and an agenda for future research. *International Journal of Management Reviews*, 3(2), 113–129. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/1468-2370.00058>

- Baumeister, R., & Leary, M. (1995). The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation. *Psychological Bulletin*, *117*, 497–529. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>
- Beauregard, T. A., Basile, K., Canonico, E., & Landers, R. (2019). *Telework: Outcomes and facilitators for employees* (pp. 511–543). <https://doi.org/10.1017/9781108649636.020>
- Beenen, G., Pichler, S., & Levy, P. (2016). Self-Determined Feedback Seeking: The Role of Perceived Supervisor Autonomy Support. *Human Resource Management, In press*. <https://doi.org/10.1002/hrm.21787>
- Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the context of the Covid-19 crisis. *Sustainability (Switzerland)*, *12*(9). <https://doi.org/10.3390/su12093662>
- Bentley, T., Teo, S., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R., & Gloet, M. (2016). The role of organisational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach. *Applied Ergonomics*, *52*, 207–215. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2015.07.019>
- Bhole, V. G. (2020). A Critical Study of Impact of Leadership Style on the Employee Motivation. In *DSIMS) The Management Quest* (Vol. 3).
- Blau, P. (2007). Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*, *34*, 193–206. <https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x>
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. *Personnel Selection in Organizations*, 71–98.
- Breton, T. (1994). *Le télétravail en France: situation actuelle, perspectives de développement et aspects juridiques: rapport au ministre d'Etat, ministre de l'Intérieur et de l'Aménagement du territoire et au ministre des Entreprises et du Développement économique*. La Documentation française.
- Brunelle, E., & Fortin, J.-A. (2021). Distance Makes the Heart Grow Fonder: An Examination of Teleworkers' and Office Workers' Job Satisfaction Through the Lens of Self-Determination Theory. *SAGE Open*, *11*(1), 2158244020985516. <https://doi.org/10.1177/2158244020985516>
- Bryant, S. E. (1995). Raymond-Marin Lemesle et Jean-Claude Marot. Le télétravail, 1994. *Communication. Information Médias Théories*, *16*(2), 222–224. [https://www.persee.fr/doc/comin\\_1189-3788\\_1995\\_num\\_16\\_2\\_1750](https://www.persee.fr/doc/comin_1189-3788_1995_num_16_2_1750)

- Burhanudin, Pratiwi, D., & Apriyani, Y. (2023). Effect of Work Motivation and Work Discipline on Employee Performance. *International Journal Of Humanities Education and Social Sciences (IJHESS)*, 2. <https://doi.org/10.55227/ijhess.v2i5.430>
- Butts, M. M., Becker, W. J., & Boswell, W. R. (2015). Hot buttons and time sinks: The effects of electronic communication during nonwork time on emotions and work-nonwork conflict. *Academy of Management Journal*, 58, 763–788. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0170>
- Caillier, J. G. (2012). The Impact of Teleworking on Work Motivation in a U.S. Federal Government Agency. *The American Review of Public Administration*, 42(4), 461–480. <https://doi.org/10.1177/0275074011409394>
- Cameron, A.-F., & Webster, J. (2012). Multicommunicating: Juggling Multiple Conversations in the Workplace. *Information Systems Research*, 24(2), 352–371. <https://doi.org/10.1287/isre.1120.0446>
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A Theory of Performance. *Jossey-Bass Publishers*.
- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The Modeling and Assessment of Work Performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 47–74. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>
- Cannito, M., & Scavarda, A. (2020). *Childcare and Remote Work during the COVID-19 Pandemic. Ideal Worker Model, Parenthood and Gender Inequalities in Italy Italian Sociological Review*. 10, 801–820. <https://doi.org/10.13136/isr.v10i3s.399>
- Cerasoli, C., Nicklin, J., & Ford, M. (2014). Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives Jointly Predict Performance: A 40-Year Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 140. <https://doi.org/10.1037/a0035661>
- Chang, W.-L., & Lee, C.-Y. (2013). Virtual team e-leadership: The effects of leadership style and conflict management mode on the online learning performance of students in a business-planning course. *British Journal of Educational Technology*, 44(6), 986–999. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/bjet.12037>
- Charalampous, M., Grant, C. A., & Tramontano, C. (2022). “It needs to be the right blend”: a qualitative exploration of remote e-workers’ experience and well-being at work. *Employee Relations: The International Journal*, 44(2), 335–355. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2021-0058>

- Charalampous, M., Grant, C. A., & Tramontano, C. (2023). Getting the measure of remote e-working: a revision and further validation of the E-work life scale. *Employee Relations: The International Journal*, *45*(1), 45–68. <https://doi.org/10.1108/ER-11-2021-0483>
- Charbonnier-Voirin, A., El Akremi, A., & Vandenberghe, C. (2010). A Multilevel Model of Transformational Leadership and Adaptive Performance and the Moderating Role of Climate for Innovation. *Group & Organization Management - GROUP ORGANIZATION MANAGE*, *35*, 699–726. <https://doi.org/10.1177/1059601110390833>
- Chiaburu, D., Lorinkova, N., & Van Dyne, L. (2013). Employees' Social Context and Change-Oriented Citizenship A Meta-Analysis of Leader, Coworker, and Organizational Influences. *Group & Organization Management*, *38*, 291–333. <https://doi.org/10.1177/1059601113476736>
- Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management*, *50*(4), 479–500. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/hrm.20434>
- Choi, S., Kim, K., Ullah, E., & Kang, S.-W. (2016). How transformational leadership facilitates innovative behavior of Korean workers. *Personnel Review*, *45*, 459–479. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2014-0058>
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2003). Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences, 3rd ed. In *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences, 3rd ed.* Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Cohen, S., & McKay, G. (1984). Social support, stress, and the buffering hypothesis: A theoretical analysis. In *Handbook of Psychology and Health* (Vol. 4, pp. 253–267).
- Colbert, A. E., Bono, J. E., & Purvanova, R. K. (2015). Flourishing via Workplace Relationships: Moving Beyond Instrumental Support. *Academy of Management Journal*, *59*(4), 1199–1223. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0506>
- Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. *Frontiers in Psychology*, *11*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>
- Cooper, C., & Kurland, N. (2002). Telecommuting, Professional Isolation, and Employee Development in Public and Private Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, *23*, 511–532. <https://doi.org/10.1002/job.145>

