

DESAFIOS DAS NOVAS MODALIDADES DE TRABALHO

AVALIAÇÃO DO POTENCIAL DE MODERAÇÃO MODERADA DO
APOIO ORGANIZACIONAL PERCEBIDO E DA MODALIDADE DE
TRABALHO, NA RELAÇÃO ENTRE A AUTOEFICÁCIA E O
DESEMPENHO INDIVIDUAL DE TRABALHO

PAULO JORGE DOS SANTOS FERREIRA

Orientador de Dissertação:

PROF. DOUTOR LUÍS JOSÉ NUNES ANDRADE

Professor de Seminário de Dissertação:

PROF. DOUTOR LUÍS JOSÉ NUNES ANDRADE

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de:

MESTRE EM PSICOLOGIA

Especialidade em Psicologia Social e das Organizações

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação de Professor Doutor Luís Andrade e apresentada no ISPA – Instituto Universitário para obtenção de grau de Mestre na especialidade de Psicologia Social e das Organizações.

Esta dissertação é apresentada em formato de artigo empírico seguindo a normativa vigente (artigo 6^o do Regulamento de Dissertações de Mestrado, Seminários de Dissertação e Manual de Estilo - G40.v10).

RESUMO

Esta dissertação enquadra-se no estudo dos fenómenos individuais e sociais associados aos desafios da adaptação a novas modalidades de trabalho: modelos híbridos ou teletrabalho.

Recorrendo a um modelo de moderação moderada, investigámos o efeito da Percepção do Suporte Organizacional (moderador primário) na relação entre a percepção da Autoeficácia (variável preditora) e Desempenho Individual de Trabalho (variável critério), assim variações do efeito nos diferentes níveis da Modalidade Trabalho (moderador secundário).

Seguiu-se um delineamento não-experimental com dados recolhidos em dezembro de 2021 e participação voluntária de profissionais de serviços a clientes à distância - Customer Services Support. A amostra totalizou 842 participantes ($n = 842$), dos quais 580 (68.9%) do sexo feminino e 262 (31,1%) do sexo masculino, com idades entre os 18 e 63 anos ($M = 36,26$; $SD = 8,46$).

Como instrumentos de investigação foram utilizadas adaptações para português das escalas New General Self-Efficacy Scale (Chen et al., 2001), Perceived Organizational Support (Eisenberg et al., 1986) e Cross-cultural Adaptation of the Individual Work Performance (Koopmans et al., 2014).

Os resultados evidenciam forte capacidade preditiva da Autoeficácia no Desempenho de Individual de Trabalho, estabelecendo-se como o efeito principal mais relevante neste estudo.

Conclui-se também que a Percepção de Suporte Organizacional promove um efeito positivo, mas somente quando o trabalhador se encontra numa modalidade de trabalho que inclua uma componente presencial, com efeitos positivos para a melhoria do desempenho de tarefa nos sujeitos com baixa autoeficácia, assim como uma redução de atitudes prejudiciais relativamente à organização em sujeitos com elevada autoeficácia.

Palavras-chave: serviço ao cliente, teletrabalho, autoeficácia, percepção de suporte organizacional, desempenho individual de trabalho, moderação moderada

ABSTRACT

This dissertation contributes to the study of individual and social phenomena associated with the challenges of adaptation to new work modalities: hybrid models or telework.

Using a moderate moderation model, we investigated the effect of Organizational Support Perception (primary moderator) on the relationship between Self-efficacy perception (predictor variable) and Individual Work Performance (criterion variable), as well as variations in the effect at different levels of the Work Modality (secondary moderator).

It followed a non-experimental design, with data collected in December 2021 and voluntary participation of professionals from Customer Services Support. The sample consisted of 842 participants ($n = 842$), of which 580 (68.9%) were female and 262 (31.1%) were male, aged between 18 and 63 years ($M = 36.26$; $SD = 8.46$).

The instruments used were the Portuguese of the New General Self-Efficacy Scales (Chen et al., 2001), Perceived Organizational Support (Eisenberg et al., 1986) and Cross-cultural Adaptation of the Individual Work Performance (Koopmans et al., 2014).

The results show a strong predictive capacity of Self-efficacy in the Performance of Individual Workers, establishing itself as the most relevant main effect in this study.

It is also concluded that the Perception of Organizational Support promotes a positive effect, but only when the worker is in a work modality that includes an in-office component, with positive effects for the improvement of the task performance in subjects with low self-efficacy, as well as a reduction of harmful attitudes towards the organization in subjects with high self-efficacy.

Keywords: customer service, telework, self-efficacy, perception of organizational support, individual work performance, moderated moderation

