

Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Gestão

Área de especialização | Recursos Humanos

Dissertação

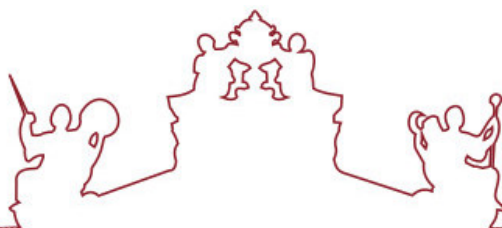
Motivação dos Trabalhadores em Diferentes Regimes de Trabalho: Uma Perspectiva Geracional

Catarina Santana Vidigal

Orientador(es) | Margarida Saraiva

Évora 2025





Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Gestão

Área de especialização | Recursos Humanos

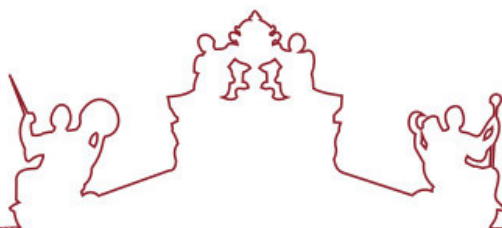
Dissertação

Motivação dos Trabalhadores em Diferentes Regimes de Trabalho: Uma Perspectiva Geracional

Catarina Santana Vidigal

Orientador(es) | Margarida Saraiva

Évora 2025



A dissertação foi objeto de apreciação e discussão pública pelo seguinte júri nomeado pelo Diretor da Escola de Ciências Sociais:

Presidente | Maria de Fátima Oliveira (Universidade de Évora)

Vogais | Margarida Saraiva (Universidade de Évora) (Orientador)
stella Regina Reis da Costa (Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro)
(Arguente)

Dedicatória

Dedico esta dissertação aos meus Pais e à minha Família que sempre me apoiaram ao longo deste caminho.

“No caminho da vida, como em todos os caminhos, aquilo que verdadeiramente conta é não perder de vista a meta.”

Papa Francisco

Resumo

No atual contexto de elevada competitividade do mercado de trabalho, as organizações enfrentam o desafio de criar condições que potenciem a motivação dos seus colaboradores. Neste sentido, após a pandemia da Covid-19, verificou-se uma crescente aposta em modelos de trabalho mais flexíveis, sem, contudo, eliminar a relevância do regime de trabalho presencial.

O presente estudo insere-se nessa tendência laboral recente, marcada pela expansão dos regimes de trabalho remoto e híbrido no período pós-pandémico. Pelo que, pretendeu-se averiguar os fatores motivacionais e o grau de motivação dos trabalhadores das gerações X, Y e Z nos regimes de trabalho presencial, remoto e híbrido. Para tal, foi aplicado um inquérito por questionário, através do Google Forms, junto dos trabalhadores dessas diferentes gerações. Os resultados possibilitaram concluir que a Geração X demonstra maior aceitação por regimes de trabalho híbrido e presencial, enquanto a Geração Y apresenta níveis de motivação mais elevados no regime de trabalho híbrido. Por sua vez, a Geração Z valoriza o regime de trabalho remoto. Neste sentido, sugeriu-se um leque de estratégias organizacionais, tais como práticas de escuta ativa, avaliações motivacionais regulares e políticas de gestão da diversidade geracional.

Palavras-chave: *Motivação; Geração X, Y e Z; Trabalho Presencial; Trabalho Híbrido; Trabalho Remoto.*

Abstract

Worker Motivation in Different Work Regimes: A Generational Perspective

In the current context of high competitiveness in the labor market, organizations face the challenge of creating conditions that enhance employee motivation. In this sense, after the Covid-19 pandemic, there has been a growing focus on more flexible working models, without, however, eliminating the relevance of the face-to-face work regime.

This study is part of this recent labor trend, marked by the expansion of remote and hybrid work arrangements in the post-pandemic period. Therefore, we sought to investigate the motivational factors and the degree of motivation of Generation X, Y, and Z workers in face-to-face, remote, and hybrid work arrangements. To this end, a questionnaire survey was conducted using Google Forms among workers from these different generations. The results showed that Generation X demonstrates greater acceptance of hybrid and face-to-face working arrangements, while Generation Y shows higher levels of motivation in hybrid working arrangements. Generation Z, in turn, values remote working arrangements. In this regard, a range of organizational strategies was suggested, such as active listening practices, regular motivational assessments, and generational diversity management policies.

Keyword: *Motivation; Generation X, Y and Z; On-site Work; Hybrid Work; Remote Work*

Agradecimentos

Este percurso apenas foi possível graças ao apoio direto ou indireto de determinadas pessoas que sempre estiveram presentes nesta experiência que, embora difícil, foi tão enriquecedora.

Não posso dessa forma terminar este caminho sem agradecer:

Aos meus pais, à minha irmã e ao meu namorado por acreditarem em mim e por me terem apoiado para que nunca desistisse deste trabalho. Por todo o apoio, preocupação e encorajamento que me prestaram nos momentos mais difíceis e pela força que me deram para nunca desistir.

Aos meus amigos e familiares cujo incentivo e companhia tornaram os desafios mais leves, com as palavras de incentivo em cada momento.

À minha orientadora, Professora Margarida Saraiva, pela sua competente orientação, pela sua paciência e dedicação. A sua experiência foi fundamental para o resultado deste trabalho, bem como para meu crescimento académico. Cada uma das suas palavras motivadoras foram fundamentais neste caminho.

A todos os meus colegas do Mestrado que partilharam este esforço, mas especialmente à Joana, à Marta e à Teresa, que passaram de colegas a amigas.

A todos os que deram o seu contributo respondendo ao questionário, pois tornaram esta dissertação realidade.

ÍNDICE

Índice de Figuras.....	viii
Índice de Tabelas.....	ix
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha	1
1.2. Formulação do Problema e dos Objetivos	2
1.3. Metodologia de Investigação	3
1.4. Estrutura do Trabalho	4
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	5
2.1 Motivação	5
2.1.1. Teorias de Conteúdo	6
2.1.1.1. Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow (1943).....	6
2.1.1.2. Teoria dos Motivos de McClelland (1987)	7
2.1.1.3. Teoria Bifatorial de Herzberg (1959).....	8
2.1.1.4. Teoria das características da função de Hackman e Odham (1976)	9
2.1.2. Teorias de Processo	11
2.1.2.1. Teoria da Equidade de Adams (1963)	11
2.1.2.2. Teoria ModCo (Modificação do comportamento organizacional), de Luthans e Kreitner (1975)	12
2.1.2.3. Teoria da Definição de Objetivos de Locke e Latham (1990).....	13
2.1.2.4. Teoria das Expetativas de Vroom (1964)	14
2.1.3. Resumo das Teorias da Motivação.....	15
2.2 Gerações	17
2.3 Regimes de Trabalho: Presencial, Remoto e Híbrido	19
3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	22
3.1. Problemática, Questão de Investigação e Objetivos	22
3.2. Tipos de estudo e Seleção da amostra	24
3.3. Variáveis	25
3.4. Instrumento de Recolha e Tratamento de Dados	26
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	30
4.1. Caracterização da Amostra	30
4.2. Análise de Resultados.....	33
4.2.1. Regime de Trabalho Remoto.....	33
4.2.2. Regime de Trabalho Híbrido	40
4.2.3. Regime de Trabalho Presencial.....	46
4.3. Discussão dos Resultados	54
4.3.1. Regime de Trabalho Remoto.....	54
4.3.2. Regime de Trabalho Híbrido	56
4.3.3. Regime de Trabalho Presencial.....	58
4.4. Resposta aos objetivos do estudo	60
4.5. Implicações Teóricas	61

4.6. Implicações Práticas.....	63
4.7. Sugestões de Estratégias Organizacionais	65
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	67
5.1. Conclusão	67
5.2. Limitações do estudo	68
5.3. Pesquisas Futuras.....	69
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	70
Apêndices.....	76
APÊNDICE A – INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO	76
APÊNDICE B – RESULTADO DO QUESTIONÁRIO	120
Grupo 1 – Regime de Trabalho Remoto.....	120
Grupo 2 – Regime de Trabalho Híbrido	124
Grupo 3 – Regime de Trabalho Presencial.....	128
APÊNDICE C – RELAÇÃO ENTRE QUESTÕES E OBJETIVOS DO ESTUDO	133
APÊNDICE D – CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE	135

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: Variáveis do Estudo	26
Figura 2: Habilitações Literárias da Amostra	31
Figura 3: Estado Civil da Amostra	32
Figura 4: Regimes de Trabalho da Amostra	33

ÍNDICE DE TABELAS

	Pág.
Tabela 1: Resumos das Teorias da Motivação	16
Tabela 2: Idade da Amostra	30
Tabela 3: Gerações da Amostra	30
Tabela 4: Classificação do Regime de Trabalho Remoto.....	34
Tabela 5: Vantagens do Trabalho Remoto	35
Tabela 6: Desvantagens do Trabalho Remoto	37
Tabela 7: Motivação no Trabalho Remoto	38
Tabela 8: Classificação do Trabalho Híbrido.....	40
Tabela 9: Vantagens do Trabalho Híbrido.....	41
Tabela 10: Desvantagens do Trabalho Híbrido	42
Tabela 11: Motivação no Regime de Trabalho Híbrido.....	44
Tabela 12: Classificação do Regime de Trabalho Presencial.....	46
Tabela 13: Vantagens do Trabalho Presencial	48
Tabela 14: Desvantagens do Trabalho Presencial	49
Tabela 15: Motivação no Trabalho Presencial	50
Tabela 16: Valores p-value com significância	52

1. INTRODUÇÃO

Neste Capítulo será feito o enquadramento do tema e a justificação da escolha, bem como a apresentação dos objetivos e da estrutura do trabalho.

1.1. Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha

As organizações, cada vez mais, são desafiadas pela competitividade imposta pelo mercado e, por isso, procuram criar condições para que os seus trabalhadores se sintam motivados, de modo a alcançarem a produtividade desejada.

Neste sentido, a motivação torna-se importante, na medida em que o empenho, a dedicação e a produtividade dos trabalhadores estão fortemente dependentes do grau em que estes se encontram motivados para desempenhar as suas funções.

O conceito “Motivação” é discutido em diversos contextos (por exemplo, contexto organizacional, educacional, clínica, social...), sendo relacionado com frequência ao desempenho no trabalho (Maximiano, 2011).

Assim, ao considerar que a motivação resulta de um conjunto de forças internas e externas que orientam o comportamento, iremos analisar de que forma este fenómeno se manifesta nas diferentes gerações, atendendo às particularidades e valores que caracterizam cada uma delas.

Segundo Kupperschmidt (2000), uma geração pode ser definida como um grupo de indivíduos que partilham o mesmo período de nascimento e que, por isso, experienciaram acontecimentos sociais em fases determinantes do seu desenvolvimento. Dessa forma, compreender as diferenças entre gerações implica reconhecer que cada uma delas constrói o seu próprio conjunto de valores, crenças e prioridades. Rudolph & Zacher (2017) denominam “geração” como um grupo de indivíduos que nascem durante o mesmo período temporal e que, consequentemente, partilha experiências de vida semelhantes. No atual contexto das organizações é recomendável observar as diferentes gerações que dividem o mesmo ambiente de trabalho, onde se podem destacar as gerações denominadas como Geração X, Geração Y e a Geração Z (Fuchs, Lorenz e Fuchs, 2024).

De acordo com Kemp (2024), quando as organizações começam a oferecer regimes de trabalho mais flexíveis (remoto e híbrido), os seus trabalhadores ficam expectantes que estas mudanças aumentem a flexibilidade de como e onde podem despende o seu tempo. Para

Kamis et al. (2023), os efeitos positivos do trabalho à distância são o aumento da flexibilidade, da autonomia e da satisfação no trabalho. Este estudo demonstra que o trabalho a partir de casa gera o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, tendo influência positiva no desempenho dos trabalhadores.

Assim, a escolha desta temática surge de uma experiência pessoal que traduz a relevância desta problemática no contexto atual. A sua origem prende-se numa conversa entre mim, pertencente à Geração Z, e o meu pai, indivíduo da Geração X, na qual se evidenciou posições diferentes relativamente aos regimes de trabalho. Enquanto o meu pai manifestou preferência pelo regime de trabalho presencial, valorizando a interação *face-to-face* e a estrutura organizacional tradicional. Enquanto trabalhadora da Geração Z revelei maior afinidade com o regime de trabalho remoto ou híbrido, evidenciando os benefícios da flexibilidade, da autonomia e da conciliação entre a vida pessoal, familiar e profissional. Este episódio ilustra como as distintas gerações constroem percepções diferenciadas acerca do trabalho, o que influencia os seus níveis de motivação e o modo como se envolvem com a organização (Cennamo & Gardner, 2008).

Paralelamente, a revisão da literatura apresenta uma lacuna na investigação neste tema. Apesar da vasta literatura sobre motivação organizacional (Locke & Latham, 2004), sobre as particularidades geracionais no mercado de trabalho (Lyons & Kuron, 2014) e sobre os impactos dos regimes de trabalho remoto, presencial e híbrido (Wang, Liu, Qian, & Parker, 2021), não se encontram estudos que articulem estas três variáveis. A inexistência de contributos que cruzem motivação, gerações e regimes de trabalho constitui uma oportunidade científica para ampliar o conhecimento neste campo, fornecendo uma perspetiva inovadora e interdisciplinar.

Neste sentido, o presente estudo justifica-se pela dupla relevância que assume.

1.2. Formulação do Problema e dos Objetivos

A evolução do mercado de trabalho tem vindo a evidenciar transformações na forma como os indivíduos se relacionam com as organizações e com as próprias dinâmicas laborais. A crescente digitalização, a difusão do trabalho remoto e a consolidação de modelos híbridos coexistem com o regime presencial tradicional, criando cenários que influenciam a motivação

dos trabalhadores. Neste contexto, importa reconhecer que os indivíduos das gerações X, Y e Z apresentam características, valores e expectativas distintas em relação ao trabalho.

Para este estudo definiu-se a seguinte questão de investigação: Qual o grau de motivação dos trabalhadores das gerações X, Y e Z em relação aos regimes de trabalho presencial, híbrido e remoto, e que fatores influenciam essa motivação?

No seguimento da problemática acima referida e para dar resposta à questão de investigação deste estudo foi definido o objetivo geral e traçados os objetivos específicos, designadamente:

Objetivo Geral:

✓ Averiguar os fatores motivacionais e o grau de motivação dos trabalhadores das gerações X, Y e Z nos regimes de trabalho presencial, remoto e híbrido.

Objetivos Específicos:

1. Identificar os fatores motivacionais predominantes para os trabalhadores de cada uma das gerações X, Y e Z nos regimes de trabalho presencial, remoto e híbrido.
2. Comparar o grau de motivação dos trabalhadores dessas gerações nesses regimes de trabalho.
3. Sugerir estratégias organizacionais que possibilitem que os trabalhadores dessas gerações se mantenham motivados.

1.3. Metodologia de Investigação

De modo a responder à questão de investigação e aos objetivos definidos anteriormente, primeiramente, proceder-se-á a uma revisão de literatura sobre as temáticas da motivação, características geracionais e regimes de trabalho (presencial, remoto e híbrido), de modo a perceber se a perceção das diferentes gerações, na prática, corresponde às pesquisas existentes sobre o tema em análise.

Seguidamente, aplicou-se um inquérito por questionário junto dos trabalhadores das três gerações em análise, através do Google Forms, de onde se recolheram 181 respostas válidas, pertencentes a trabalhadores respondentes das gerações X (70 respostas), Y (67 respostas) e Z (44 respostas).

Por último, e após a análise dos dados recolhidos, serão apresentadas estratégias organizacionais que poderão ajudar os trabalhadores a manterem-se motivados e apoiar as

organizações no desenvolvimento de estratégias de gestão de pessoas. Com esta análise será possível também apurar o grau de motivação dos trabalhadores bem como identificar os fatores motivacionais de cada geração.

1.4. Estrutura do Trabalho

A estrutura da presente dissertação encontra-se organizada em cinco capítulos. No Capítulo 1 consta a introdução, onde se descreve o enquadramento do tema, bem como a justificação da escolha, a formulação do problema, a identificação da questão de investigação e dos objetivos, a descrição da metodologia e da estrutura do trabalho.

No Capítulo 2 apresenta-se a revisão bibliográfica sobre a motivação, mais concretamente as teorias da motivação, bem como a descrição dos diferentes regimes de trabalho (presencial, remoto e híbrido) abordados neste trabalho.

O capítulo seguinte (Capítulo 3) desenvolve a metodologia, nomeadamente a problemática, questão de investigação e objetivos, tipo de estudo e seleção da amostra, variáveis e instrumento de recolha e tratamento de dados.

No Capítulo 4 é realizada a análise e discussão dos resultados obtidos, através da aplicação do instrumento de recolha de dados (inquérito por questionário), assim como as sugestões de estratégias organizacionais.

Por último, no Capítulo 5 – Considerações Finais são abordadas as conclusões gerais, bem como as principais limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

Cada um destes capítulos contribui para o entendimento da motivação dos trabalhadores das diferentes gerações (X, Y e Z) nos regimes de trabalho presencial, remoto e híbrido.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo realiza-se a revisão bibliográfica sobre a temática da motivação nos diferentes regimes de trabalho. Para o efeito serão abordadas as teorias da motivação bem como a diferenciação entre motivação intrínseca e extrínseca. Por fim, serão também abordados os conceitos dos diferentes regimes de trabalho.

2.1 Motivação

Motivação é um conceito discutido em diversos contextos (por exemplo, contexto organizacional, educacional, clínica, social...) sendo relacionado muitas das vezes ao desempenho no trabalho. Esta terminologia surge do latim *motivus*, que significa “aquilo que move”, referindo-se a forças internas ou externas que suportam comportamentos (Maximiano, 2011). Na conjuntura organizacional, a motivação é considerada um sistema que relaciona indivíduos ao seu ambiente, tendo influência nos objetivos e ações (Bradutanu, 2011).

Sekhar et al. (2013) declara a motivação como um motor do desempenho multidimensional, visto que intersecta uma série de vertentes como psicologia, sociologia, educação, ciências políticas, ciências sociais. Já Ali & Ahmed (2009) descreve-a como o processo psicológico que dá ao comportamento um objetivo e uma direção. Locke & Latham (2004) alargam a visão ao considerar que a motivação não influencia apenas a aquisição de competências, mas também o modo como estas são utilizadas. A motivação pode também ser definida como o processo responsável pela intensidade e persistência dos esforços na procura de um objetivo específico (Robbins, 2005).

Para além disso, a motivação pode ser vista como um conjunto de forças, direcionada aos comportamentos do indivíduo. Esta perspetiva sublinha a multidimensionalidade do conceito, assim como a dependência de fatores do meio envolvente (Cunha et al., 2014).

Ryan & Deci (2000) fazem a diferenciação entre motivação intrínseca e extrínseca, considerando a motivação intrínseca como uma tendência natural de procurar estímulos e aprendizagens por vontade própria, enquanto a motivação extrínseca está relacionada com as ações executadas para alcançar uma recompensa ou evitar algo negativo (sanção por exemplo). A motivação intrínseca é incentivada em ambientes que promovam sentimentos de autonomia, que se devem a fatores como o feedback positivo e oportunidades de

independência. Por outro lado, os ambientes de controlo excessivo, recompensas restritas e prazos rigorosos diminuem a motivação intrínseca (Ryan & Deci, 2000).

Tendo em conta as definições apresentadas, pode-se referir que a motivação é um conceito multifacetado, que possibilita a compreensão do comportamento organizacional. Pelo que, os investigadores desenvolveram teorias com o intuito de explicar o conceito, considerando duas categorias de teorias da motivação: teorias de conteúdo e teorias de processo (Ihensekien & Joel, 2023) e (Cunha et al., 2014).

As teorias de processo analisam os fatores internos que orientam o comportamento, enquanto as teorias de conteúdo exploram o funcionamento por detrás da motivação, ou seja, a forma pela qual se dá a motivação (Cunha et al., 2014).

Com base na teoria da expectativa de Vroom (1964), Ambrose e Kilik (1999), citados por Cunha et al. (2014), afirmam que as teorias da motivação se estruturam em torno de dois critérios. O primeiro estabelece a distinção entre teorias de conteúdo e teorias de processo, enquanto o segundo diferencia as teorias gerais, que abordam as motivações humanas de forma ampla, das teorias organizacionais, focadas especificamente no comportamento dos indivíduos no contexto das organizações.

Seguidamente abordar-se-á inicialmente as teorias de conteúdo e, posteriormente, as teorias de processo.

2.1.1. Teorias de Conteúdo

2.1.1.1. Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow (1943)

A Teoria das Necessidades de Maslow propõe uma pirâmide de cinco níveis, desde as necessidades fisiológicas às de autorrealização (Robbins, 2005). Estas necessidades são:

- Fisiológicas: sede, fome, abrigo e outras necessidades do físico.
- Segurança: salvaguarda da integridade física e psicológica.
- Social: reconhecimento, companheirismo e sentido de inclusão.
- Estima: fatores internos de consideração/apreço, tais como concretização e independência; e fatores externos como reconhecimento e atenção.
- Autorrealização: crescimento, atingir os próprios objetivos e autodesenvolvimento.

De acordo com Robbins (2005), Maslow categorizou as cinco necessidades humanas em níveis superiores e inferiores. As necessidades fisiológicas e de segurança enquadram-se no nível inferior, enquanto as necessidades associadas à autorrealização pertencem ao nível superior. Esta distinção baseia-se no facto de as necessidades de nível superior serem satisfeitas internamente, isto é, no âmbito pessoal e psicológico, ao passo que as de nível inferior dependem, em grande medida, de fatores externos (como a remuneração ou a progressão na carreira).

Latham & Ernst (2006) referem que o objetivo da teoria de Maslow é satisfazer primeiro as necessidades de baixo nível (fisiológicas e de segurança) antes de satisfazer as necessidades de nível alto (social, estima e autorrealização).

De acordo com a teoria em análise para motivar é necessário que se identifique em que nível da pirâmide o indivíduo se sente satisfeito nessa altura, de modo a focar a motivação nesse mesmo nível ou no patamar superior (Robbins, 2005).

2.1.1.2. Teoria dos Motivos de McClelland (1987)

David McClelland e os seus colegas desenvolveram vários estudos sobre a motivação, centrando-se em três motivos: necessidade de sucesso, de afiliação e de poder (Cunha et al., 2014). O comportamento dos indivíduos é influenciado por esses motivos, que apresentam semelhanças com os traços de personalidade, uma vez que tendem a manter-se consistentes ao longo do tempo e em diferentes contextos (J. Ferreira et al., 2011).

Segundo McClelland (1987), o motivo de sucesso traduz-se no desejo constante de realizar as tarefas da melhor forma possível. Este motivo reflete uma orientação para a excelência e uma busca contínua por feedback, com o objetivo de aperfeiçoar o desempenho (Rego & Carvalho, 2002; Cunha et al., 2014). De acordo com Ferreira et al. (2006), os indivíduos com elevada necessidade de sucesso tendem a assumir responsabilidades, a procurar soluções para os desafios e a definir metas exigentes. Robbins (2005) acrescenta que alguns indivíduos demonstram uma predisposição natural para o sucesso, valorizando mais a realização pessoal do que as recompensas associadas ao desempenho.

O motivo de afiliação é definido como um interesse em estabelecer ou manter relacionamentos afetivos com outros indivíduos (McClelland, 1992, citado por Rego, 2000). Segundo Ferreira et al. (2006), a necessidade afiliação consta no anseio de ter amigos e ser aceite. Os indivíduos com esta necessidade optam por situações mais cooperantes ao invés de competitivas, desejando relacionamentos com um elevado grau de compreensão. Os

indivíduos que tem esta necessidade contribuem para a harmonia nas relações de trabalho, através de maiores tentativas de promoção do relacionamento de grupo do que em atingir objetivos (Cunha et al., 2014).

De acordo com Ferreira et al. (2006), o motivo de poder está ligado com a necessidade de ter influência e controlo sobre o comportamento dos outros, dando ênfase ao estatuto e ao prestígio. Os indivíduos com esta motivação preferem tarefas competitivas, envolvidas no interesse em alcançar a reputação. Robbins (2005) refere que os indivíduos com elevada necessidade de poder tendem a buscar influência e controlo sobre os outros, demonstrando preferência por contextos competitivos e revelando maior preocupação com o prestígio e a capacidade de influência do que com a eficiência do próprio desempenho.

2.1.1.3. Teoria Bifatorial de Herzberg (1959)

A teoria bifatorial desenvolvida por Herzberg apresenta fatores que favorecem ou dificultam o crescimento dos trabalhadores. Herzberg analisou a relação dos indivíduos com o trabalho, com a convicção de que essa relação pode determinar o seu sucesso ou fracasso. A partir das respostas obtidas, esse autor concluiu que os fatores que conduzem à motivação são diferentes dos que levam à falta de motivação. Ou seja, os líderes que desejem eliminar os fatores de desmotivação poderão alcançar entendimento, porém, não é certo que consigam a motivação dos trabalhadores (Robbins, 2005).

A teoria bifatorial de Herzberg, como o próprio nome sugere, propõe a existência de dois tipos de necessidades: as necessidades motivacionais, de natureza intrínseca ao trabalho, que promovem a satisfação e o bem-estar a longo prazo; e as necessidades higiénicas, de natureza extrínseca, que contribuem para reduzir a desmotivação a curto prazo (Cunha et al., 2014). Deste modo, os fatores higiénicos evitam o surgimento de atitudes negativas, mas não geram atitudes positivas, enquanto os fatores motivacionais são responsáveis pela criação de atitudes positivas, embora não impeçam a ocorrência de atitudes negativas (Cunha et al., 2014).

Além disso, Herzberg associa os fatores intrínsecos às necessidades superiores da pirâmide de Maslow, considerando-os os verdadeiros impulsionadores da motivação, por estarem diretamente ligados ao conteúdo e à realização inerentes ao próprio trabalho. Tem um efeito perdurável de satisfação e de aumento da produtividade, ou seja, quando são bons elevam a motivação e quando não o são conduzem à ausência de motivação (Ferreira et al., 2011). Já os fatores higiénicos são associados aos níveis inferiores da hierarquia de Maslow e

aos fatores habitualmente utilizados nas organizações para motivar os trabalhadores. Quando estes estão presentes consideravelmente evitam a falta de motivação, pois não tem influência no aumento da motivação, de uma forma duradoura (Ferreira et al., 2011).

Contudo, alguns autores (e.g. Ewen (1964) House & Widgor(1967) King (1967)) têm vindo a criticar a teoria bifatorial de Herzberg. Segundo Robbins (2005), as críticas mais apontadas são a metodologia limitada e de baixa confiabilidade (e.g Ewen (1964)), a inexistência de “medição” da motivação (e.g. House & Widgor (1967)), a falta de associação da motivação com a produtividade (e.g. King (1967)). Cunha et al. (2014) critica alguns fatores serem “híbridos”, ou seja, afetam as atitudes positivas e negativas e também o valor do dinheiro ser ambíguo, pois na teoria é considerado fator higiénico, mas a maioria dos indivíduos sente-se motivada pelas recompensas monetárias.

Igualmente, a distinção de fatores higiénicos de motivações foi alvo de críticas, pois alguns dos fatores encaixam nitidamente num dos dois (e.g Ewen (1964)), enquanto outros são dúbios no seu posicionamento e tem leituras diferentes para cada pessoa (Parsons & Broadbridge, 2006). No entanto, é inegável que esta teoria se destaca como uma das mais reconhecidas, devido à sua ampla divulgação e ao facto de ser amplamente conhecida entre os executivos (Robbins, 2005), tendo, inclusive, sido aplicada em contextos distintos do trabalho (Cunha et al., 2014). Assim, apesar das críticas a esta teoria, o empregador que desejar trabalhadores verdadeiramente motivados deve proporcionar fatores de crescimento motivacional, mas também fatores higiénicos (Katt & Condly, 2009).

2.1.1.4. Teoria das características da função de Hackman e Oldham (1976)

Hackman e Oldman prorrogaram a teoria de Herzberg, desenvolvendo um modelo que insinua características de trabalho e processos psicológicos que aumentam a motivação e a satisfação (Locke & Latham, 2004).

Hackman & Oldham (1976), citados por Latham & Ernst (2006), fundamentaram-se na teoria de Herzberg, tendo em consideração as características do trabalho e as diferenças entre indivíduos, de acordo com as suas necessidades. Estes mesmos autores salientam que o facto de não prever fatores distintos para a motivação e não defender trabalhos enriquecedores para todos são as principais diferenças da teoria das características para a teoria de Herzberg (Latham & Ernst, 2006). A teoria de Hackman e Oldham assume que o enriquecimento do trabalho só motiva empregados com necessidades de autonomia, responsabilidade, feedback e reconhecimento (Robbins, 2019).

Os estados psicológicos associados à aquisição de novos conhecimentos e ao aumento das responsabilidades desempenham um papel determinante na forma como influenciam a motivação no trabalho (Robbins, 2010). Nessa perspectiva, Hackman e Oldham (1980), citados por Ferreira et al. (2006), identificam cinco características do trabalho que afetam o desempenho e os fatores motivacionais dos colaboradores: variedade de funções, identidade e significado das tarefas, autonomia e feedback. De acordo com Cunha et al. (2014), essas características podem ser descritas da seguinte forma:

- A variedade está associada ao grau em que a função exige o recurso a competências e conhecimentos diversificados. Uma função será menos heterogênea quando mais repetitivas forem as atividades em que consiste.
- A identidade está relacionada com o grau em que a função requer a execução de uma unidade de trabalho detetável, com princípio e fim, obtendo um resultado visível.
- O significado é relativo ao impacto no trabalho na vida de outras pessoas, dentro ou fora da organização. Sendo que quanto maior o impacto maior o significado do trabalho.
- A autonomia retrata a independência no planeamento e execução do trabalho.
- O feedback alega à quantidade e qualidade da informação recebida sobre a execução do trabalho e o desempenho obtido.

A variedade de funções, bem como a identidade e o significado das tarefas, refletem a forma como o trabalho é estruturado, dependendo dos conhecimentos exigidos para a sua execução e influenciando diretamente a motivação (Skinner, 1989). Quando o trabalho oferece autonomia, os colaboradores tendem a associar o seu desempenho aos próprios esforços e decisões, desenvolvendo um maior sentido de responsabilidade. Em contrapartida, a ausência de autonomia rompe essa ligação entre esforço e resultado. O feedback, por sua vez, desempenha um papel essencial ao ajudar os trabalhadores a compreender a relação entre o seu comportamento e o desempenho alcançado, permitindo-lhes conhecer os resultados do seu trabalho. Estas variáveis influenciam significativamente a relação entre as características do trabalho e os estados psicológicos que sustentam a motivação (Hackman & Oldham, 1980, citados por Ferreira et al., 2006).