- Cronshaw, S. F., & Jethmalani, S. (2005). The structure of workplace adaptive skill in a career inexperienced group. *Journal of Vocational Behavior*, 66(1), 45–65. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.11.004>
- Cruz<sup>1</sup>, A., Carvalho, D., Queiroz<sup>1</sup>, S., Ferreira, V., Biscaia, R., Vitorino<sup>1</sup>, A., & Dias<sup>1</sup>, T. (2017). Empowerment e necessidades psicológicas básicas. *Medi@ções - Revista OnLine Do Instituto Politécnico de Setúbal*, 5, 112–128.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Conceptualizations of Intrinsic Motivation and Self-Determination. In E. L. Deci & R. M. Ryan (Eds.), *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior* (pp. 11–40). Springer US. [https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7\\_2](https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7_2)
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology / Psychologie Canadienne*, 49(3), 182–185. <https://doi.org/10.1037/a0012801>
- Deci, E., Olafsen, A., & Ryan, R. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- DeConinck, J. B. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of Business Research*, 63(12), 1349–1355. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.01.003>
- den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-Related Basic Need Satisfaction Scale. 83, 1–22. <https://doi.org/10.1348/096317909X481382>
- Dhar, B. (2019). *The Impact of Intellectual Capital on Organizational Performance in the Banking Sector of Bangladesh*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.26809.19047>
- Eduardo Gutiérrez Durán, J., & Solano Araya, J. (2020). *Tele-work: Motivation and job performance in Costa Rica in the context of the COVID-19 Pandemic* (Vol. 1, Issue 1).
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>

- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
- Epitropaki, O., Radulovic, A. B., Ete, Z., Thomas, G., & Martin, R. (2020). Leader-follower transgressions, relationship repair strategies and outcomes: A state-of-the-science review and a way forward. *The Leadership Quarterly*, 31(1). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101376>
- Ferreira, A., Diogo, C., Ferreira, M., & Valente, A. (2005). Construção e validação de uma Escala MultiFactorial de Motivação no Trabalho (Multi-Moti). *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12.
- Ferreira dos Santos, S. (2020). *PAGAR OU NÃO PAGAR O SUBSÍDIO DE REFEIÇÃO? EIS A QUESTÃO NA PRESTAÇÃO SUBORDINADA DE TELETRABALHO.*
- Figueiredo, E., Ribeiro, C., Pereira, P., & Passos, C. (2021). Teletrabalho: Contributos e Desafios para as Organizações. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 21. <https://doi.org/10.5935/rpot/2021.2.21642>
- Ford, R. C., Piccolo, R. F., & Ford, L. R. (2017). Strategies for building effective virtual teams: Trust is key. *Business Horizons*, 60(1), 25–34. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.08.009>
- Forest, J., & Gagné, M. (2011). The Study of Compensation Systems Through the Lens of Self-Determination Theory: Reconciling 35 Years of Debate. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 49. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1923827>
- Forner, V. W., Jones, M., Berry, Y., & Eidenfalk, J. (2020). Motivating workers: how leaders apply self-determination theory in organizations. *Organization Management Journal*, 18(2), 76–94. <https://doi.org/10.1108/OMJ-03-2020-0891>
- Gagné, M., & Deci, E. (2005). Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gagné, M., Parker, S., Griffin, M., Dunlop, P., Knight, C., Klonek, F., & Parent-Rocheleau, X. (2022). Understanding and shaping the future of work with self-determination theory. *Nature Reviews Psychology*, 1, 1–15. <https://doi.org/10.1038/s44159-022-00056-w>
- Gajendran, R., & Harrison, D. (2007). The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual

- Consequences. *The Journal of Applied Psychology*, 92, 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Gao, J., Zheng, P., Jia, Y., Chen, H., Mao, Y., Chen, S., Wang, Y., Fu, H.-H., & Dai, J. (2020). Mental health problems and social media exposure during COVID-19 outbreak. *PLOS ONE*, 15, e0231924. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0231924>
- Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2008). The impact of superior–subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers. *The Leadership Quarterly*, 19(1), 77–88. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.12.009>
- Golden, T., & Gajendran, R. (2019). Unpacking the Role of a Telecommuter’s Job in Their Performance: Examining Job Complexity, Problem Solving, Interdependence, and Social Support. *Journal of Business and Psychology*, 34, 1–15. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9530-4>
- Golden, T., Veiga, J., & Dino, R. (2008). The Impact of Professional Isolation on Teleworker Job Performance and Turnover Intentions: Does Time Spent Teleworking, Interacting Face-to-Face, or Having Access to Communication-Enhancing Technology Matter? *The Journal of Applied Psychology*, 93, 1412–1421. <https://doi.org/10.1037/a0012722>
- Graves, L. M., & Luciano, M. M. (2013). Self-determination at work: Understanding the role of leader-member exchange. *Motivation and Emotion*, 37(3), 518–536. <https://doi.org/10.1007/s11031-012-9336-z>
- Grawitch, M., Barber, L., & Justice, L. (2010). Rethinking the Work-Life Interface: It’s Not about Balance, It’s About Resource Allocation. *Applied Psychology Health and Well-Being*, 2, 1–33. <https://doi.org/10.1111/j.1758-0854.2009.01023.x>
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327–347. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24634438>
- Griffin, M., Neal, A., & Parker, S. (2007). A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts. *Academy of Management Journal*, 50. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24634438>
- Guterres, L., Armanu, A., & Rofiaty, R. (2020). The role of work motivation as a mediator on the influence of education-training and leadership style on employee