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	5
MODALIDADES DE TRABALHO.....	6
PERCEÇÃO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL.....	7
AUTOEFICÁCIA.....	8
DESEMPENHO INDIVIDUAL DE TRABALHO.....	9
RELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS.....	10
MODELO DE INVESTIGAÇÃO.....	11
MÉTODO	13
Delineamento.....	13
Participantes.....	13
Instrumentos.....	14
Procedimento.....	16
RESULTADOS	17
Análise das qualidades métricas das escalas.....	17
Análise descritiva das variáveis em estudo.....	20
Impacto das variáveis sociodemográficas nas variáveis em estudo.....	21
Testes de hipóteses.....	22
DISCUSSÃO	26
Implicações práticas.....	27
Limitações e estudos futuros.....	28
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	30
ANEXOS	47
ANEXO A – REVISÃO DE LITERATURA.....	47
MODALIDADE DE TRABALHO.....	47
PERCEÇÃO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL.....	52
AUTOEFICÁCIA.....	56
DESEMPENHO INDIVIDUAL DE TRABALHO.....	58
ANEXO B – MODELO DE INVESTIGAÇÃO.....	62
ANEXO C – VARIÁVEIS DEMOGRÁFICAS.....	63
ANEXO D - INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	64
ANEXO E – COMUNICAÇÃO E CONVITE DE PARTICIPAÇÃO ÀS ORGANIZAÇÕES.....	67
ANEXO F – ANÁLISE DE FATORES.....	68
ANEXO G – AVALIAÇÃO IMPACTO DAS VARIÁVEIS SOCIDEMOGRÁFICAS NAS VARIÁVEIS EM ESTUDO.....	70
ANEXO H – TESTE DE HIPÓTESE - TABELAS DE RESULTADOS ESTATÍSTICOS.....	71

INTRODUÇÃO

A 11 de março de 2020 a Organização Mundial de Saúde (ONU) classificou a propagação global do vírus SRA-Cov-2 (COVID-19) como pandemia e sugeriu a necessidade de adoção de medidas de contenção a nível internacional (ONU, 2020). Estas medidas, tomadas no sentido de reduzir riscos de contágio e combate à epidemia, fazem-se sentir até aos dias de hoje, levando a que as organizações e trabalhadores passassem a ser fortemente desafiadas pelas restrições decretadas pelos governos nacionais.

A imperativa necessidade de reação daqui resultante obrigou à adoção de estratégias de contingência e de metodologias inovadoras, tanto nos modelos de gestão operacional como da gestão dos recursos humanos por forma assegurar a continuidade do negócio. Aqui inclui-se o confinamento compulsivo, limitações de deslocação para a empresa ou, até mesmo, pela primeira vez e sem grande preparação, o desempenho de funções integralmente em teletrabalho sempre que o design da organização o permite (Galanti et al., 2021).

Devido às características específicas da sua cadeia de valor, as indústrias que melhor responderam a este imperativo de trabalho remoto foram as de produção de conteúdos intelectuais, telecomunicações, empresas de tecnologia, energia e financeiras, pois praticam um modelo de negócio que permite manter serviços à distância, como vendas, apoio comercial pós-venda, suporte técnico ou especializado (Boston Consulting Group, 2020), e que desde há muito tempo adotaram ferramentas e novas tecnologias ligadas à mobilidade, como a internet, ferramentas em rede, computação na nuvem e redes sociais (Bentley et al., 2016),

Avalia-se que antes do contexto pandémico as empresas de serviço ao cliente e suporte, ou Customer Service and Support (CSS), mantinham essencialmente as suas operações em instalações preparadas para o efeito, respeitando o conhecido paradigma do ‘escritório’. Nesse contexto, cerca de 72% dos trabalhadores prestavam serviços em regime presencial, 18% num regime híbrido e menos de 10% dos trabalhadores o fazia remotamente (Gartner, 2020). Calcula-se que desde 2020, 76% dos CSS passaram a ter entre 80% a 100% dos seus serviços prestados a partir de instalações providenciadas pelo próprio trabalhador, tipicamente das suas casas, com previsão que este número sofra variações, mas se mantenha entre os 30% a 80% até ao final do ano de 2023 (Gartner, 2020).

A nível global prevê-se que mesmo depois da pandemia muitas organizações e empregados optem pelo regime de modelo híbrido, que conjuga um período de teletrabalho com outro no escritório, (Galanti et al., 2021). Em Portugal as empresas de CSS planeiam organizar o seu Modelo de Trabalho essencialmente na modalidade híbrida, quer com dias presenciais fixos, quer com

flexibilidade dada aos trabalhadores para escolherem um conjunto de dias para efetuarem teletrabalho (APCC, 2021).

Sabendo-se que a exemplo do COVID-19 existem indicadores cumulativos que apontam no sentido de virem a ocorrer novas pandemias (Marani et al., 2021), fica contudo por estabelecer se as organizações estão preparadas para um mundo em mudança, capazes não só da agilidade imposta pelo contexto, mas também de uma adaptação sustentada num balanço bem conseguido entre as necessidades conflitantes da estabilidade operacional, da inovação e capazes de vantagens competitivas com base na performance (Worley et al., 2014); ao mesmo tempo que asseguram um posicionamento de suporte atempado e eficaz aos profissionais afetados por esta mobilização, que inevitavelmente vivenciam uma situação emocional impactada pela incerteza e pelo confinamento involuntário, perante riscos de redução do seu desempenho profissional e muitas vezes em espaços adaptados nas suas casas.

Modalidades de trabalho

O estudo das Modalidades de Trabalho remete para uma componente essencial dos estudos organizacionais (Kastelan & Sokolic, 2017), pois centra-se na problemática relacionada com a ligação entre o que é a materialidade física das empresas e a experimentação social, onde se desenvolve uma cultura muito específica (Delbridge & Sallaz, 2015) e fundamental para o entendimento das práticas de organização de trabalho (Ferreira, 2020).