Salancik & Pfeffer (1977), citados por Cunha et al. (2014), demonstram por que motivo a mesma função pode ser entendida de formas diferentes, por diferentes pessoas, mediante a teoria do processo social da informação. Esta teoria esclarece que as atitudes face ao trabalho são construídas socialmente, através de informação dada pelos outros, afirmando que tanto as características subjetivas como as objetivas do trabalho são importantes para a motivação.

Dessa forma, se as organizações pretendem fomentar a motivação dos seus colaboradores, devem estruturar funções que integrem características potenciadoras da motivação, assegurando, contudo, que estas se ajustam às necessidades e motivações individuais. Assim, motivação resulta da interação entre as características da situação e as particularidades de cada indivíduo (Cunha et al., 2014).

2.1.2. Teorias de Processo

2.1.2.1. Teoria da Equidade de Adams (1963)

J. Stacy Adams desenvolveu a teoria da equidade, na década de 60, onde alega que os trabalhadores comparam as suas qualidades para a organização com aquilo que recebem dela, estando associado à necessidade de justiça (Cunha et al., 2014).

De acordo com Gomes e Proença (2015), a Teoria da Equidade considera que, no meio laboral, os trabalhadores estão frequentemente a associar as suas contribuições com as suas recompensas e as dos seus colegas, sendo dessa comparação que surge a sensação de justiça (ou injustiça). Caso um trabalhador se sinta injustiçado tem tendência a comportar-se de modo a equilibrar a correlação entre contribuições e recompensas, aumentando ou diminuindo o seu desempenho, desejando a equidade.

No mundo do trabalho existe equidade quando os trabalhadores são recompensados pelos esforços, pelo mérito e pelo empenho, sendo que equidade é sinónimo de justiça. Neste sentido se dois trabalhadores receberem a mesma recompensa apesar de um deles ser mais empenhado que o outro não estão a ser tratados com equidade (Cunha et al., 2014).

Ferreira et al. (2011) afirma que ainda que esta teoria se centre principalmente nas recompensas monetárias, estudos (e.g. Fortin (2008)) mostram que os trabalhadores também são sensíveis à equidade na divisão de outro tipo de recompensas nas organizações.

De acordo com o princípio da equidade, aqueles que se esforçam mais devem ser recompensados de forma proporcional. Assim, os trabalhadores tendem a comparar-se com os seus colegas dentro da mesma organização, analisando o que contribuem e o que recebem em troca (equidade interna), bem como com profissionais de outras organizações que desempenham funções semelhantes (equidade externa) (Cunha et al., 2014).

Rainha (2016) considera que a teoria da equidade evidencia que a motivação aumenta quando os indivíduos entendem a existência de uma relação de contingência entre aquilo que dá e aquilo que recebe da organização.

2.1.2.2. Teoria ModCo (Modificação do comportamento organizacional), de Luthans e Kreitner (1975)

A teoria da modificação do comportamento organizacional propõe a mudança de lógica cognitiva, frequente nas teorias de processo, para uma lógica comportamental. Ou seja, tem como objetivo substituir a análise de comportamentos (forma de pensar) pela previsão e controlo de ações (Vergara, 2011). Pelo que, tenciona motivar os comportamentos pretendidos através de estratégias que desincentivem os comportamentos indesejados (Cunha et al., 2014).

Esta teoria é igualmente conhecida como teoria do reforço, pois baseia-se no pressuposto de que a motivação no trabalho decorre do incentivo aos comportamentos positivos e da inibição daqueles considerados menos adequados (Ferreira et al., 2011).

Segundo Robbins (2005), existe um programa de modificação do comportamento que assenta num modelo de resolução de problemas composto por cinco etapas:

Identificar os comportamentos críticos que causam impacto no desempenho do trabalhador.

1. Identificar os comportamentos críticos que causam impacto no desempenho do trabalhador.
2. Recolha de dados sobre o desempenho, a qual pode ser realizada mediante a identificação da frequência com que o comportamento se manifesta
3. Realização de uma análise funcional com o objetivo de identificar as contingências comportamentais, isto é, as consequências do desempenho, de forma a evidenciar os acontecimentos que antecedem e originam o comportamento, bem como as consequências que contribuem para a sua manutenção.
4. Desenvolver e implementar uma estratégia que fortaleça o comportamento apropriado e reduza o inapropriado.
5. Avaliar a melhoria no desempenho.

De acordo com Robbins (2005), a modificação do comportamento é aplicada pelas organizações com o intuito de aumentar a produtividade dos colaboradores, reduzir erros, absentismo, atrasos e acidentes, bem como promover relações mais positivas e colaborativas com os clientes.

2.1.2.3. Teoria da Definição de Objetivos de Locke e Latham (1990)

A teoria da definição de objetivos tem atenção no efeito de objetivos conscientes como motivadores do desempenho nas tarefas (Locke & Latham, 2004). Segundo Ferreira et al. (2011), estabelecer objetivos implica a intenção de alcançar determinados resultados, os quais funcionam como elementos motivadores do desempenho, uma vez que o esforço direcionado para a concretização de metas constitui uma força impulsionadora da ação. Esses autores acrescentam que essa força tende a intensificar-se quanto mais desafiadores forem os objetivos.

De acordo com Cunha et al. (2014), uma das conclusões desta teoria é que os objetivos mais eficazes são os que apresentam as características resumidas no acrónimo SMART: *Specific* (Específico), *Measurable* (Mensuráveis), *Agreed* (Acordados, mas alcançáveis), *Realist* (Realistas, mas difíceis), *Timed* (com prazos).

A relação objetivo-desempenho é influenciada por cinco fatores: o feedback, o compromisso com o objetivo, a autoeficácia apropriada, as características da tarefa e a cultura nacional (Robbins, 2005).

Ferreira et al. (2006) afirmam que o feedback relativo ao grau de concretização dos objetivos potencia a motivação e, conseqüentemente, a produtividade dos trabalhadores. De acordo com Robbins (2005), os indivíduos tendem a apresentar um melhor desempenho quando recebem feedback sobre o seu progresso, uma vez que isso lhes permite identificar as discrepâncias entre o que já realizaram e o que ainda precisam de fazer para atingir os seus objetivos.

De acordo com Robbins (2005), a teoria da fixação de objetivos parte do pressuposto de que o indivíduo deve estar comprometido com a meta estabelecida. Esse compromisso tende a ser mais forte quando os objetivos são tornados públicos, quando o indivíduo possui um locus de controlo interno e quando as metas são definidas pelo próprio, em vez de serem impostas pela organização.

A auto-eficácia refere-se à convicção individual de ser capaz de executar uma determinada tarefa. Assim, quanto maior o nível de auto-eficácia, maior é a confiança do indivíduo na sua capacidade de realizar essa tarefa com sucesso (Ferreira et al., 2006).

De acordo com Cunha et al. (2014), as investigações indicam que a fixação individual de objetivos não é igualmente eficaz em todos os tipos de tarefas. As evidências sugerem que este processo tende a ser mais eficiente quando as tarefas são simples (e não complexas),

familiares (e não novas) e independentes (e não interdependentes), sendo, neste último caso, mais apropriada a definição de objetivos em grupo.

A teoria da fixação de objetivos tem ainda limitações culturais, sendo adequada a países como os Estados Unidos e o Canadá cujos componentes básicos defendem que os trabalhadores são razoavelmente independentes (não existindo uma grande concentração de poder), que executivos e funcionários procuram metas desafiadoras (não evitando as incertezas) e que o desempenho é considerado importante por todos (procura conquistas e realizações), enquanto que em Portugal as condições culturais são opostas (Robbins, 2005).

Assim, segundo esse mesmo autor, os desejos quando se associam a objetivos específicos e difíceis transformam-se numa força motivacional, podendo levar à melhoria do desempenho. Para Locke & Latham (1990), citado por (Ferreira et al., 2006), a forma mais correta de motivar os trabalhadores e melhorar o seu desempenho é definir objetivos, sendo sempre importante que exista empenho para realizar as tarefas.

2.1.2.4. Teoria das Expetativas de Vroom (1964)

A teoria da expetativa, de Victor Vroom, manifesta-se numa equação matemática que funciona como heurística para antever as escolhas, esforços e persistência de um indivíduo (Robbins, 2019). Segundo Cunha et al. (2014), a Teoria das Expetativas de Vroom (1964) gira em torno dos três conceitos principais: expetativa, valência e instrumentalização, e apresenta uma fórmula que determina o nível motivacional de uma pessoa, em que: $Motivação = Valência \times Instrumentalização \times Expetativa$. Caso uma pessoa tenha a expetativa de ser capaz de cumprir algo e essa realização faça com que concretize um objetivo ou recompensa (Instrumentalização) a que atribui um determinado valor (Valência) pode-se concluir que o indivíduo está motivado (Cunha et al., 2014).

O fundamento desta teoria é compreender os objetivos de cada pessoa e a relação entre o esforço e o desempenho, o desempenho e as recompensas e a recompensa e o alcance de metas pessoais (Mitchell, 2003).

Desta forma, pode-se assumir que a motivação é resultado da multiplicação, o que significa que se uma das variáveis for zero, a motivação será nula. O valor instrumental é nulo quando uma pessoa considera irrelevante a recompensa que a organização tem para lhe dar, tornando a motivação nula independentemente dos valores da expetativa e da valência (Parijat & Bagga, 2014).

Robbins (2005) justifica que a teoria permite explicar o porquê de tantos trabalhadores não se sentirem motivados no seu trabalho e, por isso, desempenharem apenas os mínimos.

Para sintetizar, seguidamente apresentam-se as teorias, de conteúdo e de processo, acima abordadas num quadro resumo, salientando a sua principal abordagem.

2.1.3. Resumo das Teorias da Motivação

As teorias da motivação são um dos pilares na compreensão do comportamento humano no contexto organizacional (Robbins, 2019). Diversos autores (e.g. Maslow (1943) McClelland (1987) Herzberg (1959) Hackman e Oldman (1976) Adams (1963) Luthans e Kreitner (1975) Locke e Latham (1990) Vroom (1964)), ao longo das décadas, propuseram modelos teóricos que procuram explicar o que impulsiona os indivíduos a agir e a comprometerem-se com determinadas tarefas ou objetivos. Na Tabela 1 apresentam-se as principais teorias da motivação, os respetivos autores e a abordagem subjacente a cada uma delas, abordadas anteriormente.

Tabela 1: *Resumos das Teorias da Motivação*

Teoria	Autores	Abordagem
Teorias de Conteúdo		
Teoria da Hierarquia das Necessidades	Maslow (1943)	Pirâmide das necessidades humanas, organizadas em cinco níveis: Fisiológicas, Segurança, Social, Estima e Autorrealização
Teoria dos Motivos	McClelland (1987)	O comportamento dos indivíduos é afetado por três motivos: sucesso, afiliação e poder
Teoria Bifatorial	Herzberg (1959)	Existem dois tipos de necessidades: motivadoras, de natureza intrínseca ao trabalho e higiênicas, de natureza extrínseca ao trabalho
Teoria das Características da Função	Hackman e Oldman (1976)	Baseada em Herzberg sugere as características do trabalho que aumentam a motivação (variedade de funções, identidade e significado das tarefas, autonomia e feedback)
Teorias de Processo		
Teoria da Equidade	Adams (1963)	Os trabalhadores comparam as suas qualidades para a organização com aquilo que recebem dela, estando associada a necessidade de justiça
Teoria ModCo (Modificação Comportamento Organizacional)	Luthans e Kreitner (1975)	A motivação para o trabalho resulta de incentivar os comportamentos positivos e desencorajar dos menos apropriados
Teoria de Definição de Objetivos	Locke e Latham (1990)	Ter objetivos significa desejar obter resultados, e são vistos como motivadores do desempenho.
Teoria das Expetativas	Vroom (1964)	Uma equação matemática que determina o nível motivacional de uma pessoa. $Motivação = Valência \times Instrumentalização \times Expetativa$

Fonte: Elaboração Própria

As teorias da motivação aqui apresentadas refletem o comportamento humano e a pluralidade de fatores que influenciam o seu desempenho no trabalho. Cada teoria oferece um contributo, seja ao nível das necessidades internas, da perceção de justiça, dos objetivos estabelecidos ou do reforço comportamental. A integração destas perspetivas pode proporcionar uma abordagem mais holística e eficaz à gestão de pessoas nas organizações.

Para dar continuidade a este estudo e de modo a responder aos seus objetivos, e após ter sido abordada a temática da motivação, seguidamente analisar-se-á as diferentes Gerações X, Y e Z.

2.2 Gerações

Contudo, para que seja possível analisar a motivação, é importante clarificar o conceito de geração. Segundo Kupperschmidt (2000), uma geração pode ser definida como um grupo de indivíduos que partilham um mesmo período de nascimento e que, por isso, experienciaram acontecimentos sociais em fases determinantes do seu desenvolvimento. Deste modo, compreender as diferenças entre gerações implica reconhecer que cada uma constrói o seu próprio conjunto de valores, crenças e prioridades.

Embora a geração possa ser definida na maior parte das vezes como um grupo de pessoas da mesma idade, nos estudos de ciências sociais, este conceito deve ser analisado de forma mais ampla (Marzec, 2023).

Warwas et al. (2022) considera geração como indivíduos que pertencem ao mesmo grupo de idade, motivações, expectativas e valores. Rudolph & Zacher (2017) denominam “geração” como um grupo de indivíduos que nascem durante o mesmo período temporal e que, consequentemente, partilha experiências de vida semelhantes.

Palicka (2016) afirma que diferenças como idade e educação contribuem para explicar contrastes nos valores extrínsecos do trabalho, sendo que contribuem para explicar as escolhas profissionais destes grupos. Estas diferenças geracionais estimulam as organizações a adotar práticas que vão ao encontro das necessidades das gerações, de modo a aumentar a motivação e satisfação (Berkup, 2014).

Nas organizações, atualmente, os indivíduos das gerações X, Y e Z trabalham juntos e, por isso, devem tentar reter os trabalhadores mais antigos, experientes e competentes, mas também atrair e também reter os mais jovens (Marzec, 2023). Contudo, deve-se salientar que existe desacordo entre os vários autores sobre o período temporal estipulado a cada geração (Reeves & Oh, n.d.).

Para melhor compreendermos as gerações segue-se uma caracterização das gerações X, Y e Z, bem como se comporta nos regimes de trabalho remoto, presencial e híbrido.

Geração X

Os indivíduos nascidos entre 1965 e 1980 constituem a Geração X, que cresceu num período assinalado por mudanças económicas e os primeiros avanços na tecnologia (Marzec,

2023). As suas características são o individualismo, a autossuficiência e a vontade de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (Oslo & Brescher, 2011).

Segundo Levickaite (2010), esta geração, por ter crescido numa época de instabilidade económica e de transformações sociais, desenvolveu uma atitude pessimista em relação às organizações e valoriza cada vez mais a autonomia. Segundo Mahmoud et al. (2021), a Geração X valoriza também a regulamentação identificada como uma fonte de motivação para o trabalho

Em termos laborais, estes indivíduos dão valor à flexibilidade, porém, procuram segurança e estabilidade, sendo para eles uma prioridade o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (Shangraw & Whitten, 2007). A capacidade de adaptação a mudanças tecnológicas (Berkup, 2014) está também associada a serem práticos e eficientes, tendo como prioridade os resultados (Becton et al., 2014). Contudo, os indivíduos da Geração X valorizam a comunicação presencial e sente-se mais confortável com interações diretas e presenciais (Brown, 2011). Para Urlick (2017), esta geração encontra-se, por norma, em cargos de liderança, servindo de ponte entre as diversas gerações, e, por isso, necessitam de adaptar a sua forma de comunicação para atender às diferenças entre gerações.

Geração Y

A Geração Y, também denominada como *Millennials*, nascida entre 1981 e 1996, é conhecida como a primeira geração tecnológica e globalmente conectada (Marzec, 2023). Estes indivíduos foram “formatados” por um cenário de rápido avanço tecnológico, a globalização, e o aumento da diversidade cultural (Levickaite, 2010). De acordo com Aleksic & Rangus (2020), os *Millennial* esperam que os locais de trabalho sejam tecnologicamente avançados e, assim, as organizações que adotem ferramentas digitais e espaços de trabalho flexíveis tornam-se mais atraentes para esta geração (Saraiva e Nogueiro, 2025).

Para Berkup (2014), esta geração tem um estilo de trabalhadores que procura significado no trabalho e criatividade e, por isso, os indivíduos desta Geração Y mudam muitas vezes de trabalho por novas oportunidades e experiências, além de desejarem autonomia no seu trabalho (Losyk, 2007). A falta de “lealdade” organizacional é um desafio na retenção de talentos desta Geração Y (Kinger & Kumar, 2023). Segundo Silva et al. (2015), a Geração Y é motivada por oportunidades de desenvolvimento profissional e, por isso, mantém-se nas organizações que ofereçam esse avanço (Reyes & Norona, 2019). O desejo por feedback e as expectativas elevadas em relação ao reconhecimento e promoção destaca-se na Geração Y

(Oslon & Brescher, 2011; Becton et al., 2014). O reconhecimento do desempenho e incentivos podem aumentar a motivação e envolvimento da Geração Y com o trabalho (Bussin et al., 2019).

Geração Z

A Geração Z, que nasceu depois de 1997, é a geração que nasceu num ambiente totalmente digital (Marzec, 2023) e que cresceu rodeada de redes sociais e equipamentos tecnológicos (Levickaite, 2010). Estes jovens são pragmáticos, criativos e adaptáveis, valorizando a comunicação e a inclusão (Oslon & Brescher, 2011).

A motivação dos indivíduos da Geração Z está relacionada à autonomia, à possibilidade de progressos rápidos na carreira e aos desafios que possibilitem crescimento pessoal e profissional (Saraiva e Nogueiro, 2025), mas valorizam principalmente a flexibilidade no trabalho, tanto em horários como em locais (Berkup, 2014). Segundo Lin & Chang (2022), a Geração Z prefere trabalhar sozinha em vez de trabalhar em equipa e, por isso, procura trabalhos remotos que ofereçam uma maior flexibilidade (Baša et al., 2023). Esta geração demonstra uma forte preferência pela motivação intrínseca, valorizando o trabalho que se alinha com seus interesses pessoais (Dwivedula, 2025). Assim, Marzec (2023) considera que a facilidade de mobilidade e a falta de comprometimento organizacional exigem estratégias de retenção dentro das organizações.

Em seguida iremos caracterizar os diferentes regimes de trabalho, designadamente o regime de trabalho presencial, remoto e híbrido.

2.3 Regimes de Trabalho: Presencial, Remoto e Híbrido

A motivação dos indivíduos, tal como se verificou anteriormente, é influenciada por fatores intrínsecos e extrínsecos, sendo um desses fatores o regime de trabalho (presencial, remoto ou híbrido) adotado pelas organizações (Ryan & Deci, 2000).

Golden et al. (2008) define o regime de trabalho presencial como o formato em que os trabalhadores realizam as suas funções única e exclusivamente no espaço físico da organização. Por ser um regime caracterizado pelo contacto “cara-a-cara” e pela proximidade física, este regime de trabalho influencia de forma positiva o espírito de equipa, contudo limita a flexibilidade dos trabalhadores (Allen et al., 2015).

O regime de trabalho remoto prende-se na realização das funções laborais fora do espaço da organização, através de tecnologias de informação para conectar às tarefas e aos colegas (Ahrendt et al., 2020). Este regime exige uma maior autonomia e flexibilidade, sendo valorizado pelos trabalhadores mais jovens que detêm maior à-vontade com as tecnologias (Vander Elst et al., 2014).

Contudo, existem algumas desvantagens deste regime de trabalho remoto, que iremos enumerar em seguida. Wang et al. (2020) considera que, para os trabalhadores mais velhos, a ausência de contacto presencial e menor interação social pode resultar na diminuição da motivação. Pelo que, segundo Kossek et al. (2005), as organizações devem criar sistemas de comunicação e suporte organizacional. A dificuldade de separar o ambiente pessoal do profissional é também apontada por Bloom et al. (2013) como uma das inconveniências do regime de trabalho remoto.

O mais recente regime de trabalho, o híbrido, permite combinar as características do presencial e do remoto, possibilitando que os trabalhadores se dividam entre o espaço físico da organização e fora dele, consoante as suas necessidades ou as necessidades das tarefas (Rupcic, 2024).

Zacher & Rudolph (2022) destacam que este regime híbrido pode maximizar os níveis de motivação, desde que as organizações apliquem abordagens personalizadas e estratégias de gestão adaptadas (tais como, a flexibilidade negociada e a gestão diferenciada por gerações). Assim, este regime tem sido apontado como uma solução que destaca os benefícios dos regimes presencial e remoto, proporcionando a flexibilidade sem colocar em causa a interação interpessoal (o “cara-a-cara”) (Choudhury et al., 2020).

A motivação organizacional é diferente para cada geração, visto que cada grupo tem valores, expectativas e necessidades distintos, consoante as suas características (Twenge et al., 2010).

A maioria dos trabalhadores da Geração X (os mais velhos) sentem-se mais motivados em regime de trabalho presencial, por valorizarem o contacto social e os métodos mais tradicionais social (Heyns & Kerr, 2018). Já os trabalhadores das gerações mais jovens, como a Geração Y e a Geração Z, preferem regimes híbridos ou remotos por oferecerem maior flexibilidade e autonomia (Beauregard et al., 2019), bem como um equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal (Ng et al., 2012).

Timsal & Awais (2016) relatam que as tecnologias digitais, principal ferramenta nos regimes de trabalho híbrido e remoto, são mais intuitivas e menos stressantes para os indivíduos gerações Y e Z, o que afeta de forma positiva a motivação.

Por outro lado, Gilley et al. (2009) sugerem que as políticas de motivação precisam de ser ajustadas de acordo com as características geracionais e o formato de trabalho. Assim, a relação entre as gerações dos trabalhadores e as suas principais características e o regime de trabalho escolhido pela organização, tem implicações na motivação organizacional, o que leva à necessidade de compreender cada geração e desenvolver estratégias para aumentar a produtividade e motivação (Deci & Ryan, 1985).

3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

O presente capítulo dedica-se à descrição da metodologia adotada neste estudo, contemplando a definição da problemática do estudo, a formulação da questão de investigação e dos objetivos, a caracterização do tipo de estudo, a seleção da amostra, a identificação das variáveis e a apresentação dos instrumentos utilizados para a recolha e tratamento de dados.

De acordo com Vilelas (2009), a metodologia corresponde ao conjunto de procedimentos e técnicas sistematizadas que visam a aquisição de conhecimento e a consequente estruturação do processo de investigação científica. Para Quivy & Campenhoudt (2008), a investigação científica deve seguir um conjunto de etapas sequenciais (questão de partida, exploração, problemática de investigação, construção, observação e discussão dos dados e conclusão), garantindo coerência, rigor e validade na sua aplicação.

3.1. Problemática, Questão de Investigação e Objetivos

Este estudo advém de uma tendência laboral recente visto que os regimes de trabalho remoto e híbrido aumentaram no cenário pós-pandémico. Assim, as temáticas da motivação, dos regimes de trabalho presencial, remoto e híbrido e das diferenças geracionais são temas-chave nos locais de trabalho contemporâneos (Boyras, 2024).

A evolução do mercado de trabalho evidencia profundas transformações na forma como os trabalhadores se relacionam com as organizações e com as próprias dinâmicas organizacionais. Neste contexto, importa reconhecer que os trabalhadores das gerações X, Y e Z apresentam características, valores e expectativas distintas em relação ao trabalho, o que se pode refletir na forma como percebem e aceitam os diferentes regimes laborais.

Enquanto alguns trabalhadores poderão valorizar a estabilidade, a interação *face-to-face* e a estrutura hierárquica típica do trabalho presencial, outros poderão dar maior importância à flexibilidade, à autonomia e ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional proporcionados pelo regime remoto ou híbrido. Este cenário levanta questões pertinentes: os trabalhadores das gerações X, Y e Z aceitam da mesma forma os diferentes regimes de trabalho? Conseguem manter elevados níveis de motivação independentemente do contexto em que exercem as suas funções? Estão dispostas a permanecer presencialmente no local de trabalho durante toda a semana, ou, pelo contrário, preferem modelos mais flexíveis que conciliem a presença física com a possibilidade de trabalhar à distância?

Apesar da relevância destas questões, a literatura científica existente revela uma lacuna, na medida em que raramente articula de forma integrada as três variáveis em estudo: motivação, gerações e regimes de trabalho. A investigação tem, até ao momento, privilegiado análises isoladas, ora centradas na motivação organizacional, ora nas questões geracionais, ora ainda nos impactos do trabalho remoto ou híbrido, sem estabelecer um quadro que permita compreender a interligação entre estas dimensões.

Deste modo, a problemática central que orienta o presente estudo pode ser sintetizada na seguinte questão de investigação: Qual o grau de motivação dos trabalhadores das gerações X, Y e Z em relação aos regimes de trabalho presencial, híbrido e remoto, e que fatores influenciam essa motivação? A resposta a esta questão reveste-se de pertinência, não apenas para o avanço do conhecimento científico neste domínio, mas também para a prática organizacional, permitindo às empresas desenvolver políticas de gestão e estratégias motivacionais mais ajustadas à diversidade geracional e aos novos modelos de organização do trabalho.

No seguimento da problemática acima referida e para dar resposta à questão de investigação deste estudo foi definido o objetivo geral e traçados os objetivos específicos, designadamente:

Objetivo Geral:

✓ Averiguar os fatores motivacionais e o grau de motivação dos trabalhadores das gerações X, Y e Z nos regimes de trabalho presencial, remoto e híbrido.

Objetivos Específicos:

1. Identificar os fatores motivacionais predominantes para os trabalhadores de cada uma das gerações X, Y e Z nos regimes de trabalho presencial, remoto e híbrido.

Este objetivo visa, assim, analisar quais os elementos que mais contribuem para a motivação de cada geração, sejam eles de natureza intrínseca, como a autonomia, o desenvolvimento pessoal ou a realização profissional, ou de natureza extrínseca, como a remuneração, a estabilidade e as oportunidades de progressão. Ao distinguir estes fatores nos distintos regimes laborais, pretende-se evidenciar não apenas as diferenças entre os trabalhadores das diferentes gerações em estudo (X, Y e Z), mas também os pontos de convergência que possam orientar a definição de práticas de gestão mais inclusivas e adaptadas.

2. Comparar o grau de motivação dos trabalhadores dessas gerações nesses regimes de trabalho.

Este objetivo pretende avaliar até que ponto a geração a que os indivíduos pertencem influencia a sua motivação em distintos contextos laborais, atendendo às características próprias de cada modelo de trabalho. Pretende-se, assim, compreender se a motivação se manifesta de forma homogênea ou diferenciada entre as gerações, analisando a predominância de fatores como a autonomia, a flexibilidade, a socialização, a progressão de carreira ou a estabilidade profissional em cada regime. Através desta comparação, será possível obter uma visão mais aprofundada das tendências motivacionais associadas a cada geração, fornecendo às organizações informação para ajustar as suas práticas de gestão de pessoas e adotar estratégias que promovam uma maior adequação entre o perfil geracional dos trabalhadores e os regimes de trabalho adotados.

3. Sugerir estratégias organizacionais que possibilitem que os trabalhadores dessas gerações se mantenham motivados.

No final deste estudo pretende-se sugerir estratégias organizacionais que auxiliem os trabalhadores a manterem-se motivados. Além disso, também se pretende compreender as características e preferências únicas de cada geração, em relação ao que é crucial para definir regimes de trabalho que atendam às suas necessidades geracionais. Por outro lado, considera-se que ao esclarecer as características distintivas destas gerações e o seu impacto na dinâmica organizacional, bem como ao examinar a motivação, os regimes de trabalho e as diferenças geracionais, as organizações podem obter informações sobre as práticas a adotar, de modo a satisfazer as necessidades dos trabalhadores das diferentes gerações e a manterem-se motivados nos locais de trabalho.

3.2. Tipos de estudo e Seleção da amostra

Este estudo caracteriza-se por uma abordagem de natureza quantitativa. Conforme Martins (2024), a investigação quantitativa permite a recolha e análise estatística de dados, oferecendo fiabilidade na interpretação dos fenómenos estudados. Assim, neste trabalho optou-se pela utilização do inquérito por questionário, instrumento adequado para aferir as

variáveis em estudo, nomeadamente a motivação e as preferências geracionais em diferentes contextos de regime de trabalho (presencial, remoto e híbrido).

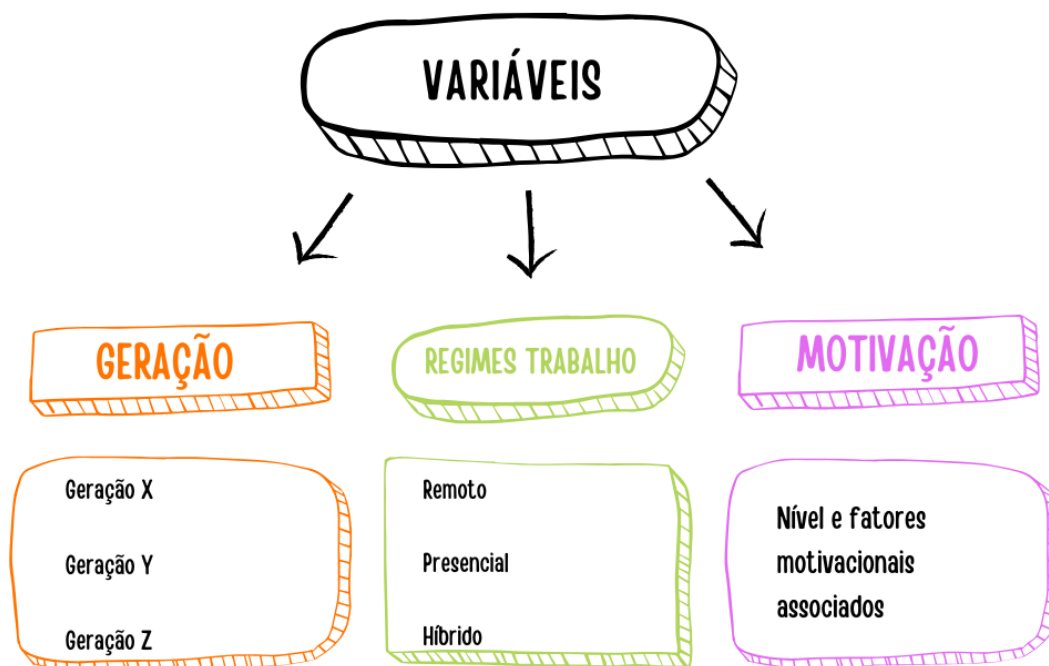
A seleção da amostra partiu da definição de uma população-alvo com características homogéneas, de modo a garantir a representatividade dos dados (Gil, 2008). Considerando que o inquérito foi divulgado por meios digitais (redes sociais como Instagram, Facebook, LinkedIn e via e-mail), foram incluídas no início do questionário perguntas filtro, com o intuito de delimitar a amostra aos critérios definidos. Estas perguntas foram “Encontra-se a trabalhar?”, pois neste estudo não faria sentido analisar indivíduos que não se encontrem no mercado de trabalho. Outra questão foi a seguinte: “Nasceu depois de 1965 (inclusive)?”, uma vez que a Geração X, segundo o autor Marzec (2023), começa nesse mesmo ano. Assim foi possível fazer uma triagem inicial para que se conseguisse obter as respostas mais adequadas ao estudo.

