



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Como e quando é que o Regime híbrido afeta indicadores afetivos e de desempenho?

Sofia Inês Dias Neto

Mestrado em Gestão

Orientadora:

Professora Doutora Ana Luísa Junça da Silva, Professora Auxiliar

Iscte - Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2024



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Como e quando é que o Regime híbrido afeta indicadores afetivos e de desempenho?

Sofia Inês Dias Neto

Mestrado em Gestão

Orientadora:

Professora Doutora Ana Luísa Junça da Silva, Professora Auxiliar

Iscte - Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2024

Agradecimentos

Gostaria de expressar a minha profunda gratidão a todos os que contribuíram de maneira significativa e impactante para a realização desta tese, que representa o culminar de um período desafiador e enriquecedor da minha jornada académica.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à minha orientadora, professora Ana Junça Silva, por todo o comprometimento, por todo o apoio/orientação, pela sabedoria e, por toda a disponibilidade e paciência na operacionalização deste trabalho. Sem dúvida alguma, que a sua presença foi crucial para o sucesso desta tese, e estou profundamente grata por ter tido a sorte de a ter como orientadora de dissertação.

Não poderia encerrar esta jornada de agradecimentos, sem expressar a minha profunda gratidão à minha querida (e grande) família, que sempre foi a base sólida e o alicerce do meu crescimento pessoal e académico. Por toda a motivação que me deram ao longo dos últimos meses.

À minha querida mãe, que esteve sempre presente para me ouvir, ajudar, por ter sido o meu maior apoio emocional e porto de abrigo, por nunca me deixar desistir e principalmente por ter sempre uma palavra amiga, de motivação e inspiração.

Agradeço de coração aos meus amigos Raquel e Tiago, que foram os meus grandes companheiros durante as sessões de tese no ISCTE. Mais do que sessões de estudo, foram momentos de partilha e motivação mútua e, sem dúvida, que a sua presença adicionou uma dimensão especial nesta experiência académica.

Além dos mencionados, expresso a minha gratidão a todos que, de alguma forma, contribuíram para a realização desta tese. Cada palavra carinhosa, gesto de apoio e motivação, foi fundamental para o meu percurso académico.

Por fim, mas não menos importante, manifesto o meu profundo reconhecimento aos professores, por serem não apenas transmissores de conhecimento, mas também guias do meu percurso académico e pessoal, sendo que cada um teve impacto à sua maneira, e que irei guardar e levar comigo ao longo de toda a minha vida.

Setembro, 2024

Resumo

Num contexto empresarial em constante evolução, a saúde e o desempenho no trabalho emergem como pilares fundamentais para o sucesso organizacional. Dentro deste cenário, as modalidades de trabalho flexíveis, como o regime híbrido, apresentam uma dinâmica singular que suscita preocupações e desafia as tradicionais concepções de trabalho. Neste contexto, o modelo das exigências-recursos do trabalho surge como um modelo teórico relevante para decifrar as complexas relações entre as características do trabalho e as suas consequências. A investigação acerca do efeito do regime de trabalho (trabalho presencial versus regime híbrido) na exaustão emocional e no desempenho é relativamente recente, não existindo, até ao momento, evidências claras destas relações. Como tal, esta dissertação pretendeu analisar: (1) o efeito indireto do regime de trabalho no *burnout* através do *work-life balance*; (2) e o papel moderador das exigências cognitivas nesta relação indireta. Por conseguinte, foi realizado um estudo quantitativo (N = 203) junto de profissionais em regime de trabalho presencial e híbrido. Os resultados mostraram que o regime de trabalho (híbrido) apresentou uma relação negativa com o *burnout* através do aumento do *work-life balance*. Para além disso, esta relação foi moderada pelos níveis de exigências cognitivas de tal forma que a relação indireta tornou-se mais forte quando os níveis de exigências cognitivas eram mais baixos (versus níveis mais elevados). Este estudo contribui para uma melhor compreensão dos efeitos do regime de trabalho, em particular, o regime híbrido, nomeadamente ao nível da saúde mental e dos efeitos sobre o *work-life balance*. Para além disso, realça o papel moderador das exigências cognitivas, como uma condição que influencia o impacto do regime de trabalho híbrido no *burnout* através do *work-life balance*. Com isto é possível orientar as organizações na criação de políticas eficazes e capazes de promover ambientes de trabalho híbridos que beneficiem tanto o bem-estar dos colaboradores quanto a uma boa conciliação trabalho-família.

Palavras-chave: regime híbrido; teletrabalho; work life balance; colaboradores; relacionamento; burnout; exigências cognitivas.

Classificações JEL: D23 – Comportamento Organizacional; O15 – Recursos Humanos.

Abstract

In a constantly evolving business context, health and work performance emerge as fundamental pillars for organizational success. Within this scenario, flexible work arrangements, such as the hybrid model, present a unique dynamic that raises concerns and challenges traditional conceptions of work. In this context, the job demands-resources model emerges as a relevant theoretical framework to decipher the complex relationships between job characteristics and their consequences. Research on the effect of work arrangements (in-person work versus hybrid model) on emotional exhaustion and performance is relatively recent, with no clear evidence of these relationships to date. As such, this dissertation aimed to analyze: (1) the indirect effect of work arrangements on burnout through work-life balance; and (2) the moderating role of cognitive demands in this indirect relationship. Consequently, a quantitative study (N = 203) was conducted with professionals working under in-person and hybrid arrangements. The results showed that the hybrid work arrangement had a negative relationship with burnout through the improvement of work-life balance. Additionally, this relationship was moderated by levels of cognitive demands in such a way that the indirect relationship became stronger when cognitive demands were lower (versus higher levels). This study contributes to a better understanding of the effects of work arrangements, particularly the hybrid model, specifically regarding mental health and the effects on work-life balance. Moreover, it highlights the moderating role of cognitive demands as a condition that influences the impact of the hybrid work model on burnout through work-life balance. With this, it is possible to guide organizations in creating effective policies capable of promoting hybrid work environments that benefit both employee well-being and a good work-family balance.

Keywords: hybrid regime; teleworking; autonomy, competence, relationship; self-determination theory; well-being.

JEL Classification: D23 – Organizational Behavior; O15 – Human Resources.

Índice

Agradecimentos.....	i
Resumo	iii
Abstract	v
Capítulo 1 – Introdução	1
Capítulo 2 – Revisão de Literatura.....	5
2.1 Teletrabalho: Origem e Definição.....	5
2.2 Efeitos do teletrabalho: Vantagens e Desvantagens	6
2.3 Regime do trabalho híbrido	7
2.4 Efeitos do trabalho híbrido: benefícios e desvantagens	8
2.5 Work-Life balance.....	10
2.6 O Burnout	12
2.7 O Papel Mediador do Work-Life balance (WLB).....	14
2.8 O Papel Moderador das Exigências Cognitivas	16
Capítulo 3 – Metodologia	19
3.1 Procedimento	19
3.2 Amostra.....	19
3.3 Instrumentos de medida	20
3.3.1 Regime de trabalho	20
3.3.2 Work-life balance.....	20
3.3.3 Burnout	20
3.3.4 Exigências Cognitivas	20
3.3.5 Variáveis de controlo.....	21
3.4 Estratégia de análise de dados	21
Capítulo 4 – Análise de Resultados e Discussão	23
4.1 Enviesamento do método comum e questões de multicolinearidade	23
4.2 Análise Descritiva e Correlação entre as Variáveis	24
4.3 Teste de hipóteses	26
Capítulo 5 – Discussão e Conclusão	31
5.1 Discussão de Resultados	31
5.2 Implicações Teóricas	31
5.3 Implicações Práticas	33
5.4 Limitações e sugestões para a investigação futura	34
5.5 Conclusão	35
Capítulo 6 – Referências Bibliográficas	37
Capítulo 7 – Anexos	45

Índice de Figuras

Figura 2.1 - Modelo Conceptual de mediação da WLB na relação entre o regime de trabalho (teletrabalho versus híbrido) e o burnout.....	17
--	----

Índice de Quadros

Quadro 4.1 - Resultados da Análise Fatorial Confirmatória.....	24
Quadro 4.2 – Estatísticas Descritivas, Correlações e Índices de Consistência Interna das Variáveis.....	25
Quadro 4.3 – Teste de Hipóteses: Resultados do Efeito Indireto.....	26

Capítulo 1 – Introdução

No contexto atual, a introdução de regimes de trabalho flexíveis, como o regime de trabalho híbrido, tem provocado uma série de mudanças substanciais no ambiente laboral (Grant et al., 2020). Este regime de trabalho, caracterizado pela combinação de trabalho presencial e remoto, tem sido amplamente adotado por organizações em resposta às exigências emergentes e à evolução das tecnologias de comunicação (Bosua et al., 2020). Contudo, a compreensão do impacto deste regime sobre indicadores afetivos e de desempenho ainda é escassa (Lee et al., 2021).

De acordo com o *e-work life model* (Grant et al., 2020) e com alguns estudos empíricos, os regimes de trabalho flexíveis promovem o equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Venz et al., 2022). O equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (*work-life balance*) refere-se à capacidade dos indivíduos de conciliar as exigências do trabalho com as responsabilidades e interesses fora do ambiente profissional (Shimazu et al., 2021). O argumento do *e-work life model* alinha-se com o modelo de exigências e recursos do trabalho (JD-R; Demerouti et al., 2001). De acordo com o JD-R, o trabalho possui duas categorias principais de características: recursos e exigências. No que diz respeito aos recursos, a flexibilidade e a autonomia — aspetos centrais em regimes de trabalho flexíveis, como o trabalho híbrido — têm um impacto positivo no equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. O modelo sugere ainda um processo de deterioração da saúde, argumentando que um nível elevado de exigências, quando não compensado por recursos adequados (como o trabalho híbrido), pode conduzir ao stress e, eventualmente, ao *burnout* (Bakker et al., 2023). Ou seja, as exigências podem ser diminuídas na presença de recursos adequados para lidar com elas, o que, por sua vez, reduz os efeitos adversos na saúde dos teletrabalhadores, como o risco de *burnout* (Demerouti et al., 2001).

O *burnout* refere-se a um estado de exaustão emocional, cinismo e falta de realização pessoal, resultante da exposição prolongada ao stress ocupacional (Maslach et al., 1997). Assim, espera-se que o regime de trabalho (neste caso, o híbrido) apresente uma relação positiva com o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e, por conseguinte, uma relação negativa com o *burnout*.

Além disso, o modelo JD-R sugere que as exigências podem atenuar o impacto positivo dos recursos do trabalho nos indicadores de stress e *burnout* (Bakker et al., 2014). Por exemplo, as exigências cognitivas no trabalho podem enfraquecer o efeito benéfico de regimes de trabalho flexíveis no *burnout*, ao interferirem com o equilíbrio entre a vida pessoal e

profissional. As exigências cognitivas incluem os desafios mentais enfrentados pelos trabalhadores, como a necessidade de adaptação a diferentes contextos e modalidades de comunicação (Peters et al., 2020). Este tipo de exigências pode comprometer os efeitos positivos dos recursos do trabalho no processo de deterioração da saúde, aumentando o risco de *burnout* em resposta às características do trabalho (Bakker et al., 2023). Logo, espera-se que as exigências cognitivas atuem como moderador da relação indireta entre o regime de trabalho e o *burnout* através do equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal.

A relevância de investigar os efeitos dos regimes de trabalho reside na crescente adoção do regime híbrido e nos seus potenciais impactos no bem-estar dos trabalhadores (Rudolph et al., 2021). Embora existam numerosos estudos sobre trabalho remoto e presencial, persistem lacunas significativas no entendimento dos efeitos específicos do regime híbrido (Allen et al., 2020). Por exemplo, poucos estudos analisaram de forma abrangente como esta modalidade de trabalho influencia o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, o risco de *burnout*, e as exigências cognitivas enfrentadas pelos indivíduos.