Para as organizações é muito importante haver uma leitura e estudo destes fenómenos e dos desafios relacionados com a otimização de trabalho e eficiências operacionais (Stone & Deadrick, 2015). Esta forma de entender as problemáticas sistémicas acaba por ser um processo adaptativo que requer ajustes estratégicos e que influenciam as relações que as organizações têm com o seu capital humano, dado que é inevitável que componentes da estratégia não se encontrem atempadamente suportados nas práticas dos recursos humanos Chambel e Peiró (2003, como citado por Ferreira & Martinez, 2015).

Assim, ao ser estabelecida esta ligação entre a estratégia empresarial, as estratégias de gestão do capital humano e a criação de vantagens competitivas (Boxall, 2011), estabelece-se também uma ligação entre os princípios de ação para as suas práticas de gestão dos recursos humanos (Beer et al. 1984) e surgimento de soluções com origem em processos de inovação que acionem cuidados com o contexto do profissional, novos desenhos de tarefas ajustados aos desafios e novos modelos de relações hierárquicas (Ferreira & Martinez, 2015).

O trabalho remoto surge como resposta a estes desafios, estabelecendo-se como alternativa ao paradigma clássico do trabalho nas instalações da empresa e forma de prestação presencial (Delbridge & Sallaz, 2015), estabelecendo-se como potencial solução para resolver problemas individuais, sociais e organizacionais (Galvéz et al., 2020).

Esta modalidade de trabalho acabou por se tornar conhecida como ‘Teletrabalho’, tendo origem nos trabalhos sobre o tema ‘telecommuting’ de Nilles (1975), que remete para o potencial da ligação remota, pelo recurso à tecnologia, entre o trabalhador e a organização; mas que hoje em dia remete para todas as atividades que são efetuadas fora do escritório (Bailey & Kurland, 2002), seja em casa do trabalhador (Sullivan & Lewis, 2001) ou somente fora do local habitual de trabalho (Baruch, 2001), durante um período de tempo variável e por recurso a meios de comunicação informáticos (Golden & Veiga, 2005; Kossek et al., 2006).

A relação deste construto com questões relacionadas com a temporalidade está certamente estabelecida (Belanger et al., 2013), mas ainda não se encontrou consenso sobre o equilíbrio razoável no número de dias de trabalho presencial versus remoto; tudo indicando, contudo, que será uma condição a ser aplicada caso a caso, função, serviço ou empresa (PwC, 2021).

Nesse sentido foram surgindo várias propostas para o que constitui uma forma de medição, e conseqüentemente definição, desta dimensão, mas na realidade tem-se assistido a modelos de leitura muito diversos. Suh & Lee (2017), por exemplo, sugerem que o teletrabalho deve ser medido entre o ‘muito intenso’ e ‘pouco intenso’, deixando assim espaço, para reforçar a ideia que o teletrabalho assume na sua maioria das vezes uma condição híbrida, permitindo um misto variável das diferentes condições de prestação de trabalho presencial ou remota.

Percepção de Suporte Organizacional

A Percepção do Suporte Organizacional surge, como construto, pela mão de Eisenberg e colegas em 1997 (Eisenberg et al., 1997) na sequência da elaboração da Teoria Geral do Suporte Organizacional (Eisenberg et al., 1986). De acordo com os autores a Percepção do Suporte Organizacional traduz crenças globais desenvolvidas pelo trabalhador sobre a extensão em que a organização valoriza suas contribuições e cuida de seu bem-estar (Eisenberger et al., 1997), demonstrando uma orientação de valência positiva relativamente às organizações onde trabalham sempre que experienciam trocas sociais por eles prezadas; que incitam a um sentido de obrigação, confiança e expectativa que os seus esforços serão recompensados; assim como conduzindo a uma experiência profissional mais prazerosa e com manifestações de comportamento que refletem

compromisso para com o trabalho e organização (Kurtessis et al., 2017) e tanto mais quanto percebam que a organização está igualmente comprometida com eles (Siqueira, 1995).

No fundo este contexto permite aos colaboradores perceberem as atitudes da organização na relação com eles, pontuá-las como favoráveis ou desfavoráveis e usar informação como indicador das intenções da organização para com eles (Levinson, 1965); num mecanismo que pode ser defendido pela teoria das Trocas Sociais - enquanto uma série de interações recíprocas entre as partes - que surge das obrigações tácitas assumidas pelos parceiros sociais que desenvolveram confiança mútua (Cropanzano & Mitchell, 2005).

A persistência temporal destas trocas sociais cria confiança na relação entre ambas as partes e estabelece-se como base para o surgimento de comportamentos e atitudes positivas relativamente ao trabalho (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Autoeficácia

A autoeficácia traduz a crença do indivíduo na sua própria capacidade de manifestar os comportamentos e executar as ações que permitem executar com sucesso as suas tarefas (Bandura, 1977), algo que requer um esforço e persistência, que por sua vez são reflexo do aumento de confiança do indivíduo e que surgem pela sua própria percepção de competência, assim como da capacidade de concluir as tarefas a que se propõe (Bandura, 1990).