No total, foram recolhidas 240 respostas, das quais 59 foram excluídas: 37 por não corresponderem a indivíduos no ativo e 22 por pertencerem a gerações anteriores a 1965. A amostra final considerada válida foi composta por 181 participantes pertencentes às gerações X (70 respostas), Y (67 respostas) e Z (44 respostas).

3.3. Variáveis

Segundo Fortin (2009), as variáveis permitem operacionalizar os conceitos teóricos e a análise empírica dos fenómenos. Neste estudo, foram definidas as seguintes variáveis principais apresentadas na Figura 1:

Figura 1: Variáveis do Estudo



Fonte: Elaboração Própria

O objetivo da análise é verificar se o grau de motivação apresenta variações estatisticamente significativas em função da geração e do regime de trabalho.

3.4. Instrumento de Recolha e Tratamento de Dados

Neste estudo foram utilizados dois instrumentos: a pesquisa bibliográfica e o inquérito por questionário.

A pesquisa bibliográfica, tal como definida por Fachin (2017), consiste na sistematização do conhecimento pré-existente, com base em fontes como livros, artigos científicos e teses, e constituiu o alicerce teórico deste trabalho. A revisão foi efetuada com recurso a bases de dados científicas, incluindo Scopus, Google Académico, B-on, ScienceDirect e ResearchGate.

O inquérito por questionário, por sua vez, é amplamente utilizado nas Ciências Sociais para recolher dados de natureza subjetiva e opinativa (Severino, 2016). Neste estudo optou-se pelo inquérito por questionário, elaborado com base nos estudos de Silva (2021), Valério

(2023) e Sfetcu e Cojocar (2024) e nos questionários utilizados por esses autores. Para elaboração do questionário fez-se o cruzamento das questões com os objetivos de estudo, de modo a compreender se as questões elegidas respondiam ao pretendido. É possível ver a tabela completa em Apêndice C.

Após a sua elaboração, este instrumento foi inserido na plataforma Google Forms e foi disponibilizado online entre 15 de abril e 20 de maio de 2025. O questionário foi divulgado através das redes sociais (WhatsApp, Instagram, Facebook, LinkedIn) e via e-mail, tanto pessoal como institucional da Universidade de Évora, foi pedido a amigos e conhecidos que partilhassem também nas suas redes para que chegasse ao maior número de indivíduos. Neste processo assegurou-se o cumprimento dos princípios éticos, nomeadamente a confidencialidade e o anonimato dos participantes, de acordo com o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD). Importa também realçar que foi aplicado um pré-teste junto de especialistas, bem como junto de indivíduos próximos, de modo a perceber as lacunas que pudessem ocorrer no instrumento de recolha de dados. Com o pré teste verificou-se que estava tudo em conformidade e não foi necessário proceder a alterações.

O questionário foi estruturado em seis secções principais, de acordo com o regime de trabalho do respondente, sendo que cada participante apenas respondeu à secção correspondente ao seu regime laboral atual (presencial, remoto ou híbrido), cada uma dessas partes está dividida em 6 secções.

A primeira parte abrange questões relacionadas com o regime de trabalho, onde se pretendia que os respondentes classificassem como era trabalhar naquele regime, numa escala de Likert de 5 pontos, onde 1 – discordo totalmente, 2 – discordo parcialmente, 3 – não concordo nem discordo, 4 – concordo parcialmente e 5 – concordo totalmente.

Na secção seguinte, os respondentes avaliam as questões sobre a experiência laboral naquele regime de trabalho, numa escala de Likert, onde 1 – nunca, 2 – raramente, 3 – ocasionalmente, 4 – frequentemente e 5 – muito frequentemente.

Na terceira parte, pretende-se avaliar a motivação dos respondentes em relação ao regime de trabalho, numa escala de 5 pontos, em que 1 – nada/quase nada, 2 – um pouco, 3 – moderadamente, 4 – muito e 5 – extremamente.

Na penúltima secção foram apresentadas vantagens e desvantagens de cada regime de trabalho e pretende-se que os respondentes avaliassem as vantagens e desvantagens apresentadas, numa escala de 5 pontos, sendo que 1 – discordo totalmente, 2 – discordo parcialmente, 3 – não concordo nem discordo, 4 – concordo parcialmente e 5 – concordo totalmente.

Por fim, aplicou-se The Multidimensional Work Motivation Scale (MWMS) dos autores Sfetcu e Cojocaru (2024) para avaliar o grau de motivação dos respondentes. A escala utilizada é 1 – de modo algum, 2 – Muito pouco, 3 – Um pouco, 4 – Moderadamente, 5 – Fortemente, 6 – Muito fortemente, 7 – Completamente.

A última secção coloca diversas questões sobre a caracterização sociodemográfica (Sexo, Idade, Habilitações Literárias, Estado Civil, Setor de Atividade, Tempo de experiência na organização). O inquérito por questionário encontra-se em apêndice.

Após aplicação do questionário, obtiveram-se 181 respostas válidas. Com a finalidade de se iniciar o tratamento desses dados obtidos, realizou-se primeiramente uma análise estatística descritiva, com a ajuda da ferramenta Estatística Descritiva, no Microsoft Excel.

Posteriormente, e com a finalidade de se analisar com maior detalhe os dados obtidos, iniciou-se a aplicação do teste de normalidade, através da fórmula =DISTORÇÃO.P, no Microsoft Excel, para perceber se seria possível efetuar testes paramétricos, como por exemplo a ANOVA. Contudo, o facto de os dados recolhidos não seguirem a distribuição normal, aplicou-se o teste de Kruskal-Wallis, que é um teste estatístico não paramétrico utilizado para comparar três ou mais grupos independentes, com base numa variável ordinal ou contínua que não segue uma distribuição normal (Field, 2018).

O teste de Kruskal-Wallis, que avalia se existem diferenças estatisticamente significativas entre as medianas dos grupos, baseando-se nas posições (*ranks*) dos dados em vez dos próprios valores. Para isso, os dados são classificados conjuntamente e as posições atribuídas a cada observação são somadas por grupo. O teste calcula um estatístico H, que segue aproximadamente uma distribuição qui-quadrado com $k - 1$ graus de liberdade, sendo k o número de grupos (Pallant, 2020). Se o valor de H for suficientemente elevado, rejeita-se a hipótese nula de que todas as populações têm a mesma distribuição. Este teste é útil em contextos de investigação em ciências sociais, como no estudo da gestão de recursos humanos, onde frequentemente se lida com variáveis que não seguem distribuições normais, como níveis de motivação.

Neste estudo e na análise da motivação entre gerações, utilizou-se o teste de Kruskal-Wallis para verificar se existem diferenças significativas nas percepções em relação aos regimes de trabalho (Dancey & Reidy, 2017). Contudo, importa salientar que, embora o teste de Kruskal-Wallis indique se existem diferenças entre os grupos, não especifica entre quais grupos essas diferenças ocorrem (Laerd Statistics, 2021).

Este teste foi aplicado através do apoio de uma calculadora online “Calculadora de teste kruskal-wallis” para o efeito.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo realiza-se a análise dos resultados obtidos através da aplicação do inquérito por questionário. Após a aplicação do questionário os dados foram extraídos para o Microsoft Excel e, posteriormente, trabalhados a partir desse programa. Para o desenvolvimento deste capítulo serão elaboradas diversas análises, incluindo a análise estatística descritiva (média, mediana, desvio-padrão, variância da amostra, mínimo e máximo) e o teste Kruskal-Wallis. Por fim, será apresentada a discussão dos resultados.

4.1. Caracterização da Amostra

A amostra do presente estudo é composta por 181 participantes, distribuídos entre três grupos geracionais: Geração X (n=70; 38,67%), Geração Y (n=67; 37,02%) e Geração Z (n=44; 24,31%). A distribuição dos participantes por geração apresenta uma representação equilibrada das duas primeiras gerações, com predominância da Geração X, tal como apresentado na Tabela 3.

No que respeita à idade dos respondentes, esta está compreendida entre 20 e 60 anos, tendo uma idade média de 39,73. A moda é 26, o que significa que a maior frequência dos respondentes tem 26 anos. A Tabela 2 mostra a idade da amostra e a Tabela 3 demonstram as gerações.

Tabela 2: *Idade da Amostra*

Idade da amostra	
N	181
Média	39,73
Moda	26
Mínimo	20
Máximo	60

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 3: *Gerações da Amostra*

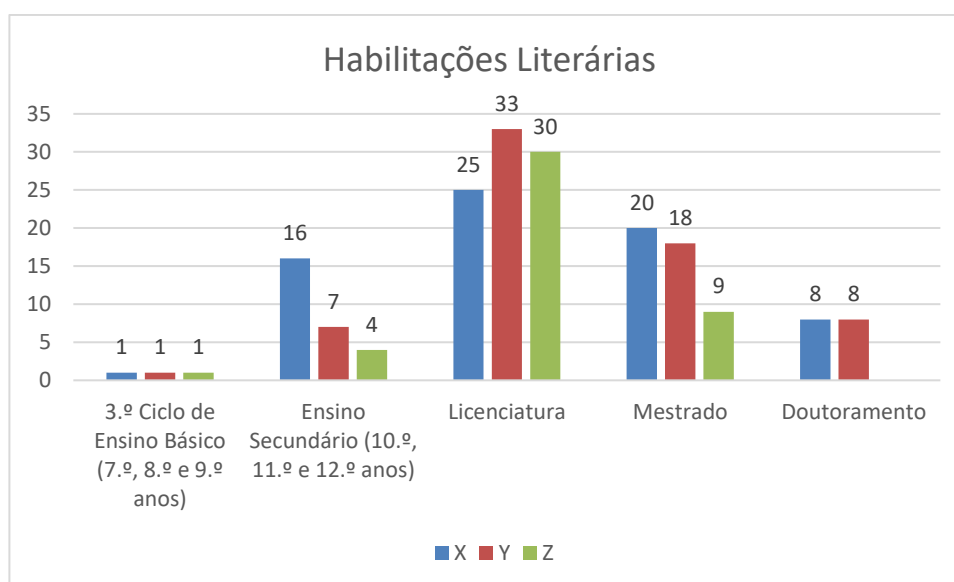
Gerações da amostra	
X	70
Y	67
Z	44

Fonte: Elaboração Própria

A distribuição pelo sexo evidencia uma predominância do sexo feminino em todas as gerações, com um total de 126 participantes (69,61%) e 55 (30,39%) do sexo masculino. Este padrão é consistente entre os trabalhadores das gerações, variando entre 67,16% (Geração Y) e 71,43% (Geração X) de participantes do sexo feminino. Esta sobre-representação do sexo feminino pode refletir a composição demográfica da força de trabalho em determinados setores, nomeadamente os setores de serviços, saúde e educação, frequentemente dominados por mulheres.

Em relação ao nível de escolaridade, pode-se observar na Figura 2 que a maioria dos participantes possui graus superiores de formação académica. No total, 47 indivíduos (25,97%) possuem grau de mestrado e 53 (29,28%) possuem licenciatura. Apenas 3 participantes (1,66%) concluíram apenas o 3.º ciclo do ensino básico, e 24 (13,26%) terminaram o ensino secundário. Verifica-se que os respondentes da Geração X apresentam os valores mais elevados de doutoramento (n=8; 11,43%), o que se coaduna com a maior média de idade e tempo de carreira. Já os da Geração Z revela um perfil mais homogêneo em termos de habilitações, concentrando-se sobretudo na licenciatura e mestrado (45,45% e 20,45%, respetivamente), sem representação ao nível do doutoramento.

Figura 2: *Habilitações Literárias da Amostra*

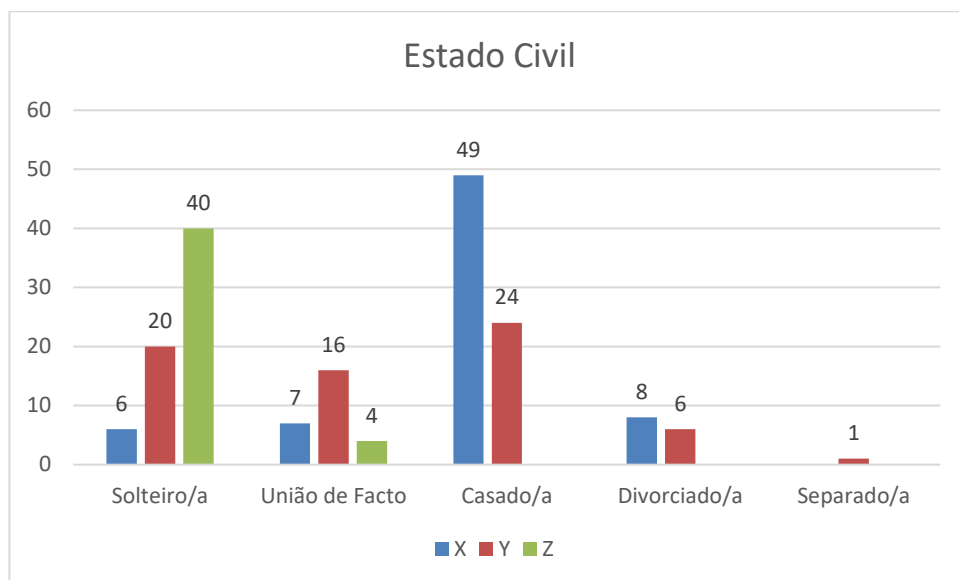


Fonte: Elaboração Própria

O estado civil dos participantes reflete diferenças geracionais, visíveis na Figura 3. A Geração X é composta maioritariamente por indivíduos casados (70,00%), enquanto a Geração Z é composta sobretudo por solteiros/as (90,91%), o que é expectável considerando

a média de idades de cada grupo. A Geração Y apresenta uma distribuição mais diversificada, ainda que o estado civil casado (35,82%) seja igualmente predominante.

Figura 3: *Estado Civil da Amostra*

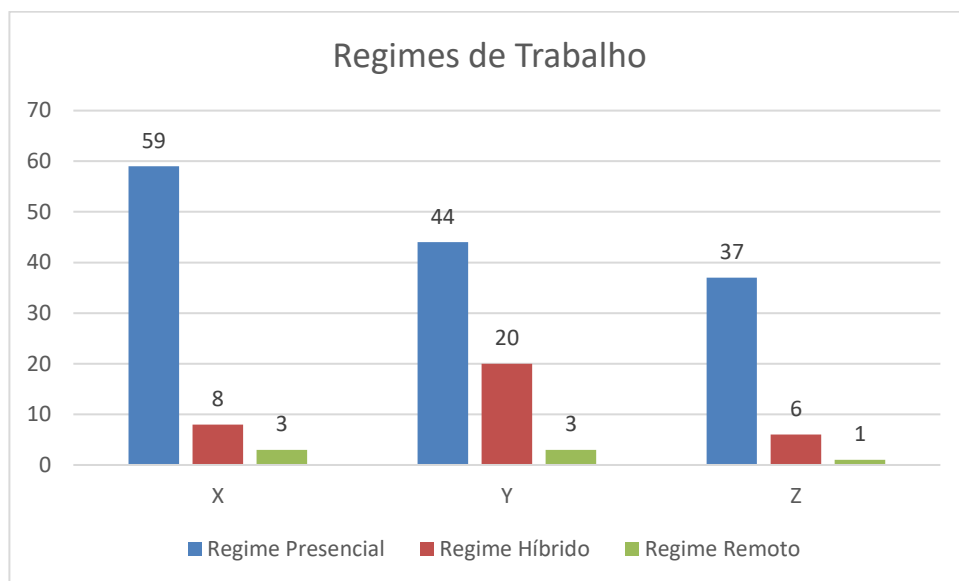


Fonte: Elaboração Própria

Quanto ao setor de atividade profissional, observa-se que a Administração Pública é o setor com maior número de participantes (n=32; 17,68%), seguida pelos Serviços (n=30; 16,57%), Educação (n=29; 16,02%), e Saúde (n=28; 15,47%). A presença marcante nos setores da educação, saúde e administração pública sugere uma amostra ancorada em áreas tradicionalmente associadas ao setor público. Setores como a indústria e o comércio têm uma representação reduzida. Em relação à distribuição dos trabalhadores das gerações nos setores, verifica-se que a Geração X está mais presente na Educação (34,29%) e Administração Pública (28,57%), enquanto a Geração Y Apresenta maior representatividade nos Serviços (26,87%) e também na Educação (17,91%). Por sua vez a Geração Z encontra-se mais representada nos Serviços (31,82%) e igualmente representada na Educação e na Indústria com 15,91%.

Em termos de regime de trabalho, predomina claramente o regime presencial (n=140; 77,35%), sendo esta tendência mais acentuada nos indivíduos das gerações X (84,29%) e Z (84,09%). A Geração Y, embora também maioritariamente presencial (65,67%), apresenta a maior proporção de trabalho remoto (29,85%), o que poderá refletir maior flexibilidade laboral ou maior adaptação ao contexto de teletrabalho pós-pandemia. A Figura 4 demonstra a representação de cada regime de trabalho.

Figura 4: Regimes de Trabalho da Amostra



Fonte: Elaboração Própria

Após ter sido analisada a amostra deste estudo segue-se para a análise das respostas dadas por essa mesma amostra. Assim, na próxima secção serão analisados e posteriormente discutidos os resultados obtidos.

4.2. Análise de Resultados

Nesta secção serão apresentados os resultados obtidos, que foram divididos em 3 partes, por regimes de trabalho (remoto, híbrido e presencial). A ordem de análise dos resultados prende-se pelo número de respostas em cada regime, sendo que a mesma foi feita de forma crescente, do menor para o maior número de respostas por regime de trabalho.

4.2.1. Regime de Trabalho Remoto

Por apenas se terem obtido 7 respostas para este regime de trabalho remoto não é possível aplicar testes estatísticos. Apenas foram elaboradas estatísticas descritivas (Média, Erro padrão, Mediana, Moda, Desvio-padrão, Variância da amostra, Curtose, Assimetria, Intervalo, Mínimo, Máximo, Soma e Contagem) e elaborada uma Tabela Dinâmica que relaciona as variáveis gerações, sexo e estado civil com a média de determinadas questões. Estes dados foram obtidos através do suplemento Análise de Dados do Microsoft Excel. A Tabela pode ser visualizada no Apêndice B, Grupo 1.

A Tabela 4 mostra os resultados obtidos das afirmações consideradas mais pertinentes para analisar, da primeira secção do questionário, relacionadas com a classificação atribuída ao regime de trabalho remoto.

Tabela 4: *Classificação do Regime de Trabalho Remoto*

	Média	Erro-padrão	Mediana	Moda	Desvio-padrão	Variância da amostra
Sinto-me satisfeito(a) pelo facto de trabalhar remotamente	4,00	0,53	4,00	5,00	1,41	2,00
Tenho preferência em trabalhar remotamente ao invés de trabalhar nas instalações da organização (presencialmente)	4,43	0,30	5,00	5,00	0,79	0,62
Em comparação ao trabalho presencial, sinto um decréscimo de stress devido à redução de deslocações e flexibilidade horária oferecida pelo trabalho remoto.	4,43	0,43	5,00	5,00	1,13	1,29
É-me fácil seguir os planos e atingir os objetivos propostos	4,71	0,18	5,00	5,00	0,49	0,24
Em teletrabalho consigo cumprir as minhas tarefas como se estivesse em trabalho presencial	4,71	0,18	5,00	5,00	0,49	0,24
Sinto-me mais irritado/a e stressado/a desde que comecei a trabalhar remotamente	1,43	0,30	1,00	1,00	0,79	0,62

Fonte: Elaboração Própria

Os resultados apresentados na Tabela 4 permitem observar uma aceitação generalizada do teletrabalho (trabalho remoto), com destaque para a elevada satisfação dos colaboradores ($\bar{x}=4,0$), uma clara preferência pelo trabalho remoto em detrimento do presencial ($\bar{x}=4,43$) e a perceção de redução do stress, atribuída à maior flexibilidade proporcionada por este regime ($\bar{x}=4,43$).

Além disso, a motivação e o envolvimento com o trabalho também obtiveram uma média elevada (4,29), sugerindo que o regime remoto contribui para a conservação do compromisso profissional.

A facilidade em seguir planos e atingir objetivos regista uma média de 4,71, tal como a capacidade de cumprir tarefas remotamente com a mesma eficácia do trabalho presencial.

A disponibilidade de apoio, tanto por parte dos superiores hierárquicos como dos colegas, é igualmente bem avaliada, com médias de 4,71 e 4,43, respetivamente.

As reuniões realizadas à distância surgem como uma das práticas mais valorizadas, com uma média de 4,86, a mais elevada do conjunto analisado, o que indica uma boa adaptação às ferramentas de comunicação digital.

Apesar das perceções amplamente positivas, existem limitações práticas identificadas no trabalho remoto. Os colaboradores reportam sinais de sobrecarga e desequilíbrio entre vida pessoal e profissional. A realização de tarefas fora do horário estipulado tem uma média de 3,71, e a perceção de excesso de trabalho (overwork) situa-se nos 3,43.

Importa ainda sublinhar que, apesar destes sinais de sobrecarga, os colaboradores não associam o trabalho remoto a um aumento de stress emocional, uma vez que a média relativa ao aumento de irritação ou stress desde o início do teletrabalho é baixa (1,43). Este facto reforça a perceção de que, no geral, o ambiente remoto é mais confortável e menos desgastante.

A Tabela 5 apresenta os resultados obtidos em relação às vantagens do regime de trabalho remoto.

Tabela 5: *Vantagens do Trabalho Remoto*

	Média	Erro-padrão	Mediana	Moda	Desvio-padrão	Variância da amostra
Flexibilidade de horário	4,71	0,18	5,00	5,00	0,49	0,24
Redução do stress provocado pelo trânsito	4,71	0,18	5,00	5,00	0,49	0,24
Poupança de tempo devido às deslocações	4,71	0,18	5,00	5,00	0,49	0,24
Melhor organização do tempo	4,71	0,18	5,00	5,00	0,49	0,24
Maior capacidade de concentração	4,57	0,30	5,00	5,00	0,79	0,62
Menor interferência dos colegas de trabalho com conversas paralelas	4,57	0,30	5,00	5,00	0,79	0,62
Aumento da produtividade laboral	4,57	0,20	5,00	5,00	0,53	0,29

Fonte: Elaboração Própria

Na Tabela 5 é possível verificar as vantagens do teletrabalho mais valorizadas, com média de 4,71, incluem a flexibilidade de horário, a redução do stress provocado pelo trânsito, a poupança de tempo resultante da ausência das deslocações e uma melhor organização do tempo. Estes itens foram consistentemente classificados como importantes por todos os trabalhadores respondentes das gerações, evidenciando um consenso intergeracional quanto aos benefícios associados ao regime remoto.

Outras vantagens, ainda que altamente valorizadas, apresentam médias inferiores, situando-se entre 4,28 e 4,57. Entre estas destacam-se o equilíbrio entre trabalho e vida familiar (4,29), a maior capacidade de concentração (4,57), a menor interferência de colegas de trabalho com conversas paralelas (4,57) e o aumento da produtividade laboral (4,57). Apesar dos seus valores médios elevados, a variabilidade observada nestes indicadores sugere que as percepções podem divergir consoante as características pessoais, familiares ou profissionais dos indivíduos de cada geração.

A redução de custos (relacionados com alimentação, vestuário e deslocação) foi a vantagem com menor valorização média (4,00). Apesar de continuar a ser vista de forma positiva, apresentou o desvio padrão mais elevado (1,15), indicando uma percepção mais heterogénea entre os respondentes. Esta disparidade poderá estar relacionada com fatores como a situação económica ou a fase de vida dos trabalhadores de cada geração, sendo expectável, por exemplo, que os mais jovens tenham menos despesas associadas.

No que diz respeito à consistência das percepções, as vantagens com média de 4,71 também revelaram menor variabilidade ($s \sim 0,49$), refletindo maior uniformidade nas respostas. Por outro lado, as maiores variações encontram-se nas dimensões relacionadas com a redução de custos, o equilíbrio entre trabalho e família, e a interferência dos colegas, com desvios padrões mais elevados ($\sim 0,79$ a $1,15$). Tal sugere que experiências subjetivas ligadas ao contexto pessoal influenciam mais fortemente essas avaliações.

Outros indicadores estatísticos reforçam esta leitura. A moda e a mediana são frequentemente iguais a 5, o que demonstra uma clara tendência para avaliações máximas. A predominância de assimetria negativa indica que a maioria das respostas se concentra na extremidade superior da escala (valores 4 e 5), enquanto a curtose elevada em algumas variáveis (tais como Equilíbrio entre trabalho e família, Maior capacidade de concentração e Menor interferência dos colegas de trabalho com conversas paralelas) demonstra maior concentração dos dados em torno da média. Já os valores de curtose mais baixos refletem maior dispersão e diversidade de percepções, como é o caso do Aumento da produtividade laboral e Melhor organização do tempo.

A Tabela 6 apresenta os resultados obtidos em relação às desvantagens do regime de trabalho remoto.

Tabela 6: *Desvantagens do Trabalho Remoto*

	Média	Erro-padrão	Mediana	Moda	Desvio-padrão	Variância da amostra
Distrações oriundas da família e tarefas domésticas	2,00	0,31	2,00	2,00	0,82	0,67
Dificuldade de concentração	1,71	0,36	1,00	1,00	0,95	0,90
Isolamento social	3,14	0,51	3,00	3,00	1,35	1,81
Mais horas de trabalho	3,43	0,53	3,00	3,00	1,40	1,95
Sentimentos de cansaço e exaustão	2,86	0,55	3,00	3,00	1,46	2,14

Fonte: Elaboração Própria

No que se refere às desvantagens, os resultados expostos na Tabela 6 revelam que a principal desvantagem percebida é o aumento do número de horas de trabalho, com uma média de 3,43, sugerindo que este regime está frequentemente associado à sensação de prolongamento da jornada laboral. Também o isolamento social ($\bar{x}=3,14$) e os sentimentos de cansaço e exaustão ($\bar{x}=2,86$) refletem preocupações com o bem-estar psicológico e a falta de contacto interpessoal.

Em contrapartida, a dificuldade de concentração apresenta a média mais baixa (1,71), sendo, portanto, a menos valorizada como desvantagem, o que indica que, para a maioria dos respondentes, a capacidade de foco não se encontra comprometida no regime de trabalho remoto. De forma semelhante, as distrações oriundas da família e das tarefas domésticas ($\bar{x}=2,00$) são percebidas como uma interferência pouco significativa.

No que respeita à consistência das respostas, os desvios-padrão variam entre 0,95 e 1,46, refletindo alguma heterogeneidade nas percepções, especialmente em variáveis como “espaço profissional reduzido” e “sentimento de depressão”. Tal variabilidade pode ser explicada por fatores contextuais e geracionais, como a infraestrutura física da habitação ou as responsabilidades familiares.

A coincidência frequente entre os valores da mediana, moda e média arredondada sugere uma distribuição simétrica ou quase simétrica na maioria das variáveis analisadas. A análise da assimetria revela uma tendência predominantemente negativa, com destaque para a variável “redução de oportunidades de progressão na carreira” (-0,05), o que denota uma inclinação para respostas menos extremas e mais favoráveis (valores baixos na escala).

Quanto à curtose, os valores situam-se, em geral, próximos de zero, indicando distribuições com pouca inclinação a extremos acentuados, nem excessivamente achatadas nem pontiagudas.

A Tabela 7 apresenta os resultados obtidos em relativos à motivação no regime de trabalho remoto.

Tabela 7: *Motivação no Trabalho Remoto*

	Média	Erro-padrão	Mediana	Moda	Desvio-padrão	Variância da amostra
Porque o facto de me esforçar neste trabalho vai ao encontro aos meus valores pessoais	6,71	0,29	7,00	7,00	0,76	0,57
Porque, pessoalmente, considero importante esforçar-me neste trabalho	6,57	0,30	7,00	7,00	0,79	0,62
Porque me faz sentir orgulhoso(a) de mim próprio	6,57	0,30	7,00	7,00	0,79	0,62
Para evitar ser criticado(a) pelos outros	1,86	0,55	1,00	1,00	1,46	2,14
Porque os outros respeitar-me-ão mais	2,43	0,69	1,00	1,00	1,81	3,29
Não sei porque é que estou a fazer este trabalho, é um trabalho inútil	1,57	0,57	1,00	1,00	1,51	2,29

Fonte: Elaboração Própria

Os dados relativos à motivação, numa escala de 1 – De modo algum a 7 - Completamente, demonstram diferenças entre os tipos de motivações que estimulam os colaboradores.

As motivações de carácter intrínseco foram as mais valorizadas, como verificado na Tabela 7, com médias superiores a 6. Destacam-se, entre estas, as afirmações "Porque o facto de me esforçar neste trabalho vai ao encontro aos meus valores pessoais" ($\bar{x}=6,71$), "Porque, pessoalmente, considero importante esforçar-me neste trabalho" ($\bar{x}=6,57$) e "Porque me faz sentir orgulhoso(a) de mim próprio" ($\bar{x}=6,57$).

Também se observaram valores elevados para "Porque este trabalho é sustentável para o futuro" e "Porque acredito que os regimes de trabalho on-line representam o futuro do trabalho", ambos com uma média de 6,43.

Num nível ligeiramente inferior, mas ainda elevado, surgem as motivações relacionadas com o estímulo e o prazer na execução das tarefas. Itens como "Porque o trabalho que faço é interessante", "Porque o que eu faço no meu trabalho é estimulante" e "Porque me divirto a fazer o meu trabalho" obtiveram médias aproximadamente de 5,7.

Estes dados indicam que os participantes sentem envolvimento e motivação com a natureza das suas atividades em regime remoto, ainda que esse envolvimento não atinja o mesmo nível das motivações de ordem mais pessoal. Por outro lado, as motivações extrínsecas, baseadas em pressão externa, medo ou necessidade de aprovação, foram consistentemente as menos valorizadas.

Por outro lado, itens como "Não sei porque é que estou a fazer este trabalho, é um trabalho inútil" ($\bar{x}=1,57$), "Para evitar ser criticado(a) pelos outros" ($\bar{x}=1,86$), "Para obter a aprovação dos outros" ($\bar{x}=2,00$) e "Porque os outros respeitar-me-ão mais" ($\bar{x}=2,43$) revelam uma rejeição deste tipo de motivação. Este padrão sugere uma força motivacional orientada internamente e com menor dependência de recompensas ou punições externas.

Do ponto de vista estatístico, os valores de curtose e assimetria indicam, em diversos itens (tais como porque, pessoalmente, considero importante esforçar-me neste trabalho e porque me faz sentir orgulhoso(a) de mim próprio), uma concentração das respostas nos valores mais elevados da escala, o que reforça a predominância da motivação intrínseca. Além disso, a coincidência entre moda e mediana em muitos dos itens (tais como porque me faz sentir orgulhoso(a) de mim próprio e para obter a aprovação dos outros) com média elevada sugere consistência e homogeneidade nas respostas dos participantes.