- performance. *Management Science Letters*, *10*, 1497–1504.  
<https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.12.017>
- Hackman, J. R. (1980). Work redesign and motivation. *Professional Psychology*, *11*(3), 445–455. <https://doi.org/10.1037/0735-7028.11.3.445>
- Hadi, T., Tola, B., & Akbar, M. (2019). The Effect of Transformational Leadership and Work Motivation on Innovative Behavior. *IJHCM (International Journal of Human Capital Management)*, *3*, 100–108. <https://doi.org/10.21009/IJHCM.03.02.09>
- Halford, S. (2005). *Hybrid workspace: re-spatialisations of work, organisation and management*.
- Hayes, A. F. (2018). Partial, conditional, and moderated moderated mediation: Quantification, inference, and interpretation. *Communication Monographs*, *85*(1), 4–40. <https://doi.org/10.1080/03637751.2017.1352100>
- Hoch, J., Bommer, W., Dulebohn, J., & Wu, D. (2016). Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis. *Journal of Management*, *44*. <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- Hultgren, U., Palmer, S., & O’Riordan, S. (2022). Can cognitive behavioural team coaching increase well-being? In *Coaching Practiced* (pp. 169–182). John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/9781119835714.ch15>
- Isidoro Ferreira, A. (2005). *Construção e validação de uma Escala MultiFactorial de Motivação no Trabalho (Multi-Moti)*. <https://www.researchgate.net/publication/255667513>
- Johnson, L. C., Andrey, J., & Shaw, S. M. (2007). Mr. Dithers Comes to Dinner: Telework and the merging of women’s work and home domains in Canada. *Gender, Place & Culture*, *14*(2), 141–161. <https://doi.org/10.1080/09663690701213701>
- Junça Silva, A., Almeida, A., & Rebelo, C. (2022). The effect of telework on emotional exhaustion and task performance via work overload: the moderating role of self-leadership. *International Journal of Manpower*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/IJM-08-2022-0352>
- Jundt, D. K., Shoss, M. K., & Huang, J. L. (2015a). Individual adaptive performance in organizations: A review. *Journal of Organizational Behavior*, *36*(S1), S53–S71. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/job.1955>

- Jundt, D. K., Shoss, M. K., & Huang, J. L. (2015b). Individual adaptive performance in organizations: A review. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), S53–S71. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/job.1955>
- Kanat-Maymon, Y., Elimelech, M., & Roth, G. (2020). Work Motivations as Antecedents and Outcomes of Leadership: Integrating Self-Determination Theory and the Full Range Leadership Theory. *European Management Journal*, 38. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.01.003>
- Kaya, B., & Karatepe, O. (2020a). Does servant leadership better explain work engagement, career satisfaction and adaptive performance than authentic leadership? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2019-0438>
- Kaya, B., & Karatepe, O. (2020b). Does servant leadership better explain work engagement, career satisfaction and adaptive performance than authentic leadership? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2019-0438>
- Kravariti, F., Tasoulis, K., & Scullion, H. (2022). Talent management and performance in the public sector: the role of organisational and line managerial support for development. *The International Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2032265>
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2010). Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, perceived supervisor support and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 20(2), 138–156. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2009.00120.x>
- Lapierre, L., van Steenbergen, E., Peeters, M. C. W., & Kluwer, E. (2016). Juggling work and family responsibilities when involuntarily working more from home: A multiwave study of financial sales professionals. *Journal of Organizational Behavior*, 37, 804–822. <https://doi.org/10.1002/job.2075>
- Leitão, P. M. C., & Duarte, A. P. (2020). *A relação entre a perceção de um clima organizacional verde, o suporte da chefia e os comportamentos pró-ambientais no local de trabalho: O papel mediador da identificação organizacional* Patrícia Maria Cardoso Leitão Mestrado em Psicologia Social e das Organizações Orientadora. <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/21027>

- Ling, Q., Liu, F., & Wu, X. (2017). Servant Versus Authentic Leadership: Assessing Effectiveness in China's Hospitality Industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 58(1), 53–68. <https://doi.org/10.1177/1938965516641515>
- Liu, D., Zhang, S., Wang, L., & Lee, T. (2011). The Effects of Autonomy and Empowerment on Employee Turnover: Test of a Multilevel Model in Teams. *The Journal of Applied Psychology*, 96, 1305–1316. <https://doi.org/10.1037/a0024518>
- Locke, E., & Latham, G. (2004). What Should We Do About Motivation Theory? Six Recommendations for the Twenty-First Century. *The Academy of Management Review*, 29, 388. <https://doi.org/10.2307/20159050>
- Louie, P. A. (2017). *A Phenomenological Study on the Leadership Experience of Teleworking Leaders*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:158187924>
- Lu, Z., & Zhuang, W. (2023). Can Teleworking Improve Workers' Job Satisfaction? Exploring the Roles of Gender and Emotional Well-Being. *Applied Research in Quality of Life*, 18(3), 1433–1452. <https://doi.org/10.1007/s11482-023-10145-4>
- Maertz Jr, C. P., Griffeth, R. W., Campbell, N. S., & Allen, D. G. (2007a). The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 28(8), 1059–1075. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/job.472>
- Maertz Jr, C. P., Griffeth, R. W., Campbell, N. S., & Allen, D. G. (2007b). The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 28(8), 1059–1075. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/job.472>
- Maslach, C., & Leiter, M. (2008). Early Predictors of Job Burnout and Engagement. *The Journal of Applied Psychology*, 93, 498–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.498>
- McClelland, D. C. (1975). Power: The inner experience. In *Power: The inner experience*. Irvington.
- McClelland, D. C. (1988). *Human Motivation*. Cambridge University Press. <https://doi.org/DOI:10.1017/CBO9781139878289>
- McClelland, D. C. (1989). Motivational factors in health and disease. *The American Psychologist*, 44, 675–683.