Esta competência individual torna-se assim num importante preditor da capacidade de superar desafios, de investimento de tempo e esforço (Bandura, 1997, como citado em Araújo & Moura, 2013). Todas estas são características muito importantes para o sucesso das organizações e para a psicologia industrial e organizacional (Bandura, 1999). Desde logo porque a percepção de autoeficácia afeta o estado emocional geral do indivíduo, como pensa e comporta (Schwarzer & Hallum, 2008), surgindo associada aos fenómenos psicossociais que emergem nas práticas de formação, liderança, programas de acolhimento e ajustamento de novos trabalhadores na organização, avaliação de desempenho, avaliação do stress e identificação das suas causas, criatividade, negociação, processos de comportamento grupal (Judge et al., 2007).

A autoeficácia é trabalhada por alguns autores como um construto específico para uma determinado domínio social/ situação, ou geral, que apresenta respostas idênticas na generalidade dos contextos (Gardner & Pierce, 1998); contudo a abordagem generalista aplica-se na maioria das situações, sendo comumente aceite que os indivíduos que melhor percebem o potencial da sua autoeficácia, são também os mesmos em que melhores resultados no seu bem-estar, a qualidade de vida e saúde mental ou física (Scholz et al., 2002).

Um dos papéis mais significativos da autoeficácia é a sua forte relação com o desempenho no profissional (Stajkovic e Luthans, 1998), sendo que a investigação tem defendido que esta é também uma característica pessoal que ajuda a prevenir consequências negativas do esforço prolongado (Blecharz et al., 2014), que ajuda na recuperação do stress associado às atividades profissionais (Hahn et al., 2011), que facilita a adaptação do sujeito as mudanças organizacionais (Jimmieson et al., 2004), no potencial de sucesso do indivíduo pelo seu investimento na experiência vicariante (Chen et al., 2001), pela capacidade e facilidade de adaptação (Hirschi et al., 2017), pelo potencial da predisposição para uma aprendizagem continua (Waters et al., 2015) e para atividades relacionadas com o empreendedorismo (Nowiński et al., 2019).

Desempenho Individual de Trabalho

A definição de desempenho surge intimamente ligada ao efeito manifesto de um sistema organizacional, nomeadamente com indicadores de produção de um produto ou serviço, fatores de eficiência individuais relacionados com o capital humano e fatores financeiro relacionados com o sistema organizacional (Pereira, 2008). Mas também ao desempenho do trabalhador enquanto conjunto de comportamentos da pessoa no trabalho que leva a empresa a obter resultados (Paula & Queiroga, 2015). Este critério estabelece-se assim como fator crítico para a criação de vantagens competitivas numa empresa, por se constituir como um indicador inevitavelmente ligado à gestão e sustentabilidade da própria organização (Lebas & Euske, 2002).

Durante a década de 60 e até meados da década de 80, o entendimento do desempenho estava substancialmente relacionado com as teorias de expectativa de Vroom (1964) e por isso muito focado no resultado da tarefa que advém do valor desta para o sujeito, só mais tarde surgiram teorias que adicionam a existência de comportamentos positivos relativamente ao trabalho (Carpini et al., 2017). Bom exemplo surge com Campbell (2012), que defende que o desempenho individual de trabalho deve ser entendido não somente como resultados obtidos por via de uma ação, mas também dos comportamentos que a eles conduzem. Ou seja, que deve ser tido como um construto multidimensional.

No mesmo sentido, mas de uma forma mais específica, Koopmans e colaboradores (2012) estabelecem como critério base para o instrumento de investigação que viriam a criar – IWPQ: Cross-cultural adaptation of the Individual Work Performance (Koopmans et al., 2014) - um entendimento que o desempenho individual de trabalho não é unidimensional, mas sim constituído por três dimensões complementares que não se sobrepõem no comportamento que caracterizam. A saber: a) o desempenho da tarefa, relacionado com a competência e conhecimento do trabalhador que facilita o desempenho da tarefa de forma eficaz e com qualidade, b) o desempenho

contextual, relacionado com o comportamento proativo do trabalhador, que vai além da sua estritas tarefas e que contribui para a melhoria do ambiente organizacional, social e psicológico da empresa e, por fim, c) os comportamentos contraproducentes, que são aqueles que são invocados no sentido de prejudicar a organização (Koopmans et al, 2012).

Relação entre as variáveis

A Autoeficácia é uma forma específica de antecedente do desempenho pois implica volição do indivíduo dirigida para a tarefa e que se manifesta sob a forma da proatividade (Carpini et al., 2017); pode-se dizer que é particularmente importante em contextos de incerteza (Jundt et al., 2015) porque gera no sujeito uma percepção da existência das capacidades necessárias para completar um grande conjunto de tarefas profissionais (Parker, 1998).

Este construto torna-se ainda mais relevante em contextos como o de teletrabalho e modelos de trabalho híbridos, em que as questões sociais características da vida em sociedade não são particularmente salientes, e em que a autoeficácia ganha preponderância enquanto forte catalisador para a conclusão de tarefas individuais (Griffin et al., 2007). Não é por isso de estranhar que o baixo desempenho tenha surgido em estudos muitas vezes relacionado com efeitos do teletrabalho (Allen et al., 2015), podendo até existir uma correlação negativa entre o tempo em teletrabalho e o desempenho individual (Galanti et al., 2021).