Na tabela dinâmica do Apêndice B, Grupo 1, que relaciona o sexo, o estado civil e a pertença geracional (Geração X, Y e Z) com os níveis de motivação relativamente ao regime de trabalho remoto revela variações entre os diferentes grupos sociodemográficos.

No que diz respeito à variável geração, verifica-se que os indivíduos da Geração Z apresentam os níveis mais elevados de motivação no contexto do teletrabalho (trabalho remoto), com médias de 5,00 na maioria das dimensões avaliadas. A Geração Y também evidencia uma perceção positiva, registando médias geralmente superiores a 4,00. Em contraste, a Geração X apresenta os valores mais baixos, sobretudo entre as mulheres, que registam uma média de apenas 3,00 nas dimensões relacionadas com a motivação e o envolvimento laboral.

Relativamente ao sexo, observam-se diferenças significativas. Homens das gerações X e Y demonstram níveis muito elevados de motivação ($\bar{x}=5,00$), superando claramente os valores registados pelas mulheres das mesmas gerações. As mulheres da Geração X destacam-se negativamente, com os níveis mais baixos de motivação ($\bar{x}=3,00$), enquanto as da Geração Z atingem os valores máximos ($\bar{x}=5,00$).

Quanto ao estado civil, embora a amostra inclua participantes casados e em união de facto, esta variável não parece influenciar os níveis de motivação. A média geral das respostas situa-se entre 4,00 e 4,43, o que indica uma perceção globalmente positiva do regime de trabalho remoto entre os respondentes.

4.2.2. Regime de Trabalho Híbrido

No regime de trabalho híbrido obteve-se uma amostra de 34 respondentes. Desta forma, tal como no regime de trabalho remoto apenas foram elaboradas estatísticas descritivas e elaborada uma Tabela Dinâmica, que relaciona as variáveis gerações, sexo e estado civil com a média de determinadas questões. Estes dados foram obtidos através do suplemento Análise de Dados do Microsoft Excel (ver Apêndice B, Grupo 2).

A Tabela 8 mostra os resultados obtidos das afirmações consideradas mais pertinentes para analisar, da primeira secção do questionário, relacionadas com a classificação atribuída ao regime de trabalho híbrido.

Tabela 8: *Classificação do Trabalho Híbrido*

	Média	Erro-padrão	Mediana	Moda	Desvio-padrão	Variância da amostra
A minha entidade empregadora disponibiliza-me equipamentos necessários para cumprir a minha atividade presencialmente	4,41	0,16	5,00	5,00	0,96	0,92
Disponibilidade para ajuda e apoio por parte do superior imediato	4,18	0,18	5,00	5,00	1,06	1,12
Disponibilidade para ajuda e apoio por parte dos colegas	4,44	0,13	5,00	5,00	0,75	0,56
Sinto-me motivado e envolvido com o meu trabalho	4,18	0,14	4,00	4,00	0,80	0,63
Sinto-me mais irritado/a e stressado/a desde que comecei a trabalhar em regime de trabalho híbrido	1,44	0,12	1,00	1,00	0,70	0,50

Fonte: Elaboração Própria

A análise estatística dos dados recolhidos sobre a perceção dos trabalhadores das diferentes gerações relativamente ao regime de trabalho híbrido, com base numa escala de 1 - discordo totalmente a 5 - concordo totalmente, revela uma aceitação globalmente positiva deste modelo.

Os resultados apresentados na Tabela 8 demonstram que a satisfação com os equipamentos fornecidos para o desempenho das funções presenciais apresenta a média mais elevada ($\bar{x}=4,41$), refletindo uma elevada valorização dos recursos disponibilizados no local de trabalho.

Em contrapartida, embora os valores relativos aos equipamentos disponibilizados para o trabalho remoto ($\bar{x}=3,53$) e à satisfação com os mesmos ($\bar{x}=3,85$) sejam igualmente positivos, estes indicam que o apoio tecnológico à distância ainda não se equipara ao presencial.

No que se refere ao apoio interpessoal, os dados apontam para uma percepção favorável relativamente à disponibilidade do superior hierárquico ($\bar{x}=4,18$) e dos colegas ($\bar{x}=4,44$). A comunicação interna parece ser eficaz, uma vez que tanto as reuniões à distância ($\bar{x}=4,44$) como os encontros presenciais com toda a empresa ($\bar{x}=4,03$) obtêm avaliações positivas e elevadas.

Estes dados são reforçados pela baixa percepção de irritabilidade e stress desde a adoção do regime híbrido ($\bar{x}=1,44$), bem como pela elevada motivação associada ao trabalho ($\bar{x}=4,18$). A percepção de aumento de despesas pessoais associadas ao teletrabalho ($\bar{x}=2,23$), como eletricidade e internet, é moderada e deve ser tida em conta na definição de políticas de compensação.

A ocorrência de trabalho em dias de descanso ou feriados ($\bar{x}=2,15$), embora não alarmante, merece atenção para garantir o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. A média referente aos alertas de familiares e amigos sobre o excesso de trabalho ($\bar{x}=2,53$) reforça esta preocupação.

A Tabela 9 apresenta os resultados obtidos em relação às vantagens do regime de trabalho híbrido.

Tabela 9: *Vantagens do Trabalho Híbrido*

	Média	Erro-padrão	Mediana	Moda	Desvio-padrão	Variância da amostra
Flexibilidade de horário	4,79	0,09	5,00	5,00	0,54	0,29
Poupança de tempo devido às deslocações	4,76	0,13	5,00	5,00	0,74	0,55
Equilíbrio entre trabalho e família	4,74	0,10	5,00	5,00	0,57	0,32

Fonte: Elaboração Própria

No que diz respeito às vantagens do trabalho híbrido pode-se analisar na Tabela 9 que surgem entre as vantagens mais valorizadas, a flexibilidade de horário surge como a mais destacada, apresentando uma média de 4,79, moda e mediana iguais a 5, e um desvio-padrão reduzido (0,54), o que indica um consenso praticamente unânime entre os participantes.

Os itens referentes à poupança de tempo nas deslocções ($\bar{x}= 4,76$) e o equilíbrio entre trabalho e família ($\bar{x}=4,73$), ambas com valores igualmente elevados de moda e mediana (5) e com baixa variabilidade (desvio-padrão inferior a 0,74), são igualmente valorizados.

A menor interferência dos colegas com conversas paralelas ($s= 1,16$) e a redução de custos associados à alimentação, vestuário e deslocções ($s = 1,00$), apesar de apresentarem médias superiores a 4, demonstram percepções menos homogêneas entre os respondentes.

No que respeita à curtose, destaca-se o item relativo à poupança de tempo, com um valor bastante elevado (21,11), o que indica uma concentração acentuada das respostas em torno dos valores máximos da escala.

Apesar de todas as vantagens analisadas apresentarem médias acima de 4, as menos valorizadas de forma relativa foram a menor interferência dos colegas ($\bar{x}= 4,24$) e a redução de custos ($\bar{x}=4,29$), sugerindo que, embora estas dimensões sejam reconhecidas como positivas, são percebidas como menos determinantes no conjunto das vantagens do trabalho híbrido.

A Tabela 10 apresenta os resultados obtidos em relação às desvantagens do regime de trabalho híbrido.

Tabela 10: *Desvantagens do Trabalho Híbrido*

	Média	Erro-padrão	Mediana	Moda	Desvio-padrão	Variância da amostra
Distrações oriundas da família e tarefas domésticas	2,62	0,25	2,00	1,00	1,44	2,06
Espaço profissional reduzido	2,35	0,26	2,00	1,00	1,50	2,24
Aumento dos custos de casa	2,50	0,22	2,00	2,00	1,31	1,71
Mais horas de trabalho	2,24	0,23	2,00	1,00	1,33	1,76

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente às desvantagens do trabalho híbrido, os resultados obtidos, identificados na Tabela 10, demonstram que as desvantagens mais elevadas são as “distrações oriundas da família e tarefas domésticas” ($\bar{x}= 2,62$) e o “aumento dos custos de casa” ($\bar{x}=2,50$), seguidas por “espaço profissional reduzido” ($\bar{x}=2,35$), “mais horas de trabalho” ($\bar{x}=2,24$) e “isolamento social” ($\bar{x}=2,21$).

Estes dados indicam uma valorização das dificuldades práticas e estruturais inerentes ao contexto doméstico, bem como a percepção de uma fusão prejudicial entre os domínios pessoal e profissional.

Por outro lado, as desvantagens menos valorizadas incluem o “sentimento de depressão” ($\bar{x}=1,56$), os “sentimentos de cansaço e exaustão” ($\bar{x}=1,76$), a “redução de oportunidades de progressão na carreira” ($\bar{x}=1,88$) e a “dificuldade de concentração” ($\bar{x}=1,94$). Esta tendência revela uma menor percepção dos impactos emocionais e profissionais do modelo híbrido.

A análise da dispersão dos dados, através do desvio-padrão, mostra maior variabilidade nas respostas para as desvantagens “espaço profissional reduzido” (1,50), “distrações oriundas da família e tarefas domésticas” (1,44) e “isolamento social” (1,53), sugerindo ausência de consenso e refletindo, possivelmente, a heterogeneidade dos contextos habitacionais e familiares dos respondentes.

Em contraste, “sentimento de depressão” (0,99) e “sentimentos de cansaço e exaustão” (1,02) apresentam menor dispersão, o que denota maior uniformidade nas percepções.

A moda revela-se, na maioria das variáveis, igual a 1, o que significa que a resposta mais frequente foi “discordo totalmente” relativamente às desvantagens apresentadas. Este dado, conjugado com a mediana situada entre 1 e 2, confirma uma tendência para a desvalorização generalizada das desvantagens do trabalho híbrido, ainda que as médias sugiram alguma variação.

A curtose, apesar de relativamente estável, revela um valor positivo mais expressivo no caso do “sentimento de depressão” (0,46), o que pode apontar para a existência de alguns valores atípicos, com avaliações mais elevadas do que o padrão geral.

A Tabela 11 apresenta os resultados obtidos em relativos à motivação no regime de trabalho híbrido.

Tabela 11: *Motivação no Regime de Trabalho Híbrido*

	Média	Erro-padrão	Mediana	Moda	Desvio-padrão	Variância da amostra
Porque, pessoalmente, considero importante esforçar-me neste trabalho	6,24	0,16	7,00	7,00	0,96	0,91
Porque o facto de me esforçar neste trabalho vai ao encontro aos meus valores pessoais	6,21	0,17	7,00	7,00	1,01	1,02
Porque o facto de me esforçar neste trabalho tem um significado pessoal para mim	5,85	0,24	6,00	7,00	1,42	2,01
Porque me faz sentir orgulhoso(a) de mim próprio	5,88	0,26	6,00	7,00	1,51	2,29

Fonte: Elaboração Própria

Nos dados relativos à motivação em contexto de trabalho híbrido, numa escala de 1 – De modo algum a 7 - Completamente, verifica-se na Tabela 11 que os fatores com maiores médias correspondem a dimensões intrínsecas e de autorreferência, nomeadamente: "Porque, pessoalmente, considero importante esforçar-me neste trabalho" ($\bar{x}=6,24$), "Porque o facto de me esforçar neste trabalho vai ao encontro aos meus valores pessoais" ($\bar{x}=6,21$) e "Porque o facto de me esforçar neste trabalho tem um significado pessoal para mim" ($\bar{x}=5,85$).

Numa posição intermédia surgem motivos como "Porque me faz sentir orgulhoso(a) de mim próprio" ($\bar{x}=5,88$), "Porque o que eu faço no meu trabalho é estimulante" ($\bar{x}=5,67$) e "Porque este trabalho é sustentável para o futuro" ($\bar{x}=5,73$).

Em contraste, os motivos extrínsecos de natureza social registam médias mais reduzidas: "Para obter a aprovação dos outros" ($\bar{x}=2,82$), "Para evitar ser criticado(a) pelos outros" ($\bar{x}=2,94$) e "Porque os outros respeitar-me-ão mais" ($\bar{x}=3,15$).

No que respeita à desmotivação, as médias observadas são particularmente baixas nos itens "Não sei porque é que estou a fazer este trabalho, é um trabalho inútil" ($\bar{x}=1,15$) e "Faço pouco porque acho que não vale a pena esforçar-me por este trabalho" ($\bar{x}=1,12$).

Estes resultados denotam uma reduzida presença de perceções negativas ou de inutilidade relativamente ao trabalho, reforçando uma atitude positiva e envolvida por parte dos respondentes.

Do ponto de vista estatístico, observa-se uma elevada curtose nos itens com menores médias, o que revela uma forte concentração das respostas em torno dos valores mais baixos da escala, sugerindo consenso na perceção de baixa desmotivação.

Por outro lado, a assimetria negativa dominante nos itens com maiores médias aponta para uma tendência generalizada de concordância, confirmando a predominância da motivação intrínseca.

Para melhor perceber a relação entre as gerações e este regime de trabalho realizou-se uma tabela dinâmica que relaciona o sexo e o estado civil das gerações (X, Y e Z) com os seus níveis de motivação. Esta tabela pode ser visualizada no Apêndice B, Grupo 2.

De forma geral, os resultados indicam níveis elevados de satisfação e motivação associados ao modelo híbrido. As médias globais registadas são claras: a satisfação com o regime híbrido situa-se em 4,62; a preferência por este regime em relação ao trabalho remoto é de 4,26; relativamente ao trabalho presencial, é de 4,21; o envolvimento com o trabalho apresenta uma média de 4,18; e a motivação específica para o regime híbrido é de 4,38.

Estes dados evidenciam uma valorização do modelo híbrido em detrimento dos regimes remoto ou presencial.

No que concerne à variável sexo, observam-se diferenças. As mulheres apresentam níveis superiores de motivação e preferência pelo regime híbrido, com destaque para a média de 4,71 na comparação com o regime presencial. Em contraste, os homens demonstram uma maior oscilação nas respostas. Por exemplo, verifica-se na Geração X, onde a média da preferência masculina pelo regime híbrido face ao presencial desce para 2,00, apesar de outras médias se manterem elevadas, como os 5,00 registados na comparação entre híbrido e remoto. Assim, constata-se que as mulheres tendem a apresentar uma opinião mais estável e positiva relativamente ao trabalho híbrido, enquanto nos homens as variações são mais acentuadas e parecem estar associadas à geração e ao estado civil.

Relativamente à variável geracional, os trabalhadores da Geração X apresentam resultados altos e consistentes em quase todas as métricas, destacando-se como a mais satisfeita com o regime híbrido. Os trabalhadores da Geração Y demonstram igualmente níveis elevados de motivação, com particular incidência entre os indivíduos casados ou divorciados. A Geração Z, embora com médias ligeiramente inferiores às das gerações anteriores, mantém uma avaliação global positiva, com ênfase numa média de 4,33 para a motivação no regime híbrido.

Estes dados sugerem que, embora o regime híbrido seja bem aceite por todos os trabalhadores das gerações, a Geração X mostra-se mais consolidada na sua valorização deste modelo, enquanto a Geração Y apresenta maior sensibilidade ao contexto pessoal.

A análise do estado civil também revela algumas tendências. Os indivíduos divorciados destacam-se com as médias mais elevadas em praticamente todas as categorias, o que pode indicar que valorizam mais o equilíbrio proporcionado pelo regime híbrido. Os indivíduos Casados e em união de facto demonstram também boa aceitação, embora com variações dependendo do género e da geração a que pertencem. Os solteiros apresentam valores positivos, embora ligeiramente inferiores aos divorciados.

4.2.3. Regime de Trabalho Presencial

No regime de trabalho presencial obteve-se uma amostra de 140 respondentes. Desta forma, foram elaboradas estatísticas descritivas, Tabela Dinâmica que relaciona as variáveis gerações, sexo e estado civil com a média de determinadas questões e o Teste Kruskal-Wallis. Os dados referentes à estatística descritiva foram obtidos através do suplemento Análise de Dados do Microsoft Excel (ver Tabela completa no Apêndice B, Grupo 3).

A Tabela 12 mostra os resultados obtidos das afirmações consideradas mais pertinentes para analisar, da primeira secção do questionário, relacionadas com a classificação atribuída ao regime de trabalho presencial.

Tabela 12: *Classificação do Regime de Trabalho Presencial*

	Média	Erro-padrão	Mediana	Moda	Desvio-padrão	Variância da amostra
Sinto-me satisfeito(a) pelo facto de trabalhar presencialmente	3,90	0,09	4,00	5,00	1,09	1,18
Tenho preferência em trabalhar presencialmente ao invés de trabalhar remotamente	3,60	0,11	4,00	5,00	1,30	1,69
É-me fácil seguir os planos e atingir os objetivos propostos	4,11	0,07	4,00	4,00	0,84	0,70
Em trabalho presencial consigo cumprir as minhas tarefas como se estivesse em trabalho remoto	3,44	0,11	4,00	4,00	1,30	1,69
Há tarefas que só consigo realizar presencialmente devido à complexidade do meu trabalho	4,31	0,09	5,00	5,00	1,01	1,02

Fonte: Elaboração Própria

A análise estatística dos dados relativos à percepção dos trabalhadores das diferentes gerações sobre o trabalho presencial, avaliada numa escala de 1 - discordo totalmente a 5 - concordo totalmente, permite identificar diversas tendências.

Os resultados apresentados na Tabela 12 evidenciam, em primeiro lugar, uma percepção geralmente positiva relativamente à satisfação com o regime presencial, refletida numa média de 3,9. A mediana e a moda situadas em 4 e 5, respetivamente, reforçam esta tendência.

Quanto à preferência pelo trabalho presencial em detrimento do remoto, a média de 3,6 revela uma inclinação ligeiramente favorável ao regime presencial, ainda que menos expressiva do que a satisfação geral. O facto de a moda atingir o valor 5 indica que uma parte significativa dos respondentes revela uma preferência por este modelo.

Relativamente ao desempenho e organização, observa-se que os colaboradores se consideram capazes de manter níveis elevados de produtividade no regime presencial, como demonstra a média de 4,11 na facilidade de atingir objetivos e a média de 3,43 quanto à capacidade de cumprir tarefas.

Em relação à afirmação “há tarefas que só consigo realizar presencialmente devido à complexidade do meu trabalho”, esta obteve a média mais elevada (4,31). No que concerne à carga de trabalho e ao stress associado, os dados sugerem a existência de um grau moderado de sobrecarga. A realização de tarefas fora do horário ($\bar{x}=3,08$), a percepção de *overwork* (3,28) e o trabalho em dias de descanso ou feriados (2,93) apontam nesse sentido.

O stress provocado pelas deslocações e pela rigidez dos horários presenciais obteve também uma média de 2,93, indicando um nível de desconforto ligeiramente abaixo do ponto neutro.

Por outro lado, o sentimento de irritação e stress associados especificamente ao regime presencial apresentou uma das médias mais baixas (2,39), sugerindo que, na generalidade, os trabalhadores não se sentem excessivamente pressionados neste contexto. A avaliação das condições de trabalho e apoio revela um panorama globalmente positivo. As médias situadas entre 3,9 e 4,18 nas questões relativas à disponibilização de equipamentos e ao apoio recebido evidenciam que os colaboradores se sentem devidamente providos de recursos e acompanhados.

Em particular, o apoio dos colegas ($\bar{x}=4,0$) e dos superiores hierárquicos ($\bar{x}=3,73$) é percecionado de forma favorável. No domínio do envolvimento e da motivação, os resultados demonstram um grau razoável de compromisso, com médias em torno de 3,6 tanto no que diz respeito à motivação como à atribuição de significado ao trabalho.

A média de 3,1 quanto à frequência com que familiares ou amigos alertam para um excesso de trabalho sugere uma percepção externa de carga laboral algo elevada, ainda que não alarmante. Em termos estatísticos, a maioria das variáveis apresenta assimetria negativa, o que indica uma maior concentração de respostas nos valores mais elevados da escala.

Adicionalmente, a curtose próxima de zero ou negativa na maior parte dos itens (como por exemplo Sinto-me satisfeito(a) pelo facto de trabalhar presencialmente e É-me fácil seguir os planos e atingir os objetivos propostos) sugere distribuições relativamente achatadas e uma certa diversidade de respostas. Uma exceção significativa é o item relativo às tarefas que só podem ser realizadas presencialmente, que apresenta uma curtose de 1,61, revelando um elevado grau de consenso.

A Tabela 13 apresenta os resultados obtidos em relação às vantagens do regime de trabalho presencial.

Tabela 13: *Vantagens do Trabalho Presencial*

	Média	Erro-padrão	Mediana	Moda	Desvio-padrão	Variância da amostra
Maior divisão do espaço pessoal com o profissional	3,79	0,10	4,00	4,00	1,22	1,49
Sem distrações oriundas da família e tarefas domésticas	3,77	0,11	4,00	5,00	1,32	1,75
Mais oportunidades de progressão na carreira	3,25	0,12	3,00	3,00	1,36	1,86

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente às vantagens do trabalho presencial, conforme a Tabela 13, os resultados indicam que a “maior divisão do espaço pessoal com o profissional” surge como uma das vantagens mais reconhecidas, apresentando uma média de 3,79, com mediana e moda iguais a 4. O desvio-padrão de 1,22 evidencia alguma dispersão nas respostas, e a assimetria negativa (-0,90) sugere uma tendência para avaliações mais elevadas.

A variável “ausência de distrações oriundas da família e tarefas domésticas” obtém uma média de 3,77 e destaca-se pela moda de 5, o que indica uma forte valorização por parte de uma proporção significativa dos respondentes. Apesar da dispersão ligeiramente superior (desvio-padrão de 1,32), a assimetria negativa reforça a predominância de classificações positivas.

Por outro lado, a percepção da “diminuição do sentimento de depressão” regista uma média de 3,25, sendo considerada de forma mais ambígua. Embora a moda seja 4, o menor consenso é evidenciado pela elevada variabilidade ($s=1,30$) e por uma assimetria mais ligeira ($-0,34$), sugerindo uma distribuição menos polarizada.

A “ausência de isolamento social” apresenta uma média de 3,69, com moda de 4 e desvio-padrão de 1,26, posicionando-se também entre as vantagens mais valorizadas. A assimetria negativa indica, novamente, uma tendência para respostas mais positivas.

Finalmente, a percepção de que o trabalho presencial proporciona “mais oportunidades de progressão na carreira” apresenta igualmente uma média de 3,25, com moda e mediana de 3. Esta variável evidencia a maior dispersão ($s=1,36$) e uma assimetria quase nula ($-0,17$), o que reflete uma distribuição relativamente equilibrada das respostas e menor consenso.

A Tabela 14 apresenta os resultados obtidos em relação às desvantagens do regime de trabalho presencial.

Tabela 14: *Desvantagens do Trabalho Presencial*

	Média	Erro-padrão	Mediana	Moda	Desvio-padrão	Variância da amostra
Rigidez de horário	3,21	0,11	3,00	4,00	1,33	1,78
Perda de tempo devido às deslocações	3,31	0,12	4,00	5,00	1,42	2,02
Maior necessidade de organização do tempo	3,26	0,11	4,00	4,00	1,31	1,72
Dificuldade de equilíbrio entre trabalho e família	3,29	0,11	4,00	4,00	1,28	1,65

Fonte: Elaboração Própria

Em contrapartida as desvantagens mais percecionadas, como demonstrado na Tabela 14, foram a perda de tempo devido às deslocações ($\bar{x}=3,31$), a dificuldade de equilíbrio entre trabalho e família ($\bar{x}=3,29$), a maior necessidade de organização do tempo ($\bar{x}=3,26$) e a rigidez de horário ($\bar{x}=3,21$). Por outro lado, algumas desvantagens foram avaliadas com médias mais baixas, nomeadamente a menor capacidade de concentração ($\bar{x}=2,72$), mais distrações ($\bar{x}=2,86$) e o aumento do stress provocado pelo trânsito ($\bar{x}=2,96$).

As medidas de dispersão indicam uma variabilidade moderada nas respostas, com desvios-padrão situados entre 1,22 e 1,42, o que reflete alguma heterogeneidade nas percepções dos respondentes. A presença de assimetria negativa na maioria das variáveis

revela uma tendência para avaliações acima da média, mesmo nos casos em que os valores médios se mantêm relativamente baixos.

A curtose negativa, por sua vez, aponta para distribuições mais achatadas, com menor concentração em torno da média e maior dispersão das respostas. A análise de medidas adicionais, como a moda e a mediana, corrobora estas interpretações.

A título exemplificativo, a “perda de tempo com deslocações” apresenta uma mediana de 4 e moda de 5, o que demonstra consenso quanto à sua relevância como desvantagem. Em contraste, variáveis como “menor capacidade de concentração” e “mais distrações” registam uma moda de 2, reforçando a percepção da sua menor importância.

A Tabela 15 apresenta os resultados obtidos relativos à motivação no regime de trabalho presencial.

Tabela 15: *Motivação no Trabalho Presencial*

	Média	Erro-padrão	Mediana	Moda	Desvio-padrão	Variância da amostra
Porque o trabalho que faço é interessante	5,62	0,11	6,00	6,00	1,29	1,66
Porque o que eu faço no meu trabalho é estimulante	5,22	0,12	5,50	6,00	1,47	2,17
Porque, pessoalmente, considero importante esforçar-me neste trabalho	5,80	0,11	6,00	7,00	1,28	1,64
Porque o facto de me esforçar neste trabalho tem um significado pessoal para mim	5,64	0,12	6,00	7,00	1,46	2,13

Fonte: Elaboração Própria

Quanto à motivação no trabalho presencial, medida numa escala de 1 – De modo algum a 7 - Completamente, revela padrões distintos entre fatores de motivação intrínsecos e extrínsecos, bem como indícios de desmotivação em alguns casos.

Os resultados, como se pode observar na Tabela 15, evidenciam que os fatores intrínsecos apresentam as médias mais elevadas, denotando uma forte identificação dos participantes com razões internas para o seu esforço e envolvimento profissional. Entre os itens com maior média destacam-se: “Porque, pessoalmente, considero importante esforçar-me neste trabalho” ($\bar{x}=5,8$), “Porque o facto de me esforçar neste trabalho tem um significado pessoal para mim” ($\bar{x}=5,64$), “Porque o trabalho que faço é interessante” ($\bar{x}=5,62$), “Porque

me faz sentir orgulhoso(a) de mim próprio” ($\bar{x}=5,61$) e “Porque o que eu faço no meu trabalho é estimulante” ($\bar{x}=5,22$).

A moda nestes casos situa-se nos valores superiores da escala (6 ou 7), o que reforça a predominância da motivação intrínseca. Além disso, a assimetria negativa observada nestes itens indica uma concentração de respostas nas categorias mais elevadas. Em contrapartida, os fatores de motivação extrínseca, associados a recompensas externas ou pressões sociais, revelam médias significativamente mais baixas.

Itens como “Para obter a aprovação dos outros” ($\bar{x}=2,73$), “Para evitar ser criticado(a) pelos outros” ($\bar{x}=2,64$), “Porque os outros respeitar-me-ão mais” ($\bar{x}=3,14$), “Porque me arrisco a perder o meu emprego” ($\bar{x}=3,61$) e “Porque me recompensarão financeiramente” ($\bar{x}=3,65$) demonstram fraca valorização enquanto fontes de motivação. A moda de muitos destes itens (tal como “Para obter a aprovação dos outros e para evitar ser criticado(a) pelos outros”) é 1, sugerindo que a maioria dos participantes rejeita estes motivos como significativos.

No que respeita a indicadores de desmotivação, observam-se médias baixas nos itens “Não sei porque é que estou a fazer este trabalho, é um trabalho inútil” ($\bar{x}=1,63$), “Faço pouco porque acho que não vale a pena esforçar-me” ($\bar{x}=1,7$) e “Não o faço, porque sinto que estou a desperdiçar o meu tempo no trabalho” ($\bar{x}=2,19$).

A tabela dinâmica do Apêndice B, Grupo 3, permite identificar padrões relevantes relativamente à motivação para o regime de trabalho presencial, tendo em conta as variáveis sexo, estado civil e geração (X, Y, Z).

Os trabalhadores da Geração X apresentam os valores médios mais elevados em praticamente todos os indicadores, destacando-se com uma média de 3,90 na motivação geral e de 3,97 na motivação no trabalho presencial. Por outro lado, os indivíduos da geração Y revelam os níveis mais baixos de motivação, com uma média de 3,36 na motivação geral e 3,52 na motivação em contexto presencial. Os trabalhadores da Geração Z posicionam-se entre as duas anteriores, com uma média de motivação geral de 3,57 e de 3,78 em trabalho presencial.

Relativamente ao sexo, verifica-se que os homens apresentam ligeiramente mais motivação do que as mulheres, com médias próximas de 4,00 e 3,90, respetivamente. O estado civil mostra-se uma variável com maior variação nos resultados. Indivíduos solteiros da Geração X, por exemplo, apresentam níveis muito elevados de motivação (atingindo os 5,00 em quase todos os indicadores), contrastando com os solteiros da Geração Y, que revelam valores consideravelmente mais baixos. Já os casados e os que vivem em união de

facto evidenciam resultados mais heterogéneos. Curiosamente, os indivíduos divorciados demonstram, em várias gerações, níveis de motivação acima da média, particularmente na Geração X.

Uma vez que os dados recolhidos não seguem a distribuição normal, aplicou-se o teste de Kruskal-Wallis. Este teste avalia se existem diferenças estatisticamente significativas entre as medianas dos grupos, se o valor de H for suficientemente elevado, rejeita-se a hipótese nula de que todas as populações têm a mesma distribuição.

Com base nos resultados obtidos através do teste Kruskal-Wallis, considerando um grau de significância de 5%, foi possível identificar um conjunto de variáveis que evidenciam diferenças estatisticamente significativas entre os grupos analisados. Entre as questões analisadas, sete revelaram valores de *p-value* inferiores a 0,05, o que implica a rejeição da hipótese nula de igualdade entre os grupos para essas variáveis. Considerando as seguintes hipóteses de teste:

- **Hipótese nula (H_0):** as distribuições dos grupos são iguais.
- **Hipótese alternativa (H_1):** pelo menos um grupo tem distribuição diferente.

A Tabela 16 mostra as afirmações que obtiveram valores *p-value* inferiores a 0,05.

Tabela 16: *Valores p-value com significância*

<i>p-value</i>	Questão
p=0.0393	Considero trabalhar demasiado neste regime (<i>overwork</i>)
p=0.0229	Trabalho em dias de descanso e/ou feriados
p=0.0078	O trabalho presencial é vantajoso devido a "Mais oportunidades de progressão na carreira"
p=0.0196	O trabalho presencial é desvantajoso devido a "Rigidez de horário"
p=0.0197	O trabalho presencial é desvantajoso devido a "Perda de tempo devido às deslocações"
p=0.0054	O trabalho presencial é desvantajoso devido a "Dificuldade de equilíbrio entre trabalho e família"
p=0.0011	Porque o trabalho que faço é interessante

Fonte: Elaboração Própria

Os resultados apresentados na Tabela 16 indicam que existem diferenças estatisticamente significativas, com um grau de significância de 5%, na perceção de

sobrecarga de trabalho ("Considero trabalhar demasiado neste regime", ($p = 0,0393$) e na ocorrência de trabalho em dias de descanso ou feriados ($p = 0,0229$). Adicionalmente, emergiram diferenças nas perceções associadas às vantagens e desvantagens do regime de trabalho presencial. É possível ver a tabela com todos os valores p-value em Apêndice B, Grupo 3.