- McGilton, K. S. (2010). Development and Psychometric Testing of the Supportive Supervisory Scale. *Journal of Nursing Scholarship*, 42(2), 223–232. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1547-5069.2009.01323.x>
- Messenger, J., Llave, O. V., Gschwind, L., Boehmer, S., Vermeulen, G., Wilkens, M., & Eurofound. (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. Eurofound. <https://doi.org/https://doi.org/10.2806/372726>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Miglioretti, M., Gragnano, A., Margheritti, S., & Picco, E. (2021). Not All Telework is Valuable. *Revistade Psicologiadel Trabajoydelas Organizaciones*, 37. <https://doi.org/10.5093/jwop2021a6>
- Milasi, S., Vázquez, I., & Macias, E. (2021). Telework before the COVID-19 pandemic: Trends and drivers of differences across the EU. *OCDE Publishing*.
- Mo, ce, Yu, T., & White, C. (2020). A self-determination theory approach to motivating engagement with channel partner enablement programs. *Industrial Marketing Management*, 90, 194–204. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.07.003>
- Morganson, V. J., Major, D. A., Oborn, K. L., Verive, J. M., & Heelan, M. P. (2010). Comparing telework locations and traditional work arrangements. *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), 578–595. <https://doi.org/10.1108/02683941011056941>
- Mouratidis, T., Vansteenkiste, M., Lens, W., & Sideridis, G. (2008). The Motivating Role of Positive Feedback in Sport and Physical Education: Evidence for a Motivational Model. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 30, 240–268. <https://doi.org/10.1123/jsep.30.2.240>
- Moutão, J., Alves, S. M., Monteiro, D., & Cid, L. (2015). O papel de mediação das necessidades psicológicas na associação entre o suporte de autonomia e o bem-estar psicológico em praticantes de fitness. *Motricidade*, 11(3), 29–40. <https://doi.org/10.6063/motricidade.3734>
- Mueller, T., & Niessen, C. (2018). Self-Leadership in the Context of Part-Time Teleworking. *Academy of Management Proceedings*, 2018(1), 14292. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2018.14292abstract>

- Nadler, J., Voyles, E., Cocke, H., & Lowery, M. (2016). Gender Disparity in Pay, Work Schedule Autonomy and Job Satisfaction at Higher Education Levels. *North American Journal of Psychology*, *18*, 623–642.
- Nagata, T., Nagata, M., Ikegami, K., Hino, A., Tateishi, S., Tsuji, M., Matsuda, S., Fujino, Y., & Mori, K. (2021). Intensity of Home-Based Telework and Work Engagement During the COVID-19 Pandemic. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, *63*(11). [https://journals.lww.com/joem/Fulltext/2021/11000/Intensity\\_of\\_Home\\_Based\\_Telework\\_and\\_Work.1.aspx](https://journals.lww.com/joem/Fulltext/2021/11000/Intensity_of_Home_Based_Telework_and_Work.1.aspx)
- Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I., & Goštautaitė, B. (2019). Working from home: characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower*, *40*(1), 87–101. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2017-0172>
- Neculaesei, A.-N., & Tocar, S. (2023). Determinants of Perceived Performance during Telework: Evidence from Romania. *Sustainability*, *15*, 6334. <https://doi.org/10.3390/su15086334>
- Ngamkroekjoti, C., Klongthong, W., & Thavorn, J. (2022). Motivational Factors Influencing Telework during the COVID-19 Pandemic. *Emerging Science Journal*, *6*, 229–246. <https://doi.org/10.28991/esj-2022-SPER-016>
- Nie, Y., Chua, B. L., Yeung, A. S., Ryan, R. M., & Chan, W. Y. (2015). The importance of autonomy support and the mediating role of work motivation for well-being: Testing self-determination theory in a Chinese work organisation. *International Journal of Psychology*, *50*(4), 245–255. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/ijop.12110>
- Niemiec, C. P., & Ryan, R. M. (2009). Autonomy, competence, and relatedness in the classroom: Applying self-determination theory to educational practice. *Theory and Research in Education*, *7*(2), 133–144. <https://doi.org/10.1177/1477878509104318>
- Nilles, J. (1976). *Telecommunications-transportation tradeoffs: opinions for tomorrow* (Vol. 1). University of Southern California (USA).
- Nilles, J. (1997). Fazendo do teletrabalho uma realidade: um guia para telegerentes e teletrabalhadores. *Futura*.
- Nilles, J. M. (1988). Traffic reduction by telecommuting: A status review and selected bibliography. *Transportation Research Part A: General*, *22*(4), 301–317. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0191-2607\(88\)90008-8](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0191-2607(88)90008-8)