Não obstante Bandura (1999) ter alertado para não procurarmos estabelecer expectativas exageradas no contributo dos fatores pessoais para o funcionamento psicossocial em todas as tarefas e em circunstâncias diversas, os estudos posteriores têm ainda assim encontrado razões para relacionar fortemente a autoeficácia e o desempenho (Stajkovic & Luthans, 1998). Numa meta-análise sobre o desempenho individual e a produtividade, o teletrabalho surge positivamente associado ao desempenho dos profissionais quando sob um modelo de avaliação objetiva feita por supervisores (Gajendran & Harrison, 2007). Mais tarde outros estudos surgem no mesmo sentido, defendendo que os trabalhadores nesta condição têm uma melhor percepção da produtividade, compromisso com a organização e desempenho (Martin & MacDonnell, 2012), ou que a avaliação do desempenho de tarefa e desempenho contextual é avaliado de forma positiva em teletrabalhadores (Gajendran et al., 2015).

A forma como a Percepção do Suporte Organizacional se faz sentir nos trabalhadores manifesta-se de várias formas, sendo que as mais comuns têm origem na apreciação das práticas dos Recursos Humanos e o apoio das linhas hierárquicas diretas (Eisenberger et al., 2002). Este suporte, nomeadamente dos supervisores aos trabalhadores em teletrabalho por períodos

prolongados, está também associado a elevados níveis de compromisso, satisfação profissional e desempenho (Golden et al., 2008), até porque esta boa relação e suporte influencia positivamente a confiança que o trabalhador tem na execução das suas tarefas (Maurer, 2001)

Em estudos de sobre a relação da Percepção do Suporte Organizacional com a variável Desempenho, Valentine e colegas (2006) afirmam que se faz sentir um efeito favorável no desempenho quando o profissional identifica e pontua positivamente o suporte que sente da organização. O mesmo é defendido por Chullen e colaboradores (2010) quando afirmam que se observam respostas comportamentais de cooperação positivas direcionadas para o cumprimento das metas organizacionais quando se verifica a existência de Percepção de Suporte Organizacional (Chullen et al, 2010) e também por Zanelli e colegas (2014), que apontam consequências positivas na atitude do profissional, nomeadamente, na redução do absentismo, compromisso afetivo e normativo, aprendizagem e desempenho.

A perda da Percepção do Suporte Organizacional dada pelas hierarquias traz consigo riscos significativos na falta de preparação para uma eventual mudança de cultura ou questões relacionadas com o isolamento social (Marshall et al., 2007) e psicológico do trabalhador (Tejero, 2021), especialmente em organizações com modelos de trabalho híbridos, quando as ligações sociais informais reduzem o acesso à informação relevante para o desenvolvimento profissional do trabalhador.

Modelo de Investigação

Como já descrito, o Desempenho Individual de Trabalho surge como resultado da relação de um conjunto alargado de variáveis que influenciam a sua manifestação em diferentes patamares de eficácia e eficiência e que variam consoante as dinâmicas, contributos do sistema organizacional ou características do próprio trabalhador. Contudo, depois de uma significativa revisão de literatura e embora exista ampla evidência dos construtos em estudo, conclui-se que ainda não há exemplos de estudos que abordem exclusivamente a relação entre as variáveis aqui propostas – Autoeficácia, Percepção de Suporte Organizacional, Desempenho Individual de Trabalho e Modalidade de Trabalho. Notoriamente quando considerando a modalidade híbrida de trabalho

Construímos então o presente modelo de investigação, com o qual propomos avaliar se há diferenças nos efeitos mensuráveis da relação entre Autoeficácia (variável preditora) e Desempenho Individual de Trabalho (variável critério), quando sob o efeito das variáveis moderadoras – Percepção de Suporte Organizacional (moderador primário) e Modalidade de Trabalho

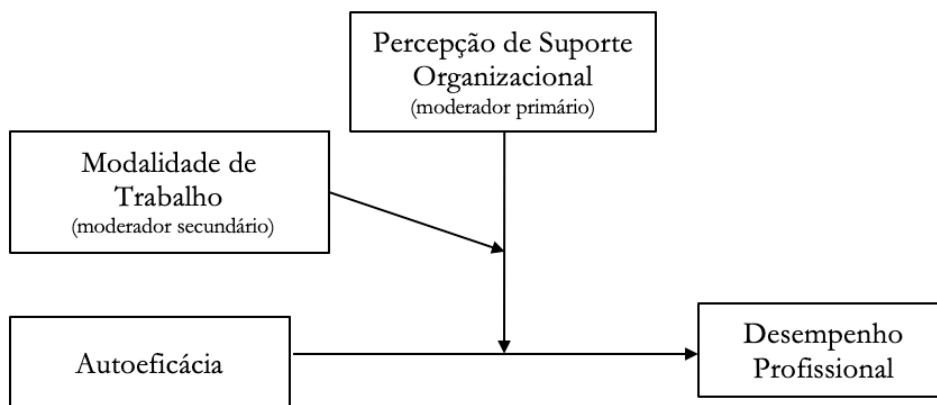
(moderador secundário, dicotómico: sendo que esta surge codificada como 1) trabalho essencialmente presencial e 2) modalidade híbrida = teletrabalho + presencial).

Deste modelo de investigação resulta uma hipótese única, que se constitui como complexa – por procurar identificar medidas de associação entre 3 ou mais variáveis – e direcional – por especificarmos a direção e natureza da relação entre as variáveis (Vilelas, 2020). Um modelo conceptual simplificado pode ser visto na Figura 1.