Os respondentes divergem quanto à ideia de que este regime oferece mais oportunidades de progressão na carreira ($p = 0,0078$), sendo também distintas as perceções relativas à rigidez do horário ($p = 0,0196$), ao aumento do stress causado pelo trânsito ($p = 0,0078$), à perda de tempo nas deslocações ($p = 0,0197$) e à dificuldade de conciliação entre trabalho e vida familiar ($p = 0,0054$).

Por fim, foi observada uma diferença relativamente à motivação intrínseca, particularmente na afirmação "Porque o trabalho que faço é interessante", com um valor de $p = 0,0011$, sugerindo que este fator varia entre os grupos. Em contrapartida, a maioria das variáveis analisadas (aproximadamente 87%) não apresentou diferenças estatisticamente significativas, evidenciando homogeneidade nas respostas entre os grupos para essas dimensões.

Este padrão de resultados sugere que, embora muitas perceções em relação ao trabalho presencial se mantenham consistentes entre os grupos, algumas questões, sobretudo relacionadas com o equilíbrio trabalho-vida, fatores logísticos e motivação, merecem atenção por parte das organizações, na medida em que podem refletir necessidades distintas e influenciar o bem-estar e a produtividade dos colaboradores.

Em suma, pode-se referir que a motivação no trabalho remoto é mais elevada em indivíduos jovens e homens. O regime de trabalho presencial é mais apreciado pelos trabalhadores da Geração X e mais denotado pelos da Geração Y. Enquanto o regime de trabalho híbrido é acolhido pelos trabalhadores das diferentes gerações X, Y e Z, com maior destaque para o sexo feminino.

4.3. Discussão dos Resultados

Nesta parte será apresentada uma confrontação dos resultados obtidos, através do inquérito por questionário, com os estudos abordados no Capítulo da Revisão Bibliográfica.

4.3.1. Regime de Trabalho Remoto

Um dos principais resultados obtidos relativos ao trabalho remoto evidenciam uma tendência positiva no que respeita à aceitação e valorização do teletrabalho por parte dos respondentes, com médias elevadas como analisadas anteriormente. Estes dados sustentam a ideia de que o trabalho remoto responde eficazmente a algumas das necessidades dos trabalhadores, sobretudo no que respeita à autonomia, ao controlo do tempo e à qualidade de vida, o que corrobora o estudo de Beauregard et al. (2019). O teletrabalho surge, assim, como uma forma de desenhar o trabalho em torno das necessidades humanas, criando um ambiente que favorece o bem-estar e a produtividade, tal como se observa no estudo de Golden (2008), em que se demonstra que o teletrabalho está associado a maior motivação, menor rotatividade e melhor equilíbrio trabalho-vida.

Contudo, uma análise mais crítica destes dados evidencia algumas reflexões.

Os respondentes neste estudo afirmam esforçar-se no trabalho remoto uma vez que este está alinhado com os seus valores pessoais e sentem orgulho na sua realização. Esta predominância das motivações autorreguladas é consonante com a Teoria da Autodeterminação (Ryan & Deci, 2000), que identifica a autonomia, a competência e a pertença como pilares da motivação intrínseca.

O teletrabalho, ao proporcionar maior controlo sobre o tempo e o espaço de trabalho, parece criar um contexto propício à satisfação destas necessidades psicológicas básicas (Ferreira et al., 2011). A implicação prática desta conclusão sugere que as organizações devem centrar-se mais na promoção de contextos de autonomia e significado, mesmo em ambientes digitais, de modo a sustentar o envolvimento a longo prazo.

No entanto, esta aparente “autonomia” não é isenta de paradoxos. A simultânea perceção de sobrecarga laboral, realização de tarefas fora de horas e exaustão remete para uma problemática discutida sobre trabalho remoto, a extensão do tempo de trabalho e a diminuição das fronteiras entre vida pessoal e profissional. Mazmanian, Orlikowski e Yates (2013) descrevem este fenómeno como “autonomia controlada”, ou seja, um paradoxo onde a flexibilidade do trabalho remoto coincide com uma intensificação invisível do trabalho.

A ausência de stress emocional declarado pelos respondentes a este estudo pode indicar não uma inexistência de mal-estar, mas sim uma reconfiguração do sofrimento laboral sob formas menos visíveis e mais internalizadas, como a autoculpabilização e a autovigilância, tal como é referido no estudo de Vander Elst et al. (2014).

A variabilidade observada em determinadas dimensões, como a perceção de redução de custos ou o equilíbrio entre trabalho e família, também foram evidenciadas pelos trabalhadores respondentes neste estudo. Esta heterogeneidade sugere que a experiência subjetiva do teletrabalho é mediada por condições contextuais, nomeadamente a fase de vida, a composição do agregado familiar, o espaço habitacional e o tipo de função desempenhada (Choudhury et al., 2020). Por exemplo, trabalhadores com crianças pequenas ou com funções que exigem colaboração intensiva, podem viver o teletrabalho como fonte de stress acrescido. Assim, mais do que uma solução, o trabalho remoto deve ser considerado como uma modalidade flexível que requer constante ajuste às circunstâncias individuais e organizacionais (Timsal & Awais, 2016).

A elevada valorização das reuniões remotas e da eficácia do trabalho remoto também merece destaque, uma vez que contraria a crítica recorrente ao teletrabalho de que existe a perda de colaboração e de espírito de equipa. Os trabalhadores respondentes desenvolveram competências de adaptação às ferramentas digitais de comunicação síncrona e assíncrona, sinalizando uma maturidade digital progressiva nas organizações, indo ao encontro do estudo de Bloom et al. (2013). Ainda assim, o isolamento social e a perda de oportunidades de progressão na carreira permanecem como preocupações. Estas perceções são consistentes com estudos (e.g. Wang et al., 2020; Golden et al., 2008) que demonstram que trabalhadores em regime de trabalho remoto têm menos visibilidade junto de líderes, menos oportunidades informais de *networking* e maior risco de estagnação profissional.

Outro aspeto da análise prende-se com as diferenças geracionais. Os trabalhadores respondentes da Geração Z apresentam os níveis mais elevados de motivação e satisfação com o teletrabalho, refletindo a sua maior espontaneidade digital, flexibilidade cognitiva e adaptação a novas formas de organização do trabalho, tal como evidenciado no estudo de Baša et al. (2023). Esta geração, nascida e criada num mundo conectado e tecnológico, encontra no regime remoto uma continuidade dos seus hábitos de comunicação, aprendizagem e gestão do tempo (Levickaite, 2010).

Os indivíduos da Geração Y também manifestam atitudes positivas, embora menos entusiásticas (Mahmoud et al., 2021). Em contraste, os da Geração X, sobretudo as mulheres, revelam níveis mais baixos de motivação, apontando para desigualdades estruturais no

acesso a condições favoráveis de teletrabalho (Silva et al., 2015). Estas diferenças geracionais evidenciam que a motivação laboral não é estática nem uniforme, sendo moldada por fatores socioculturais, experiências de vida e oportunidades tecnológicas, indo ao encontro do estudo de Becton et al. (2014).

A literatura feminista do trabalho (e.g. Hochschild, 1989) já há muito alerta para o duplo “fardo” que recai sobre as mulheres, sobretudo em contextos de conciliação entre trabalho e responsabilidades domésticas. Esta constatação reforça a necessidade de uma abordagem interseccional, ou seja, não basta adotar regimes flexíveis, deve-se compreender quem beneficia deles e como (Rudolph & Zacher, 2017).

Para Marzec (2023), a implementação de estratégias organizacionais eficazes exige personalização, equidade de acesso e avaliação contínua dos impactos diferenciados por grupos sociodemográficos. Pelo que, o teletrabalho, longe de ser uma solução universal, pode agravar as desigualdades caso não seja acompanhado de políticas de apoio institucional (Rupcic, 2024).

4.3.2. Regime de Trabalho Híbrido

Considerando o regime de trabalho híbrido na motivação dos trabalhadores, a amostra, embora limitada a 30 respondentes, oferece dados suficientes para uma reflexão crítica acerca dos resultados obtidos.

Primeiramente, a motivação intrínseca surge como o principal fator do desempenho em contexto híbrido, com médias elevadas nas dimensões relacionadas com valores pessoais, significado e autoeficácia. O regime híbrido, ao proporcionar maior flexibilidade, maior controlo sobre o tempo e o espaço de trabalho, parece responder à necessidade de autonomia, explicando os elevados níveis de motivação autorreferida, validada pelo estudo de Beauregard et al. (2019).

Por outro lado, a baixa valorização das motivações extrínsecas (por ex.: aprovação alheia, receio da crítica, respeito externo) sugere uma maturidade motivacional por parte dos respondentes, o que pode estar relacionado com a predominância de gerações mais experientes, como X e Y, na amostra que tendem a valorizar mais a autonomia e o equilíbrio vida-trabalho do que o reconhecimento externo imediato, segundo Heyns & Kerr (2018). No contexto híbrido, a visibilidade social e os mecanismos de controlo externo são atenuados, o que exige capacidade de autorregulação e autodisciplina, conforme Allen et al. (2015).

As vantagens do regime híbrido são reconhecidas, sobretudo no que respeita à flexibilidade, poupança de tempo e melhor gestão da vida pessoal. O reduzido desvio-padrão

nestes itens revela um consenso quase unânime, demonstrando que, independentemente das variáveis sociodemográficas, estes fatores são universalmente valorizados, corroborando o estudo de Choudhury et al. (2020).

No entanto, algumas vantagens, como a redução de custos ou a diminuição das distrações presenciais apresentam maior variabilidade, sugerindo que estas percepções são fortemente dependentes do contexto individual (e.g. tipo de habitação, recursos económicos, estrutura familiar), como reforçado no estudo de Rupcic (2024). Adicionalmente, Goldenet al. (2008) salientam que fatores como o tipo de interação presencial ou o acesso a tecnologias de comunicação podem mediar estas percepções.

No que respeita às desvantagens, destaca-se uma dualidade: embora as dificuldades práticas do regime híbrido, tais como as distrações domésticas e os custos acrescidos sejam referidas com alguma frequência, as dimensões mais subjetivas e emocionais (como isolamento, depressão ou exaustão) são pouco valorizadas. Esta desvalorização pode decorrer de uma adaptação bem-sucedida ao regime híbrido, mas também pode refletir uma minimização consciente de vulnerabilidades, sobretudo em contextos de maior exigência profissional, corroborado por Wang et al. (2020) e Vander Elst et al. (2014). A moda frequentemente igual a 1 ("discordo totalmente") nestes itens pode indicar uma tendência para a negação de fragilidades ou resistência à exposição das mesmas.

Os trabalhadores da Geração X demonstram maior estabilidade e valorização do regime híbrido, talvez reflexo de um momento de carreira mais consolidado e de necessidades mais ajustadas a uma gestão autónoma do tempo e das tarefas, conforme salientado por Zacher & Rudolph (2022). Já os da Geração Y apresentam uma valorização igualmente elevada, mas mediada por fatores relacionais e contextuais, como o estado civil, o que sugere que as responsabilidades familiares influenciam a forma como este regime é percecionado (Aleksić & Rangus, 2020). Os indivíduos da Geração Z, por sua vez, embora avaliem positivamente o modelo, mostram médias ligeiramente inferiores, o que pode decorrer da sua necessidade de maior suporte, feedback frequente e integração cultural, elementos mais facilmente providenciados em contextos presenciais (Dwivedula, 2025).

A análise por sexo revela uma maior consistência nas respostas femininas, com destaque para a sua valorização do regime híbrido face ao presencial. Esta tendência pode ser interpretada à luz de estudos que apontam para a forma como as mulheres, frequentemente sobrecarregadas pela conciliação entre trabalho e responsabilidades familiares, beneficiam de formas de trabalho mais flexíveis, tal como salientam Ahrendt et al. (2020).

Ainda assim, os resultados obtidos neste estudo permitem concluir que o regime híbrido é valorizado por diferentes perfis profissionais, sendo associado a níveis elevados de motivação, sobretudo de natureza intrínseca. A sua flexibilidade parece responder às novas expectativas do trabalho, centradas em bem-estar, autonomia e equilíbrio de vida (Cunha et al., 2014). Contudo, a heterogeneidade observada em subgrupos como os homens da Geração X revela que a aceitação do regime híbrido não é homogénea, o que aponta para a necessidade de estratégias de gestão diferenciadas e sensíveis às especificidades de cada segmento organizacional, corroborado por Rudolph & Zacher (2017).

Todavia, a implementação de regimes híbridos não deve ser encarada como uma solução universal, mas sim como uma estratégia contingente, que exige diagnóstico organizacional, escuta ativa dos colaboradores e capacidade de adaptação contínua (Kupperschmidt, 2000; Shangraw & Whitten, 2007).

4.3.3. Regime de Trabalho Presencial

A análise estatística do regime de trabalho presencial baseia-se numa amostra de 181 respondentes.

Os resultados sugerem uma perceção globalmente positiva em relação ao trabalho presencial, evidenciada por médias superiores a 3,5 em mais de metade das variáveis.

A média elevada associada à afirmação “há tarefas que só consigo realizar presencialmente” revela a perceção do valor funcional do regime presencial, sobretudo em atividades mais complexas (Wang et al., 2020).

Contudo, este cenário é marcado por desvantagens apontadas com frequência, especialmente relacionadas com fatores logísticos e de equilíbrio pessoal, como o tempo perdido em deslocações e a rigidez de horários, que são percecionados como constrangimentos, sobretudo por trabalhadores mais jovens e por aqueles com responsabilidades familiares. Estas variáveis, ainda que não apresentem os valores mais altos, são consistentes na sua valorização como constrangimentos, apontando para a necessidade de revisão das condições operacionais do regime presencial, sobretudo à luz dos princípios da ergonomia organizacional e do equilíbrio trabalho-vida, tal como é referido no estudo de Timsal & Awais (2016).

Uma das contribuições do estudo consiste na distinção entre motivação intrínseca e extrínseca. Os elevados níveis de concordância com afirmações associadas à motivação intrínseca sustentam a ideia de que o regime presencial não responde apenas a uma necessidade de estrutura e socialização, mas é também reconhecido como uma fonte de

significado pessoal e realização profissional, elementos da motivação intrínseca (Ryan & Deci, 2000).

Um dos pontos mais relevantes da análise é a identificação de diferenças estatisticamente significativas entre as gerações X, Y e Z no que respeita à motivação e percepção do regime presencial. Os trabalhadores da Geração X surgem como os mais alinhados com o trabalho presencial, o que é coerente com o seu percurso profissional, em grande parte desenvolvido em ambientes presenciais, tal como referiu Becton et al. (2014). Esta geração associa o presencial a oportunidades de progressão e estabilidade, elementos que parecem funcionar como fatores de reforço da motivação, segundo Mahmoud et al. (2021).

Os indivíduos pertencentes à Geração Y, por contraste, revelam menor motivação neste regime, o que se pode atribuir a um perfil mais digital, habituado à flexibilidade e ao trabalho por objetivos (Aleksić & Rangus, 2020). Tal tendência coloca desafios diretos às organizações, nomeadamente no desenho de modelos híbridos mais personalizados, que preservem a ligação emocional ao trabalho sem impor rigidez (Baša et al., 2023).

Os trabalhadores da Geração Z, ainda em fase de integração no mercado laboral, adotam uma postura intermédia. Se, por um lado, valorizam a flexibilidade e a autonomia típicas do trabalho remoto, por outro, procuram ainda orientação, *networking* e aprendizagem pela observação, aspetos mais facilmente acessíveis em contextos presenciais (Dwivedula, 2025). Esta oscilação sugere que a motivação desta geração pode ser mais responsiva a experiências híbridas bem desenhadas, que combinem momentos presenciais com elevada carga simbólica e períodos de trabalho remoto orientados para a produtividade e o bem-estar.

Embora o sexo não revele diferenças expressivas, a ligeira vantagem motivacional dos homens pode ser explorada qualitativamente, uma vez que poderá refletir diferenças na carga mental e responsabilidades familiares, ainda desproporcionalmente atribuídas às mulheres (Heyns & Kerr, 2018).

O estado civil, por sua vez, mostra maior impacto, com níveis mais altos de motivação entre solteiros da Geração X e divorciados, o que sugere que o contexto familiar pode influenciar a percepção do trabalho presencial, seja como espaço de estabilidade social ou como alternativa ao isolamento (Warwas et al., 2022).

Neste sentido, as organizações devem adotar modelos mais adaptativos e centrados nas pessoas, com estratégias de gestão baseadas em dados que considerem não só as características funções, mas também as motivações e circunstâncias dos indivíduos.

O reconhecimento das diferenças geracionais e motivacionais deverá sustentar políticas de trabalho híbrido, programas de apoio à motivação e iniciativas de bem-estar, evitando abordagens *standard* que podem alienar segmentos significativos da força de trabalho (Latham & Ernst, 2006).

4.4. Resposta aos objetivos do estudo

Com este trabalho pretende-se dar resposta aos objetivos propostos para o estudo, nomeadamente identificar os fatores motivacionais predominantes para os trabalhadores de cada uma das gerações X, Y e Z nos diferentes regimes de trabalho (presencial, remoto e híbrido) e comparar o grau de motivação dos trabalhadores das diferentes gerações nos diferentes regimes de trabalho.

No que respeita ao primeiro objetivo, na identificação dos fatores motivacionais predominantes por geração pode-se concluir que, no regime de trabalho remoto, os trabalhadores da Geração Z destacam-se por apresentar os níveis mais elevados de motivação, o que é atribuído à sua literacia digital, flexibilidade cognitiva e familiaridade com ambientes virtuais. Esta geração revela uma forte valorização da autonomia e da gestão do tempo. Os trabalhadores da Geração Y, embora também manifestem atitudes positivas face ao teletrabalho, demonstram níveis ligeiramente inferiores de motivação, sendo sugerido que fatores relacionais e de fase de vida influenciam esta perceção. Por sua vez, na Geração X, em especial as mulheres, evidencia-se níveis mais baixos de motivação no regime remoto, o que remete para desigualdades estruturais no acesso a condições que favoreçam o trabalho a partir de casa, como espaço físico adequado e equilíbrio entre responsabilidades profissionais e familiares.

Em relação ao regime de trabalho híbrido, a motivação intrínseca mantém-se como fator predominante, transversal às gerações, embora com variações. Os trabalhadores da Geração X manifestam maior estabilidade e adaptação a este modelo, possivelmente por se encontrarem numa fase profissional mais consolidada, beneficiando da flexibilidade sem perder o sentido de estrutura. Os indivíduos da Geração Y valorizam também o regime híbrido, com uma motivação influenciada por variáveis relacionais e familiares, nomeadamente o estado civil. Os trabalhadores da Geração Z, apesar de reconhecerem vantagens, verifica-se

uma necessidade de apoio, socialização e orientação, elementos menos disponíveis em formatos não exclusivamente presenciais.

Relativamente ao regime de trabalho presencial, a motivação é mais expressiva nos respondentes da Geração X, coerentes com a sua trajetória laboral desenvolvida maioritariamente em contextos presenciais. Esta geração associa o regime presencial à estabilidade, à progressão de carreira e à construção de laços interpessoais, fatores que contribuem para uma motivação intrínseca. A Geração Y evidencia uma menor motivação neste regime, o que poderá resultar da sua preferência por modelos mais flexíveis. A Geração Z adota uma postura intermédia, oscilando entre a valorização do apoio presencial e o desejo de flexibilidade. Esta oscilação sugere uma motivação mais sensível às condições específicas do ambiente de trabalho, à qualidade das interações e à perceção de desenvolvimento profissional.

Relativamente ao segundo objetivo, a comparação do grau de motivação entre gerações nos diferentes regimes de trabalho é bem conseguida. A análise revela que o regime remoto tende a motivar mais as gerações mais jovens, enquanto o trabalho presencial é mais valorizado pelos indivíduos da Geração X. O regime híbrido surge como uma solução de compromisso, com elevada aceitação, mas com diferenças subtis entre os grupos geracionais. Para além disso, pode-se ainda destacar que as diferenças motivacionais não são apenas geracionais, mas também influenciadas por fatores como o sexo, o estado civil, a composição do agregado familiar e o tipo de função desempenhada, o que revela uma leitura aprofundada da complexidade organizacional contemporânea.

Assim, os resultados obtidos respondem aos objetivos do estudo, apresentando uma análise crítica e teoricamente sustentada sobre as dinâmicas motivacionais intergeracionais nos distintos regimes de trabalho (remoto, híbrido e presencial).

4.5. Implicações Teóricas

Com base na análise dos resultados presentes neste estudo, é possível estabelecer uma ligação com as teorias da motivação, oferecendo assim uma fundamentação teórica para interpretar as dinâmicas entre regimes de trabalho e gerações.

A Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow (1943) ajuda a compreender a valorização da autonomia, do equilíbrio vida-trabalho e da realização pessoal observada em

regimes remoto e híbrido. Estas condições respondem às necessidades dos níveis superiores da hierarquia, a estima e a autorrealização, evidenciadas nas motivações intrínsecas relacionadas, como o orgulho na realização e o alinhamento com valores pessoais.

Com a Teoria dos Motivos de McClelland (1987) pode-se identificar nos trabalhadores respondentes motivos de realização e autonomia (autoeficácia, significado pessoal), sobretudo nas gerações Y e Z. O motivo de afiliação, embora menos destacado, emerge com maior força nos contextos presenciais, onde a socialização e a construção de vínculos interpessoais são mais viáveis.

Já a Teoria Bifatorial de Herzberg (1959) é mobilizada na distinção entre fatores motivacionais (conteúdo do trabalho, significado, autonomia) e fatores higiênicos (condições físicas, deslocações, rigidez horária). As críticas ao trabalho presencial centradas na rigidez e nos constrangimentos logísticos exemplificam fatores higiênicos insatisfatórios, enquanto o reconhecimento do trabalho como fonte de realização no remoto e híbrido demonstra a ação dos fatores motivacionais.

A Teoria das Características da Função, de Hackman e Oldham (1976), permite compreender a motivação nos regimes remoto e híbrido, uma vez que estes promovem características como a autonomia, a variedade de competências e o significado da tarefa. Os indivíduos da Geração Z, que valorizam o suporte e feedback, reforçam a importância da identidade e significado da tarefa.

A Teoria da Equidade de Adams (1963) surge no discurso sobre a visibilidade reduzida dos trabalhadores remotos e o risco de estagnação profissional, apontando para percepções de injustiça comparativa. A ausência de oportunidades de progressão percebidas por alguns trabalhadores no regime de trabalho remoto sugere uma quebra na equidade entre esforço e recompensa, impactando negativamente a motivação.

Através da Teoria ModCo, de Luthans e Kreitner (1975), que se centra na modificação do comportamento organizacional via reforço, pode-se interpretar a autodisciplina e autorregulação observadas nos contextos híbrido e remoto. A menor dependência de reforços externos nos trabalhadores respondentes das gerações mais jovens aponta para uma eficácia de reforços intrínsecos no ambiente digital, embora a ausência de feedback presencial possa limitar a sua sustentabilidade.

A Teoria da Definição de Objetivos, de Locke e Latham (1990), que se sustenta nos relatos de motivação associados à autonomia e clareza de tarefas, observa-se que a preferência por regimes que favorecem o trabalho por objetivos é evidente nas gerações Y e Z, habituadas a

metas. A definição de objetivos desafiantes e realistas parece ser facilitada por contextos com maior flexibilidade temporal e espacial.

Com a Teoria das Expetativas, de Vroom (1964), pode-se interpretar as percepções de eficácia, recompensa e esforço nos diferentes regimes. A elevada motivação nos regimes remoto e híbrido sugere que os trabalhadores respondentes acreditam que o esforço despendido resultará em desempenho eficaz (expectativa), que esse desempenho será recompensado (instrumentalização) e que essa recompensa tem valor pessoal (valência), particularmente quando associada ao equilíbrio e à autonomia.

A motivação laboral em contextos contemporâneos é complexa e multifacetada, variando conforme as interações entre o regime de trabalho, as características individuais (geração) e as condições organizacionais. A articulação com estas teorias permite sustentar não só a interpretação empírica como também a necessidade de políticas organizacionais flexíveis, equitativas e orientadas para a motivação e o reconhecimento das diversidades geracionais.

4.6. Implicações Práticas

Com base nestes resultados, e no enquadramento teórico das teorias da motivação, propõem-se estratégias organizacionais orientadas para a motivação dos trabalhadores das diferentes gerações (X, Y e Z) nos distintos regimes de trabalho presencial, remoto e híbrido.

No regime de trabalho remoto, a promoção da autonomia e da flexibilidade deve ser acompanhada por medidas que previnam a sobrecarga de trabalho. As organizações devem, por isso, garantir o direito à desconexão digital, estabelecer metas com base em resultados e fomentar uma cultura de confiança. Para além disso, para mitigar o isolamento e a perda de visibilidade, recomenda-se a criação de momentos regulares de contacto estruturado com as lideranças, oportunidades e iniciativas de reconhecimento. Para a Geração Z, com maior afinidade ao digital, as organizações devem garantir feedback frequente e ferramentas de colaboração intuitivas, enquanto para a Geração X devem garantir apoio técnico personalizado e ações de valorização da sua experiência.

No regime de trabalho híbrido, as organizações devem desenvolver ações de personalização na gestão da presença física. O desenho de calendários híbridos flexíveis, com

dias presenciais estrategicamente escolhidos para tarefas de colaboração, aprendizagem ou eventos de integração, pode potencializar as vantagens desses dois regimes de trabalho (presencial e remoto). A Geração X tende a valorizar este equilíbrio, enquanto a Geração Y responde bem as soluções que promovam o bem-estar e a conciliação familiar. A clareza nas regras do modelo híbrido, associada a uma liderança sensível às diferenças, reforça a motivação intrínseca e previne sentimentos de injustiça ou exclusão. Adicionalmente, o desenvolvimento de espaços físicos que incentivem a pertença e o sentido de comunidade poderá favorecer a ligação emocional ao trabalho, sobretudo para os trabalhadores mais jovens.

No contexto do regime de trabalho presencial, as organizações devem rever as práticas tradicionais à luz das expectativas contemporâneas. A valorização da socialização, do apoio informal e da aprendizagem pela observação deve ser complementada com melhorias nas condições ergonômicas, horários mais flexíveis e apoio à mobilidade. Estratégias como a personalização de tarefas, a reestruturação de espaços colaborativos e o reforço do propósito e significado do trabalho mantém a motivação intrínseca, principalmente entre as gerações mais novas. Para a Geração Z, que valoriza orientação e desenvolvimento, é benéfico implementar programas de tutoria presencial e planos de carreira, enquanto para a Geração Y a proposta de valor deve destacar o impacto social e o equilíbrio entre o trabalho, vida familiar e pessoal.

Em todos os regimes de trabalho, as organizações devem adotar práticas de escuta ativa, avaliações motivacionais regulares e políticas de gestão da diversidade geracional. Para além disso, devem substituir modelos normativos por abordagens adaptativas, ancoradas em dados, que reconheçam a motivação como um fenómeno dinâmico e multifacetado. A integração coerente entre contexto de trabalho, fase de vida, valores individuais e experiências organizacionais será o diferencial competitivo para manter equipas intergeracionais motivadas e comprometidas.

4.7. Sugestões de Estratégias Organizacionais

Tendo em conta os resultados obtidos, é possível delinear um conjunto de estratégias organizacionais que contribuam para o aumento da motivação dos colaboradores, ajustadas às especificidades de cada geração e aos diferentes regimes de trabalho.

De forma transversal, importa promover um ambiente organizacional inclusivo e adaptável, que reconheça e valorize as diferentes necessidades, estilos de trabalho e fases de vida dos colaboradores.

No regime de trabalho remoto, recomenda-se, para a Geração Z, a criação de programas estruturados de mentoria online, a atribuição de projetos desafiantes que explorem as suas competências digitais e a concessão de elevada autonomia acompanhada de objetivos bem definidos. Para a Geração Y, destaca-se a importância de reforçar a comunicação e o espírito de equipa através de plataformas colaborativas, implementar benefícios que facilitem a conciliação entre vida profissional, familiar e pessoal e garantir feedback frequente. Já para a Geração X, as organizações devem oferecer apoio logístico e tecnológico para assegurar boas condições de trabalho em casa, promover formação digital e garantir previsibilidade nas rotinas de trabalho.

No regime de trabalho híbrido, as organizações devem definir de forma clara os critérios de presença física, assegurando igualdade de acesso à informação e às oportunidades. A Geração X poderá beneficiar de um planeamento antecipado dos dias presenciais e de responsabilidades estratégicas que valorizem a sua experiência. Enquanto para a Geração Y, recomenda-se a implementação de horários híbridos flexíveis e a promoção de projetos colaborativos presenciais que reforcem os laços de equipa. A Geração Z poderá ver a sua motivação reforçada através de sessões presenciais de formação e *networking*, bem como de programas de mentoria intergeracional que promovam a troca de conhecimento.

No regime de trabalho presencial, as organizações devem implementar ações para reconhecer e valorizar a experiência dos trabalhadores da Geração X, envolvendo estes profissionais na tomada de decisões e assegurando-lhes percursos de progressão. A Geração Y poderá beneficiar da introdução de elementos de flexibilidade, mesmo em contextos presenciais, bem como de participação em projetos inovadores que estimulem a sua

autonomia. Por sua vez, para a Geração Z é recomendada a implementação de programas de integração dinâmicos, com tarefas diversificadas e feedback frequente, bem como o acesso a oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento acelerado.

Estas estratégias, articuladas com uma gestão de pessoas sensível à diversidade geracional e aos diferentes regimes de trabalho, podem contribuir para ambientes organizacionais mais motivadores, produtivos e adaptados às exigências do contexto laboral contemporâneo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são apresentadas as principais conclusões, limitações do estudos e sugestões de pesquisas futuras.

5.1. Conclusão

Os resultados obtidos neste estudo demonstram que os diferentes regimes de trabalho (remoto, híbrido e presencial) apresentam impactos na motivação dos trabalhadores respondentes, sendo esta influência diferenciada entre as gerações X, Y e Z.

No regime de trabalho remoto, verificou-se uma forte valorização da autonomia, do controlo do tempo e da qualidade de vida, com predominância da motivação intrínseca. Os trabalhadores da Geração Z destacam-se por apresentar níveis mais elevados de motivação, associada à sua literacia digital e maior adaptação às ferramentas virtuais, enquanto os da Geração Y revelam uma perceção positiva, ainda que menos expressiva, influenciada por fatores relacionais e de fase de vida. Em contrapartida, na Geração X, sobretudo as mulheres, apresentam menor motivação, refletindo desigualdades no acesso a condições adequadas para o teletrabalho. Apesar das vantagens, surgem também desafios, como a sobrecarga laboral, a dificuldade na conciliação entre vida pessoal, familiar e profissional e o risco de menor visibilidade e progressão de carreira.