- Nilles, J. M. (1997). Telework: Enabling Distributed Organizations. *Information Systems Management, 14*(4), 7–14. <https://doi.org/10.1080/10580539708907069>
- Olafsen, A. H., Deci, E. L., & Halvari, H. (2018). Basic psychological needs and work motivation: A longitudinal test of directionality. *Motivation and Emotion, 42*(2), 178–189. <https://doi.org/10.1007/s11031-017-9646-2>
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal, 39*(3), 607–634. <https://doi.org/10.2307/256657>
- Omondi, A., & Obonyo, K. (2018). *FLEXIBLE WORK SCHEDULES: A CRITICAL REVIEW OF LITERATURE* ©Strategic Journals *FLEXIBLE WORK SCHEDULES: A CRITICAL REVIEW OF LITERATURE*. 2069–2086.
- Organização Internacional do Trabalho. (2020). Teletrabalho durante e após a pandemia da COVID-19 - Guia Prático. In *ILO Publications*. [www.ilo.org/publns](http://www.ilo.org/publns).
- Orsini, C., & Rodrigues, V. (2020). Supporting motivation in teams working remotely: The role of basic psychological needs. *Medical Teacher, 42*(7), 828–829. <https://doi.org/10.1080/0142159X.2020.1758305>
- Ossa Cornejo, C., Jiménez Figueroa, A., Gómez Urrutia, V., Ossa Cornejo, C., Jiménez Figueroa, A., & Gómez Urrutia, V. (2023). Salud mental y carga mental de trabajo en trabajadores de establecimientos educativos chilenos en contexto de COVID-19. *Revista Portuguesa de Educação, 36*(1), e23001. <https://doi.org/10.21814/rpe.24855>
- Park, S., & Park, S. (2019). Employee Adaptive Performance and Its Antecedents: Review and Synthesis. *Human Resource Development Review, 18*, 294–324. <https://doi.org/10.1177/1534484319836315>
- Parker, S., & Wu, C.-H. (2014). *Leading for proactivity: how leaders cultivate staff who make things happen*.
- Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). Character strengths and virtues: A handbook and classification. In *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. American Psychological Association.
- Porras, J. I., & Robertson, P. J. (1992). Organizational development: Theory, practice, and research. In *Handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3, 2nd ed.* (pp. 719–822). Consulting Psychologists Press.

- Pulakos, E., Arad, S., Donovan, M., & Plamondon, K. (2000). Running Head: Adaptive Performance. Adaptability in the Workplace: Development of a Taxonomy of Adaptive Performance. *The Journal of Applied Psychology*, 85, 612–624. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.612>
- Rahman, M., & Karan, R. (2012). *Perceived Organizational Support and Organizational Commitment*. 27.
- Raisiene, A., Rapuano, V., Dóry, T., & Varkulevičiūtė, K. (2021). Does telework work? Gauging challenges of telecommuting to adapt to a “new normal.” *Human Technology*, 17, 126–144. <https://doi.org/10.14254/1795-6889.2021.17-2.3>
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *The Journal of Applied Psychology*, 86, 825–836. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.825>
- Rigby, C. S., & Ryan, R. M. (2018). Self-Determination Theory in Human Resource Development: New Directions and Practical Considerations. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 133–147. <https://doi.org/10.1177/1523422318756954>
- Robertson, J. L., & Barling, J. (2013). Greening organizations through leaders’ influence on employees’ pro-environmental behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 176–194. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/job.1820>
- Rosado, A. (2021). *A motivação segundo a Teoria da Auto-Determinação António Rosado*.
- Ryan, R. M. (1995). Psychological Needs and the Facilitation of Integrative Processes. *Journal of Personality*, 63(3), 397–427. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1995.tb00501.x>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67. <https://doi.org/https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. In *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. The Guilford Press. <https://doi.org/10.1521/978.14625/28806>

- Ryan, R. M., Williams, G. C., Patrick, H., & Deci, E. L. (2009). Self-determination theory and physical activity: The dynamics of motivation in development and wellness. *Hellenic Journal of Psychology*, 6(2), 107–124.
- Saks, A. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Santana, S., & Rocha, N. (2002). Teletrabalho: Que oportunidade de trabalho para o cidadão incapacitado? *Análise Psicológica*, 20. <https://doi.org/10.14417/ap.329>
- Sardeshmukh, S. R., Sharma, D., & Golden, T. D. (2012). Impact of telework on exhaustion and job engagement: a job demands and job resources model. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 193–207. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2012.00284.x>
- Sefora, N., & Dabija, D.-C. (2023). Negative Impact of Telework, Job Insecurity, and Work-Life Conflict on Employee Behaviour. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20. <https://doi.org/10.3390/ijerph20054182>
- Self, T. T., Gordon, S., & Ghosh, A. (2022). Increasing Management Retention: The Mediating Role of Organizational Embeddedness on Coworker Support and Turnover Intention. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 23(1), 107–125. <https://doi.org/10.1080/15256480.2019.1708224>
- Serra, P. (1996). *O Teletrabalho - conceitos e implicações*. Universidade da Beira Interior.
- Serrador Filipe, S. (2021). *Teletrabalho e o seu Impacto na vida dos Teletrabalhadores no Contexto de Pandemia COVID-19*. Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém.
- Sobral, J., Quental, C., Peixoto, J., Sobral, J., Quental, C., & Peixoto, J. (2023). Evidências sobre os riscos psicossociais e o teletrabalho. *Revista Portuguesa de Saúde Ocupacional Online*, 15. <https://doi.org/10.31252/RPSO.2023.04.15>
- Solania, N., Coñado, E., Pguta, M., Ventura, R., & Arnado, A. (2023). The Influence of Workload and Work Motivation on the Performance of Teachers. *International Journal of Multidisciplinary: Applied Business and Education Research*, 4, 1270–1277. <https://doi.org/10.11594/ijmaber.04.04.22>
- Sostero, M., Milasi, S., Hurley, J., Fernández-Macías, E., & Bisello, M. (2020). *Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide?* (Issue 2020/05).