Como tal, este estudo pretende colmatar lacunas na investigação, analisando o papel do regime de trabalho híbrido sobre a exaustão emocional (*burnout*) considerando a interferência trabalho-vida (*work life balance*) como um potencial mecanismo desta relação. Assim, com base no modelo JD-R, este estudo pretendeu explorar o papel mediador do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional na relação entre o regime de trabalho (presencial versus híbrido). Além disso, testou ainda o papel moderador das exigências cognitivas na relação indireta anterior.

Deste modo, espera-se que este estudo contribua tanto para o avanço teórico quanto para a prática na área de gestão de recursos humanos (Wanberg et al., 2020). A nível teórico, o estudo fornecerá insights sobre os mecanismos subjacentes aos efeitos do regime de trabalho híbrido, enriquecendo o entendimento atual sobre o trabalho contemporâneo. Similarmente, este estudo contribui para o aumento do conhecimento acerca dos efeitos do regime de trabalho, em particular do regime híbrido. Para além disso, contribui ainda para a literatura sobre o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal revelando como este pode ser um mecanismo explicativo da relação entre o regime de trabalho e o *burnout*. Por fim, ao investigar o efeito das exigências cognitivas no contexto do regime híbrido, procura-se obter insights e desenvolver estratégias para auxiliar os indivíduos a lidar com a sobrecarga de trabalho, o que pode resultar em melhorias no desempenho e produtividade, assim como numa redução da exaustão emocional.

Em termos práticos, a presente dissertação reveste-se de relevância substancial, dado que

o regime híbrido, embora em expansão, ainda não está plenamente consolidado na nossa sociedade, gerando incertezas consideráveis. Além disso, muitas organizações não possuem a preparação adequada para adotar este modelo flexível de forma eficaz, seja no que diz respeito à infraestrutura básica necessária (como materiais e sistemas tecnológicos de suporte), seja no apoio aos colaboradores. Assim, os resultados podem informar políticas e práticas de gestão de pessoas, ajudando as organizações a otimizar a implementação do regime híbrido e promover o bem-estar e a eficácia dos trabalhadores. Em suma, este estudo poderá servir como um ponto de referência essencial para empresas que procuram orientações baseadas em evidências para implementar e sustentar o regime híbrido de forma eficaz.

No próximo capítulo, será conduzida uma revisão da literatura para aprofundar os conceitos em análise.

Capítulo 2 – Revisão de Literatura

2.1 Teletrabalho: Origem e Definição

O conceito “teletrabalho” tem sido abordado, progressivamente, ao longo dos anos. Jack Nilles em meados dos anos 70, lançou a ideia de teletrabalho (*telecommuting ou telework*) definida como “o uso de tecnologias de informação para substituir parcial ou totalmente as viagens relacionadas com o trabalho” (Nilles, 1997; p. 7), para permitir a realização das tarefas de trabalho diárias à distância, habitualmente a partir de casa, e com recurso a meios de comunicação tecnológicos/digitais (Golden, 2021; Karacsony, 2021; Sroka, 2018; Stoker et al., 2021).

O teletrabalho é um conceito complexo que ainda não tem uma definição consensual (Grant, Wallace, & Spurgeon, 2013; Sullivan, 2003). Ao longo do tempo, vários termos têm surgido associados ao teletrabalho, como por exemplo, *telework*, *telecommuting*, *remote work*, *e-work* e *agile work* (Grant et al., 2019). No entanto, todos têm características semelhantes e são usados de forma indistinta (Baruch, 2000), o que cria algumas dificuldades no estudo deste fenómeno.

Segundo Barros e Silva (2010), teletrabalho pode ser definido de acordo com: (a) o espaço - o local onde o trabalho é realizado, que pode ser o domicílio do trabalhador, escritório remoto, centro de teletrabalho (Coenen & Kok, 2014); (b) os meios de informação e comunicação - os recursos tecnológicos utilizados para o teletrabalho; (c) o tempo - o horário em que o trabalho é realizado (parcial ou total), e; (d) as relações contratuais - o tipo de contrato do trabalhador (direto ou freelancer).

Em Portugal, o teletrabalho, é regido por um acordo particular entre as partes, o que de acordo com o artigo 165º do código do trabalho (Lei no 7/2009, de 12 de fevereiro), consiste na “prestação de trabalho em regime de subordinação jurídica do trabalhador a um empregador, em local não determinado por este, através do recurso a tecnologias de informação e comunicação”. Desta forma, o conceito de “teletrabalhador” será referenciado, ao longo do presente estudo, para se direccionar aos trabalhadores que exerçam o seu trabalho a partir de casa.

2.2 Efeitos do teletrabalho: Vantagens e Desvantagens

Atualmente, apesar de já existirem alguns estudos acerca dos efeitos da implementação do teletrabalho, não existe conformidade entre os investigadores, pois os resultados recolhidos são mistos e, muitas vezes, paradoxais (Athanasiadou & Theriou, 2021; De Vos & Van der Heijden, 2015).

A literatura tem demonstrado resultados positivos (vantagens) e negativos (desvantagens) a nível organizacional, individual e social. Em termos de benefícios organizacionais, destaca-se: (a) maior produtividade; (b) menor rotatividade; (c) níveis mais reduzidos de absentismo; (d) diminuição de custos (e.g., de eletricidade e de rendas); (e) maior eficiência em processos de recrutamento, visto haver a possibilidade de integrar trabalhadores de zonas geográficas distantes; (f) capacidade de dinamizar a economia de regiões menos desenvolvidas; (g) capacidade de tornar o trabalho mais acessível a um maior número de pessoas; (h) flexibilidade das organizações para se adaptarem a situações imprevistas, como catástrofes naturais, epidemias e pandemias (e.g., Bailey & Kurland, 2002; Baruch, 2000; Coenen & Kok, 2014; Eurofound & ILO, 2017; Fonner & Roloff, 2010; Gajendran & Harrison, 2007; Grant et al., 2013; Grant et al., 2019; Morgan, 2004; Nilles, 1997; Tremblay, 2002). Além das vantagens anteriormente mencionadas, também é possível identificar algumas desvantagens para as organizações, nomeadamente: (a) dificuldade de controlar o trabalho e de avaliar o desempenho; (b) insegurança e relutância em relação à mudança por parte dos gestores (Kwon & Jeon, 2020; Park & Cho, 2020).

Ao nível individual, as principais vantagens são: (a) poupança do tempo de viagem e dos custos associados; (b) maior autonomia para gerir o horário e o local de trabalho, o que permite conciliar melhor a vida pessoal e profissional; (c) menos distrações e interrupções no ambiente de trabalho, o que facilita a concentração e o cumprimento de prazos; (d) maior capacidade de autogestão (autonomia); (e) maior bem-estar e satisfação com o trabalho; (f) menos stress no trabalho e; (g) maior harmonia entre a vida profissional e familiar (*work-life balance*) (Barber & Santuzzi, 2015; Baruch, 2000; Bentley et al., 2016; Eurofound & ILO, 2017; Fonner & Roloff, 2010; Grant et al., 2013; Grant et al., 2019; Mann & Holdsworth, 2003). Por oposição, também existem algumas desvantagens para o trabalhador, tais como (a) a dificuldade em desligar do trabalho devido à constante conectividade permitida pelas tecnologias de informação e comunicação (TIC), (b) a sobrecarga de comunicação; (c) maior dificuldade em separar o trabalho da vida pessoal, o que pode levar ao conflito trabalho-família; (d) maiores níveis de ansiedade e de stress e diminuição do bem-estar; (e) o teletrabalhador pode sentir-se

isolado dos colegas e da empresa o que pode levar a problemas de saúde mental; (f) decréscimo das oportunidades profissionais, já que alguns estudos revelaram menor visibilidade a teletrabalhadores, do que aos trabalhadores de escritório (Bailey & Kurland, 2002; Barber & Santuzzi, 2015; Baruch, 2000; Eurofound & ILO, 2017; Fonner & Roloff, 2010; Gajendran & Harrison, 2007; Grant et al., 2013; Grant et al., 2019; Hartig, Kylin, & Johansson, 2007; Kelliher & Anderson, 2010; Mann & Holdsworth, 2003; Mann, Varey, & Button, 2000).

Em termos sociais, o teletrabalho pode contribuir para: (a) questões ambientais – nomeadamente, na redução da poluição, do trânsito e do consumo de energia devido à redução das deslocações; (b) o desenvolvimento regional – pois pode contribuir para o desenvolvimento de áreas rurais ao permitir que as pessoas que vivem nessas áreas possam trabalhar em zonas distantes e; (c) para a redução da exclusão social, uma vez que pode ajudar a incluir no mercado de trabalho pessoas que, por razões físicas, sociais ou familiares, não podem trabalhar fora de casa (e.g., idosos, pessoas com deficiência).

Não obstante, é igualmente apontada como uma desvantagem para a sociedade a dificuldade de interação social enfrentada pelos trabalhadores, que pode conduzir ao isolamento social e, conseqüentemente, a potenciais problemas de saúde mental (Bailey & Kurland, 2002; Gajendran & Harrison, 2007; Mann et al., 2000).

Mais recentemente, e de forma a colmatar as desvantagens e os desafios de um regime total de teletrabalho, várias organizações têm adotado o regime híbrido de trabalho.

2.3 Regime do trabalho híbrido

Segundo uma investigação conduzida pela Harvard Business School (Reynolds, 2021), através de entrevistas a 1.500 profissionais que desempenharam funções remotas, constatou-se que 81% destes colaboradores, que estiveram em regime de trabalho remoto durante a pandemia, expressaram a preferência por continuar a trabalhar remotamente ou optar por um modelo híbrido pós-pandemia, evitando assim o retorno integral ao escritório. Similarmente, um estudo realizado pela McKinsey (Alexander et al., 2021) revelou que 30% dos funcionários considerariam a possibilidade de trocar de emprego caso a empresa os obrigasse a adotar um modelo de trabalho exclusivamente baseado no escritório. Paralelamente, este estudo evidenciou que 52% dos inquiridos manifestaram o desejo de que as suas organizações adotassem uma abordagem mais flexível, implementando um modelo trabalho híbrido. Assim, após a pandemia da COVID-19, muitas organizações consideraram um regime misto que incluía dias de teletrabalho, e dias de trabalho no escritório. Este regime ficou conhecido como regime

híbrido.

O modelo de trabalho híbrido integra práticas tradicionais de trabalho "no escritório" com modalidades remotas "fora do escritório" ou teletrabalho (Cook et al.2020). Esta abordagem híbrida, concede aos colaboradores a flexibilidade de desempenhar as suas atividades através de um local físico (escritório), e em ambientes remotos (como por exemplo, em casa, cafeterias, espaços de *coworking*, etc). Segundo Halford (2005), o trabalho híbrido não apenas reconfigura a natureza do trabalho, como também modifica a dinâmica organizacional e as práticas de gestão nos domínios doméstico, organizacional e cibernético.

O regime híbrido ao combinar elementos de trabalho presencial e remoto, oferece aos trabalhadores uma maior flexibilidade e autonomia na organização das suas atividades laborais (Golden et al. 2022). Esta flexibilidade pode aumentar a satisfação no trabalho e o desempenho dos colaboradores, enquanto promove uma melhor integração entre a vida pessoal e profissional (Bosua et al., 2020). Além disso, o regime híbrido pode proporcionar às organizações uma maior agilidade e capacidade de resposta, ao permitir a otimização do espaço físico e o aproveitamento das vantagens do trabalho remoto, como a redução de deslocamentos e custos operacionais (Lee et al., 2021). No entanto, ao adotar este modelo, surgem novos desafios e questões a serem considerados.

Em suma, a transição do teletrabalho total para o regime híbrido representa uma mudança significativa no cenário laboral contemporâneo, com implicações tanto para os trabalhadores quanto para as organizações. Em última análise, o regime híbrido de trabalho representa uma oportunidade para reinventar e redesenhar as práticas de trabalho, visando a uma maior flexibilidade, eficiência e bem-estar tanto para os trabalhadores, quanto para as organizações, contribuindo assim para a construção de um futuro do trabalho mais sustentável e adaptável.