Relativamente ao regime de trabalho híbrido, os resultados revelaram níveis elevados de motivação, maioritariamente intrínseca, associados à flexibilidade e ao equilíbrio entre vida pessoal, familiar e profissional. Os trabalhadores da Geração X demonstraram maior estabilidade e adaptação a este modelo, os da Geração Y valorizam-no sobretudo em função de fatores relacionais e familiares, e os indivíduos da Geração Z apresentam a necessidade de maior suporte e socialização. Ainda assim, o regime de trabalho híbrido foi amplamente reconhecido como vantajoso, embora a sua aceitação não seja homogénea, reforçando a necessidade de estratégias de gestão diferenciadas.

No regime de trabalho presencial, a motivação manteve-se elevada, sobretudo pela perceção de que algumas tarefas laborais só podem ser realizadas presencialmente e pelo valor atribuído à socialização, progressão e estabilidade. Os trabalhadores da Geração X foram os mais motivados neste regime, coerente com a sua trajetória profissional mais

tradicional, enquanto da Geração Y revelam menor motivação, associada à sua preferência por modelos flexíveis. Os trabalhadores da Geração Z apresentam uma postura intermédia, oscilando entre a valorização do contacto presencial e o desejo de flexibilidade.

Estes resultados demonstram que a diversidade geracional constitui uma oportunidade para construir organizações mais humanas, flexíveis e inovadoras, onde cada geração encontra o seu espaço e contribui para um futuro do trabalho mais motivador e inclusivo.

5.2. Limitações do estudo

No decorrer da elaboração do estudo surgiram algumas limitações que condicionaram o desenvolvimento do mesmo e os seus resultados.

Ao longo da pesquisa bibliográfica, tornou-se clara a deficiência de estudos, sobretudo, sobre os regimes de trabalho remoto, mas principalmente do regime de trabalho híbrido. Aliado a esta escassez foi também a dispersão dos estudos sobre as gerações para outras temáticas que não os regimes de trabalho. Contudo, esta limitação reforça a importância deste estudo, vindo colmatar a lacuna existente.

Outra limitação é o facto da amostra relativa aos regimes de trabalho remoto (34) e híbrido (7) ser pequena. Uma amostra maior nestes regimes teria permitido uma análise mais abrangente e com maior precisão. Apesar disso foi possível retirar conclusões desses mesmos dados e ambos contribuíram para a discussão de resultados deste estudo. De forma a contornar esta limitação adotaram-se os métodos de análise possíveis, utilizando a estatística descritiva e a tabela dinâmica que relacionou as diversas variáveis.

Por fim, uma das principais limitações deste estudo passou pela falta de tempo para a sua realização. O prazo reduzido disponível para a recolha, análise e interpretação dos dados condicionou a possibilidade de aprofundar determinadas dimensões, explorar metodologias complementares ou integrar uma análise comparativa mais extensa. Esta limitação tornou-se um impedimento no que diz respeito à diversificação das técnicas de recolha de dados ou à análise mais aprofundada das variáveis.

Porém e embora os resultados obtidos permitam responder aos objetivos definidos, é plausível que mais tempo disponível tivesse possibilitado a recolha de mais dados e, consequentemente, um melhor contributo científico para a compreensão das dinâmicas

motivacionais entre as gerações em análise (X, Y e Z) e os regimes de trabalho (remoto, híbrido e presencial).

Para além disso, todas estas limitações identificadas configuram pontos de partida para a formulação de propostas de investigação, que visem aprofundar e expandir o conhecimento disponível sobre a temática em análise.

5.3. Pesquisas Futuras

Como sugestões de pesquisas futuras sugere-se o alargamento da amostra a diferentes setores de atividade e contextos geográficos, de modo a verificar se as tendências motivacionais se mantêm ou variam consoante a cultura organizacional e o mercado de trabalho local.

Outra proposta é a realização de estudos longitudinais, que acompanhem a evolução da motivação dos trabalhadores de diferentes gerações, ao longo do tempo, permitindo compreender o impacto de alterações profissionais, pessoais e tecnológicas nas diferentes gerações.

Para além destas propostas também seria recomendável realizar uma investigação para aprofundar a influência de variáveis contextuais, como o estilo de liderança, a cultura organizacional, as políticas de recursos humanos ou as condições económicas, bem como explorar o papel das tecnologias digitais na motivação, especialmente no caso das gerações Y e Z.

Igualmente, estudos comparativos internacionais poderiam ser uma opção de investigação, que possibilitaria analisar de que forma os fatores culturais afetam a motivação intergeracional nos distintos regimes de trabalho.

Outra linha de pesquisa poderia incidir sobre as interações entre gerações no seio das equipas, identificando de que forma a diversidade geracional pode potenciar ou reduzir a motivação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ahrendt, D., Cabrita, J., Clerici, E., Hurley, J., Leončikas, T., Mascherini, M., Riso, S., & Sandor, E. (2020). Living, Working and COVID-19. *Eurofound*, 1–66. <https://doi.org/10.2806/76040>

Aleksić, D., & Rangus, K. (2020). Millennials. In *Encyclopedia of Creativity* (pp. 157–163). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-809324-5.23869-8>

Ali, R., & Ahmed, M. S. (2009). The Impact Of Reward And Recognition Programs On Employee's Motivation And Satisfaction A Co Relational Study. *International Review of Business Research Papers*, 4(5), 270–279. <https://www.researchgate.net/publication/242422190>

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. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>

Baša, K., Machová, R., Baša, P., & Doležalová, V. (2023). Comparative Analysis of the Workplace Expectations of Generations Y and Z. *Acta Polytechnica Hungarica*, 20(3), 211–230. <https://doi.org/10.12700/APH.20.3.2023.3.13>

Beauregard, T. A., Basile, K. A., & Canonico, E. (2019). Telework: Outcomes and Facilitators for Employees. In *The Cambridge Handbook of Technology and Employee Behavior* (pp. 511–543). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108649636.020>

Becton, J. B., Walker, H. J., & Jones-Farmer, A. (2014). Generational Differences in Workplace Behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 44(3), 175–189. <https://doi.org/10.1111/jasp.12208>

Berkup, S. B. (2014). Working With Generations X and Y in Generation Z Period: Management of Different Generations in Business Life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19), 218–229. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n19p218>

Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2013). Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165–218. <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>

Boyraz, M. (2024). *Is the future of work hybrid? Examining motivations and work preferences in remote, hybrid and traditional work regimes*. Emerald.

Bradutanu, D. (2011). Identifying Motivational Factors Within a Multinational Company. *Acta Universitatis Danubius. OEconomica*, 7(4).

Brown, P. (2011). Reaching out to Generation Y. *Nuclear Engineering International*, 56(0029–5507), 42–43.

Bussin, M. H. R., Mohamed-Padayachee, K., & Serumaga-Zake, P. (2019). A Total Rewards Framework for the Attraction of Generation Y Employees Born 1981–2000 in South Africa. *SA Journal of Human Resource Management*, 17. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v17i0.1066>

Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891–906. <https://doi.org/10.1108/02683940810904385>

Choudhury, P. (Raj), Foroughi, C., & Larson, B. (2020). Work-from-anywhere: The Productivity Effects of Geographic Flexibility. *Strategic Management Journal*, 42(4), 655–683. <https://doi.org/10.1002/smj.3251>

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2014). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (7th ed.). Editora RH, Lda.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Springer US. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>

DeFraime, W. C., Williams, W. M., & Ceci, S. J. (2014). Attracting STEM Talent: Do STEM Students Prefer Traditional or Work/Life-Interaction Labs? *PLoS ONE*, 9(2), e89801. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0089801>

Dwivedula, R. (2025). Why Is Generation Z Motivated at Work? A Qualitative Exploration. *Global Business and Organizational Excellence*, 44(3), 38–49. <https://doi.org/10.1002/joe.22273>

Ewen, R. B. (1964). Some determinants of job satisfaction: A study of the generality of Herzberg's theory. *Journal of Applied Psychology*, 48(3), 161–163. <https://doi.org/10.1037/h0048383>

Fachin, O. (2017). *Fundamentos da metodologia científica: Noções básicas em pesquisa científica*. (6ª ed.). Saraiva.

Ferreira, A., Diogo, C., Ferreira, M., & Valente, A. C. (2006). Construção e Validação de uma Escala Multi-factorial de Motivação no Trabalho (Multi-Moti). *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12(2), 187–198.

Ferreira, J., Neves, J., & Caetano, A. (2011). Aptidões Individuais e Teorias Motivacionais. In *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp. 289–316). Escolar Editora.

Fortin, M. (2008). Perspectives on organizational justice: Concept clarification, social context integration, time and links with morality. *International Journal of Management Reviews*, 10(2), 93–126.

Fortin, M. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Lusodidacta.

Fuchs, O.; Lorenz, E.; Fuchs, L. *Generational Differences in Attitudes Towards Work and Career: A Systematic Literature Review on the Preferences of Generations X, Y and Z*. 2024.

Gil, A. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (6ª ed.). Editora Atlas.

Gilley, A., Gilley, J. W., & McMillan, H. S. (2009). *Organizational change: Motivation, communication, and leadership effectiveness*. *Performance Improvement Quarterly*, 21(4), 75–94. <https://doi.org/10.1002/piq.20039>

Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). The Impact of Professional Isolation on Teleworker Job Performance and Turnover Intentions: Does Time Spent Teleworking,

Interacting Face-to-face, or Having Access to Communication-enhancing Technology Matter? *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1412–1421. <https://doi.org/10.1037/a0012722>

Gomes, F., & Proença, T. (2015). *Nurses' motivation and satisfaction at work: An exploratory study at the Centro Hospitalar S. João* (Working Paper No. 558). Universidade do Porto, Faculdade de Economia do Porto.

Heyns, M. M., & Kerr, M. D. (2018). Generational Differences in Workplace Motivation. *SA Journal of Human Resource Management*, 16. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.967>

Hochschild, A. R., & Machung, A. (1989). *The Second Shift: Working Parents and the Revolution at Home*. Viking Penguin.

House, R. J., & Wigdor, L. A. (1967). Herzberg's dual-factor theory of job satisfaction and motivation: A review of the evidence and a criticism. *Personnel Psychology*, 20(4), 369–390. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1967.tb02440.x>

Ihensekien, O. A., & Joel, A. C. (2023). Abraham Maslow's Hierarchy of Needs and Frederick Herzberg's Two-Factor Motivation Theories: Implications for Organizational Performance. *The Romanian Economic Journal*, 85, 32–49. <https://doi.org/10.24818/rej/2023/85/04>

Kamis, R., Ismail, S., & Rahman, N. H. A. (2023). Exploring the influence of social influence on consumers' behavioral intention to use e-wallets in Malaysia. *International Review of Management and Business Research*, 15(4), 181–190. [https://doi.org/10.30543/15-4\(2023\)-16](https://doi.org/10.30543/15-4(2023)-16)

Katt, J. A., & Condly, S. J. (2009). A Preliminary Study of Classroom Motivators and Demotivators from a Motivation-hygiene Perspective. *Communication Education*, 58(2), 213–234. <https://doi.org/10.1080/03634520802511472>

Kemp, S. (2024). *Digital 2024: Global Overview Report*. DataReportal.

King, N. (1970). Clarification and evaluation of the two-factor theory of job satisfaction. *Psychological Bulletin*, 74(1), 18–31. <https://doi.org/10.1037/h0029444>

Kinger, N., & Kumar, S. (2023). Generational Differences in Work Values in the Workplace. *Folia Oeconomica Stetinensia*, 23(2), 204–221. <https://doi.org/10.2478/fofi-2023-0027>

Kossek, E. E. (2005). Workplace policies and practices to support work and families. In S. Bianchi, L. Casper, & R. King (Eds.), *Work, family, health, and well-being* (pp. 97–116). Erlbaum.

Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration Employees: Strategies for Effective Management. *Health Care Manager*, 19(1), 65–76.

Latham, G. P., & Ernst, C. T. (2006). Keys to Motivating Tomorrow's Workforce. *Human Resource Management Review*, 16(2), 181–198. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.014>

Levickaite, R. (2010). Generations X,Y, Z: How Social Networks Form the Concept of the World Without Borders (The Case of Lithuania). *Limes*, 3(2), 170–183. <https://doi.org/10.3846/limes.2010.17>

Lin, C.-H., & Chang, Y.-Y. (2022). A Progressive Three-Stage Teaching Method Using Interactive Classroom Activities to Improve Learning Motivation in Computer Networking Courses. *Sustainability*, 14(9), 5191. <https://doi.org/10.3390/su14095191>

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2004). What Should we do About Motivation Theory? Six Recommendations for the Twenty-First Century. *Academy of Management Review*, 29(3), 388–403. <https://doi.org/10.5465/amr.2004.13670974>

Losyk, B. (2007). It's a New Generation. *Textile Rental*, 90(9), 114–118.

Lyons, S. T., & Kuron, L. K. J. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S139–S157. <https://doi.org/10.1002/job.1913>

Mahmoud, A. B., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W. D., & Grigoriou, N. (2021). "We aren't your reincarnation!" Workplace Motivation Across X, Y and Z Generations. *International Journal of Manpower*, 42(1), 193–209. <https://doi.org/10.1108/IJM-09-2019-0448>

Martins, A. R. dos S. (2024). *A comunicação interna eficaz como instrumento de promoção da qualidade: Análise das percepções dos agentes educacionais* [Dissertação de mestrado, Universidade de Évora]. Repositório da Universidade de Évora.

Marzec, I. (2023). Differences in Organizational Commitment of the Baby Boomers and the Generations X, Y, Z. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*, 2023(182), 245–263. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2023.182.15>

Maximiano, Antônio César Amaru. *Teoria Geral da Administração*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011. p. 235.

Mazmanian, M., Orlikowski, W. J., & Yates, J. A. (2013). The autonomy paradox: The implications of mobile email devices for knowledge professionals. *Organization Science*, 24(5), 1337–1357. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0806>

Mitchell, T. R., & Daniels, D. (2003). Motivation. In W. C. Borman, D. R. Ilgen & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (Vol. 12, pp. 225–254). Hoboken, NJ: Wiley.

Ng, E. S., Lyons, S., & Schweitzer, L. (2012). *Managing the New Workforce: International Perspectives on the Millennial Generation* (E. S. Ng, S. Lyons, & L. Schweitzer, Eds.). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9780857933010>

Oslon, P., & Brescher, H. (2011). *The Power of the 4: The Four Generations Who They Are*.

Palicka, O. (2016). *Generational Differences in Work Values and Job Satisfaction*.

Parijat, P., & Bagga, S. (2014). Victor Vroom's expectancy theory of motivation – An evaluation. *International Research Journal of Business and Management*, 7(9), 1–8.

Parsons, E., & Broadbridge, A. (2006). Job motivation and satisfaction: Unpacking the key factors for charity shop managers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13(2), 121–131. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2005.08.013>

Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de investigação em Ciências Sociais*. (5ª

ed.). Gradiva.

Rainha, L. (2016). *Motivação e Satisfação no Trabalho: Aplicação numa Organização do Setor de Formação Profissional*.

Reeves, T. C., & Oh, E. (n.d.). *Generational Differences*. <http://www.universumusa>.

Rego, A. (2000). Os Motivos de Sucesso, Afiliação e Poder – Desenvolvimento e Validação de um Instrumento de Medida. *Análise Psicológica*, 18(3), 335–344.

Rego, A., & Carvalho, T. (2002). Motivos de Sucesso, Afiliação e Poder: evidência confirmatória do construto. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 18(1), 17–26.

Reyes, J. J. C., & Norona, M. I. (2019). An Employee Retention Model for Millennials in the Philippine Telco Industry. International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, Bangkok, Thailand.

Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional* (11th ed.). Pearson Prentice Hall.

Robbins, S. P., Judge, T. A., & Sobral, F. (2010). *Comportamento organizacional* (14. ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Harlow: Pearson.

Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2017). Considering Generations From a Lifespan Developmental Perspective. In *Work, Aging and Retirement* (Vol. 3, Issue 2, pp. 113–129). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/workar/waw019>

Rupcic, N. (2024). Working and Learning in a Hybrid Workplace: Challenges and Opportunities. *Learning Organization*, 31(2), 276–283. <https://doi.org/10.1108/TLO-02-2024-303>

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>

Saraiva, M., & Nogueiro, T. (2025). Perspectives and Realities of Disengagement Among Younger Generation Y and Z Workers in Contemporary Work Dynamics. *Administrative Sciences*, 15(4), 133. <https://doi.org/10.3390/admsci15040133>

Sekhar, C., Patwardhan, M., & Singh, R. Kr. (2013). A Literature Review on Motivation. *Global Business Perspectives*, 1(4), 471–487. <https://doi.org/10.1007/s40196-013-0028-1>

Severino, A. J. (2016). *Metodologia do trabalho científico*. (24ª ed.). Cortez

Sfetcu, L., & Cojocaru, D. (2024). *Multidimensional work motivation scale: Validation study of the English version in an online gig work context*. *Revista de Cercetare și Intervenție Socială*, 84, 160–174. <https://doi.org/10.33788/rcis.84.11>

Shangraw, R. E., & Whitten, C. W. (2007). Managing Intergenerational Differences in Academic Anesthesiology. *Current Opinion in Anaesthesiology*, 20(6), 558–563. <https://doi.org/10.1097/ACO.0b013e3282f132e3>

Silva, R. C. da, Dutra, J. S., Veloso, E. F. R., Fischer, A. L., & Trevisan, L. N. (2015). Generational Perceptions and their Influences on Organizational Commitment. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 13(1), 5–30. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-12-2013-0537>

Silva, S. M. B. (2021). *A satisfação e a motivação face ao teletrabalho: Percepção dos colaboradores* (Dissertação de Mestrado, Instituto Universitário da Maia – ISMAI).

Skinner, B. F. (1989). *Recent issues in the analysis of behavior*. Merrill Publishing Company.

Timsal, A., & Awais, M. (2016). Flexibility or Ethical Dilemma: an Overview of the Work from Home Policies in Modern Organizations *Around the World. Human Resource Management International Digest*, 24(7), 12–15. <https://doi.org/10.1108/HRMID-03-2016-0027>

Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117–1142. <https://doi.org/10.1177/0149206309352246>

Urlick, M. J. (2017). The Aging of the Sandwich Generation. *American Society on Aging*, 41(3), 72–76.

Valério, C. A. V. B. (2023). *Motivação e teletrabalho: Percepções dos teletrabalhadores portugueses* (Dissertação de Mestrado, Universidade de Évora). Universidade de Évora – Repositório.

Vander Elst, T., De Cuyper, N., Baillien, E., Niesen, W., & De Witte, H. (2014). Perceived Control and Psychological Contract Breach as Explanations of the Relationships Between Job Insecurity, Job Strain and Coping Reactions: Towards a Theoretical Integration. *Stress and Health*, 32(2), 100–116. <https://doi.org/10.1002/smi.2584>

Vergara, S. C. (2011). *Gestão de pessoas*. 14. ed. São Paulo: Atlas.

Vilelas, J. (2009). *Investigação: O processo de construção do conhecimento*. Edições Sílabo.

Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2020). Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16–59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>

Warwas, I., Podgórníak-Krzykacz, A., Wiktorowicz, J., & Górníak, J. (2022). Demographic and generational determinants of Poles' participation in the sharing economy: Findings from a survey data analysis. *PLOS ONE*, 17(6), e0265341. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0265341>

Zacher, H., & Rudolph, C. W. (2022). *Age and Work: Advances in Theory, Methods, and Practice*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003089674>

APÊNDICES

APÊNDICE A – INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

21/05/25, 16:39

Motivação e Regimes de Trabalho | Geração X, Y e Z

Motivação e Regimes de Trabalho | Geração X, Y e Z

Este questionário tem como objetivo averiguar os fatores motivacionais e o grau de motivação dos trabalhadores das diferentes gerações X, Y e Z nos regimes de trabalho remoto, híbrido e presencial, foi elaborado pela investigadora Catarina Vidigal, no âmbito do Mestrado em Gestão, Especialização em Recursos Humanos, na Universidade de Évora.

Este questionário é de natureza confidencial e anónimo e as respostas são unicamente para fins estatísticos e exclusivamente para esta investigação.

Não há respostas certas ou erradas, pretende-se saber apenas a sua opinião pessoal e objetiva.

O tempo de resposta é, no máximo, de **10 minutos**.

Privacidade

A Equipa de Investigação está fortemente empenhada em respeitar a privacidade dos/as respondentes, atuando em conformidade com o RGPD e demais legislação nacional em vigor a este respeito.

As informações recolhidas serão armazenadas em arquivo próprio, salvaguardando todas as questões técnicas, administrativas e de gestão subjacentes, incluindo controlo de acessos.

Os responsáveis pelo tratamento dos dados recolhidos são os indivíduos envolvidos na investigação, com a coordenação da Prof.ª Doutora Margarida Saraiva, do Departamento de Gestão, da Escola de Ciências Sociais, da Universidade de Évora, estando disponíveis para qualquer esclarecimento, através do seguinte endereço de correio eletrónico: m57223@alunos.uevora.pt

Ao prosseguir com o preenchimento do questionário, **declara que:**

- **Leu e compreendeu as informações acima.**
- **Está ciente de que a sua participação é voluntária.**
- **Concorda em fornecer as suas respostas para fins de investigação científica.**

Desde já agradecemos a sua participação!

|
* Indica uma pergunta obrigatória

1. Encontra-se a trabalhar? *

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim

☐ Não Avançar para a secção 21 (**Agradecimento**)

Trabalhadores das Gerações X, Y e Z

Segundo Marzec (2023):

Os trabalhadores da geração X são os nascidos entre 1965 e 1980

Os trabalhadores da geração Y são os nascidos entre 1981 e 1996

Os trabalhadores da geração Z são os nascidos entre 1997 e 2010

2. Nasceu depois de 1965 (inclusive)? *

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim

☐ Não Avançar para a secção 22 (**Agradecimento**)

Regime de Trabalho

3. Qual o regime de trabalho em que se encontra? *

Marcar apenas uma oval.

☐ Regime Presencial Avançar para a pergunta 64

☐ Regime Remoto

☐ Regime Híbrido Avançar para a pergunta 32

Regime de Trabalho Remoto

Considere a seguinte escala:

1 - discordo totalmente; 2 - discordo em parte; 3 - não concordo nem discordo; 4 - concordo em parte; 5 - concordo totalmente



4. Normalmente em que local realiza o teletrabalho? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Casa
- ☐ Biblioteca
- ☐ Espaços Públicos (Co-work)
- ☐ Outro

5. Quantas horas, em média, trabalha remotamente, por semana? *



6. Sinto-me satisfeito(a) pelo facto de trabalhar remotamente *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Disc	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

7. Tenho preferência em trabalhar remotamente ao invés de trabalhar nas instalações da organização (presencialmente) *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Disc	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

8. É-me fácil seguir os planos e atingir os objetivos propostos *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Disc	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

9. Realizo as minhas tarefas laborais fora das horas definidas de trabalho *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Disc	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

10. Considero trabalhar demasiado neste regime (overwork) *
- Nota: overwork é o excesso de trabalho, que pode levar à exaustão física e emocional*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Disc	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

11. Em comparação ao trabalho presencial, sinto um decréscimo de stress devido à redução de deslocações e flexibilidade horária oferecida pelo trabalho remoto. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Disc	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

12. Em teletrabalho consigo cumprir as minhas tarefas como se estivesse em trabalho presencial *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Disc	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

13. Há tarefas que em teletrabalho não consigo realizar devido à complexidade do meu trabalho *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Disc	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

14. Sinto algum acréscimo de despesas (ex. energia elétrica, internet) em trabalho remoto *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Disc	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

15. A minha entidade empregadora disponibiliza-me equipamentos necessários para cumprir a minha atividade remotamente *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Disc	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

16. Sinto-me satisfeito/a com os equipamentos disponibilizados para cumprir integralmente as minhas funções remotamente *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Disc	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

17. Quais os equipamentos disponibilizados pela entidade?

18. Preciso de documentos físicos/processos aos quais não tenho acesso em teletrabalho para desempenhar o meu trabalho *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

19. Realizam-se reuniões à distância com toda a equipa *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

20. São agendados encontros/convívios presenciais com toda a empresa *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

Avançar para a pergunta 21

Regime de Trabalho Remoto |

Avalie as seguintes afirmações, de acordo com a sua experiência laboral.

Considere a seguinte escala:

1 - nunca; 2 - raramente; 3 - ocasionalmente; 4 - frequentemente; 5 - muito frequentemente



21. Trabalho em dias de descanso e/ou feriados *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Nun ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muito Frequentemente

22. Disponibilidade para ajuda e apoio por parte do superior imediato *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Nun ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muito Frequentemente

23. Disponibilidade para ajuda e apoio por parte dos colegas *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Nun ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muito Frequentemente

24. A minha família e amigos têm por hábito avisar-me que trabalho em demasia *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Nun ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muito Frequentemente

Avançar para a pergunta 25

Regime de Trabalho Remoto | Motivação

Considere a seguinte escala:

1 - nada/quase nada; 2 - um pouco; 3 - moderadamente; 4 - muito; 5 - extremamente



25. Sinto-me motivado e envolvido com o meu trabalho *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Nad ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Extremamente

26. O trabalho tem um significado intrínseco para mim *

Nota: Neste caso "intrínseco" implica que provém do próprio ato de trabalhar ou do que o trabalho representa pessoalmente, e não de recompensas externas (como salário, reconhecimento social ou outros benefícios tangíveis).

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Nad ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Extremamente

27. Sinto-me mais irritado/a e stressado/a desde que comecei a trabalhar remotamente *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Nad ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Extremamente

Avançar para a pergunta 28

Vantagens e Desvantagens do Regime de Trabalho Remoto



28. O trabalho remoto é **VANTAJOSO** devido a... *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Flexibilidade de horário	☐	☐	☐	☐	☐
Redução de custos (alimentação, vestuário e deslocação)	☐	☐	☐	☐	☐
Redução do stress provocado pelo trânsito	☐	☐	☐	☐	☐
Poupança de tempo devido às deslocações	☐	☐	☐	☐	☐
Melhor organização do tempo	☐	☐	☐	☐	☐
Equilíbrio entre trabalho e família	☐	☐	☐	☐	☐
Maior capacidade de concentração	☐	☐	☐	☐	☐
Menor interferência dos colegas de trabalho com conversas paralelas	☐	☐	☐	☐	☐

21/05/25, 16:39

Motivação e Regimes de Trabalho | Geração X, Y e Z

paralelas
conversas

Aumento da
produtividade

laboral

produtividade

laboral



29. O trabalho remoto é **DESVANTAJOSO** devido a... *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Invasão do espaço pessoal	☐	☐	☐	☐	☐
Distrações oriundas da família e tarefas domésticas	☐	☐	☐	☐	☐
Espaço profissional reduzido	☐	☐	☐	☐	☐
Dificuldade de concentração	☐	☐	☐	☐	☐
Aumento dos custos de casa	☐	☐	☐	☐	☐
Sentimento de depressão	☐	☐	☐	☐	☐
Isolamento social	☐	☐	☐	☐	☐
Redução de oportunidades de progressão na carreira	☐	☐	☐	☐	☐
Mais horas de trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
Sentimentos de cansaço e exaustão	☐	☐	☐	☐	☐

Avançar para a pergunta 30

Regime de Trabalho Remoto | Motivação do trabalhador

30. Como avalia o seu nível de motivação em teletrabalho? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Muito ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muito Motivado

31. Indique em que regime(s) de trabalho se sente mais motivado. *

Nota: Pode selecionar mais do que uma opção

Marcar tudo o que for aplicável.

- ☐ Trabalho Presencial
- ☐ Trabalho Híbrido
- ☐ Trabalho Remoto

Avançar para a pergunta 88

Regime de Trabalho Híbrido

Considere a seguinte escala:

1 - discordo totalmente; 2 - discordo em parte; 3 - não concordo nem discordo; 4 - concordo em parte; 5 - concordo totalmente



32. Normalmente em que local realiza o teletrabalho? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Casa
- ☐ Biblioteca
- ☐ Espaços Públicos (Cowork)
- ☐ Outro

33. Quantas horas, em média, trabalha remotamente, por semana? *

34. Quantas horas, em média, trabalha presencialmente, por semana? *



35. Sinto-me satisfeito(a) pelo facto de trabalhar em regime de trabalho híbrido *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

36. Tenho preferência em trabalhar em regime de trabalho híbrido ao invés de trabalhar remotamente *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

37. Tenho preferência em trabalhar em regime de trabalho híbrido ao invés de trabalhar presencialmente *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

38. É-me fácil seguir os planos e atingir os objetivos propostos *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

39. Realizo as minhas tarefas laborais fora das horas definidas de trabalho *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

40. Considero trabalhar demasiado neste regime (overwork) *

Nota: overwork é o excesso de trabalho, que pode levar à exaustão física e emocional

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

41. Em comparação ao trabalho presencial, sinto um decréscimo de stress devido à redução de deslocações e flexibilidade horária oferecida pelo trabalho híbrido. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

42. Quando estou em teletrabalho consigo cumprir as minhas tarefas como se estivesse em trabalho presencial *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

43. Há tarefas que em teletrabalho não consigo realizar devido à complexidade do meu trabalho *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

44. Sinto algum acréscimo de despesas (ex. energia elétrica, internet) nos dias em que faço trabalho remoto *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

45. A minha entidade empregadora disponibiliza-me equipamentos necessários para cumprir a minha atividade remotamente *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

46. A minha entidade empregadora disponibiliza-me equipamentos necessários para cumprir a minha atividade presencialmente *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

47. Sinto-me satisfeito/a com os equipamentos disponibilizados para cumprir integralmente as minhas funções remotamente *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

48. Sinto-me satisfeito/a com os equipamentos disponibilizados para cumprir integralmente as minhas funções presencialmente *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

49. Quais os equipamentos disponibilizados pela entidade?

50. Preciso de documentos físicos/processos aos quais não tenho acesso em trabalho remoto para desempenhar o meu trabalho *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

51. São feitas reuniões à distância com toda a equipa *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

52. São agendados encontros/reuniões presenciais com toda a empresa *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

Avançar para a pergunta 53

Regime de Trabalho Híbrido |

Avalie as seguintes afirmações, de acordo com a sua experiência laboral.

Considere a seguinte escala:

1 - nunca; 2 - raramente; 3 - ocasionalmente; 4 - frequentemente; 5 - muito frequentemente

**53. Trabalho em dias de descanso e/ou feriados ***

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Nun ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muito Frequentemente

54. Disponibilidade para ajuda e apoio por parte do superior imediato *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Nun ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muito Frequentemente

55. Disponibilidade para ajuda e apoio por parte dos colegas *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Nun ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muito Frequentemente

56. A minha família e amigos têm por hábito avisar-me que trabalho em demasia *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Nun ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muito Frequentemente

Avançar para a pergunta 57

Regime de Trabalho Híbrido | Motivação

Considere a seguinte escala:

1 - nada/quase nada; 2 - um pouco; 3 - moderadamente; 4 - muito; 5 - extremamente



57. Sinto-me motivado e envolvido com o meu trabalho *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Nad ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Extremamente

58. O trabalho tem um significado intrínseco para mim *

Nota: Neste caso "intrínseco" implica que provém do próprio ato de trabalhar ou do que o trabalho representa pessoalmente, e não de recompensas externas (como salário, reconhecimento social ou outros benefícios tangíveis).