- European Commission, Joint Research Centre (JRC).  
<http://hdl.handle.net/10419/231337>
- Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2003). Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, *24*(3), 251–270. <https://doi.org/10.1002/job.192>
- Sun, L. (2019). Perceived Organizational Support: A Literature Review. *International Journal of Human Resource Studies*, *9*, 155. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i3.15102>
- Taskan, B., Junça-Silva, A., & Caetano, A. (2022). Clarifying the conceptual map of VUCA: a systematic review. *International Journal of Organizational Analysis*, *30*(7), 196–217. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2022-3136>
- Tavares, A. I. (2017). Telework and health effects review. *International Journal of Healthcare*, *3*, 30. <https://doi.org/10.5430/ijh.v3n2p30>
- Tremblay, D.-G., & Genin, É. (2007). The Demand for Telework of IT Self-Employed Workers. *The Journal of E-Working*, *1*.
- Trépanier, S.-G., Fernet, C., & Austin, S. (2013). Workplace bullying and psychological health at work: The mediating role of satisfaction of needs for autonomy, competence and relatedness. *Work and Stress*, *27*, 123–140. <https://doi.org/10.1080/02678373.2013.782158>
- Vakola, M., Xanthopoulou, D., & Demerouti, E. (2023). Daily Job Crafting and Adaptive Performance During Organizational Change: The Moderating Role of Managers' Influence Tactics. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *59*(2), 232–261. <https://doi.org/10.1177/00218863221133622>
- van Dierendonck, D. (2010). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, *37*(4), 1228–1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- Vasconcellos, D., Parker, P., Hilland, T., Cinelli, R., Owen, K., Kapsal, N., Lee, J., Antczak, D., Ntoumanis, N., Ryan, R., & Lonsdale, C. (2019). Self-Determination theory applied to physical education: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Educational Psychology*, *112*. <https://doi.org/10.1037/edu0000420>
- Vasileva, N., & Datta, P. (2021). The impact of leadership style on employee motivation in the automotive industry: A British perspective. *Journal of Business & Retail Management Research*, *16*. <https://doi.org/10.24052/JBRMR/V16IS01/ART-05>

- Vaz, R. (2005, July). *Cumprimento de Objectivos e Motivação para o Desempenho: a Recompensa do Mérito*.
- Vega, R., Anderson, A., & Kaplan, S. (2014). A Within-Person Examination of the Effects of Telework. *Journal of Business and Psychology*, 30. <https://doi.org/10.1007/s10869-014-9359-4>
- Veloso, A. P., Costa, E. M. da, Abrantes, P., Veloso, A. P., Costa, E. M. da, & Abrantes, P. (2022). Teletrabalho em tempo de pandemia: das vantagens às incertezas nos quotidianos das famílias residentes na Área Metropolitana de Lisboa Norte, Portugal. *Finisterra - Revista Portuguesa de Geografia*, 121, 125–150. <https://doi.org/10.18055/finis28818>
- Vilhelmson, B., & Thulin, E. (2016). Who and where are the flexible workers? Exploring the current diffusion of telework in Sweden. *New Technology, Work and Employment*, 31(1), 77–96. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/ntwe.12060>
- Wadsworth, L. L., & Facer, R. L. (2016). Work–Family Balance and Alternative Work Schedules: Exploring the Impact of 4-Day Workweeks on State Employees. *Public Personnel Management*, 45(4), 382–404. <https://doi.org/10.1177/0091026016678856>
- Wang, H., Xiao, Y., Wang, H., Zhang, H., & Chen, X. (2023). “Who Knows Me Understands My Needs”: The Effect of Home-Based Telework on Work Engagement. *Psychology Research and Behavior Management*, Volume 16, 619–635. <https://doi.org/10.2147/prbm.s402159>
- Wayne, S., Shore, L., & Liden, R. (1997). Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82–111. <https://doi.org/10.2307/257021>
- Werner, J. (2000). Implications of OCB and Contextual Performance for Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 10, 3–24. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00036-4](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00036-4)
- Williams, G. C., Halvari, H., Niemiec, C. P., Sjørebø, Ø., Olafsen, A. H., & Westbye, C. (2014). Managerial support for basic psychological needs, somatic symptom burden and work-related correlates: A self-determination theory perspective. *Work & Stress*, 28(4), 404–419. <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.971920>

- Wilson, M., & Greenhill, A. (2004). Gender and teleworking identities in the risk society: a research agenda. *New Technology, Work and Employment*, 19(3), 207–221. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2004.00138.x>
- Wu, C.-H., & Parker, S. K. (2017). The Role of Leader Support in Facilitating Proactive Work Behavior: A Perspective From Attachment Theory. *Journal of Management*, 43(4), 1025–1049. <https://doi.org/10.1177/0149206314544745>

## ANEXOS

### Anexo A – Caraterização da amostra

**Tabela 13** - Caraterização da amostra

|  |                            | N   | %     |
|--|----------------------------|-----|-------|
| Género                                   | Masculino                  | 74  | 44,3% |
|  | Feminino                   | 93  | 55,7% |
| Habilitação académica                    | Ensino Secundário          | 13  | 7,8%  |
|  | Curso Técnico Profissional | 11  | 6,6%  |
|  | Bacharelato                | 2   | 1,2%  |
|  | Licenciatura               | 85  | 50,9% |
|  | Pós-Graduação              | 16  | 9,6%  |
|  | Mestrado                   | 37  | 22,2% |
|  | Doutoramento               | 3   | 1,8%  |
| Estado civil                             | Solteiro/a                 | 115 | 68,9% |
|  | Casado/a                   | 28  | 16,8% |
|  | União de Facto             | 22  | 13,2% |
|  | Divorciado/a ou Separado/a | 2   | 1,2%  |
| Número de elementos do agregado familiar | 1                          | 40  | 24%   |
|  | 2                          | 32  | 19,2% |
|  | 3                          | 49  | 29,3% |
|  | 4                          | 38  | 22,8% |
|  | 5                          | 4   | 2,4%  |
|  | 6 ou mais                  | 4   | 2,4%  |
| Número de dependentes                    | 0                          | 121 | 72,5% |
|  | 1                          | 19  | 11,4% |
|  | 2                          | 20  | 12%   |
|  | 3                          | 3   | 1,8%  |