2.4 Efeitos do trabalho híbrido: benefícios e desvantagens

O regime de trabalho híbrido oferece a oportunidade de ajustar a semana laboral com base nas responsabilidades e possibilidades individuais, permitindo o cumprimento de deveres profissionais e pessoais de maneira flexível. Além disso, o teletrabalho apresenta vantagens substanciais, tanto para os trabalhadores, ao evitar deslocações para o local de trabalho, resultando na poupança de tempo e redução de custos de transporte, como para as organizações, que podem economizar recursos financeiros ao diminuir as despesas com instalações (Barath & Schmidt, 2022).

O trabalho híbrido proporciona maior flexibilidade temporal e pode aumentar o foco e a

produtividade, desde que sejam atendidas determinadas condições ambientais internas do ambiente doméstico, como privacidade visual, níveis aceitáveis de ruído e ausência de distrações (Gratton, 2021; Yang et al., 2021). Adicionalmente, fatores como a tecnologia e suporte técnico devem ser considerados (Haines et al., 2002). No contexto global, esta prática pode contribuir para um aumento na positividade, satisfação no trabalho, envolvimento profissional e, simultaneamente, diminuição do risco de exaustão emocional (Charalampous et al., 2019).

Por outro lado, a inacessibilidade dos colaboradores quando necessário, a incapacidade de concluir as tarefas de forma oportuna, a menor flexibilidade na resolução de problemas e a maior complexidade em supervisionar a disponibilidade e o desempenho dos mesmos constituem algumas das desvantagens associadas a este regime de trabalho (Sampat et al., 2022).

A médio e longo prazo, tornam-se evidentes os efeitos decorrentes da redução das interações sociais e da sobrecarga de trabalho para os colaboradores (Babapour et al., 2022; Cooper e Kurland, 2002; Davis et al., 2020; Ellison, 1999; Gajendran e Harrison, 2007; Gareis, 2003; Haddon e Brynin, 2005; Messenger e Gschwind, 2016; Sewell e Taskin, 2015; Srebalová, 2022). Smoder (2021) mostrou que os trabalhadores em regime de teletrabalho tendiam a prolongar o seu tempo laboral agravando o conflito trabalho-família. Adicionalmente, esta prática resulta numa redução nos períodos de descanso, podendo acarretar consequências adversas para a saúde física e mental, como problemas musculoesqueléticos, stress, sentimentos de isolamento ou depressão (Tavares, 2017).

Conversamente, a presença no escritório facilita a colaboração e interação social entre os funcionários, fatores que têm sido associados de forma positiva à criatividade, desempenho e produtividade (Cajková et al., 2023; Iqbal et al., 2021; Jyothi Sree e Jyothi, 2012; Zwanka e Buff, 2021). Estes elementos têm sido frequentemente considerados como os benefícios mais significativos do trabalho tradicional de escritório, justificando, em muitos casos, a manutenção deste modelo laboral e do regime híbrido.

Além disso, o regime híbrido favorece a eficiência (Iqbal et al., 2021), permitindo aos empregadores otimizar a qualidade e o design do ambiente de trabalho, reduzir os custos operacionais relacionados com o espaço de escritório e aprimorar a segurança dos funcionários. Zwanka e Buff (2021) argumentaram que essa reorganização do trabalho, associada ao aumento da flexibilidade e autonomia na escolha de tempo e espaço de trabalho, pode impulsionar o equilíbrio trabalho-família, permitindo aos funcionários conciliar múltiplos papéis (família,

pessoal e profissional).

2.5 Work-Life balance

O equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, frequentemente denominado *work-life balance* (WLB), é um conceito que enfatiza a procura de uma distribuição saudável e harmoniosa entre as responsabilidades e compromissos profissionais e as atividades e relacionamentos pessoais de um indivíduo. Este equilíbrio é atingido quando as exigências e pressões do trabalho não interferem de forma excessiva nas esferas pessoais, e vice-versa (Sirgy & Lee, 2018). O *work-life balance* não se resume apenas à gestão do tempo entre o trabalho e a vida pessoal, mas também à procura de uma integração satisfatória entre essas dimensões, permitindo que os indivíduos atendam às suas necessidades profissionais e pessoais de maneira equilibrada (Allen et al., 2017; Greenhaus & Allen, 2011).

O equilíbrio entre o trabalho e as diversas dimensões da vida privada (WLB) foi definido pela Eurofound (2021) como o estado de harmonia entre a vida profissional e pessoal de um indivíduo, com o objetivo de garantir que o trabalho seja sustentável para todos os envolvidos. O WLB refere-se à "capacidade de manter o controlo e ser produtivo e competitivo no trabalho, ao mesmo tempo que se preserva uma vida pessoal feliz, saudável e com tempo suficiente para o lazer" (Bharathi & Mala, 2016, p. 666). Este conceito também é descrito como "a relação entre os aspetos laborais e não laborais da vida das pessoas, onde alcançar um equilíbrio satisfatório entre trabalho e vida pessoal é geralmente entendido como limitar um lado (geralmente o trabalho) para dispor de mais tempo para o outro" (Kelliher et al., 2018, p. 2).

Importa destacar que o *work-life balance* é um conceito subjetivo, variando de pessoa para pessoa conforme fatores como valores pessoais, preferências individuais, contexto cultural e estágio de vida. Além disso, práticas organizacionais e políticas de trabalho flexíveis desempenham um papel crucial na promoção do *work-life balance* entre os colaboradores (Shockley et al., 2017). O WLB representa um desafio significativo, especialmente em contextos onde os empregadores são inflexíveis, existe uma sobrecarga de trabalho (seja doméstico ou profissional), ou onde a necessidade de ter dois empregos ou trabalhar horas adicionais é imprescindível para garantir a segurança económica (Greenhaus & Beutell, 1985).

A European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions: Eurofound (2022), referiu que o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal é um dos principais pilares para avaliar a qualidade de vida dos indivíduos. A satisfação com o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal também é conceituada como a avaliação do grau em que um indivíduo

consegue atender às exigências do trabalho e da vida pessoal (Valcour, 2007). Consequentemente, o tempo é considerado um recurso escasso que os trabalhadores precisam distribuir entre as suas responsabilidades profissionais e pessoais para alcançar a harmonia desejada (Lu et al., 2019). Como tal, o desequilíbrio entre as esferas, gera um aumento de stress, ansiedade, depressão e *burnout* (Valcour, 2007), e diminui a satisfação com o trabalho (Lu et al., 2019).

A Teoria dos Limites (Boundary Theory), formulada por Ashforth, Kreiner e Fugate (2000), é um conceito utilizado para compreender como os indivíduos gerem e negociam as fronteiras entre diferentes domínios da vida, nomeadamente o trabalho e a vida pessoal. Esta teoria assume particular relevância no estudo do *work-life balance*, oferecendo uma perspetiva sobre como os indivíduos estabelecem, mantêm e atravessam os limites entre estas esferas. A teoria postula que os indivíduos constroem fronteiras entre os diferentes domínios da vida (como o trabalho e a vida pessoal) com o propósito de organizar e atribuir significado às suas atividades. Estas fronteiras podem ser de natureza física, temporal ou psicológica. Adicionalmente, os limites podem ser classificados como rígidos ou flexíveis. Limites rígidos mantêm os domínios separados, minimizando a interferência entre eles, enquanto limites flexíveis permitem a permeabilidade e a integração entre as esferas.

A teoria identifica ainda duas estratégias principais para a conciliação de fronteiras: segmentação e integração. Indivíduos que adotam uma abordagem de segmentação procuram manter os domínios do trabalho e da vida pessoal estritamente separados, evitando a interferência de um domínio no outro. Em contraste, aqueles que preferem a integração tendem a permitir a sobreposição entre os domínios, como, por exemplo, responder a e-mails de trabalho durante o tempo pessoal ou tratar de assuntos pessoais durante o horário de trabalho. Segundo a teoria dos limites, os limites entre o trabalho e a família estão a tornar-se cada vez mais difíceis de conciliar (Kossek & Lautsch, 2012), tornando difícil a transição entre papéis (trabalho e vida pessoal/familiar). Logo, a integração do teletrabalho em vez da segmentação, é sugerida para minimizar o *burnout*, manter níveis mais altos de desempenho (Smit et al., 2016) e evitar conflitos (Barber et al., 2015). Por exemplo, alguns estudos mostraram que o teletrabalho está positivamente relacionado ao WLB porque aumenta a autonomia, diminui o stress (Dima et al., 2019) e aumenta a disponibilidade para tratar de assuntos pessoais e familiares (Gálvez et al., 2020; Thulin et al., 2019). Bharathi e Mala (2016) mostraram que trabalhar em casa tinha impacto no WLB. Da mesma forma, Akbari e Hopkins (2019), demonstraram que o teletrabalho contribuía para o WLB. Hopkins e McKay (2019) destacaram

que muitos consideram o teletrabalho uma forma de melhorar o *work-life balance* (WLB), o que explica a preferência dos trabalhadores por esta modalidade (Thulin et al., 2019). No entanto, não são apenas as responsabilidades familiares que motivam a escolha pelo teletrabalho. Cortés-Pérez et al. (2020) sugerem que a possibilidade de dedicar mais tempo ao desporto é outro fator que contribui para a preferência por esta forma de trabalho. Além disso, Junça-Silva (2023) demonstrou que o teletrabalho é também uma opção atrativa para famílias com animais de estimação, pois melhora o WLB neste contexto específico.

Em suma, a adoção do teletrabalho parece ser um fator relevante para o aumento do WLB e de indicadores de bem-estar, como a diminuição do *burnout* (e.g., Campo et al., 2021; Gálvez et al., 2020).

2.6 O Burnout

A síndrome de *burnout* é um problema de saúde resultante da relação disfuncional dos trabalhadores com o seu ambiente de trabalho. O *burnout* emerge como consequência de uma tensão emocional crónica associada ao trabalho, refletindo o impacto do excesso de carga laboral e do esforço contínuo para manter relações interpessoais no contexto profissional (Maslach et al., 2001). O termo *burnout* deriva da expressão inglesa que significa "queimar-se", sendo utilizado para descrever um estado de exaustão emocional frequentemente experienciado por profissionais em determinadas áreas. Trata-se de uma experiência psicológica subjetiva com consequências negativas significativas na vida do indivíduo (Maslach et al., 1993).

De acordo com o modelo multidimensional de Maslach e Jackson (1981), o *burnout* é composto por três dimensões interligadas: exaustão emocional, despersonalização e falta da realização pessoal. A exaustão emocional é considerada o principal sintoma do *burnout* e representa a primeira reação ao stress induzido pelas exigências do trabalho. Esta dimensão caracteriza-se por sentimentos de sobrecarga e pela perceção da escassez de recursos emocionais e físicos para enfrentar as exigências laborais (Maslach et al., 2008). Segundo Maslach e Jackson (1981), a exaustão emocional é caracterizada pela redução dos recursos emocionais, resultando numa sensação de sobrecarga. Esta condição está associada a uma diminuição do bem-estar geral, manifestando-se em problemas de saúde física e depressão, bem como num aumento das dificuldades nas relações familiares e na vida social (Maslach & Leiter, 2008).

Além da exaustão emocional, o *burnout* envolve outros componentes fundamentais, como a despersonalização (ou cinismo) e a falta de realização pessoal. A despersonalização refere-se

a uma atitude negativa ou cínica em relação a colegas de trabalho, clientes ou pacientes (Maslach et al., 1997). Esta manifestação caracteriza-se pela tendência de tratar os outros de forma desumanizada ou impessoal, frequentemente como objetos ou casos, em vez de indivíduos com necessidades e sentimentos. Esse distanciamento emocional surge como uma estratégia de *coping face* ao stress, frequentemente resultante da exaustão emocional (Maslach & Jackson, 1981).