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Nad ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Extremamente

59. Sinto-me mais irritado/a e stressado/a desde que comecei a trabalhar em regime de trabalho híbrido *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Nad ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Extremamente

Avançar para a pergunta 60

Vantagens e Desvantagens do Regime de Trabalho Híbrido



60. O trabalho híbrido é **VANTAJOSO** devido a... *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Flexibilidade de horário	☐	☐	☐	☐	☐
Redução de custos (alimentação, vestuário e deslocação)	☐	☐	☐	☐	☐
Redução do stress provocado pelo trânsito	☐	☐	☐	☐	☐
Poupança de tempo devido às deslocações	☐	☐	☐	☐	☐
Melhor organização do tempo	☐	☐	☐	☐	☐
Equilíbrio entre trabalho e família	☐	☐	☐	☐	☐
Maior capacidade de concentração	☐	☐	☐	☐	☐
Menor interferência dos colegas de trabalho com conversas paralelas	☐	☐	☐	☐	☐

paralelas					
conversas					
paralelas					
Aumento da					
produtividade					
Aumento da					
produtividade					
laboral					
laboral					

61. O trabalho híbrido é **DESVANTAJOSO** devido a... *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Invasão do espaço pessoal	☐	☐	☐	☐	☐
Distrações oriundas da família e tarefas domésticas	☐	☐	☐	☐	☐
Espaço profissional reduzido	☐	☐	☐	☐	☐
Dificuldade de concentração	☐	☐	☐	☐	☐
Aumento dos custos de casa	☐	☐	☐	☐	☐
Sentimento de depressão	☐	☐	☐	☐	☐
Isolamento social	☐	☐	☐	☐	☐
Redução de oportunidades de progressão na carreira	☐	☐	☐	☐	☐
Mais horas de trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
Sentimentos de cansaço e exaustão	☐	☐	☐	☐	☐

Avançar para a pergunta 62

Regime de Trabalho Híbrido | Motivação do trabalhador

62. Como avalia o seu nível de motivação em trabalho híbrido? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Muito ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muito Motivado

63. Indique em que regime(s) de trabalho se sente mais motivado. *

Nota: Pode selecionar mais do que uma opção

Marcar tudo o que for aplicável.

- ☐ Trabalho Presencial
- ☐ Trabalho Híbrido
- ☐ Trabalho Remoto

Avançar para a pergunta 88

Regime de Trabalho Presencial

Considere a seguinte escala:

1 - discordo totalmente; 2 - discordo em parte; 3 - não concordo nem discordo; 4 - concordo em parte; 5 - concordo totalmente



64. Quantas horas, em média, trabalha presencialmente, por semana? *



65. Sinto-me satisfeito(a) pelo facto de trabalhar presencialmente *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

66. Tenho preferência em trabalhar presencialmente ao invés de trabalhar remotamente *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

67. É-me fácil seguir os planos e atingir os objetivos propostos *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

68. Realizo as minhas tarefas laborais fora das horas definidas de trabalho *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

69. Considero trabalhar demasiado neste regime (overwork) *

Nota: *overwork* é o excesso de trabalho, que pode levar à exaustão física e emocional

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

70. Em comparação com o trabalho remoto, sinto um acréscimo de stress devido às deslocações e horário rígido do trabalho presencial. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

71. Em trabalho presencial consigo cumprir as minhas tarefas como se estivesse em trabalho remoto *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

72. Há tarefas que só consigo realizar presencialmente devido à complexidade do meu trabalho *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

73. A minha entidade empregadora disponibiliza-me equipamentos necessários para cumprir a minha atividade presencialmente *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

74. Sinto-me satisfeito/a com os equipamentos disponibilizados para cumprir integralmente as minhas funções presencialmente *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

75. Quais os equipamentos disponibilizados pela entidade?

76. São agendados encontros/reuniões presenciais com toda a empresa *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

Avançar para a pergunta 77

Regime de Trabalho Presencial |

Avalie as seguintes afirmações, de acordo com a sua experiência laboral.

Considere a seguinte escala:

1 - nunca; 2 - raramente; 3 - ocasionalmente; 4 - frequentemente; 5 - muito frequentemente



77. Trabalho em dias de descanso e/ou feriados *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Nun ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muito Frequentemente

78. Disponibilidade para ajuda e apoio por parte do superior imediato *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Nun ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muito Frequentemente

79. Disponibilidade para ajuda e apoio por parte dos colegas *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	☐	☐	☐	☐	☐	Muito Frequentemente

80. A minha família e amigos têm por hábito avisar-me que trabalho em demasia *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	☐	☐	☐	☐	☐	Muito Frequentemente

Avançar para a pergunta 81

Regime de Trabalho Presencial | Motivação

Considere a seguinte escala:

1 - nada/quase nada; 2 - um pouco; 3 - moderadamente; 4 - muito; 5 - extremamente



81. Sinto-me motivado e envolvido com o meu trabalho *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Nad ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Extremamente

82. O trabalho tem um significado intrínseco para mim *

Nota: Neste caso "intrínseco" implica que provém do próprio ato de trabalhar ou do que o trabalho representa pessoalmente, e não de recompensas externas (como salário, reconhecimento social ou outros benefícios tangíveis).

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Nad ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Extremamente

83. Sinto-me irritado/a e stressado/a a trabalhar presencialmente *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Nad ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Extremamente

Avançar para a pergunta 84

Vantagens e Desvantagens do Regime de Trabalho Presencial



84. O trabalho presencial é **VANTAJOSO** devido a... *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Maior divisão do espaço pessoal com o profissional	☐	☐	☐	☐	☐
Sem distrações oriundas da família e tarefas domésticas	☐	☐	☐	☐	☐
Diminuição do sentimento de depressão	☐	☐	☐	☐	☐
Ausência de isolamento social	☐	☐	☐	☐	☐
Mais oportunidades de progressão na carreira	☐	☐	☐	☐	☐

85. O trabalho presencial é **DESVANTAJOSO** devido a... *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Rigidez de horário	☐	☐	☐	☐	☐
Aumento do stress provocado pelo trânsito	☐	☐	☐	☐	☐
Perda de tempo devido às deslocações	☐	☐	☐	☐	☐
Maior necessidade de organização do tempo	☐	☐	☐	☐	☐
Dificuldade de equilíbrio entre trabalho e família	☐	☐	☐	☐	☐
Menor capacidade de concentração	☐	☐	☐	☐	☐
Maior interferência dos colegas de trabalho com conversas paralelas	☐	☐	☐	☐	☐
Mais distrações	☐	☐	☐	☐	☐

distrações

Muito

distrações

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Avançar para a pergunta 86

Regime de Trabalho Presencial | Motivação do trabalhador

86. Como avalia o seu nível de motivação em trabalho presencial? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Muito ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muito Motivado

87. Indique em que regime(s) de trabalho se sente mais motivado. *

Nota: Pode selecionar mais do que uma opção

Marcar tudo o que for aplicável.

- ☐ Trabalho Presencial
- ☐ Trabalho Híbrido
- ☐ Trabalho Remoto

Avançar para a pergunta 88

Motivação



Clasifique as seguintes afirmações de 1 a 7, de acordo com o seu trabalho, em resposta à seguinte questão **"Porque se esforça no seu trabalho?"**

Considere a seguinte escala: 1 - De modo algum; 2 - Muito pouco; 3 - Um pouco; 4 - Moderadamente; 5 - Fortemente; 6 - Muito fortemente; 7 - Completamente

88. Porque o trabalho que faço é interessante *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
De n	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Completamente

89. Porque o que eu faço no meu trabalho é estimulante *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
De n	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Completamente

90. Porque me divirto a fazer o meu trabalho *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
De n	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Completamente

91. Porque este trabalho é sustentável para o futuro *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
De n	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Completamente

92. Porque acredito que os regimes de trabalho on-line representam o futuro do trabalho *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
De n	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Completamente

93. Porque o facto de me esforçar neste trabalho vai ao encontro aos meus valores pessoais *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
De n	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Completamente

94. Porque, pessoalmente, considero importante esforçar-me neste trabalho *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
De n	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Completamente

95. Porque o facto de me esforçar neste trabalho tem um significado pessoal para mim *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
De n	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Completamente

96. Porque tenho de provar a mim próprio que consigo *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
De n	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Completamente

97. Porque me faz sentir orgulhoso(a) de mim próprio *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
De n	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Completamente

98. Porque, caso contrário, sentir-me-ei mal comigo próprio *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
De n	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Completamente

99. Porque, caso contrário, sentir-me-ei envergonhado(a) de mim próprio *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
De n	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Completamente

100. Para obter a aprovação dos outros *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
De n	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Completamente

101. Para evitar ser criticado(a) pelos outros *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
De n	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Completamente

102. Porque os outros respeitar-me-ão mais *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
De n	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Completamente

103. Porque me arrisco a perder o meu emprego se não me esforçar o suficiente *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
De n	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Completamente

104. Porque os outros só me recompensarão financeiramente se eu me esforçar o suficiente no meu trabalho *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
De n	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Completamente

105. Porque os outros oferecem-me maior segurança no emprego se eu me esforçar o suficiente no meu trabalho *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
De n	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Completamente

106. Não o faço, porque sinto que estou a desperdiçar o meu tempo no trabalho *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
De n	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Completamente

107. Não sei porque é que estou a fazer este trabalho, é um trabalho inútil *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
De n	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Completamente

108. Faço pouco porque acho que não vale a pena esforçar-me por este trabalho *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
De n	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Completamente

Avançar para a pergunta 109

Caracterização do respondente

109. Sexo *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

110. Idade (em anos) *

111. Habilitações Literárias *

Dropdown

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 1.º Ciclo de Ensino Básico (até ao 4.º ano)
- ☐ 2.º Ciclo de Ensino Básico (4.º e 6.º anos)
- ☐ 3.º Ciclo de Ensino Básico (7.º, 8.º e 9.º anos)
- ☐ Ensino Secundário (10.º, 11.º e 12.º anos)
- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento

112. Estado Cível *

 Dropdown*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Solteiro/a
- ☐ Casado/a
- ☐ União de Facto
- ☐ Separado/a
- ☐ Divorciado/a
- ☐ Viúvo/a

113. Setor de Atividade *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Saúde
- ☐ Educação
- ☐ Comércio
- ☐ Indústria
- ☐ Serviços
- ☐ Agricultura
- ☐ Administração Pública
- ☐ Outra: _____

114. Tempo de experiência (em anos) na organização

115. Gostaria de adicionar algum comentário sobre a sua experiência no trabalho?

O questionário termina aqui. MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO!



Agradecimento

Agradecemos a sua colaboração, porém, para este estudo apenas interessam respostas de quem se encontre no ativo.

Agradecimento

Muito Obrigada pela sua participação.

O questionário termina aqui, uma vez que as perguntas estão direcionadas a trabalhadores das Gerações X, Y e Z (nascidos depois de **1965, inclusive**).

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

Google Formulários

APÊNDICE B – RESULTADO DO QUESTIONÁRIO

Grupo 1 – Regime de Trabalho Remoto

	Média	Erro-padrão	Mediana	Moda	Desvio-padrão	Variância da amostra	Curtose	Assimetria	Intervalo	Mínimo	Máximo	Soma	Contagem
Sinto-me satisfeito(a) pelo facto de trabalhar remotamente	4	0,534522484	4	5	1,414213562	2	4,4	-1,979898987	4	1	5	28	7
Tenho preferência em trabalhar remotamente ao invés de trabalhar nas instalações da organização (presencialmente)	4,428571429	0,297380857	5	5	0,786795792	0,619047619	0,273372781	-1,114549779	2	3	5	31	7
É-me fácil seguir os planos e atingir os objetivos propostos	4,714285714	0,184427778	5	5	0,487950036	0,238095238	-0,84	-1,229634092	1	4	5	33	7
Realizo as minhas tarefas laborais fora das horas definidas de trabalho	3,714285714	0,420560041	4	3	1,112697281	1,238095238	-0,944378698	-0,248875486	3	2	5	26	7
Considero trabalhar demasiado neste regime (overwork)	3,428571429	0,480928807	3	3	1,272418021	1,619047619	-1,714878893	0,221902658	3	2	5	24	7
Em comparação ao trabalho presencial, sinto um decréscimo de stress devido à redução de deslocações e flexibilidade horária oferecida pelo trabalho remoto.	4,428571429	0,428571429	5	5	1,133893419	1,285714286	4,580246914	-2,155797365	3	2	5	31	7
Em teletrabalho consigo cumprir as minhas tarefas como se estivesse em trabalho presencial	4,714285714	0,184427778	5	5	0,487950036	0,238095238	-0,84	-1,229634092	1	4	5	33	7
Há tarefas que em teletrabalho não consigo realizar devido à complexidade do meu trabalho	2	0,487950036	1	1	1,290994449	1,666666667	-1,704	0,650661202	3	1	4	14	7
Sinto algum acréscimo de despesas (ex. energia elétrica, internet) em trabalho remoto	2,571428571	0,480928807	3	1	1,272418021	1,619047619	-1,714878893	-0,221902658	3	1	4	18	7
Sinto-me satisfeito/a com os equipamentos disponibilizados para cumprir integralmente as minhas funções remotamente	3,428571429	0,571428571	4	5	1,511857892	2,285714286	-0,809375	-0,620097964	4	1	5	24	7
Preciso de documentos físicos/ processos aos quais não tenho acesso em teletrabalho para desempenhar o meu trabalho	1,428571429	0,428571429	1	1	1,133893419	1,285714286	7	2,645751311	3	1	4	10	7
Realizam-se reuniões à distância com toda a equipa	4,857142857	0,142857143	5	5	0,377964473	0,142857143	7	-2,645751311	1	4	5	34	7
São agendados encontros/convívios presenciais com toda a empresa	3,857142857	0,34006802	4	3	0,899735411	0,80952381	-1,816608997	0,353044967	2	3	5	27	7
Trabalho em dias de descanso e/ou feriados	2,285714286	0,359515925	3	3	0,951189731	0,904761905	-1,686980609	-0,76358666	2	1	3	16	7
Disponibilidade para ajuda e apoio por parte do superior imediato	4,714285714	0,184427778	5	5	0,487950036	0,238095238	-0,84	-1,229634092	1	4	5	33	7
Disponibilidade para ajuda e apoio por parte dos colegas	4,428571429	0,297380857	5	5	0,786795792	0,619047619	0,273372781	-1,114549779	2	3	5	31	7
A minha família e amigos têm por hábito avisar-me que trabalho em demasia	2,857142857	0,594761714	3	1	1,573591585	2,476190476	-1,683727811	-0,036662822	4	1	5	20	7
Sinto-me motivado e envolvido com o meu trabalho	4,285714286	0,285714286	4	5	0,755928946	0,571428571	-0,35	-0,595294045	2	3	5	30	7
O trabalho tem um significado intrínseco para mim	4,285714286	0,359515925	5	5	0,951189731	0,904761905	-1,686980609	-0,76358666	2	3	5	30	7
Sinto-me mais irritado/a e stressado/a desde que comecei a trabalhar remotamente	1,428571429	0,297380857	1	1	0,786795792	0,619047619	2,360946746	1,759815441	2	1	3	10	7

Flexibilidade de horário	4,714285714	0,184427778	5	5	0,487950036	0,238095238	-0,84	-1,229634092	1	4	5	33	7
Redução de custos (alimentação, vestuário e deslocação)	4	0,43643578	4	5	1,154700538	1,333333333	-0,15	-0,909326674	3	2	5	28	7
Redução do stress provocado pelo trânsito	4,714285714	0,184427778	5	5	0,487950036	0,238095238	-0,84	-1,229634092	1	4	5	33	7
Poupança de tempo devido às deslocações	4,714285714	0,184427778	5	5	0,487950036	0,238095238	-0,84	-1,229634092	1	4	5	33	7
Melhor organização do tempo	4,714285714	0,184427778	5	5	0,487950036	0,238095238	-0,84	-1,229634092	1	4	5	33	7
Equilíbrio entre trabalho e família	4,285714286	0,420560041	5	5	1,112697281	1,238095238	3,230769231	-1,783607653	3	2	5	30	7
Maior capacidade de concentração	4,571428571	0,297380857	5	5	0,786795792	0,619047619	2,360946746	-1,759815441	2	3	5	32	7
Menor interferência dos colegas de trabalho com conversas paralelas	4,571428571	0,297380857	5	5	0,786795792	0,619047619	2,360946746	-1,759815441	2	3	5	32	7
Aumento da produtividade laboral	4,571428571	0,202030509	5	5	0,534522484	0,285714286	-2,8	-0,374165739	1	4	5	32	7
Invasão do espaço pessoal	2,571428571	0,368855557	3	3	0,975900073	0,952380952	0,042	-0,276667671	3	1	4	18	7
Distrações oriundas da família e tarefas domésticas	2	0,3086067	2	2	0,816496581	0,666666667	-1,2	0	2	1	3	14	7
Espaço profissional reduzido	2,571428571	0,611677742	3	1	1,618347187	2,619047619	-1,500892562	0,316821555	4	1	5	18	7
Dificuldade de concentração	1,714285714	0,359515925	1	1	0,951189731	0,904761905	-1,686980609	0,76358666	2	1	3	12	7
Aumento dos custos de casa	2,285714286	0,420560041	2	3	1,112697281	1,238095238	-0,944378698	0,248875486	3	1	4	16	7
Sentimento de depressão	2,857142857	0,553283335	3	3	1,463850109	2,142857143	-0,665777778	-0,109300808	4	1	5	20	7
Isolamento social	3,142857143	0,508432298	3	3	1,345185418	1,80952381	-0,302493075	-0,352133025	4	1	5	22	7
Redução de oportunidades de progressão na carreira	2,428571429	0,528120786	3	1	1,397276262	1,952380952	-2,351100535	-0,052366689	3	1	4	17	7
Mais horas de trabalho	3,428571429	0,528120786	3	3	1,397276262	1,952380952	0,377275431	-0,565560243	4	1	5	24	7
Sentimentos de cansaço e exaustão	2,857142857	0,553283335	3	3	1,463850109	2,142857143	-0,665777778	-0,109300808	4	1	5	20	7

	Média	Erro-padrão	Mediana	Moda	Desvio-padrão	Variância da amostra	Curtose	Assimetria	Intervalo	Mínimo	Máximo	Soma	Contagem
Como avalia o seu nível de motivação em teletrabalho?	4,285714286	0,359515925	5	5	0,951189731	0,904761905	-1,686980609	-0,76358666	2	3	5	30	7
Porque o trabalho que faço é interessante	5,714285714	0,359515925	5	5	0,951189731	0,904761905	-1,686980609	0,76358666	2	5	7	40	7
Porque o que eu faço no meu trabalho é estimulante	5,714285714	0,359515925	5	5	0,951189731	0,904761905	-1,686980609	0,76358666	2	5	7	40	7
Porque me divirto a fazer o meu trabalho	5,714285714	0,359515925	5	5	0,951189731	0,904761905	-1,686980609	0,76358666	2	5	7	40	7
Porque este trabalho é sustentável para o futuro	6,428571429	0,297380857	7	7	0,786795792	0,619047619	0,273372781	-1,114549779	2	5	7	45	7
Porque acredito que os regimes de trabalho on-line representam o futuro do trabalho	6,428571429	0,297380857	7	7	0,786795792	0,619047619	0,273372781	-1,114549779	2	5	7	45	7
Porque o facto de me esforçar neste trabalho vai ao encontro aos meus valores pessoais	6,714285714	0,285714286	7	7	0,755928946	0,571428571	7	-2,645751311	2	5	7	47	7
Porque, pessoalmente, considero importante esforçar-me neste trabalho	6,571428571	0,297380857	7	7	0,786795792	0,619047619	2,360946746	-1,759815441	2	5	7	46	7
Porque o facto de me esforçar neste trabalho tem um significado pessoal para mim	6,285714286	0,285714286	6	7	0,755928946	0,571428571	-0,35	-0,595294045	2	5	7	44	7
Porque tenho de provar a mim próprio que consigo	5,571428571	0,480928807	6	4	1,272418021	1,619047619	-1,714878893	-0,221902658	3	4	7	39	7
Porque me faz sentir orgulhoso(a) de mim próprio	6,571428571	0,297380857	7	7	0,786795792	0,619047619	2,360946746	-1,759815441	2	5	7	46	7
Porque, caso contrário, sentir-me-ei mal comigo próprio	4,857142857	0,594761714	5	3	1,573591585	2,476190476	-1,683727811	-0,036662822	4	3	7	34	7
Porque, caso contrário, sentir-me-ei envergonhado(a) de mim próprio	4	0,899735411	5	1	2,380476143	5,666666667	-1,592387543	-0,311356395	6	1	7	28	7
Para obter a aprovação dos outros	2	0,577350269	1	1	1,527525232	2,333333333	1,971428571	1,57116881	4	1	5	14	7
Para evitar ser criticado(a) pelos outros	1,857142857	0,553283335	1	1	1,463850109	2,142857143	4,735111111	2,122257359	4	1	5	13	7
Porque os outros respeitar-me-ão mais	2,428571429	0,685118789	1	1	1,812653934	3,285714286	-2,262759924	0,513299734	4	1	5	17	7
Porque me arrisco a perder o meu emprego se não me esforçar o suficiente	3,714285714	0,680136041	4	5	1,799470822	3,238095238	-1,129930796	-0,367755174	5	1	6	26	7
Porque os outros só me recompensarão financeiramente se eu me esforçar o suficiente no meu trabalho	5,142857143	0,799659792	6	6	2,115700942	4,476190476	2,080036215	-1,442105436	6	1	7	36	7
Porque os outros oferecem-me maior segurança no emprego se eu me esforçar o suficiente no meu trabalho	4,857142857	0,459221465	4	4	1,214985793	1,476190476	-0,056815817	1,146966817	4	3	7	34	7
Não o faço, porque sinto que estou a desperdiçar o meu tempo no trabalho	3	0,6172134	4	4	1,632993162	2,666666667	-1,9875	-0,321495529	4	1	5	21	7
Não sei porque é que estou a fazer este trabalho, é um trabalho inútil	1,571428571	0,571428571	1	1	1,511857892	2,285714286	7	2,645751311	4	1	5	11	7
Faço pouco porque acho que não vale a pena esforçar-me por este trabalho	2	0,654653671	1	1	1,732050808	3	-0,111111111	1,347150628	4	1	5	14	7

Tabela Dinâmica

	Total Média de Sinto-me satisfeito(a) pelo facto de trabalhar remotamente	Total Média de Tenho preferência em trabalhar remotamente ao invés de trabalhar nas instalações da organização (presencialmente)	Total Média de Sinto-me motivado e envolvido com o meu trabalho	Total Média de Como avalia o seu nível de motivação em teletrabalho?
☒ X	3,33	4,33	4,33	4,33
☒ Feminino	4,00	4,00	3,00	3,00
Casado/a	4,00	4,00	3,00	3,00
☒ Masculino	3,00	4,50	5,00	5,00
Casado/a	3,00	4,50	5,00	5,00
☒ Y	4,33	4,33	4,33	4,00
☒ Feminino	4,50	4,00	4,00	4,00
Casado/a	4,50	4,00	4,00	4,00
☒ Masculino	4,00	5,00	5,00	4,00
Casado/a	4,00	5,00	5,00	4,00
☒ Z	5,00	5,00	4,00	5,00
☒ Feminino	5,00	5,00	4,00	5,00
União de Facto	5,00	5,00	4,00	5,00
Total Geral	4,00	4,43	4,29	4,29

Grupo 2 – Regime de Trabalho Híbrido

	Média	Erro-padrão	Mediana	Moda	Desvio-padrão	Variância da amostra	Curtose	Assimetria	Intervalo	Mínimo	Máximo	Soma	Contagem
Há tarefas que em teletrabalho não consigo realizar devido à complexidade do meu trabalho	2,205882353	0,256047747	1,5	1	1,493002096	2,229055258	-0,634525457	0,902350452	4	1	5	75	34
Sinto algum acréscimo de despesas (ex. energia elétrica, internet) nos dias em que faço trabalho remoto	2,235294118	0,198294077	2	1	1,156243225	1,336898396	-0,68466129	0,50854352	4	1	5	76	34
A minha entidade empregadora disponibiliza-me equipamentos necessários para cumprir a minha atividade remotamente	3,529411765	0,283960073	4	5	1,655757524	2,741532977	-1,437650804	-0,544264687	4	1	5	120	34
A minha entidade empregadora disponibiliza-me equipamentos necessários para cumprir a minha atividade presencialmente	4,411764706	0,164157478	5	5	0,957194355	0,916221034	4,503130557	-2,045740445	4	1	5	150	34
Sinto-me satisfeito/a com os equipamentos disponibilizados para cumprir integralmente as minhas funções remotamente	3,852941176	0,239325973	4	5	1,395498237	1,94741533	-0,236452361	-1,001586124	4	1	5	131	34
Sinto-me satisfeito/a com os equipamentos disponibilizados para cumprir integralmente as minhas funções presencialmente	4,205882353	0,178023471	4,5	5	1,038046293	1,077540107	1,90718733	-1,475500396	4	1	5	143	34
Preciso de documentos físicos/processos aos quais não tenho acesso em trabalho remoto para desempenhar o meu trabalho	1,823529412	0,204541086	1	1	1,19266923	1,422459893	1,139701705	1,386130745	4	1	5	62	34
São feitas reuniões à distância com toda a equipa	4,441176471	0,159047838	5	5	0,927400292	0,860071301	4,564056104	-1,997477418	4	1	5	151	34
São agendados encontros/reuniões presenciais com toda a empresa	4,029411765	0,195699277	4,5	5	1,14111307	1,302139037	-0,220249437	-0,840573066	4	1	5	137	34
Trabalho em dias de descanso e/ou feriados	2,147058824	0,184672727	2	2	1,076817785	1,159536542	0,069084389	0,773855446	4	1	5	73	34
Disponibilidade para ajuda e apoio por parte do superior imediato	4,176470588	0,181450819	5	5	1,058030997	1,11942959	0,940253661	-1,189153089	4	1	5	142	34
Disponibilidade para ajuda e apoio por parte dos colegas	4,441176471	0,127998276	5	5	0,746351793	0,557040998	-0,498023226	-0,948614322	2	3	5	151	34
A minha família e amigos têm por hábito avisar-me que trabalho em demasia	2,529411765	0,239709026	2,5	1	1,397731802	1,953654189	-1,28469642	0,2895887	4	1	5	86	34
Sinto-me motivado e envolvido com o meu trabalho	4,176470588	0,1366168	4	4	0,796605991	0,634581105	1,60357987	-1,100173115	4	1	5	142	34
O trabalho tem um significado intrínseco para mim	3,852941176	0,169577187	4	5	0,98879642	0,97771836	-1,022939805	-0,288325999	3	2	5	131	34
Sinto-me mais irritado/a e stressado/a desde que comecei a trabalhar em regime de trabalho híbrido	1,441176471	0,120834712	1	1	0,704581392	0,496434938	0,419595696	1,32532187	2	1	3	49	34

Flexibilidade de horário	4,794117647	0,09230087	5	5	0,538201932	0,289661319	6,224005345	-2,643417321	2	3	5	163	34
Redução de custos (alimentação, vestuário e deslocação)	4,294117647	0,171651368	5	5	1,000890869	1,001782531	3,245119503	-1,799331196	4	1	5	146	34
Redução do stress provocado pelo trânsito	4,558823529	0,127998276	5	5	0,746351793	0,557040998	3,305947665	-1,839347093	3	2	5	155	34
Poupança de tempo devido às deslocações	4,764705882	0,127073347	5	5	0,740958574	0,549019608	21,10767307	-4,334723645	4	1	5	162	34
Melhor organização do tempo	4,617647059	0,119525994	5	5	0,696950321	0,48573975	1,121052589	-1,589493729	2	3	5	157	34
Equilíbrio entre trabalho e família	4,735294118	0,09727869	5	5	0,567227362	0,321746881	3,634602004	-2,106030875	2	3	5	161	34
Maior capacidade de concentração	4,441176471	0,153341721	5	5	0,894128201	0,799465241	1,619514973	-1,569137436	3	2	5	151	34
Menor interferência dos colegas de trabalho com conversas paralelas	4,235294118	0,198294077	5	5	1,156243225	1,336898396	1,641136129	-1,491035763	4	1	5	144	34
Aumento da produtividade laboral	4,352941176	0,162874978	5	5	0,94971616	0,901960784	3,26484223	-1,691789016	4	1	5	148	34
Invasão do espaço pessoal	2,147058824	0,21582802	2	1	1,258482803	1,583778966	-0,300209872	0,869619094	4	1	5	73	34
Distrações oriundas da família e tarefas domésticas	2,617647059	0,246236216	2	1	1,435791533	2,061497326	-1,500836758	0,205962939	4	1	5	89	34
Espaço profissional reduzido	2,352941176	0,25640582	2	1	1,495090003	2,235294118	-1,147490678	0,678256842	4	1	5	80	34
Dificuldade de concentração	1,941176471	0,219142619	1	1	1,27781007	1,632798574	-0,39226292	1,041885574	4	1	5	66	34
Aumento dos custos de casa	2,5	0,224402554	2	2	1,308480497	1,712121212	-0,886026895	0,517387268	4	1	5	85	34
Sentimento de depressão	1,558823529	0,169886071	1	1	0,990597508	0,981283422	0,45863685	1,416933056	3	1	4	53	34
Isolamento social	2,205882353	0,262917309	1	1	1,533058179	2,35026738	-1,073081452	0,757759514	4	1	5	75	34
Redução de oportunidades de progressão na carreira	1,882352941	0,201441799	1	1	1,174597439	1,379679144	-0,6797437	0,956125033	3	1	4	64	34
Mais horas de trabalho	2,235294118	0,22759231	2	1	1,327079809	1,76114082	-0,917942104	0,613485889	4	1	5	76	34
Sentimentos de cansaço e exaustão	1,764705882	0,174378568	1	1	1,016793043	1,033868093	-0,728726003	0,873690152	3	1	4	60	34