|  |   |     |       |
|--|---|-----|-------|
|  | 4 ou mais   | 4   | 2,4%  |
| Animais de estimação                           | Sim   | 107 | 64,1% |
|  | Não   | 60  | 35,9% |
| Situação profissional                          | Trabalhador/a por conta de outrem - Setor Privado | 110 | 65,9% |
|  | Trabalhador/a por conta de outrem - Setor Público | 22  | 13,2% |
|  | Trabalhador/a por conta própria                   | 4   | 2,4%  |
|  | Desempregado/a                                    | 5   | 3%    |
|  | Trabalhador-Estudante                             | 26  | 15,6% |
| Vínculo contratual                             | Contrato a termo resolutivo certo                 | 50  | 29,9% |
|  | Contrato a termo resolutivo incerto               | 23  | 13,8% |
|  | Contrato sem termo                                | 94  | 56,3% |
| Ainda se encontra em teletrabalho              | Sim   | 99  | 59,3% |
|  | Não   | 68  | 40,7% |
| Regime de teletrabalho                         | Totalmente remoto                                 | 67  | 40,1% |
|  | Híbrido   | 100 | 59,9% |
| Primeiro contacto com o regime de teletrabalho | Antes do início da pandemia de COVID-19           | 23  | 13,8% |
|  | Depois do início da pandemia de COVID-19          | 144 | 86,2% |
| A adoção do regime de teletrabalho foi...      | escolha pessoal                                   | 9   | 5,4%  |
|  | escolha da organização                            | 92  | 55,1% |
|  | resultante de acordo entre ambos                  | 66  | 39,5% |

## **Anexo B – Questionário**

1. Qual é o seu género?
  - Masculino
  - Feminino
  - Indefinido/Não binário
  
2. Qual é a sua idade? (em anos)
  
3. Qual é a sua habilitação académica?
  - 1.º ciclo do ensino básico
  - 2.º ciclo do ensino básico
  - 3.º ciclo do ensino básico
  - Ensino Secundário
  - Curso Técnico Profissional
  - Bacharelato
  - Licenciatura
  - Pós-Graduação
  - Mestrado
  - Doutoramento
  
4. Qual é o seu estado civil?
  - Solteiro/a
  - Casado/a
  - União de Facto
  - Divorciado/a ou Separado/a
  - Viúvo/a
  
5. Por quantos elementos é formado o seu agregado familiar?
  - 1
  - 2
  - 3

- 4
  - 5
  - 6 ou mais
6. Quantas pessoas são suas dependentes no seu agregado familiar?
- 1
  - 2
  - 3
  - 4 ou mais
7. Tem animais de estimação?
- Sim
  - Não
8. Quantos?
9. Qual é a sua situação profissional atual?
- Trabalhador/a por conta de outrem - Setor Privado
  - Trabalhador/a por conta de outrem - Setor Público
  - Trabalhador/a por conta própria
  - Trabalhador-Estudante
  - Estudante
  - Desempregado/a
10. Qual é o seu vínculo contratual?
- Contrato a termo resolutivo certo
  - Contrato a termo resolutivo incerto
  - Contrato sem termo
11. Qual é o seu tempo de antiguidade na organização onde trabalha? (em anos)

O papel mediador da motivação na relação entre a percepção do suporte das chefias e o desempenho adaptativo dos teletrabalhadores

12. Esteve em regime de teletrabalho/trabalho remoto nos últimos 6 meses?

- Sim
- Não

13. Ainda se encontra em teletrabalho?

- Sim
- Não

14. Em que tipo de regime?

- Regime totalmente remoto
- Regime híbrido

15. Quando estabeleceu contacto com o regime de teletrabalho pela primeira vez?

- Antes do início da pandemia de COVID-19
- Depois do início da pandemia de COVID-19

16. A adoção do regime de teletrabalho foi...

- escolha pessoal
- escolha da organização
- resultante de acordo entre ambos

17. De acordo com a sua situação profissional, assinale com que frequência se identifica com as seguintes afirmações, sendo que 1 corresponde a “Nunca” e 5 a “Sempre”.

|   | (1)<br>Nunca | (2)<br>Poucas<br>vezes | (3)<br>Algumas<br>vezes | (4)<br>Muitas<br>vezes | (5)<br>Sempre |
|---|--------------|------------------------|-------------------------|------------------------|---------------|
| Não me sinto ligado/a aos meus colegas de trabalho.               |              |                        |                         |                        |               |
| Sinto que faço parte de um grupo com os meus colegas de trabalho. |              |                        |                         |                        |               |

|  | (1)<br>Nunca | (2)<br>Poucas<br>vezes | (3)<br>Algumas<br>vezes | (4)<br>Muitas<br>vezes | (5)<br>Sempre |
|--|--------------|------------------------|-------------------------|------------------------|---------------|
| Tenho pouco contacto com os meus colegas de trabalho.                                    |              |                        |                         |                        |               |
| Sinto que posso falar com os meus colegas sobre coisas que me preocupam.                 |              |                        |                         |                        |               |
| Tenho a sensação de estar isolado dos meus colegas de trabalho.                          |              |                        |                         |                        |               |
| Mantenho uma relação de amizade próxima com alguns colegas de trabalho.                  |              |                        |                         |                        |               |
| Sinto que não sou competente no trabalho que realizo.                                    |              |                        |                         |                        |               |
| Sinto que realmente domino os conhecimentos necessários para realizar as minhas tarefas. |              |                        |                         |                        |               |
| Sinto que sou competente no trabalho que realizo.  |              |                        |                         |                        |               |
| Tenho dúvidas de que consiga realizar o meu trabalho da forma adequada.                  |              |                        |                         |                        |               |
| Sinto que faço um bom trabalho na realização das minhas tarefas.                         |              |                        |                         |                        |               |
| Tenho a sensação de que consigo dar resposta aos desafios com que me deparo no trabalho. |              |                        |                         |                        |               |
| Sinto que posso ser eu próprio/a quando estou a trabalhar.                               |              |                        |                         |                        |               |
| Sinto frequentemente que tenho de seguir as ordens de outras pessoas.                    |              |                        |                         |                        |               |
| Se pudesse escolher, faria o meu trabalho de forma diferente.                            |              |                        |                         |                        |               |