Por sua vez, a diminuição da realização pessoal está associada à percepção de baixa autoeficácia e realização no trabalho. O indivíduo sente que o seu trabalho carece de significado ou que as suas competências e esforços não são adequadamente reconhecidos. Isso pode resultar em sentimentos de inadequação e numa autoavaliação negativa, tanto em relação a si mesmo quanto ao próprio trabalho (Maslach & Jackson, 1981).

De forma geral, as três dimensões do *burnout*, quando presentes em conjunto, podem impactar significativamente a saúde global do indivíduo, manifestando-se em problemas fisiológicos, como cefaleias, distúrbios do sono e fadiga, além de aumentar o risco de depressão. O *burnout*, portanto, exerce efeitos negativos significativos na saúde física e mental (Maslach & Leiter, 2008). A exaustão emocional e o stress ocupacional associados ao *burnout* podem também comprometer as relações familiares, gerando conflitos e distanciamento, o que pode levar ao isolamento social e a dificuldades na vida pessoal (Maslach & Leiter, 2008).

O *burnout* tem um efeito negativo no desempenho diário dos colaboradores porque afeta a qualidade e a quantidade de trabalho, gera cansaço e desmotivação, e dificulta o comprometimento com o trabalho (Maslach et al., 2017). No entanto, a implementação do teletrabalho, quando considerada no contexto da saúde e bem-estar ocupacional, apresenta benefícios (Gajendran & Harrison, 2007). Por conseguinte, as empresas têm incorporado acordos de trabalho mais flexíveis na organização nas posições laborais com vista a melhorar o bem-estar e diminuir os riscos para a saúde mental (Barber & Santuzzi, 2015).

Apesar do relatório da Eurofound e ILO (2017) ter destacado que os profissionais em teletrabalho estão suscetíveis a enfrentar uma maior intensificação das responsabilidades laborais e outros riscos que podem impactar o seu bem-estar, paradoxalmente, estes trabalhadores tendem a desfrutar de melhor saúde, maior satisfação e menor nível de stress no ambiente de trabalho. Há consenso de que o teletrabalho está relacionado com níveis significativamente inferiores de stress ocupacional (Allen et al., 2015; Gajendran & Harrison, 2007; Golden et al., 2022). Ou seja, o teletrabalho parece ter um papel significativo na redução do risco de desenvolvimento de *burnout* (Campo et al., 2021).

2.7 O Papel Mediador do Work-Life balance (WLB)

Pesquisas anteriores demonstram que o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (WLB) desempenha um papel essencial na promoção do bem-estar e de outros indicadores de saúde mental (Haar et al., 2014; Karckay-Tasdelen & Bakalim, 2017). O bem-estar é potenciado pelo WLB através de vários mecanismos, permitindo aos indivíduos a participação em atividades que lhes são significativas. Aqueles que alcançam um equilíbrio satisfatório entre trabalho e vida pessoal tendem a apresentar uma melhor saúde mental, experimentando uma sensação de harmonia na vida e condições psicológicas favoráveis para gerir de forma eficaz as exigências laborais e pessoais a longo prazo (Greenhaus et al., 2003; Haar et al., 2014).

No contexto do regime híbrido, o WLB assume uma importância crítica, contribuindo significativamente para a prevenção do *burnout*. O regime híbrido, caracterizado pela alternância entre trabalho presencial e remoto, oferece ao trabalhador recursos valiosos, como a autonomia e a flexibilidade na gestão do seu trabalho, que são fundamentais para a manutenção do equilíbrio e bem-estar (Haar et al., 2014).

O modelo das exigências-recursos do trabalho (JD-R; Demerouti et al., 2001) pode explicar a relação entre o regime de trabalho (trabalho presencial ou híbrido) e o *burnout* através do WLB. Este modelo retrata como as características do trabalho (exigências e recursos) podem afetar a saúde e o bem-estar dos trabalhadores (Bakker et al., 2023).

Ao longo das últimas duas décadas, o JD-R conseguiu integrar conhecimentos de diversas teorias de stress e motivação no trabalho, tais como a teoria dos dois fatores (Herzberg, 1966), o modelo das características do trabalho (Hackman & Oldham, 1976), o modelo de controlo e exigências do trabalho (Karasek, 1979), o modelo de desequilíbrio esforço-recompensa (Siegrist, 1996) e a teoria da conservação de recursos (Hobfoll et al., 2018). Através desta integração, o JD-R proporciona uma compreensão mais abrangente e completa do bem-estar e desempenho dos colaboradores.

O modelo JD-R sustenta o pressuposto de que todos os ambientes de trabalho, independentemente da área ou dos riscos, integram características específicas. Estas podem classificar-se em duas categorias: (1) exigências e (2) recursos. As exigências e os recursos do trabalho são características específicas de cada ocupação e que podem conduzir a resultados negativos ou positivos nos trabalhadores (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001; Schaufeli & Bakker, 2004; Xanthopoulou et al., 2009b, 2009a). De acordo com Demerouti et al. (2001, p. 501), as exigências do trabalho são os “aspectos físicos, sociais ou organizacionais do trabalho que requerem um esforço físico ou mental sustentado e que estão, portanto,

associados a certos custos fisiológicos e psicológicos”; ou seja, são aspetos do trabalho que consomem a energia dos trabalhadores, como o excesso de trabalho. Por contraste, os recursos são os “aspetos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do trabalho, que podem realizar qualquer uma das seguintes opções: (a) ser funcionais na obtenção dos objetivos de trabalho; (b) reduzir as exigências do trabalho e os custos fisiológicos e psicológicos associados; e (c) estimular o crescimento e desenvolvimento pessoal” (Demerouti et al., 2001, p. 501). São exemplos de recursos, a flexibilidade, e a autonomia no trabalho.

Para além disto, o modelo propõe dois processos psicológicos que evidenciam de que forma as exigências e os recursos do trabalho podem levar ao desenvolvimento do *burnout*. Em primeiro lugar, falamos de um processo de stress ou de deterioração da saúde, que ocorre quando o trabalho é extremamente exigente e não oferece recursos suficientes. Assim, pode gerar consequências negativas como o *burnout*, baixo desempenho, absentismo e falta de comprometimento com o trabalho. Em segundo lugar, há o processo motivacional. Este ocorre quando há recursos disponíveis no trabalho que, através do *engagement*, gera resultados positivos, como melhor desempenho, e maior bem-estar. Assim, quando o trabalho é muito exigente e não oferece recursos suficientes, o colaborador vivencia um desgaste a nível de energia e emocional aliado à desmotivação. Isto pode originar o *burnout* – gerando resultados negativos, tanto para o colaborador, como para a empresa. Por contraste, quando o trabalho oferece recursos suficientes, o colaborador fica mais motivado e empenhado, levando a um melhor desempenho e menos risco de *burnout*. Assim, muitas exigências (e.g., *workload*) e (poucos) recursos (e.g., flexibilidade) pode levar ao surgimento do *burnout* (Bakker & Demerouti, 2017). Pelo contrário, ter recursos, mesmo que o trabalho seja exigente, pode contribuir para o *engagement* (Bakker & Demerouti, 2007). De acordo com Schaufeli (2017), aumentar os recursos pode prevenir o *burnout*.

Assim, o regime híbrido de trabalho, pela sua flexibilidade e autonomia, pode ajudar a prevenir o *burnout* através da melhoria do WLB. Este atua como um recurso, permitindo que os profissionais possam gerir de forma eficientemente as suas exigências e recursos do trabalho, prevenindo o *burnout*. Por exemplo, Kossek e Thompson (2016) destacaram a importância de uma abordagem mais ampla e flexível na gestão das fronteiras entre o trabalho e a vida pessoal, particularmente num modelo de regime híbrido. Grawitch e Ballard (2016) mostraram que o WLB diminuía a exaustão emocional em profissionais em cargos com elevadas exigências.

Desta forma, com base no JD-R, é esperado que profissionais em regimes de trabalho híbridos tenham maior WLB e, por conseguinte, menor *burnout*. Assim, a seguinte hipótese foi

formulada.

Hipótese 1: O *Work-life balance* medeia a relação entre o regime de trabalho e o *burnout*.

2.8 O Papel Moderador das Exigências Cognitivas

As exigências cognitivas do trabalho desempenham uma função crítica na compreensão dos fatores que influenciam a relação entre a conciliação trabalho-vida pessoal e o risco de *burnout*. As exigências cognitivas referem-se à carga mental e às exigências intelectuais impostas pelas responsabilidades profissionais e pessoais (Bakker & Demerouti, 2007).

Segundo o JD-R (Demerouti et al., 2001), as exigências cognitivas no trabalho podem servir como impulsionadoras de *burnout* quando as mesmas não se encontram em equilíbrio com recursos adequados. As exigências cognitivas podem ocupar a mente e o tempo do trabalhador com preocupações com as suas tarefas, ou fazer com que este use o tempo que deveria dedicar à família/vida pessoal com as suas tarefas e exigências do trabalho. Ou seja, as exigências cognitivas podem mitigar o efeito benéfico do regime de trabalho (e.g., híbrido) no *burnout* através do WLB.

Por exemplo, Tadic et al. (2015) mostraram que os recursos no trabalho, como autonomia, tinham menor impacto no bem-estar nos dias em que os funcionários tinham muitas exigências cognitivas no trabalho (e.g., complexidade). Também, Greenhaus e Allen (2011) destacaram a importância das exigências cognitivas na gestão dos recursos do trabalho e o impacto destes no WLB e no *burnout*. No contexto específico do regime de trabalho híbrido, a importância das exigências cognitivas como uma condição que pode amortecer o impacto positivo deste regime sobre o *burnout*, parece ser ainda maior. Kossek e Thompson (2016) argumentam que as exigências cognitivas são cruciais para uma gestão flexível e proativa das fronteiras entre trabalho e vida pessoal decorrentes do trabalho remoto e presencial.

Desta forma, as exigências cognitivas parecem interagir com o WLB em situações de teletrabalho na influência sobre o *burnout*. Com base no JD-R, hipotetizaram-se as seguintes hipóteses:

H2: As exigências cognitivas moderam a relação entre o *work-life balance* e o *burnout*.

H3: As exigências cognitivas moderam a relação indireta entre o regime de trabalho e o *burnout* através do *work-life balance*, de tal forma que a relação se torna mais forte para trabalhos com elevadas exigências cognitivas (versus baixas).

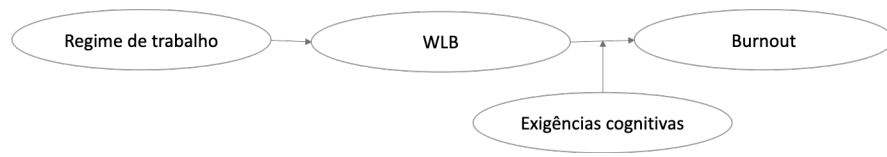


Figura 2.1 – Modelo Conceptual de mediação da WLB na relação entre o regime de trabalho (teletrabalho versus híbrido) e o burnout

Capítulo 3 – Metodologia

A presente investigação adotou uma metodologia quantitativa. Como tal, para testar as hipóteses apresentadas, este estudo envolveu uma recolha de dados quantitativos através da aplicação de um questionário online disponibilizado no *Qualtrics*.

3.1 Procedimento

Para investigar os efeitos do regime híbrido nos colaboradores, foi adotada uma abordagem metodológica quantitativa, dado que este tipo de investigação permite quantificar e analisar variáveis através de técnicas estatísticas específicas, com o objetivo de alcançar resultados mensuráveis (Witte & Witte, 2017). A recolha de dados foi realizada por meio de um questionário online, disponibilizado na plataforma *Qualtrics*. O questionário foi divulgado através das redes sociais *LinkedIn*, *Instagram* e *Facebook*, bem como em uma pequena empresa nacional que pratica este regime de trabalho.

O questionário incluía uma introdução onde se explicava o objetivo do estudo e se assegurava a confidencialidade e o anonimato dos dados. Antes de iniciar o preenchimento, os participantes tinham a opção de concordar ou não em participar, garantindo assim o consentimento informado.