	Média	Erro-padrão	Mediana	Moda	Desvio-padrão	Variância da amostra	Curtose	Assimetria	Intervalo	Mínimo	Máximo	Soma	Contagem
Como avalia o seu nível de motivação em trabalho híbrido?	4,382352941	0,103544198	4	4	0,603761235	0,364527629	-0,598895	-0,3948354	2	3	5	149	34
Porque o trabalho que faço é interessante	5,764705882	0,215524165	6	6	1,25671104	1,579322638	5,0169585	-1,7644547	6	1	7	196	34
Porque o que eu faço no meu trabalho é estimulante	5,676470588	0,230169233	6	7	1,342105723	1,801247772	2,9035518	-1,36055925	6	1	7	193	34
Porque me divirto a fazer o meu trabalho	5,382352941	0,260312119	6	7	1,517867441	2,303921569	0,8067174	-0,92170953	6	1	7	183	34
Porque este trabalho é sustentável para o futuro	5,735294118	0,216555532	6	7	1,262724892	1,594474153	0,6072261	-0,90487454	5	2	7	195	34
Porque acredito que os regimes de trabalho on-line representam o futuro do trabalho	5,676470588	0,214120879	6	7	1,248528546	1,558823529	-0,219353	-0,7265843	4	3	7	193	34
Porque o facto de me esforçar neste trabalho vai ao encontro aos meus valores pessoais	6,205882353	0,172944572	7	7	1,008431478	1,016934046	-0,172762	-1,00543592	4	3	7	211	34
Porque, pessoalmente, considero importante esforçar-me neste trabalho	6,235294118	0,163837794	7	7	0,955330294	0,912655971	-0,234818	-0,9491359	3	4	7	212	34
Porque o facto de me esforçar neste trabalho tem um significado pessoal para mim	5,852941176	0,243021507	6	7	1,417046714	2,00802139	4,1332071	-1,8970786	6	1	7	199	34
Porque tenho de provar a mim próprio que consigo	4,823529412	0,374000363	5,5	7	2,180778124	4,755793226	-0,74352	-0,76594327	6	1	7	164	34
Porque me faz sentir orgulhoso(a) de mim próprio	5,882352941	0,259454748	6	7	1,512868155	2,288770053	4,9354487	-2,13202141	6	1	7	200	34
Porque, caso contrário, sentir-me-ei mal comigo próprio	4,529411765	0,387494567	5	7	2,259462179	5,10516934	-1,336205	-0,42599019	6	1	7	154	34
Porque, caso contrário, sentir-me-ei envergonhado(a) de mim próprio	4,058823529	0,402623253	4	1	2,34767682	5,511586453	-1,635616	-0,07490684	6	1	7	138	34
Para obter a aprovação dos outros	2,823529412	0,317270524	2	1	1,84998916	3,422459893	-0,742232	0,67113991	3	1	7	96	34
Para evitar ser criticado(a) pelos outros	2,941176471	0,332283131	2,5	1	1,937526953	3,754010695	-0,652009	0,7253828	6	1	7	100	34
Porque os outros respeitam-me-ão mais	3,147058824	0,338109331	3	1	1,971499244	3,886809269	-0,758786	0,56430736	6	1	7	107	34
Porque me arrisco a perder o meu emprego se não me esforço o suficiente	3,205882353	0,374735585	3	1	2,185065172	4,774509804	-1,298604	0,47955455	6	1	7	109	34
Porque os outros só me recompensarão financeiramente se eu me esforço o suficiente no meu trabalho	3,911764706	0,383174765	4	1	2,23427362	4,99197861	-1,31102	0,01336485	6	1	7	133	34
Porque os outros oferecem-me maior segurança no emprego se eu me esforço o suficiente no meu trabalho	3,764705882	0,340542776	4	1	1,985688546	3,942959002	-1,177424	0,00119526	6	1	7	128	34
Não o faço, porque sinto que estou a desperdiçar o meu tempo no trabalho	1,794117647	0,256047747	1	1	1,493002096	2,229055258	3,6311917	2,00003442	6	1	7	61	34
Não sei porque é que estou a fazer este trabalho, é um trabalho inútil	1,147058824	0,074722934	1	1	0,435705832	0,189839572	10,212717	3,16388036	2	1	3	39	34
Faço pouco porque acho que não vale a pena esforçar-me por este trabalho	1,117647059	0,070200958	1	1	0,409338408	0,167557932	14,539271	3,75216258	2	1	3	38	34

Tabela Dinâmica

	Total Média de Sinto-me satisfeito(a) pelo facto de trabalhar em regime de trabalho híbrido	Total Média de Tenho preferência em trabalhar em regime de trabalho híbrido ao invés de trabalhar remotamente	Total Média de Tenho preferência em trabalhar em regime de trabalho híbrido ao invés de trabalhar presencialmente	Total Média de Sinto-me motivado e envolvido com o meu trabalho	Total Média de Como avalia o seu nível de motivação em trabalho híbrido?
X	4,50	4,50	4,38	4,25	4,50
Feminino	4,57	4,43	4,71	4,29	4,57
Casado/a	4,33	4,33	4,67	4,33	4,67
Divorciado/a	5,00	5,00	5,00	5,00	4,50
União de Facto	4,50	4,00	4,50	3,50	4,50
Masculino	4,00	5,00	2,00	4,00	4,00
Casado/a	4,00	5,00	2,00	4,00	4,00
Y	4,70	4,15	4,15	4,10	4,35
Feminino	4,67	4,27	4,13	4,20	4,33
Casado/a	4,80	4,20	3,40	4,40	4,40
Divorciado/a	5,00	5,00	5,00	4,50	4,00
Solteiro/a	4,40	4,00	4,40	4,00	4,40
União de Facto	4,67	4,33	4,33	4,00	4,33
Masculino	4,80	3,80	4,20	3,80	4,40
Casado/a	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Divorciado/a	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00
Solteiro/a	4,50	3,50	3,00	4,00	4,50
União de Facto	5,00	2,00	5,00	2,00	3,00
Z	4,50	4,33	4,17	4,33	4,33
Feminino	4,60	4,40	4,20	4,40	4,40
Solteiro/a	4,50	4,25	4,25	4,50	4,50
União de Facto	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00
Masculino	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Solteiro/a	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Total Geral	4,62	4,26	4,21	4,18	4,38

Grupo 3 – Regime de Trabalho Presencial

	Média	Erro-padrão	Mediana	Moda	Desvio-padrão	Variância da amostra	Curtose	Assimetria	Intervalo	Mínimo	Máximo	Soma	Contagem
Sinto-me satisfeito(a) pelo facto de trabalhar presencialmente	3,9	0,091969431	4	5	1,088196978	1,184172662	0,0834867	-0,85229587	4	1	5	546	140
Tenho preferência em trabalhar presencialmente ao invés de trabalhar remotamente	3,6	0,110031295	4	5	1,301907842	1,694964029	-0,682013	-0,62947408	4	1	5	504	140
É-me fácil seguir os planos e atingir os objetivos propostos	4,107142857	0,070744411	4	4	0,83705916	0,700668037	-0,208261	-0,65303285	3	2	5	575	140
Realizo as minhas tarefas laborais fora das horas definidas de trabalho	3,078571429	0,118689252	3	4	1,404350164	1,972199383	-1,277658	-0,10984849	4	1	5	431	140
Considero trabalhar demasiado neste regime (overwork)	3,278571429	0,111547029	3	3	1,319842247	1,741983556	-1,04137	-0,22342632	4	1	5	459	140
Em comparação com o trabalho remoto, sinto um acréscimo de stress devido às deslocações e horário rígido do trabalho presencial.	2,928571429	0,115874111	3	3	1,37104097	1,87975334	-1,193269	0,02843491	4	1	5	410	140
Em trabalho presencial consigo cumprir as minhas tarefas como se estivesse em trabalho remoto	3,435714286	0,109755738	4	4	1,298647411	1,686485098	-0,875811	-0,43655754	4	1	5	481	140
Há tarefas que só consigo realizar presencialmente devido à complexidade do meu trabalho	4,314285714	0,085474141	5	5	1,011343677	1,022816033	1,6149247	-1,51268817	4	1	5	604	140
A minha entidade empregadora disponibiliza-me equipamentos necessários para cumprir a minha atividade presencialmente	4,178571429	0,094160355	5	5	1,11412034	1,241264132	1,1158353	-1,37337856	4	1	5	585	140
Sinto-me satisfeito/a com os equipamentos disponibilizados para cumprir integralmente as minhas funções presencialmente	3,9	0,091969431	4	4	1,088196978	1,184172662	-0,045076	-0,85229587	4	1	5	546	140
São agendados encontros/reuniões presenciais com toda a empresa	3,314285714	0,113382868	3	4	1,34156418	1,79979445	-1,061459	-0,30294447	4	1	5	464	140
Trabalho em dias de descanso e/ou férias	2,928571429	0,117196989	3	3	1,38669348	1,922918808	-1,222044	-0,00184336	4	1	5	410	140
Disponibilidade para ajuda e apoio por parte do superior imediato	3,728571429	0,095016014	4	4	1,124244636	1,263926002	-0,352098	-0,6170874	4	1	5	522	140
Disponibilidade para ajuda e apoio por parte dos colegas	4	0,078527036	4	4	0,92914442	0,863309353	0,8043267	-0,87348553	4	1	5	560	140
A minha família e amigos têm por hábito avisar-me que trabalho em demasia	3,107142857	0,114559987	3	3	1,355492045	1,837358684	-1,135909	-0,10919888	4	1	5	435	140
Sinto-me motivado e envolvido com o meu trabalho	3,642857143	0,094597882	4	4	1,11929724	1,25282631	-0,128257	-0,72366932	4	1	5	510	140
O trabalho tem um significado intrínseco para mim	3,614285714	0,089296505	4	3	1,056570496	1,116341213	-0,186183	-0,43568924	4	1	5	506	140
Sinto-me irritado/a e stressado/a a trabalhar presencialmente	2,392857143	0,097605678	2	1	1,154885952	1,333761562	-0,826823	0,37911946	4	1	5	335	140

Maior divisão do espaço pessoal com o profissional	3,792857143	0,103135045	4	4	1,220310307	1,489157246	-0,144057	-0,89612863	4	1	5	531	140
Sem distrações oriundas da família e tarefas domésticas	3,771428571	0,111673644	4	5	1,321340376	1,745940391	-0,363924	-0,91719329	4	1	5	528	140
Diminuição do sentimento de depressão	3,25	0,1097156	3	4	1,298172484	1,685251799	-0,898429	-0,33652745	4	1	5	455	140
Ausência de isolamento social	3,692857143	0,106758475	4	4	1,263183306	1,595632066	-0,5786	-0,76975371	4	1	5	517	140
Mais oportunidades de progressão na carreira	3,25	0,11519901	3	3	1,363053069	1,857913669	-1,132409	-0,16967848	4	1	5	455	140
Rigidez de horário	3,214285714	0,112792142	3	4	1,334574619	1,781089414	-1,143919	-0,17971678	4	1	5	450	140
Aumento do stress provocado pelo trânsito	2,964285714	0,113530069	3	2	1,343305888	1,804470709	-1,214566	0,02974889	4	1	5	415	140
Perda de tempo devido às deslocações	3,314285714	0,119988743	4	5	1,419725955	2,015621788	-1,302051	-0,26654412	4	1	5	464	140
Maior necessidade de organização do tempo	3,264285714	0,110873721	4	4	1,311875555	1,721017472	-1,206794	-0,21093813	4	1	5	457	140
Dificuldade de equilíbrio entre trabalho e família	3,292857143	0,108477471	4	4	1,283522741	1,647430627	-1,088258	-0,29581437	4	1	5	461	140
Menor capacidade de concentração	2,721428571	0,111547029	3	2	1,319842247	1,741983556	-1,06768	0,26151968	4	1	5	381	140
Maior interferência dos colegas de trabalho com conversas paralelas	3,128571429	0,10330751	3	4	1,222350944	1,494141829	-1,000973	-0,03358759	4	1	5	438	140
Mais distrações	2,857142857	0,106118778	3	2	1,255614319	1,576567318	-1,052681	0,09706418	4	1	5	400	140

	Média	Erro-padrão	Mediana	Moda	Desvio-padrão	Variância da amostra	Curtose	Assimetria	Intervalo	Mínimo	Máximo	Soma	Contagem
Como avalia o seu nível de motivação em trabalho presencial?	3,7785714	0,090145399	4	4	1,066614743	1,137667009	-0,014853	-0,736391938	4	1	5	529	140
Porque o trabalho que faço é interessante	5,6214286	0,108936679	6	6	1,288956173	1,661408016	1,1265615	-1,019472857	6	1	7	787	140
Porque o que eu faço no meu trabalho é estimulante	5,2214286	0,12460332	5,5	6	1,474326366	2,173638232	0,3896919	-0,827233766	6	1	7	731	140
Porque me divirto a fazer o meu trabalho	5,0785714	0,143035603	5	7	1,692420076	2,864285714	-0,130197	-0,75718766	6	1	7	711	140
Porque este trabalho é sustentável para o futuro	5,3571429	0,118690798	6	6	1,40436846	1,972250771	-0,122706	-0,627413798	6	1	7	750	140
Porque acredito que os regimes de trabalho on-line representam o futuro do trabalho	4,4428571	0,142388749	4	4	1,6847664	2,838437821	-0,538708	-0,256919536	6	1	7	622	140
Porque o facto de me esforçar neste trabalho vai ao encontro aos meus valores pessoais	5,55	0,120943958	6	7	1,431028206	2,047841727	0,5642887	-0,961252519	6	1	7	777	140
Porque, pessoalmente, considero importante esforçar-me neste trabalho	5,8	0,108336957	6	7	1,281860159	1,643165468	0,8153986	-1,073617752	6	1	7	812	140
Porque o facto de me esforçar neste trabalho tem um significado pessoal para mim	5,6428571	0,123361378	6	7	1,459631512	2,130524152	0,8992524	-1,131997864	6	1	7	790	140
Porque tenho de provar a mim próprio que consigo	5,0642857	0,156795608	5,5	7	1,855230654	3,441880781	-0,23937	-0,829011579	6	1	7	709	140
Porque me faz sentir orgulhoso(a) de mim próprio	5,6071429	0,124450046	6	7	1,472512797	2,168293936	1,1826036	-1,20077891	6	1	7	785	140
Porque, caso contrário, sentir-me-ei mal comigo próprio	5,1214286	0,170985853	6	7	2,023131902	4,093062693	-0,395328	-0,913552052	6	1	7	717	140
Porque, caso contrário, sentir-me-ei envergonhado(a) de mim próprio	4,3928571	0,184356448	5	7	2,181334911	4,758221994	-1,263971	-0,33822107	6	1	7	615	140
Para obter a aprovação dos outros	2,7285714	0,149284989	2	1	1,76636381	3,12004111	-0,852416	0,572032616	6	1	7	382	140
Para evitar ser criticado(a) pelos outros	2,6357143	0,15415143	2	1	1,823944316	3,326772867	-0,4947	0,807244482	6	1	7	369	140
Porque os outros respeitam-me-ão mais	3,1357143	0,157775751	3	1	1,866827857	3,485046249	-1,011262	0,304484577	6	1	7	439	140
Porque me arrisco a perder o meu emprego se não me esforçar o suficiente	3,6071429	0,163999483	4	1	1,940468046	3,765416238	-1,094056	0,102230079	6	1	7	505	140
Porque os outros só me recompensarão finalmente se eu me esforçar o suficiente no meu trabalho	3,65	0,165008019	4	1	1,952401215	3,811870504	-1,123872	0,068005196	6	1	7	511	140
Porque os outros oferecem-me maior segurança no emprego se eu me esforçar o suficiente no meu trabalho	3,7357143	0,156598843	4	4	1,852902504	3,433247688	-1,048924	-0,06659752	6	1	7	523	140
Não o faço, porque sinto que estou a desperdiçar o meu tempo no trabalho	2,1928571	0,126984323	2	1	1,502498775	2,257502569	1,1568785	1,304916144	6	1	7	307	140
Não sei porque é que estou a fazer este trabalho, é um trabalho inútil	1,6285714	0,10454367	1	1	1,236977386	1,530113052	4,6927039	2,244895364	6	1	7	228	140
Faço pouco porque acho que não vale a pena esforçar-me por este trabalho	1,7	0,117659603	1	1	1,392167194	1,938129496	5,5274595	2,402648774	6	1	7	238	140

Tabela Dinâmica

	Total Média de Sinto-me satisfeito(a) pelo facto de trabalhar presencialmente	Total Média de Tenho preferência em trabalhar presencialmente ao invés de trabalhar	Total Média de Sinto-me motivado e envolvido com o meu trabalho	Total Média de Como avalia o seu nível de motivação em trabalho presencial?
X	4,03	3,64	3,90	3,97
Feminino	3,95	3,52	3,88	3,90
Casado/a	4,00	3,53	3,81	3,88
Divorciado/a	3,75	3,50	4,75	4,25
Solteiro/a	3,60	3,20	3,60	3,80
União de Facto	5,00	5,00	4,00	4,00
Masculino	4,24	3,94	3,94	4,12
Casado/a	4,30	4,30	3,90	4,10
Divorciado/a	4,50	4,50	3,00	4,00
Solteiro/a	5,00	5,00	4,00	5,00
União de Facto	3,75	2,50	4,50	4,00
Y	3,80	3,45	3,36	3,52
Feminino	3,75	3,57	3,29	3,46
Casado/a	3,88	3,75	3,13	3,75
Divorciado/a	4,33	4,67	4,67	4,67
Separado/a	5,00	3,00	4,00	5,00
Solteiro/a	3,71	3,29	3,14	3,43
União de Facto	3,33	3,33	3,00	2,67
Masculino	3,88	3,25	3,50	3,63
Casado/a	4,29	4,14	4,00	4,14
Solteiro/a	3,67	2,83	3,17	3,50
União de Facto	3,33	2,00	3,00	2,67
Z	3,81	3,70	3,57	3,78
Feminino	3,64	3,56	3,48	3,72
Solteiro/a	3,63	3,54	3,46	3,71
União de Facto	4,00	4,00	4,00	4,00
Masculino	4,17	4,00	3,75	3,92
Solteiro/a	4,18	4,00	3,82	4,00
União de Facto	4,00	4,00	3,00	3,00
Total Geral	3,90	3,60	3,64	3,78

Tabela dos valores *p-value*

p value	Questões
p=0.4432	Sinto-me satisfeito(a) pelo facto de trabalhar presencialmente
p=0.6494	Tenho preferência em trabalhar presencialmente ao invés de trabalhar remotamente
p=0.3927	É-me fácil seguir os planos e atingir os objetivos propostos
p=0.1092	Realizo as minhas tarefas laborais fora das horas definidas de trabalho
p=0.0393	Considero trabalhar demasiado neste regime (overwork)
p=0.6284	Em comparação com o trabalho remoto, sinto um acréscimo de stress devido às deslocações e horário rígido do trabalho presencial.
p=0.1198	Em trabalho presencial consigo cumprir as minhas tarefas como se estivesse em trabalho remoto
p=0.5546	Há tarefas que só consigo realizar presencialmente devido à complexidade do meu trabalho
p=0.4286	A minha entidade empregadora disponibiliza-me equipamentos necessários para cumprir a minha atividade presencialmente
p=0.8943	Sinto-me satisfeito/a com os equipamentos disponibilizados para cumprir integralmente as minhas funções presencialmente
p=0.0934	São agendados encontros/reuniões presenciais com toda a empresa
p=0.0229	Trabalho em dias de descanso e/ou feriados
p=0.469	Disponibilidade para ajuda e apoio por parte do superior imediato
p=0.0543	Disponibilidade para ajuda e apoio por parte dos colegas
p=0.0648	A minha família e amigos têm por hábito avisar-me que trabalho em demasia
p=0.0939	Sinto-me motivado e envolvido com o meu trabalho
p=0.3406	O trabalho tem um significado intrínseco para mim
p=0.0554	Sinto-me irritado/a e stressado/a a trabalhar presencialmente
p=0.2466	O trabalho presencial é VANTAJOSO devido a... [Maior divisão do espaço pessoal com o profissional]
p=0.3334	O trabalho presencial é VANTAJOSO devido a... [Sem distrações oriundas da família e tarefas domésticas]
p=0.3685	O trabalho presencial é VANTAJOSO devido a... [Diminuição do sentimento de depressão]
p=0.1578	O trabalho presencial é VANTAJOSO devido a... [Ausência de isolamento social]
p=0.0078	O trabalho presencial é VANTAJOSO devido a... [Mais oportunidades de progressão na carreira]
p=0.0196	O trabalho presencial é DESVANTAJOSO devido a... [Rigidez de horário]
p=0.0078	O trabalho presencial é DESVANTAJOSO devido a... [Aumento do stress provocado pelo trânsito]
p=0.0197	O trabalho presencial é DESVANTAJOSO devido a... [Perda de tempo devido às deslocações]
p=0.1578	O trabalho presencial é VANTAJOSO devido a... [Ausência de isolamento social]
p=0.0054	O trabalho presencial é DESVANTAJOSO devido a... [Dificuldade de equilíbrio entre trabalho e família]
p=0.6671	O trabalho presencial é DESVANTAJOSO devido a... [Menor capacidade de concentração]
p=0.0946	O trabalho presencial é DESVANTAJOSO devido a... [Maior interferência dos colegas de trabalho com conversas paralelas]
p=0.6423	O trabalho presencial é DESVANTAJOSO devido a... [Mais distrações]
p=0.1555	Como avalia o seu nível de motivação em trabalho presencial?
p=0.0011	Porque o trabalho que faço é interessante
p=0.0692	Porque o que eu faço no meu trabalho é estimulante
p=0.4265	Porque me divirto a fazer o meu trabalho
p=0.3105	Porque este trabalho é sustentável para o futuro
p=0.4668	Porque acredito que os regimes de trabalho on-line representam o futuro do trabalho
p=0.3641	Porque o facto de me esforçar neste trabalho vai ao encontro aos meus valores pessoais
p=0.4317	Porque, pessoalmente, considero importante esforçar-me neste trabalho
p=0.4317	Porque o facto de me esforçar neste trabalho tem um significado pessoal para mim
p=0.6355	Porque tenho de provar a mim próprio que consigo
p=0.4253	Porque me faz sentir orgulhoso(a) de mim próprio
p=0.849	Porque, caso contrário, sentir-me-ei mal comigo próprio
p=0.3856	Porque, caso contrário, sentir-me-ei envergonhado(a) de mim próprio
p=0.3813	Para obter a aprovação dos outros
p=0.2545	Para evitar ser criticado(a) pelos outros
p=0.8415	Porque os outros respeitar-me-ão mais
p=0.7637	Porque me arrisco a perder o meu emprego se não me esforçar o suficiente
p=0.5334	Porque os outros só me recompensarão financeiramente se eu me esforçar o suficiente no meu trabalho
p=0.7631	Porque os outros oferecem-me maior segurança no emprego se eu me esforçar o suficiente no meu trabalho
p=0.8557	Não o faço, porque sinto que estou a desperdiçar o meu tempo no trabalho
p=0.9462	Não sei porque é que estou a fazer este trabalho, é um trabalho inútil
p=0.5544	Faço pouco porque acho que não vale a pena esforçar-me por este trabalho

APÊNDICE C – RELAÇÃO ENTRE QUESTÕES E OBJETIVOS DO ESTUDO

Questão	Objetivo Geral	Objetivo Específico 1	Objetivo Específico 2	Objetivo Específico 3	Artigo
Qual a sua faixa etária?					A Satisfação e a Motivação face ao Teletrabalho: Percepção dos Colaboradores
Gênero					A Satisfação e a Motivação face ao Teletrabalho: Percepção dos Colaboradores
Nacionalidade					A Satisfação e a Motivação face ao Teletrabalho: Percepção dos Colaboradores
Distrito					A Satisfação e a Motivação face ao Teletrabalho: Percepção dos Colaboradores
Habilitações Literárias					A Satisfação e a Motivação face ao Teletrabalho: Percepção dos Colaboradores
Qual o Setor de atividade?					A Satisfação e a Motivação face ao Teletrabalho: Percepção dos Colaboradores
Qual o Cargo/Função que desempenha?					A Satisfação e a Motivação face ao Teletrabalho: Percepção dos Colaboradores
Situação profissional atual					A Satisfação e a Motivação face ao Teletrabalho: Percepção dos Colaboradores
Encontra-se atualmente ou esteve no passado, em regime de teletrabalho?					A Satisfação e a Motivação face ao Teletrabalho: Percepção dos Colaboradores
Encontra-se, atualmente ou esteve no passado, em regime de Trabalho Híbrido?					A Satisfação e a Motivação face ao Teletrabalho: Percepção dos Colaboradores
Encontra-se, atualmente ou esteve no passado, em regime de Trabalho Presencial?					A Satisfação e a Motivação face ao Teletrabalho: Percepção dos Colaboradores
Qual o seu horário de trabalho?					A Satisfação e a Motivação face ao Teletrabalho: Percepção dos Colaboradores
Normalmente em que local realiza o teletrabalho?					Motivação e Teletrabalho: Percepções dos teletrabalhadores portugueses
Quantas horas trabalha/trabalhava em teletrabalho, por semana?					Motivação e Teletrabalho: Percepções dos teletrabalhadores portugueses
Realizo as minhas tarefas e atividades laborais fora das horas de trabalho					Motivação e Teletrabalho: Percepções dos teletrabalhadores portugueses
Considero trabalhar demasiado - overwork neste regime. (Considera-se overwork o excesso de trabalho que poderá levar à exaustão física e emocional).			x		Motivação face ao Teletrabalho: Percepção dos Colaboradores
Sinto um decréscimo de stress devido à redução de deslocações e flexibilidade horária, que o trabalho remoto fornece?			x		A Satisfação e a Motivação face ao Teletrabalho: Percepção dos Colaboradores
Tenho preferência em trabalhar remotamente em vez de laborar nas instalações habituais da organização.		x	x		A Satisfação e a Motivação face ao Teletrabalho: Percepção dos Colaboradores
É-me fácil seguir os planos e atingir os objetivos propostos.			x		A Satisfação e a Motivação face ao Teletrabalho: Percepção dos Colaboradores
Laboro em dias de descanso e/ou feriados?					A Satisfação e a Motivação face ao Teletrabalho: Percepção dos Colaboradores

Frequência de ajuda e apoio por parte do superior imediato.					A Satisfação e a Motivação face ao Teletrabalho: Perceção dos Colaboradores
Frequência de ajuda e apoio por parte dos colegas de trabalho					A Satisfação e a Motivação face ao Teletrabalho: Perceção dos Colaboradores
A minha família e os amigos têm por costume avisar-me que trabalho demasiado.					A Satisfação e a Motivação face ao Teletrabalho: Perceção dos Colaboradores
Sinto-me motivado e envolvido com o meu trabalho.				x	A Satisfação e a Motivação face ao Teletrabalho: Perceção dos Colaboradores
O meu trabalho tem um significado intrínseco para mim.				x	A Satisfação e a Motivação face ao Teletrabalho: Perceção dos Colaboradores
Sinto-me mais irritado(a) e stressado(a), desde que comecei a trabalhar remotamente.				x	A Satisfação e a Motivação face ao Teletrabalho: Perceção dos Colaboradores
Em teletrabalho consigo realizar as minhas tarefas como se estivesse em trabalho presencial	x				Motivação e Teletrabalho: Perceções dos teletrabalhadores portugueses
Há tarefas que em teletrabalho não consigo fazer devido à exigência do meu trabalho	x				Motivação e Teletrabalho: Perceções dos teletrabalhadores portugueses
Sinto um acréscimo das despesas (energia, eletricidade, internet) em teletrabalho				x	Motivação e Teletrabalho: Perceções dos teletrabalhadores portugueses
Se sim, a minha entidade empregadora paga-me esse acréscimo nas despesas					Motivação e Teletrabalho: Perceções dos teletrabalhadores portugueses
A minha entidade empregadora disponibiliza equipamento necessários para cumprir a minha atividade em teletrabalho					Motivação e Teletrabalho: Perceções dos teletrabalhadores portugueses
Sinto-me satisfeito com os equipamento disponibilizados para cumprir a minha atividade em teletrabalho				x	Motivação e Teletrabalho: Perceções dos teletrabalhadores portugueses
Preciso de equipamentos físicos aos quais não tenho acesso em teletrabalho para desempenhar o meu trabalho					Motivação e Teletrabalho: Perceções dos teletrabalhadores portugueses
Preciso de documentos aos quais não tenho acesso em teletrabalho para desempenhar o meu trabalho					Motivação e Teletrabalho: Perceções dos teletrabalhadores portugueses
São feitas reuniões à distância com toda a equipa					Motivação e Teletrabalho: Perceções dos teletrabalhadores portugueses
São agendados encontros/reuniões presenciais com toda a equipa					Motivação e Teletrabalho: Perceções dos teletrabalhadores portugueses
Sinto-me satisfeito(a) pelo facto de trabalhar remotamente.				x	A Satisfação e a Motivação face ao Teletrabalho: Perceção dos Colaboradores
Como avalia o nível de motivação no teletrabalho?				x	Motivação e Teletrabalho: Perceções dos teletrabalhadores portugueses
Qual a sua preferência: Trabalho presencial, teletrabalho ou híbrido				x	Motivação e Teletrabalho: Perceções dos teletrabalhadores portugueses

APÊNDICE D – CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

Variável	Geração X		Geração Y		Geração Z		Total	
	N	(%)	N	(%)	N	(%)	N	(%)
Participantes	70	38,67%	67	37,02%	44	24,31%	181	100,00%
Sexo								
Feminino	50	71,43%	45	67,16%	31	70,45%	126	69,61%
Masculino	20	28,57%	22	32,84%	13	29,55%	55	30,39%
Habilitações Literárias								
3.º Ciclo de Ensino Básico (7.º, 8.º e 9.º anos)	1	1,43%	1	1,49%	1	2,27%	3	1,66%
Ensino Secundário (10.º, 11.º e 12.º anos)	16	22,86%	7	10,45%	4	9,09%	27	14,92%
Licenciatura	25	35,71%	33	49,25%	30	68,18%	88	48,62%
Mestrado	20	28,57%	18	26,87%	9	20,45%	47	25,97%
Doutoramento	8	11,43%	8	11,94%		0,00%	16	8,84%
Estado Civil								
Solteiro/a	6	8,57%	20	29,85%	40	90,91%	66	36,46%
Casado/a	49	70,00%	24	35,82%		0,00%	73	40,33%
União de Facto	7	10,00%	16	23,88%	4	9,09%	27	14,92%
Separado/a		0,00%	1	1,49%		0,00%	1	0,55%
Divorciado/a	8	11,43%	6	8,96%		0,00%	14	7,73%
Setor de Atividade								
Administração Pública	20	28,57%	10	14,93%	2	4,55%	32	17,68%
Agricultura	1	1,43%	5	7,46%		0,00%	6	3,31%
Comércio	3	4,29%	2	2,99%	6	13,64%	11	6,08%
Educação	24	34,29%	12	17,91%	7	15,91%	43	23,76%
Indústria	1	1,43%	5	7,46%	7	15,91%	13	7,18%
Outra	2	2,86%	9	13,43%	4	9,09%	15	8,29%
Saúde	6	8,57%	6	8,96%	4	9,09%	16	8,84%
Serviços	13	18,57%	18	26,87%	14	31,82%	45	24,86%
Regime de Trabalho								
Presencial	59	84,29%	44	65,67%	37	84,09%	140	77,35%
Remoto	3	4,29%	3	4,48%	1	2,27%	7	3,87%
Híbrido	8	11,43%	20	29,85%	6	13,64%	34	18,78%
Idade	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão
	51,6	4,06	37,31	4,73	24,52	2,15	39,73	11,36