Uma representação gráfica integral do modelo de investigação pode ser consultada no Anexo B (figura 2), assim como um diagrama estatístico seguindo a teorização de Hayes (2018) (figura 3).

Figura 1

Modelo de Investigação Simplificado



A hipótese estabelecida é então a seguinte: A relação positiva entre Autoeficácia e Desempenho Individual de Trabalho, moderada positivamente pela Percepção de Suporte Organizacional, é mais forte na Modalidade de Teletrabalho, do que na Modalidade de Trabalho Híbrida.

MÉTODO

Delineamento

O presente estudo segue um delineamento não experimental, com o propósito de avaliação correlacional entre as variáveis e, por esse motivo, sem controlo ou manipulação destas (Shaughnessy et al., 2015). Segue uma metodologia de medição quantitativa por forma a permitir uma ordenação e quantificação de diferenças entre os dados e assim permitir uma análise estatística (Marôco, 2018).

É também um estudo transversal dado que a recolha de dados foi efetuada num único momento (Vilelas, 2020).

Participantes

Todos os participantes neste estudo são profissionais de CSS em duas empresas que prestam serviços nesta área em Portugal e que, por via de convite direto dos investigadores, mostraram disponibilidade para a colaboração no âmbito desta dissertação. A pré-seleção das empresas convidadas surge naturalmente, dado serem empregadores de notoriedade e de relevância na contratação de profissionais de CSS em Portugal. O nome das empresas não é aqui revelado por questões de confidencialidade.

O processo de amostragem foi feito de forma não probabilística e por conveniência visto não ser viável o recurso a uma amostra aleatória (Oliveira & Lisboa, 2011); a participação foi voluntária, anónima e privada, não havendo incentivos à participação.

Os critérios de inclusão definidos foram a idade igual ou superior a 18 anos, ser profissional de áreas operacionais de CSS há pelo menos 3 meses e ter respondido a todas as perguntas do questionário. O número total de participantes foi de 861 ($n = 861$).

Depois de uma análise das respostas relativamente aos critérios de inclusão foram eliminadas 19 participações, resultando assim em 842 inquéritos completos que constituíram a amostra final deste estudo ($n = 842$).

O número final de participantes obtido responde aos critérios de estimativa de dimensão de amostra mais comumente encontrados na literatura: alguns critérios menos exigentes, tal como proposto por Hill e Hill (2000, como citado por D'Oliveira, 2007) referem a necessidade de um número mínimo de 5 participantes por cada item das escalas aplicadas, que resultaria num mínimo de 170 sujeitos, os mais exigentes, como a proposta de Cohen (1992) para o presente modelo de investigação - considerando $\alpha = .05$, $(1-\beta) = .80$ e uma dimensão de efeito pequena ($f^2=0.02$) -

resultaria num mínimo de 726 sujeitos, quando seguido o critério deste autor e considerando para o cálculo todas as variáveis, incluindo interações (Jose, 2013).

Por observação dos dados da estatística descritiva das variáveis sociodemográficas da amostra (ver anexo C, Tabela 1) pode-se verificar que 580 participantes são do sexo feminino (68.9%), 262 são do sexo masculino (31.1%), com idades compreendidas entre os 18 e os 63 anos de idade ($M = 36.26$; $SD = 8.46$), que 127 (15.1%) trabalharam essencialmente nas instalações da empresa e 715 (84.9%) num modelo híbrido presencial + teletrabalho, nos 3 meses anteriores à resposta ao questionário.

Instrumentos

Para o presente estudo foi elaborado um instrumento de pesquisa sob a forma de questionário digital (ver anexo D). Este instrumento é constituído por seis seções: 1) informações sobre o estudo, 2) consentimento informado, 3) Escala de Autoeficácia, 4) Escala de Percepção de Suporte Organizacional, 5) Escala de Desempenho Individual no Trabalho e 6) recolha de dados sociodemográficos e de caracterização da amostra. O instrumento termina com um texto de agradecimento e contacto do investigador.

Os dados sociodemográficos recolhidos foram: idade, sexo e tempo em teletrabalho nos últimos 3 meses ($<80\%$ do tempo ou $\geq 80\%$ do tempo).

A aceitação do consentimento informado foi configurada como fator condicional para a participação; foi também configurada a validação da existência de respostas em todas as perguntas, não sendo por isso possível a submissão de questionários incompletos.

Autoeficácia

A Autoeficácia (AE) foi medida com recurso à Nova Escala Geral de Autoeficácia, na versão traduzida e validada para português do Brasil (Balsan et al., 2020) do original New General Self-Efficacy Scale (Chen et al., 2001).

Este instrumento consiste num questionário que avalia o construto em 6 itens, apresentados sob forma de afirmação, todos pela positiva, usando uma escala do tipo Likert de cinco pontos, em que 1 representa “Discordo totalmente” e 5, “Concordo totalmente”. Como exemplo das questões o item 3 apresenta o seguinte texto: "Eu acredito que posso realizar de forma eficaz muitas tarefas diferentes".

A qualidade psicométrica desta escala indica uma boa consistência interna, com $\alpha \geq .70$ (Marôco & Garcia-Marques, 2006); na versão original foi indicado um alfa de Cronbach com valor de .87 ($\alpha = .87$) e na versão traduzida de .85 ($\alpha = .83$). Em ambas as versões o modelo é unifatorial.