O único requisito para participar no questionário era ter mais de 18 anos e estar a trabalhar em regime híbrido ou em regime presencial. Dado que a divulgação do questionário foi realizada através das redes sociais, foi utilizada uma técnica de amostragem não probabilística por conveniência.

3.2 Amostra

Neste estudo, participaram 339 indivíduos, dos quais 60.2% eram do sexo feminino e 39.8% do sexo masculino, com uma média de idades de 29.64 anos (DP = 10.86). Quanto ao nível de escolaridade, a maioria dos inquiridos (48.6%) possuía licenciatura, 33.2% tinham concluído o mestrado, e 16% possuíam o ensino secundário completo (12º ano). Em relação ao estado civil, 66.2% dos participantes eram solteiros, 26.5% estavam casados ou em união de facto, e 7.3% eram separados ou divorciados. Entre os participantes, 26.3% afirmaram ter filhos (M = 1.83; DP = 0.95). No que diz respeito ao regime de trabalho, 68.6% dos inquiridos encontravam-se em regime híbrido, enquanto os restantes estavam em regime presencial total. Aproximadamente 46.3% possuíam um contrato efetivo com a sua organização, e 33.6% tinham um contrato a termo certo.

3.3 Instrumentos de medida

No presente estudo, o questionário foi composto por escalas previamente validadas na literatura.

3.3.1 Regime de trabalho

De modo a perceber qual o regime de trabalho em que o indivíduo se integrava, fez-se uma questão a perguntar se este se encontrava em regime de (1) Regime Híbrido; (2) Presencial Total.

3.3.2 Work-life balance

O work life balance foi medido através da *WLB Scale* (Karçkay & Bakalim, 2017). Esta escala é constituída por 8 itens (e.g., “Consigo gerir as minhas funções relacionadas com a vida familiar e profissional de forma equilibrada”) respondidos numa escala de Likert de cinco pontos (“1=Discordo totalmente”; “5=concordo totalmente”). O alfa da escala foi 0.95.

3.3.3 Burnout

Para avaliar a exaustão emocional usaram-se cinco itens do Maslach Burnout Inventory – General Survey (MBI-GS) (Schaufeli, Leiter, Maslach & Jackson, 1996). Um exemplo de item é “O meu trabalho deixa-me emocionalmente exausto”. Os itens foram respondidos numa escala de Likert de cinco pontos e variou entre “1 = Nunca” e “5 = Sempre”. O alfa de Cronbach da escala foi 0.90.

3.3.4 Exigências Cognitivas

Para avaliar as exigências cognitivas utilizaram-se dois itens da versão curta do COPSQ (Kristensen et al., 2005; Kristensen, 2010). Os itens usados foram: “O seu trabalho exige a sua atenção constante?” e “O seu trabalho exige que tome decisões difíceis?”. Estes foram respondidos numa escala de Likert de cinco pontos que variou entre “1=Nunca/Quase Nunca” e “5=Sempre”. O índice de correlação entre os dois itens foi 0.43 ($p < 0.001$).

3.3.5 Variáveis de controlo

As variáveis de controlo usadas foram a idade e o género. A forma como cada um percebe o regime de trabalho pode variar em função da idade, sendo que os mais velhos reagem mais desfavoravelmente (Hamouche & Parent-Lamarche, 2023), o que pode influenciar tanto a variável critério, como a mediadora. Além disso, o género foi utilizado como variável de controlo devido à alta probabilidade de existirem diferenças significativas entre homens e mulheres em relação à forma como teletrabalho pode ser experienciado (Nguyen & Armoogum, 2021).

3.4 Estratégia de análise de dados

Primeiramente, foram avaliadas as consistências internas das variáveis em estudo, bem como realizadas análises descritivas e correlações entre elas. Em seguida, para testar a hipótese 1, utilizou-se o modelo 4 da macro PROCESS no SPSS (Hayes, 2018). Esta macro é especialmente adequada para estimar efeitos indiretos, uma vez que recorre ao método de bootstrapping (5000 iterações), permitindo a obtenção de intervalos de confiança (IC) robustos. Para a hipótese 2, foi aplicado o modelo 1 da PROCESS, enquanto, para testar a hipótese 3, que envolve uma mediação moderada, foi utilizado o modelo 14 da mesma macro. Os produtos de moderação foram centralizados em seus valores médios, e o método de bootstrapping (5000 iterações) foi novamente empregado para calcular os ICs.

Capítulo 4 – Análise de Resultados e Discussão

4.1 Enviesamento do método comum e questões de multicolinearidade

Embora tenhamos implementado diversos procedimentos recomendados para minimizar o potencial enviesamento de método comum – como a incorporação de perguntas fechadas ao longo do questionário (e.g., "Eu gosto de animais de companhia") e o uso de questionários previamente validados para avaliar as variáveis em estudo – este enviesamento não pode ser completamente eliminado (Podsakoff et al., 2003). Portanto, para avaliar a sua presença no estudo, seguimos recomendações específicas de Podsakoff et al. (2003).

Primeiro, realizou-se o teste de fator único de Harman para verificar a presença de enviesamento de método comum. Os resultados indicaram que o primeiro fator explicou apenas 44% da variância total explicada, sugerindo que o enviesamento de método comum não era um problema significativo.

Em segundo lugar, seguindo a recomendação de Kock (2015), realizou-se uma avaliação completa da multicolinearidade para identificar um possível enviesamento de método comum. Os resultados mostraram que todos os valores do fator de inflação da variância (VIF) variaram de 1.00 a 1.09; como esses valores estavam abaixo do ponto de corte de 3.33, a multicolinearidade não foi uma preocupação importante neste estudo.

Por fim, realizaram-se três análises fatoriais confirmatórias (AFC) para confirmar a independência das variáveis em estudo. Para avaliar a adequação do modelo e compará-lo com outros modelos alternativos razoáveis, analisaram-se vários índices de ajustamento (Hair et al., 2010), nomeadamente CFI, TLI, SRMR e RMSEA. O Modelo 1 foi o modelo hipotetizado de três fatores, composto por escalas separadas para o WLB, exaustão emocional e exigências cognitivas. O Modelo 2 foi um modelo de dois fatores, combinando a exaustão emocional e o WLB num único fator e um segundo fator para as exigências cognitivas. O Modelo 3 foi uma solução de um fator, na qual todos os itens foram carregados num único fator. A Tabela 1 mostra que o modelo de três fatores (Modelo 1) apresentou o melhor ajustamento aos dados ($\chi^2/df = 2.17$, $p < 0.001$, CFI = 0.96, TLI = 0.95, SRMR = 0.06 e RMSEA = 0.07 IC 95% [0.05, 0.08]), enquanto todos os outros modelos alternativos mostraram um ajustamento inferior. Logo, os resultados da análise fatorial confirmatória, juntamente com os índices de confiabilidade do alfa de Cronbach em todas as escalas de medição, demonstraram a validade discriminante e

convergente das variáveis estudadas. Portanto, podemos concluir que o modelo hipotetizado de três fatores é o mais adequado para os dados, permitindo-nos proceder ao teste das hipóteses com confiança.

Quadro 4.1 - Resultados da Análise Fatorial Confirmatória

Modelos	χ^2	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
Modelo 1	2.17	0.96	0.95	0.07	0.06
Modelo 2	8.05	0.73	0.68	0.18	0.15
Modelo 3	8.55	0.71	0.66	0.18	0.15

4.2 Análise Descritiva e Correlação entre as Variáveis

A tabela 2 mostra as correlações entre as variáveis, bem como os seus valores de média e desvio padrão, e os índices de consistência interna das variáveis presentes no modelo. Como sugerido por Field (2009), os desvios-padrão relativamente pequenos em comparação com as médias das variáveis indicaram que as médias representavam bem os dados observados.

Os resultados mostraram que todas as variáveis apresentaram correlações significativas entre si, na direção esperada. O *burnout* apresentou uma correlação positiva com as exigências cognitivas ($r = .160$; $p < .01$) e com o regime de trabalho ($r = .051$; $p < .01$), e negativa e significativa com o WLB ($r = -.424$; $p < .01$). O WLB apresentou uma correlação positiva e significativa com as exigências cognitivas ($r = .002$; $p < .01$), e negativa e significativa com o *burnout* ($r = -.424$; $p < .01$) e o regime de trabalho ($r = -.208$; $p < .01$). Por fim, as exigências cognitivas apresentaram uma correlação positiva e significativa com as exigências cognitivas ($r = .002$; $p < .01$), e negativa e significativa com o *burnout* ($r = -.424$; $p < .01$) e o regime de trabalho ($r = -.208$; $p < .01$).

Conforme apresentado na Tabela 2, a fiabilidade das variáveis do estudo superou o limiar recomendado de 0.70, em concordância com os critérios estabelecidos por Fornell e Larcker (1981). A validade convergente, que avalia a correlação dos indicadores com o construto latente, foi confirmada pelos valores de Variância Média Extraída (AVE), que para todos os construtos latentes excederam 0.5. Adicionalmente, a AVE de cada construto foi comparada com as suas correlações com outros construtos, revelando que os valores de AVE foram consistentemente superiores às correlações entre construtos, o que reforça a validade convergente.

Relativamente à validade discriminante, que assegura a distinção entre os indicadores de diferentes variáveis latentes, verificou-se que as raízes quadradas da AVE, representadas pelos valores diagonais para cada variável latente, foram superiores às correlações entre variáveis (Hair et al., 2010). Além disso, a Variância Máxima Compartilhada (MSV) foi analisada, mostrando-se inferior à AVE em todos os construtos, o que suporta adicionalmente a validade discriminante.

Em síntese, a fiabilidade, a validade convergente e a validade discriminante do estudo foram adequadamente confirmadas. Com base na robustez e na validade do instrumento utilizado, procedeu-se ao teste das hipóteses formuladas no estudo. Estes resultados indicam que o instrumento é tanto válido quanto confiável, permitindo uma avaliação precisa das hipóteses investigadas.

Quadro 4.2 – Estatísticas Descritivas, Correlações e Índices de Consistência Interna das Variáveis

Variáveis	M	DP	CR	AVE	MSV	1	2	3	4	5
1. Regime de trabalho ¹	1.27	0.44	-	-	0.06	-				
2. WLB ²	3.77	0.86	0.96	0.76	0.17	-0.25**	(0.87)	[0.95]		
3. Burnout ²	2.55	0.83	0.93	0.72	0.04	0.13*	-0.41**	(0.84)	[0.90]	
4. Exigências cognitivas ²	3.36	1.01	0.87	0.70	0.04	0.11	0.00	0.19**	(0.83)	
5. Idade	29.64	10.86	-	-	-	0.04	0.23**	-0.07	0.10	-
6. Género ³	-	-	-	-	-	-0.13*	0.05	-0.15*	0.05	0.17**

Nota: N= 339; * $p > 0.05$ ** $p > 0.001$.

¹Regime de trabalho: 1 – regime híbrido; 2 – trabalho presencial.

²Escala de 1 a 5.

³Género: 1- feminino; 2- masculino.

As estatísticas descritivas são médias (M) e desvios-padrão (DP) para cada variável. A AVE é a Variância Média Extraída, a MSV é a Variância Máxima Compartilhada, e CR é a Fiabilidade Composta. As raízes quadradas da AVE estão entre parênteses. Os alfas de Cronbach estão entre colchetes. As correlações entre variáveis são significativas ao nível de $p < 0.05$.

4.3 Teste de hipóteses

Hipótese 1

A Hipótese 1 pressupõe que o WLB mediará a relação entre o regime de trabalho e a exaustão emocional. De acordo com os resultados, o efeito indireto do regime de trabalho sobre a exaustão emocional através do WLB foi de 0.21, com um IC de 95% [0.09, 0.35] que não incluiu zero, indicando um efeito indireto estatisticamente significativo. O modelo explicou 16% ($R^2 = 0.164$, $p < 0.001$) da variância na exaustão emocional. A relação entre o regime de trabalho e WLB ($B = -0.53$, $p < 0.001$) foi significativa. A relação entre o WLB e a exaustão emocional ($B = -0.39$, $p < 0.001$) também foi significativa. Após a introdução do WLB na equação, o efeito do regime de trabalho sobre a exaustão emocional perdeu a significância estatística ($B = 0.05$, $p > 0.05$), indicando uma mediação total. Isto significa que o regime de trabalho híbrido tende a aumentar o WLB e diminuir a exaustão emocional. Conversamente, o regime de trabalho presencial parece estar associado negativamente ao WLB e, positivamente à exaustão emocional. Assim, a Hipótese 1 foi suportada pelos dados.