O papel mediador da motivação na relação entre a percepção do suporte das chefias e o desempenho adaptativo dos teletrabalhadores

|  | (1)<br>Nunca | (2)<br>Poucas<br>vezes | (3)<br>Algumas<br>vezes | (4)<br>Muitas<br>vezes | (5)<br>Sempre |
|--|--------------|------------------------|-------------------------|------------------------|---------------|
| As minhas tarefas correspondem àquilo que realmente quero fazer.                       |              |                        |                         |                        |               |
| Sinto liberdade para realizar o meu trabalho da forma que entendo ser a mais indicada. |              |                        |                         |                        |               |
| Sinto-me obrigado/a a fazer coisas que não quero fazer no trabalho.                    |              |                        |                         |                        |               |

18. De acordo com a sua situação profissional, assinale com que frequência se identifica com as seguintes afirmações, sendo que 1 corresponde a “Nunca” e 5 a “Sempre”.

|  | (1)<br>Nunca | (2)<br>Poucas<br>vezes | (3)<br>Algumas<br>vezes | (4)<br>Muitas<br>vezes | (5)<br>Sempre |
|--|--------------|------------------------|-------------------------|------------------------|---------------|
| Adaptei-me bem às mudanças nas minhas tarefas principais.  |              |                        |                         |                        |               |
| Tenho lidado bem com mudanças na forma como devo realizar as minhas tarefas principais.  |              |                        |                         |                        |               |
| Tenho aprendido novas competências ou desempenhado novos papéis, que me ajudam a adaptar a mudanças nas minhas tarefas principais. |              |                        |                         |                        |               |
| Tenho sido flexível com as mudanças gerais na minha organização.   |              |                        |                         |                        |               |
| Tenho lidado bem com as mudanças na forma como a minha organização funciona.   |              |                        |                         |                        |               |
| Tenho aprendido novas competências ou  |              |                        |                         |                        |               |

|   | (1)<br>Nunca | (2)<br>Poucas<br>vezes | (3)<br>Algumas<br>vezes | (4)<br>Muitas<br>vezes | (5)<br>Sempre |
|---|--------------|------------------------|-------------------------|------------------------|---------------|
| desempenhado novos papéis, que me ajudam a adaptar às mudanças gerais na minha organização. |              |                        |                         |                        |               |

19. De acordo com a sua situação profissional, assinale o grau de concordância com as seguintes afirmações, sendo que 1 corresponde a “Discordo totalmente” e 5 a “Concordo totalmente”.

|   | (1)<br>Discordo<br>totalmente | (2)<br>Discordo | (3)<br>Não<br>concordo<br>nem<br>discordo | (4)<br>Concordo | (5)<br>Concordo<br>totalmente |
|---|-------------------------------|-----------------|---|-----------------|-------------------------------|
| A minha chefia reconhece as minhas competências de trabalho.  |                               |                 |   |                 |                               |
| A minha chefia tenta conhecer e dar resposta às minhas necessidades.                                      |                               |                 |   |                 |                               |
| A minha chefia conhece-me suficientemente bem para perceber quando estou preocupado/a com o meu trabalho. |                               |                 |   |                 |                               |
| A minha chefia tenta compreender o meu ponto de vista quando comunico com ela.                            |                               |                 |   |                 |                               |
| A minha chefia informa-me sobre o que é esperado de mim e do meu trabalho.                                |                               |                 |   |                 |                               |
| A minha chefia demonstra preocupar-se comigo.   |                               |                 |   |                 |                               |

O papel mediador da motivação na relação entre a percepção do suporte das chefias e o desempenho adaptativo dos teletrabalhadores

|   | (1)<br>Discordo<br>totalmente | (2)<br>Discordo | (3)<br>Não<br>concordo<br>nem<br>discordo | (4)<br>Concordo | (5)<br>Concordo<br>totalmente |
|---|-------------------------------|-----------------|---|-----------------|-------------------------------|
| A minha chefia preocupa-se realmente com o meu bem-estar.   |                               |                 |   |                 |                               |
| A minha chefia está sempre disponível para me ajudar quando tenho um problema.                                |                               |                 |   |                 |                               |
| A minha chefia está sempre disponível para me ajudar quando o meu trabalho não está a correr bem.             |                               |                 |   |                 |                               |
| A minha chefia estaria disposta a ajudar-me caso eu precisasse de um favor.                                   |                               |                 |   |                 |                               |
| A minha chefia mantém-me informado/a sobre mudanças importantes no ambiente de trabalho ou na organização.    |                               |                 |   |                 |                               |
| A minha chefia dá valor à minha opinião.  |                               |                 |   |                 |                               |
| A minha chefia demonstra abertura para ouvir a minha opinião.   |                               |                 |   |                 |                               |
| A minha chefia mantém-me informado/a acerca de decisões tomadas em relação ao meu trabalho.                   |                               |                 |   |                 |                               |
| A minha chefia procura manter o equilíbrio entre as exigências do trabalho e as minhas necessidades pessoais. |                               |                 |   |                 |                               |
| A minha chefia incentiva-me, até mesmo em situações difíceis.   |                               |                 |   |                 |                               |

|  | (1)<br>Discordo<br>totalmente | (2)<br>Discordo | (3)<br>Não<br>concordo<br>nem<br>discordo | (4)<br>Concordo | (5)<br>Concordo<br>totalmente |
|--|-------------------------------|-----------------|---|-----------------|-------------------------------|
| A minha chefia faz questão de demonstrar o seu reconhecimento quando faço um bom trabalho. |                               |                 |   |                 |                               |
| A minha chefia respeita-me enquanto pessoa.  |                               |                 |   |                 |                               |
| A minha chefia disponibiliza tempo para me ouvir.  |                               |                 |   |                 |                               |
| A minha chefia reconhece os meus pontos fortes e as minhas áreas a desenvolver.            |                               |                 |   |                 |                               |
| A minha chefia dá importância aos meus objetivos e valores.                                |                               |                 |   |                 |                               |