Percepção de Suporte Organizacional

A medição da Percepção do Suporte Organizacional (POS) foi feita com recurso à escala Perceived Organizational Support (Eisenberger et al., 1986) na sua versão reduzida, tal como sugerido pelo autor (Eisenberger et al., 2002) e adaptada para a população portuguesa (Dos Santos & Gonçalves, 2013).

O questionário é composto por um conjunto de 8 afirmações, quatro destas invertidas no seu sentido, para as quais é pedido uma resposta do nível de concordância numa escala tipo Likert desde ‘Discordo totalmente’ (1) até ‘Concordo plenamente’ (7). Como exemplo das questões o item 4 apresenta o seguinte texto: "A empresa onde trabalho preocupa-se realmente com o meu bem-estar".

Como qualidade psicométrica esta escala apresenta um alpha de Cronbach de 0.87 e avalia o construto por meio de uma dimensão única.

Desempenho Individual de Trabalho

O Desempenho Individual de Trabalho (DIT) foi medido com recurso Escala de Desempenho Individual no Trabalho (IWPQ) - Cross-cultural adaptation of the Individual Work Performance (Koopmans et al., 2014) - desenvolvida inicialmente por Koopmans e colegas (2012).

Esta escala foi traduzida pelo autor do presente trabalho, seguindo as metodologias adequadas, e foi escolhida por permitir a recolha de informação em contextos em que os dados específicos de desempenho não estão facilmente acessíveis (Alonso et al., 2015). Esta escala mede o construto em 3 dimensões, avaliadas em 18 itens: itens 1 a 5 para Desempenho de Tarefa (DT), exemplo "Consegui planear o meu trabalho de forma a concluí-lo atempadamente"; itens de 6 a 13 para Desempenho Contextual (DC), exemplo "Participei ativamente em reuniões e/ou debates"; itens 14 a 18 para Comportamentos Contraproducentes (CC), exemplo "Falei com os meus colegas sobre os aspetos negativos do meu trabalho".

Para responder ao questionário é requerido ao sujeito que se reporte aos últimos 3 meses de trabalho. Os itens são apresentados em forma de afirmação e remetem para uma escala tipo Likert de 5 pontos em que 1 representa “Raramente” e 5 “Sempre” nas duas primeiras subdimensões; na terceira subdimensão (CC) 1 representa “Nunca” e 5 “Frequentemente”.

No original este instrumento apresenta as seguintes qualidades psicométricas para cada uma das dimensões: Desempenho de Tarefa ($\alpha = .79$), Desempenho Contextual ($\alpha = .83$) e Comportamentos Contraproducentes ($\alpha = .89$)

Variáveis sociodemográficas

As variáveis sociodemográficas recolhidas foram: Idade do participante, por via de uma pergunta aberta e medida em anos; Sexo, medida numa escala nominal com duas categorias (codificadas '1' para masculino, '2' para feminino); a Modalidade de Trabalho, que foi dividida em função do tempo reportado em teletrabalho nos três meses anteriores à participação e está representada numa escala nominal de duas categorias em que '1' significa $< 80\%$ do tempo (corresponde a trabalho prestado essencialmente em regime híbrido: teletrabalho + presencial) e '2' significa $\geq 80\%$ do tempo (corresponde a trabalho prestado essencialmente em modalidade de teletrabalho).

Procedimento

O acesso à amostra foi previamente assegurado por via de contactos diretos às empresas participantes e solicitação para a sua participação. Após a confirmação da participação foi enviado um email com a formalização do convite, informação sobre a finalidade e metodologia, assim como uma proposta de um modelo de comunicação para as equipas. Um exemplo desta comunicação pode ser consultado no Anexo E.

Dado que a 'Escala de Desempenho Individual no Trabalho' não se encontra traduzida para português esta foi traduzida pelo autor do presente trabalho, recorrendo a um grupo de júris qualificados que efetuou um pré-teste com o fim de atestar a validade facial antes da aplicação do instrumento. Este coletivo analisou os conceitos e contextos das questões, assim como a idiomática e confronto com o original antes de chegar a um consenso sobre o texto final a apresentar.

As mesmas validações foram efetuadas para a 'Nova Escala Geral de Autoeficácia' por esta estar validada apenas para o português do Brasil. Por haver dúvidas relativamente à construção frásica da 'Escala de Percepção de Suporte Organizacional', embora já traduzida e validada para português europeu, repetiu-se o mesmo procedimento para esta ferramenta. A versão final do instrumento é a apresentada no anexo D.

Por uma questão de consistência na apresentação de todas as escalas no instrumento foram seguidas as recomendações de Koopmans e colegas (2016), no sentido de não identificar o nome da escala ou das dimensões apresentadas aos sujeitos. Com esta medida procurou-se minimizar

efeitos de desajustabilidade social, comumente atribuídos como limitação à subdimensão Comportamentos Contraproducentes da Escala de Desempenho Individual no Trabalho – IWPQ - (Koopmans et al., 2016).

A apresentação do instrumento de pesquisa aos participantes foi efetuada digitalmente por recurso à ferramenta online Google Forms. A cada participante foi explicado o enquadramento do estudo, uma expectativa de tempo de resposta de aproximadamente 10 minutos, a informação sobre a estrutura em blocos temáticos e recolha de dados sociodemográficos. Foi também explicado que a participação seria voluntária e solicitada espontaneidade nas respostas. Seguiu-se a apresentação do consentimento informado, cuja recusa resultava em conclusão da participação. A todos os participantes foi assegurada confidencialidade, anonimato das respostas e garantia de cumprimento do Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados no tratamento dos dados recolhidos, assim como o compromisso que a informação recolhida é utilizada exclusivamente no âmbito do presente estudo.