Quadro 4.3 – Teste de Hipóteses: Resultados do Efeito Indireto

	Modelo 1		Modelo 2	
	WLB		Exaustão emocional	
	b	SE	B	SE
Intercept	4.46***	0.18	3.94***	0.33
Regime de trabalho1	- 0.53***	0.14	0.05	0.13
WLB	—	—	- 0.38***	0.06
Gênero a	-0.06*	0.11	-0.22*	0.11
Idade	0.01	0.01	0.00	0.00
F	15.09		20.12	
R ²	0.07		0.16	
Df	1, 336		2, 335	
Efeito direto b	- 0.53***	0.14	0.05	0.13
Efeito indireto c			0.21***	0.06

IC 95% Efeito indireto			[0.09, 0.35]
------------------------	--	--	--------------

n = 339. Coeficientes de regressão não padronizados. CI = Intervalo de Confiança.

1) Regime de trabalho: 1 – regime híbrido; 2 – trabalho presencial.

a Género: 1 - feminino; 2 - masculino.

b Efeito direto do regime de trabalho no WLB e na exaustão emocional.

c Efeito indireto do regime de trabalho na exaustão emocional através do WLB.

*p < 0.05. ** p < 0.01. *** p < 0.001.

Hipótese 2

A Hipótese 2 postulava que as exigências cognitivas moderariam a relação entre o WLB e a exaustão emocional. Para testar esta hipótese, foi utilizado o Modelo 1 do PROCESS (Hayes, 2022). Os resultados revelaram um efeito de interação significativo entre o WLB e as exigências cognitivas na exaustão emocional ($B = -0.11$, $SE = 0.05$, $\Delta R^2 = 0.02$, $F(1, 333) = 4.123$, $p < 0.05$). Portanto, a Hipótese 2 foi suportada pelos dados.

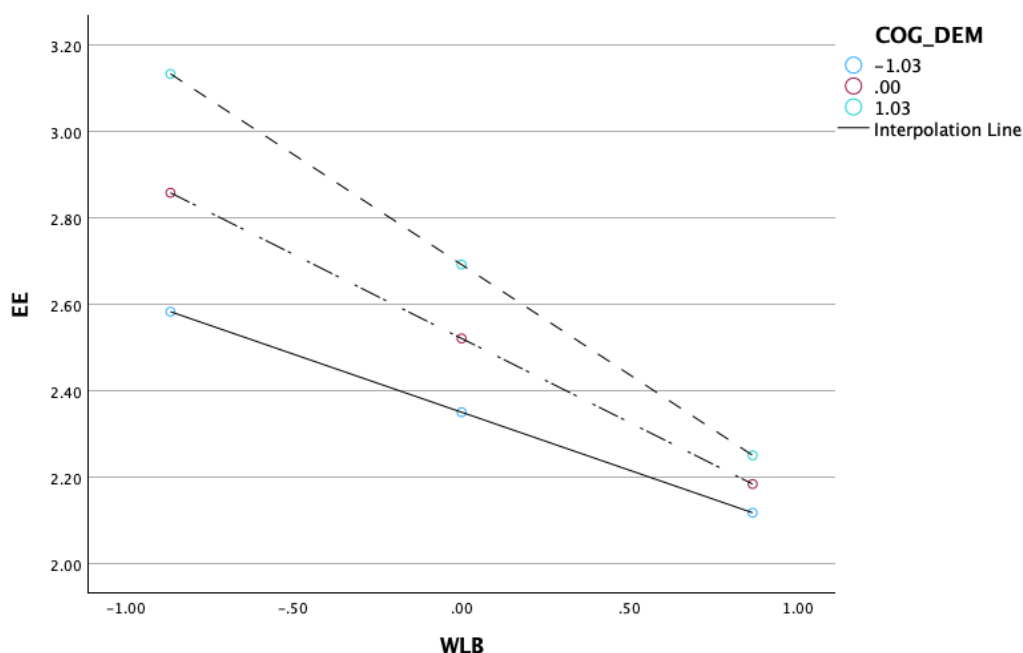
Hipótese 3

A terceira hipótese esperava que as exigências cognitivas moderassem o efeito indireto do regime de trabalho na exaustão emocional através do WLB, de modo que a relação se tornasse mais forte para aqueles com maiores exigências cognitivas. Esta hipótese foi testada com o modelo 14 do PROCESS no SPSS (Hayes, 2022). Os resultados mostraram que as exigências cognitivas moderaram o efeito indireto do regime de trabalho na exaustão emocional através do WLB ($\beta = 0.07$, $SE = 0.03$, IC [0.01, 0.13]). Este modelo explicou 21% da variância na exaustão emocional ($R^2 = 0.21$, $p < 0.001$; $\Delta R^2 = 0.02$, $F(1, 331) = 4.83$, $p < 0.05$).

A interação significativa mostrou que o efeito indireto variava entre os diferentes níveis da variável moderadora, neste caso, as exigências cognitivas. Analisando as inclinações simples, como sugerido por Dawson e Richter (2006), concluiu-se que o efeito indireto era significativo e mais forte quando as exigências cognitivas eram maiores (+1 DP: $B = 0.28$, $SE = 0.08$, $p < 0.01$, IC 95% [0.13, 0.45]), e diminuiu à medida que as exigências cognitivas se tornavam menores (-1SD: $B = 0.15$, $SE = 0.06$, $p < 0.05$, IC 95% [0.05, 0.27]) (ver Figura 3). Assim, a Hipótese 3 foi suportada pelos dados. Este gráfico destaca como o nível das exigências cognitivas pode influenciar a intensidade do impacto positivo do regime de trabalho na exaustão emocional. Em trabalhos com maiores exigências cognitivas, o regime de trabalho tem um efeito mais

pronunciado no risco da exaustão emocional devido à sua influência no WLB. Por outro lado, em situações de menores exigências cognitivas, o impacto positivo do regime de trabalho na exaustão emocional é mais fraco, sublinhando a importância de gerir as exigências cognitivas como uma estratégia para mitigar os efeitos adversos do regime de trabalho (neste caso presencial) na exaustão emocional dos trabalhadores. Assim, hipótese 3 foi suportada pelos dados.

Figura 4 - Interação entre o WLB e as exigências cognitivas face à exaustão emocional.



Análises complementares

Para complementar a análise conduziu-se uma análise de comparação de médias através do Teste T. O teste-t analisou o potencial de diferenças significativas para as variáveis em estudo, nomeadamente, o WLB, a exaustão emocional e as exigências cognitivas, comparando entre aqueles que estavam em regime híbrido e os que estavam em regime de trabalho presencial total. Os resultados evidenciaram que aqueles que estavam em regime híbrido reportaram maior WLB ($M=3.90$, $DP = 0.85$) comparativamente aos que estavam em regime presencial total ($M=3.40$, $DP = 0.90$). Os resultados da comparação de médias foram estatisticamente significativos ($t(313) = 3.682$, $p < 0.001$). Em relação à exaustão emocional, os resultados mostraram que aqueles que estavam em regime híbrido reportaram menor exaustão emocional ($M=2.47$, $DP = 0.82$) comparativamente aos que estavam em regime presencial total ($M=2.73$, $DP = 0.83$). Os resultados da comparação de médias foram estatisticamente significativos ($t(313) = -1.913$, $p < 0.05$). Por fim, face às exigências cognitivas, os resultados demonstraram que aqueles que estavam em regime híbrido reportaram menores exigências cognitivas no trabalho ($M=3.30$, $DP = 1.07$)

comparativamente aos que estavam em regime presencial total ($M=3.57$, $DP = 0.83$). Os resultados da comparação de médias foram estatisticamente significativos ($t(313) = -1.650$, $p < 0.05$).

Capítulo 5 – Discussão e Conclusão

5.1 Discussão de Resultados

Após a pandemia da Covid-19, o trabalho híbrido, caracterizado pela integração de atividades laborais presenciais e remotas, consolidou-se como uma prática amplamente adotada. Este modelo visa equilibrar a necessidade de interação social e colaboração com a flexibilidade e autonomia proporcionadas pelo trabalho remoto (Charalampous et al., 2021; Spurk & Straub, 2020). Evidências sugerem que o regime híbrido tem implicações significativas tanto para indicadores afetivos, como a redução do stress, quanto para indicadores comportamentais, como o aprimoramento do desempenho (Hamouche & Parent-Lamarche, 2023). No entanto, apesar do crescimento global desta prática e dos resultados promissores de investigações recentes, ainda há lacunas consideráveis no entendimento dos benefícios específicos associados ao trabalho híbrido.

Com o intuito de abordar esta lacuna, o presente estudo utiliza o modelo de exigências e recursos do trabalho (JD-R) para testar um modelo conceptual no qual o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal (WLB) é proposto como um mecanismo explicativo da relação entre o regime de trabalho híbrido e a exaustão emocional. Adicionalmente, este estudo investiga o papel moderador das exigências cognitivas nesta relação indireta.

Os resultados corroboram o modelo JD-R, indicando que o efeito do regime de trabalho nos indicadores afetivos, como a exaustão emocional, é mediado pelo equilíbrio entre os recursos disponíveis (WLB) e as exigências do trabalho (exigências cognitivas). Conforme argumentado por Bakker et al. (2023), a provisão de recursos adequados pode converter as exigências laborais em desafios motivadores, reduzindo o risco de *burnout*. Contudo, a ausência de equilíbrio entre recursos e exigências pode aumentar significativamente o risco de *burnout*, comprometendo tanto o WLB quanto o bem-estar emocional dos colaboradores.

5.2 Implicações Teóricas

Este estudo faz uma contribuição significativa para a literatura sobre regimes de trabalho, especialmente em relação ao regime híbrido e seu enquadramento no modelo de Demanda-Recursos do Trabalho (JD-R). Analisar a relação entre o regime híbrido e o *burnout* oferece diversas implicações teóricas, particularmente quando considerado à luz do JD-R. Os resultados indicam que o regime de trabalho influencia o equilíbrio entre vida pessoal e profissional (WLB), que, por sua vez, afeta os níveis de exaustão emocional dos trabalhadores. Em outras

palavras, o regime híbrido parece estar positivamente associado ao WLB e, consequentemente, negativamente relacionado ao *burnout*, o que está em consonância com o modelo JD-R (Bakker et al., 2014).

O JD-R propõe que as características do trabalho, incluindo exigências e recursos, influenciam o *burnout* por meio de um processo de deterioração da saúde (Demerouti et al., 2001). No contexto do regime híbrido, em que os trabalhadores alternam entre atividades presenciais e remotas, as exigências e recursos são significativamente modificados. O trabalho híbrido pode diminuir as exigências relacionadas ao deslocamento e ao tempo gasto em trajetos diários, reduzindo o stress (Wang et al., 2021) e aumentando a satisfação no trabalho (Nguyen & Armoogum, 2021). Além disso, esse regime oferece recursos como flexibilidade e autonomia, características dos ambientes de trabalho remoto, que promovem o equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Toscano & Zappalà, 2020).

Esses recursos são valiosos no contexto do JD-R. Por exemplo, a autonomia proporcionada pelo trabalho remoto tem sido associada a melhorias no bem-estar afetivo dos trabalhadores, com reduções no stress e aumento na satisfação (Wang et al., 2021). Por outro lado, a redução de interrupções e a maior flexibilidade podem promover um aumento na concentração libertando tempo para outras tarefas pessoais e familiares sem haver um prejuízo para o desempenho (Yang et al., 2021). Em dias de teletrabalho, os trabalhadores podem dedicar mais tempo a atividades familiares, como levar os filhos à escola ou passear com seus animais de estimação durante o dia (Junça-Silva, 2024). A participação nessas atividades aumenta a capacidade de conciliar responsabilidades laborais e pessoais/familiares, diminuindo o risco de stress e *burnout* (Irawanto et al., 2021). Assim, regimes de trabalho flexíveis, como o regime híbrido, fornecem recursos que promovem um maior WLB e, por conseguinte, reduzem o risco de stress e exaustão emocional.

Adicionalmente, é relevante destacar as diferenças significativas observadas nos níveis de WLB, exaustão emocional e exigências cognitivas entre trabalhadores em regime híbrido e aqueles que atuam exclusivamente em contexto presencial. Os indivíduos em regime híbrido demonstram níveis superiores de WLB, bem como menores índices de exaustão emocional e exigências cognitivas, em comparação com os trabalhadores que permanecem exclusivamente no escritório. Esses achados estão alinhados com investigações que indicam que regimes de trabalho flexíveis, devido às suas características inerentes de flexibilidade e autonomia (Grant et al., 2019), facilitam uma menor interferência entre as esferas laboral e familiar (Charalampous et al., 2022, 2023) e promovem níveis mais elevados de bem-estar (Junça-Silva et al., 2024). Portanto, regimes de trabalho híbridos parecem favorecer tanto o equilíbrio entre as diferentes áreas da vida quanto a saúde mental dos trabalhadores.

Este estudo também avança a compreensão sobre o papel das exigências cognitivas no contexto laboral, especialmente em relação ao *burnout*. Os resultados indicam que as exigências cognitivas atuam como moderadoras na relação indireta entre o regime de trabalho e o *burnout*, mediada pelo WLB. Especificamente, a influência do regime de trabalho sobre o *burnout*, via WLB, é mais pronunciada sob condições de elevadas exigências cognitivas e diminui à medida que essas exigências são reduzidas. Teoricamente, estes resultados são sustentados pelo modelo JD-R, que postula que as exigências de trabalho, como as cognitivas, podem tanto amplificar quanto atenuar os efeitos dos recursos laborais no risco de *burnout* (Bakker et al., 2023). O modelo sugere que este processo ocorre através da deterioração da saúde, onde as exigências cognitivas intensificam o impacto do regime de trabalho sobre a capacidade do indivíduo de gerir o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Empiricamente, estudos anteriores demonstraram que altas exigências cognitivas exigem maior foco e concentração para alcançar objetivos e concluir tarefas (Wang et al., 2020). Essa necessidade de concentração, em interação com o WLB, aumenta a tensão e a pressão sobre o colaborador, elevando o risco de stress e *burnout*. Portanto, as exigências cognitivas intensificam a relação indireta entre o regime de trabalho e o *burnout*, mediada pelo WLB.

Em suma, o regime de trabalho parece influenciar o *burnout* através da sua influência sobre o WLB. Contudo, esta relação parece ser condicional dos níveis de exigências cognitivas do trabalho. A relação torna-se mais forte para trabalhos mais exigentes em termos cognitivos (versus menos exigentes).

5.3 Implicações Práticas

Este estudo fornece diretrizes relevantes para a gestão de recursos humanos, bem como para o desenvolvimento de políticas e práticas que promovam um ambiente de trabalho equilibrado e saudável. Para maximizar a satisfação no trabalho e mitigar o stress, as organizações devem considerar a implementação de políticas que permitam aos trabalhadores optar entre o trabalho remoto e o presencial, com base em suas necessidades pessoais e nas exigências específicas das suas funções (Wang et al., 2021).

É essencial que as organizações invistam em iniciativas de apoio à saúde mental, incluindo sessões de aconselhamento e programas de redução de stress e *burnout*, como a flexibilização dos regimes de trabalho (Moss et al., 2021). Atividades de *team-building*, tanto virtuais quanto presenciais, podem ser implementadas para reduzir o isolamento e melhorar o bem-estar emocional dos colaboradores (Moss et al., 2021). Além disso, as empresas devem oferecer formação contínua para capacitar os trabalhadores com as habilidades necessárias para o

trabalho remoto eficaz, como competências técnicas para o uso de ferramentas digitais e habilidades de gestão de tempo e auto-organização (Toscano & Zappalà, 2020).

Várias empresas já começaram a adotar medidas inovadoras nesse sentido. Por exemplo, a Microsoft implementou a "Semana dos 4 Dias" no Japão como uma experiência piloto, resultando em um aumento de 40% na produtividade, ao demonstrar que a redução do tempo de trabalho pode, paradoxalmente, aumentar a eficiência. A Salesforce oferece programas de bem-estar que incluem licenças pagas para questões familiares ou pessoais, flexibilidade de horário, e opções de trabalho remoto, além de investir em programas de saúde mental para ajudar os funcionários a gerir o stress. A Johnson & Johnson fornece acesso a recursos de saúde mental, como consultas com profissionais e ferramentas de bem-estar online, além de promover dias de bem-estar com atividades que estimulam a saúde mental, como workshops e sessões de ioga. Para combater a fadiga virtual, a Zoom introduziu "Zoom-Free Fridays", incentivando os funcionários a evitar reuniões nesses dias para prevenir o *burnout* associado à videoconferência. O Banco Itaú, no Brasil, adotou uma abordagem abrangente para promover o WLB, oferecendo horários flexíveis, programas de apoio à saúde mental, e iniciativas para incentivar a desconexão digital após o expediente. Essas estratégias mostram que políticas de trabalho flexíveis e o investimento em programas de bem-estar podem não apenas melhorar a saúde mental e o WLB, mas também aumentar a produtividade e a satisfação no trabalho.

5.4 Limitações e sugestões para a investigação futura

Embora este estudo tenha proporcionado *insights* relevantes sobre o impacto do regime de trabalho híbrido em indicadores afetivos, várias limitações devem ser consideradas, oferecendo assim direções importantes para estudos futuros. Primeiramente, a amostra utilizada pode não ser representativa de todos os setores e tipos de trabalho, o que limita a generalização dos resultados para diferentes contextos ou países, especialmente se a amostra não refletir a diversidade do ambiente de trabalho global (Bryman, 2016).

Além disso, o estudo pode não ter controlado adequadamente todas as variáveis que influenciam os indicadores afetivos. Fatores como o tipo de trabalho, a cultura organizacional e o contexto socioeconômico dos participantes podem ter impactado os resultados, mas não foram examinados em profundidade (Baron & Kenny, 1986). Outro aspeto a considerar é a natureza transversal do estudo, que não permite observar as mudanças nos indicadores afetivos ao longo do tempo. Essa limitação restringe a capacidade de determinar como esses indicadores evoluem com a implementação e o ajuste das práticas de trabalho híbrido (Creswell & Creswell, 2017).

Adicionalmente, o estudo baseou-se exclusivamente em questionários para a recolha de dados, o que pode limitar a profundidade e a precisão das respostas. Os questionários podem não captar todas as nuances das experiências individuais com o trabalho híbrido, e as respostas podem ser influenciadas pela interpretação pessoal das perguntas e pelo enviesamento de resposta (Podsakoff et al., 2003).

Para estudos futuros, recomenda-se uma abordagem mista que incorpore métodos qualitativos, como entrevistas ou grupos focais, em conjunto com questionários quantitativos. Essa abordagem pode oferecer uma compreensão mais abrangente das experiências individuais e das dinâmicas do trabalho híbrido (Creswell & Plano Clark, 2017). A triangulação de dados pode ajudar a validar e enriquecer os resultados obtidos por meio de questionários. Realizar estudos longitudinais pode fornecer insights sobre como os indicadores afetivos se desenvolvem ao longo do tempo e como as práticas de trabalho híbrido impactam o bem-estar a longo prazo (Heckman & Krueger, 2004).

Estudos futuros também devem considerar uma amostra mais ampla e diversificada, representando diferentes setores, culturas organizacionais e contextos geográficos, para melhorar a generalização dos resultados. Além disso, a inclusão de variáveis adicionais, como o tipo de trabalho e as características demográficas dos participantes, pode fornecer uma análise mais robusta (Bryman, 2016).

Em resumo, enquanto este estudo contribuiu com importantes insights sobre o trabalho híbrido, as suas limitações enfatizam a necessidade de investigações adicionais para aprofundar o entendimento deste fenómeno. A combinação de métodos de investigação, a condução de estudos longitudinais, a diversificação das amostras, o controlo de variáveis adicionais e a exploração de diferentes contextos poderão ampliar significativamente o conhecimento sobre o trabalho híbrido e suas implicações para o futuro do trabalho.

5.5 Conclusão

Este estudo analisou a relação entre o regime de trabalho sobre indicadores afetivos, revelando aspetos significativos sobre como e quando o regime de trabalho híbrido pode influenciar a exaustão emocional.

Em primeiro lugar, observou-se que o regime de trabalho (o híbrido) pode promover um melhor equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, diminuindo o risco de *burnout*. Contudo, esta relação é moderada pelas exigências cognitivas do trabalho. As exigências cognitivas podem mitigar o efeito benéfico do regime híbrido sobre o *burnout* através do WLB.

Futuras investigações poderão aprofundar a compreensão das variáveis que influenciam o

sucesso do regime híbrido e oferecer diretrizes mais específicas para a sua implementação eficaz.

Capítulo 6 – Referências Bibliográficas

- Alexander, A., De Smet, A., Langstaff, M., & Ravid, D. (2021). What employees are saying about the future of remote work. McKinsey & Company.
- Allen, T. D., Cho, E., & Meier, L. L. (2014). Work–family boundary dynamics. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 99-121.
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68.
- Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2013). Work-family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel Psychology*, 66(2), 345-376.
- Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2020). Work–family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel Psychology*, 63(1), 345-367.
- Apuke, O. D., Karçkay, A., & Bakalım, O. (2017). The influence of work-family conflict on job satisfaction and organizational commitment among working women in Nigeria. *Journal of Social Sciences*, 8(3), 162-170.
- Athanasiadou, C., & Theriou, G. (2021). Telework: Systematic literature review and future research agenda. *Heliyon*, 7(10).
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383-400.
- Bakker, A. B., & Costa, P. L. (2014). Chronic job burnout and daily functioning: A theoretical analysis. *Burnout Research*, 1(3), 112–119.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389-411.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2021). Burnout and work engagement: The

- JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8, 389-411.
- Bakker, A. B., Xanthopoulou, D., & Demerouti, E. (2023). How does chronic burnout affect dealing with weekly job demands? A test of central propositions in JD-R and COR-theories. *Applied Psychology*, 72(1), 389-410.
- Barber, L. K., & Santuzzi, A. M. (2015). Please respond ASAP: Workplace telepressure and employee recovery. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(2), 172-189.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Baruch, Y. (2000). Teleworking: Benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work and Employment*, 15(1), 34-49.
- Baruch, Y. (2001). The status of research on teleworking and an agenda for future research. *International Journal of Management Reviews*, 3(2), 113-129.
- Bennis, W. (2007). The challenges of leadership in the modern world: Introduction to the special issue. *American Psychologist*, 62(1), 2-5.
- Brennan, J., & McGrady, A. (2015). Designing and implementing a resiliency program for family medicine residents. *The International Journal of Psychiatry in Medicine*, 50(1), 104-114.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270-283.
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods* (5th ed.). Oxford University Press.
- Charalampous, M., Grant, C. A., & Rudman, A. (2021). The impact of COVID-19 on hybrid working: A review and future research agenda. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(14), 7443.
- 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.
- 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.
- Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C., & Michailidis, E. (2021). Systematically

- reviewing remote e-working and its consequences: Is there light at the end of the tunnel? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(5), 535-559.
- Choi, S. (2017). Managing flexible work arrangements in government: Testing the effects of institutional and managerial support. *Public Personnel Management*, 47(1), 26–50.
- Coenen, M., & Kok, R. A. W. (2014). Workplace flexibility and new product development performance: The role of telework and flexible work schedules. *European Management Journal*, 32(4), 564–576.
- 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, 590271.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage Publications.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2017). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). Sage Publications.
- Dawson, J. F., & Richter, A. W. (2006). Probing three-way interactions in moderated multiple regression: Development and application of a slope difference test. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 917-926.
- DeSmet, A., & Dowling, B. (2021). Reimagining the post-pandemic workforce. *McKinsey & Company*. <https://www.mckinsey.com/industries/healthcare-systems-and-services/our-insights/reimagining-the-postpandemic-workforce> (accessed 28 October 2023).
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The Job Demands–Resources model: Challenges for future research. *South African Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 1-9.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2016). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Geurts, S. A. E. (2009). A closer look at key concepts of the Job Demands–Resources model. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Nachreiner, F. (2001). The job demands–resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Eurofound. (2020). Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age. *Publications Office of the European Union*.
- Eurofound. (2022). The impact of telework and ICT-mobile work: A new framework for research. *Publications Office of the European Union*.
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences.

- Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541.
- Gajendran, R. S., Harrison, D. A., & Delaney-Klinger, K. (2015). Are telecommuters remotely good citizens? Unpacking telecommuting's effects on performance via ideals and job resources. *Personnel Psychology*, 68(2), 353–393.
- Gibson, C. B., Gibbs, J. L. (2006). Unpacking the concept of virtuality: The effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team innovation. *Administrative Science Quarterly*, 51(3), 451–495.
- Golden, T. D. (2006). The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 319–340.
- Golden, T. D., & Gajendran, R. S. (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), 55-69.
- Grant, C. A., & Barling, J. (2022). The influence of work-related telepressure on work-life conflict and sleep quality among teleworkers during the COVID-19 pandemic. *Journal of Occupational Health Psychology*, 27(3), 209-222.
- Grant, C. A., Wallace, L. M., & Spurgeon, P. C. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being, and work-life balance. *Employee Relations: The International Journal*, 35(5), 527-546.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88.
- Greenhaus, J. H., Allen, T. D., & Spector, P. E. (2006). Health consequences of work–family conflict: The dark side of the work–family interface. *Research in Occupational Stress and Well-Being*, 5, 61-98.
- Grover, S. L., & Crooker, K. J. (1995). Who appreciates family-responsive human resource policies: The impact of family-friendly policies on the organizational attachment of parents and non-parents. *Personnel Psychology*, 48(2), 271–288.
- Guerra-Betancourt, C. F., & Roehling, P. V. (2020). Flexible work arrangements and satisfaction with work-family balance: A meta-analysis of moderators. *International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 467-494.
- Harter, J., & Agrawal, S. (2020). How to create a culture that inspires: Five keys to success. *Gallup*. <https://www.gallup.com/workplace/312676/create-culture-inspires-five-keys-success.aspx> (accessed 13 november2023).
- Harris, J. (2021). Hybrid working – why employees want it. *TheHRDirector*.

<https://www.thehrdirector.com/features/hybrid-working/hybrid-working-why-employees-want-it/> (accessed 20 November 2023).

- Harrison, D. A., & Gajendran, R. S. (2007). A meta-analytic review of the consequences of telecommuting for individuals and organizations. *Journal of Applied Psychology, 92*(6), 1524-1541.
- Jensen, U. T., Andersen, L. B., Bro, L. L., Bøllingtoft, A., Eriksen, T. L. M., Holten, A. L., Jacobsen, C. B., Ladenburg, J., Lueg, R., Nielsen, P. A., Salomonsen, H. H., Westergård-Nielsen, N., & Würtz, A. (2019). Conceptualizing and measuring transformational and transactional leadership. *Administration & Society, 51*(1), 3-33.
- Kelemen, M., Rumens, N. (2008). *An introduction to critical management research*. Sage Publications.
- Kelliher, C., & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations, 63*(1), 83-106.
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., & Anseel, F. (2020). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist, 76*(1), 63-77.
- Kossek, E. E., & Lautsch, B. A. (2018). Work-life flexibility for whom? Occupational status and work-life inequality in upper, middle, and lower level jobs. *Academy of Management Annals, 12*(1), 5-36.
- Kossek, E. E., & Lee, M. D. (2008). Implementing a reduced-workload arrangement to retain high talent: A case study. *Journal of Managerial Psychology, 23*(5), 438-458.
- Kossek, E. E., Baltes, B. B., & Matthews, R. A. (2011). How work-family research can finally have an impact in organizations. *Industrial and Organizational Psychology, 4*(3), 352-369.
- Kossek, E. E., Ruderman, M. N., Braddy, P. W., & Hannum, K. M. (2012). Work-nonwork boundary management profiles: A person-centered approach. *Journal of Vocational Behavior, 81*(1), 112-128.
- Kossek, E. E., Thompson, R. J., & Lautsch, B. A. (2015). Balanced workplace flexibility: Avoiding the traps. *California Management Review, 57*(4), 5-25.
- Kossek, E. E., Hammer, L. B., Kelly, E. L., & Moen, P. (2014). Designing work, family & health organizational change initiatives. *Organizational Dynamics, 43*(1), 53-63.
- Koteyko, N., & Carter, R. (2008). Discourse of telework: How teleworkers construct the public/private boundary. *New Technology, Work and Employment, 23*(2), 141-154.
- Kossek, E. E., & Lautsch, B. A. (2018). Work-life flexibility for whom? Occupational status and work-life inequality in upper, middle, and lower level jobs. *Academy of Management*

Annals, 12(1), 5-36.

- Le Pine, J. A., & Van Dyne, L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationships with big five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 326-336.
- Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J., & Smit, S. (2020). What's next for remote work: An analysis of 2,000 tasks, 800 jobs, and nine countries. *McKinsey Global Institute*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/whats-next-for-remote-work-an-analysis-of-2000-tasks-800-jobs-and-nine-countries> (accessed 10 November 2023).
- Madsen, S. R. (2011). The benefits, challenges, and implications of teleworking: A literature review. *Culture & Religion Review Journal*, 2011(1), 148-158.
- Mayo, A. T. (2020). Teamwork in a post-pandemic world. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/07/teamwork-in-a-post-pandemic-world> (accessed 22 October 2023).
- McKinsey & Company. (2021). Great Attrition or Great Attraction? The choice is yours. *McKinsey Quarterly*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/great-attrition-or-great-attraction-the-choice-is-yours> (accessed 19 October 2023).
- Meijman, T. F., & Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. In P. J. D. Drenth, H. Thierry, & C. J. de Wolff (Eds.), *Handbook of work and organizational psychology* (2nd ed., pp. 5–33). Hove, UK: Psychology Press.
- Meijman, T. F., & Mulder, G. (2014). Psychological aspects of workload. In *Handbook of Work and Organizational Psychology* (pp. 5-33). Hove, UK: Psychology Press.
- Messenger, J. C. (2019). Telework in the 21st century: An evolutionary perspective. *Edward Elgar Publishing*.
- Mitev, N., & Venot, E. (2021). How management cybernetics is helping organizations handle hybrid work. *California Management Review*, 63(4), 80-100.
- Moen, P., & Kelly, E. L. (2013). Flexible work and well-being: Implications of work-family life contexts. *Sociology Compass*, 7(6), 371-385.
- Moen, P., Fan, W., & Kelly, E. L. (2013). Team-level flexibility, work–home spillover, and health behavior. *Social Science & Medicine*, 84, 69-79.
- Moore, J. E. (2000). One road to turnover: An examination of work exhaustion in technology professionals. *MIS Quarterly*, 24(1), 141-168.
- Nadkarni, S., & Prügl, R. (2021). Digital transformation: A review, synthesis, and agenda for future research. *Management Review Quarterly*, 71(2), 233-285.

- Nash, D. (2021). Hybrid work: Managing the people who aren't coming back to the office. *Information Week*. <https://www.informationweek.com/workplace/hybrid-work-managing-the-people-who-arent-coming-back-to-the-office> (accessed 25 October 2023).
- Newman, S. A., & Ford, R. C. (2021). Five steps to leading your team in the virtual COVID-19 workplace. *Organizational Dynamics*, 50(1), 100802.
- Peiris, H. R., & Hill, S. R. (2023). Work-life balance: A longitudinal analysis of work-from-home experiences among public sector employees during COVID-19. *Australian Journal of Public Administration*, 82(2), 253-270.
- Powell, A., & Rafiq, A. (2014). The role of organizational culture in knowledge sharing and transfer in post-merger integration: A case study of a multinational company. *Journal of Organizational Change Management*, 27(3), 428-448.
- Pyöriä, P. (2011). Managing telework: Risks, fears and rules. *Management Research Review*, 34(4), 386-399.
- Pyöriä, P. (2011). Telework and organizational citizenship behavior: The role of control systems and task quality. *International Journal of Business and Management*, 6(6), 15-26.
- Raghuram, S., Hill, N. S., & Gibbs, J. L. (2019). Virtual work: Bridging research clusters. *Academy of Management Annals*, 13(1), 308-341.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375-409.
- Sahni, S. P. (2021). Workplace culture in a post-pandemic hybrid world. *Journal of Organizational Change Management*, 34(2), 243-255.
- Saltiel, F. (2020). Who can work from home in developing countries? *Canadian Journal of Development Studies*, 42(2), 1-26.
- Schleicher, D. J., Baumann, H. M., & Sullivan, S. E. (2022). Demystifying “quiet quitting”: A historical review of work withdrawal. *Human Resource Management Review*, 33(1), 1-25.
- Smiley, E. (2021). Hybrid work: How to make it a win-win for employers and employees. *Gallup Workplace*. <https://www.gallup.com/workplace/351907/hybrid-work-win-win-employers-employees.aspx> (accessed 20 October 2023).
- Sullivan, C., & Lewis, S. (2001). Home-based telework, gender, and the synchronization of work and family: Perspectives of teleworkers and their co-residents. *Gender, Work & Organization*, 8(2), 123-145.
- Taskin, L., & Bridoux, F. (2010). Telework: A challenge to knowledge transfer in organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(13), 2057-2075.

Tesfaye, A., & Kaushik, N.

Capítulo 7 – Anexos

Anexo A – Questionário

Regime de trabalho

teletrabalho

híbrido

Presencial total

Leia cada afirmação cuidadosamente e decida o que sente sobre o seu trabalho.
Se nunca apresentou esse sentimento, assinale Nunca. Se sim, indique a frequência que melhor o descreve.

	Nunca	Poucas vezes	Às vezes	Muitas Vezes	Sempre
O meu trabalho deixa-me emocionalmente exausto.	☐	☐	☐	☐	☐
Sinto-me de “rastros” no final de um dia de trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
Sinto-me cansado(a) quando me levanto de manhã e penso que tenho de enfrentar mais um dia de trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
Sinto-me exausto(a) pelo meu trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
Trabalhar diretamente com pessoas causa-me demasiado stress.	☐	☐	☐	☐	☐

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Posso satisfazer as minhas próprias necessidades e as necessidades das pessoas importantes em minha vida	☐	☐	☐	☐	☐
Consigo gerir as minhas funções relacionadas com a vida familiar e profissional de forma equilibrada	☐	☐	☐	☐	☐
Posso reservar tempo suficiente para mim mesmo preservando o equilíbrio entre minha vida profissional e minha vida familiar.	☐	☐	☐	☐	☐
Sinto lealdade aos meus papéis tanto na minha vida profissional quanto na minha família.	☐	☐	☐	☐	☐
Administro a minha vida profissional e familiar de forma controlada.	☐	☐	☐	☐	☐
Tenho sucesso em criar um equilíbrio entre meus múltiplos papéis na vida (funcionário/cônjuge/mãe, pai, etc.).	☐	☐	☐	☐	☐
Sou capaz de lidar com as situações que ocorrem devido ao conflito entre minhas funções específicas da minha vida profissional e familiar.	☐	☐	☐	☐	☐
Estou igualmente satisfeito com meus papéis na vida familiar e profissional.	☐	☐	☐	☐	☐