O questionário terminou com uma nota de agradecimento e o contacto dos investigadores para esclarecimentos ou sugestões.

A recolha de respostas decorreu entre 20 de janeiro e 5 de fevereiro de 2022. A extração de dados foi feita para uma folha de cálculo da aplicação Microsoft Excel (versão 16.60), onde foram criadas as etiquetas das variáveis e avaliação de critérios de inclusão antes de exportação para tratamento com o software de avaliação estatística IBM SPSS (versão 28).

Uma vez no SPSS foi completada a codificação das variáveis categóricas por forma a termos uma atribuição numérica em todos os elementos de análise: Sexo e Modalidade de Trabalho. As variáveis intervalares não foram codificadas pois apenas foram efetuadas análise descritivas destas.

O tratamento dos dados foi efetuado entre os meses de março e abril de 2022.

RESULTADOS

Análise das qualidades métricas das escalas

Apesar de ser considerada boa-prática a utilização de metodologias de Análise Fatorial Confirmatória (AFC) aquando do uso de instrumentos bem estudados e robustos, dado que as escalas “Cross-cultural adaptation of the Individual Work Performance” (Koopmans et al., 2014) e “New General Self-Efficacy Scale” (Chen et al., 2001) não se encontram traduzidas para português europeu e foram usadas adaptações pelos autores especificamente para o presente

trabalho, recorreram-se a metodologias de Análise Fatorial Exploratória (AFE) para avaliar as relações estruturais entre as variáveis e controlar as variáveis originais.

Adicionalmente, optou-se pela adoção da mesma metodologia para a escala “Perceived Organizational Support” (Eisenberger et al., 1986), que embora já adaptada para a população portuguesa (Dos Santos & Gonçalves, 2013) é reconhecida pelos autores da tradução como tendo obtido valores de ajustamento insatisfatórios num procedimento de Análise Fatorial Confirmatória ($F2=642.00$; $F2/df=31.11$; $CFI=0.782$; $GFI=0.747$; $AGFI=0.545$; $RMR=0.433$; $RMSEA=0.222$), sugerindo potencial desvio do instrumento original, mas assegurando KMO de 0.875 numa metodologia de AFE.

Para a elaboração da descrição das qualidades métricas das escalas usadas e análise dos resultados recorreu-se ao software de avaliação estatística IBM SPSS (versão 28). O estudo das dimensões foi efetuado após a ponderação da média em função das saturações fatoriais dos seus itens, ao que se seguiram as metodologias de análise e resultados descritos abaixo.

Validade

Como já referido, a validade do conteúdo das escalas foi atestada por um procedimento de Análise Fatorial Exploratória (AFE), que avalia em que medida a escala usada mede devidamente o construto em estudo (Marôco, 2018). Os pressupostos de validação são o valor do Teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) igual ou superior a 0.60 e o resultado do Teste de Esfericidade de Bartlett significativo ($p < .05$) (Tabachnick & Fidell, 2019).

O número de fatores a usar em cada escala foi estabelecido por via da apreciação dos critérios da percentagem da Variância Total Explicada, ou seja, a utilização das primeiras componentes principais que assegurem uma variância mínima explicada de 70%, também pelo Critério de Kaiser, ou seja, manter na escala componentes principais com uma variância explicada > 1 eigenvalue, assim como o critério de Scree Plot, com a identificação da linha de corte do número de fatores por via de uma análise gráfica.

O critério de validade de conteúdo foi considerado como cumprido dado que todas as escalas apresentam um valor de KMO amplamente superior ao valor de referência, como pode ser observado na tabela 2 (consultar igualmente o anexo F, tabelas 3, 4 e 5). O mesmo pode ser dito relativamente ao número de fatores obtidos dado que obtivemos os mesmos números de dimensões preconizadas pelos autores originais e até valores de percentagem de variância explicada superiores às escalas originais.

Tabela 2*Resultados da Análise Fatorial Exploratória*

Variável	KMO	%Variância Explicada
Autoeficácia	.889	65.028% (1 dimensão)
Percepção de Suporte Organizacional	.913	63.250% (1 dimensão)
Desempenho Individual de Trabalho	.909	61.102% (3 dimensões)

Fiabilidade das dimensões

A fiabilidade das dimensões foi avaliada pela apreciação da consistência interna com recurso ao Alfa de Cronbach (α). Esta metodologia permite identificar a proporção da variância dos resultados atribuída à dimensão em estudo e decidir sobre a possibilidade de eliminação de itens problemáticos para aumento de fiabilidade. O valor de referência para considerarmos a existência de uma boa consistência interna foi de $\alpha > 0.7$, (Marôco & Garcia-Marques, 2006).

Concluiu-se por este meio que nenhum instrumento beneficiava de eliminação de itens, pois todos apresentaram uma carga fatorial elevada em somente um dos fatores e respeitaram o valor de referência de consistência interna (ver tabela 6). No caso da escala de desempenho, ainda que o valor de saturação do item com resultados mais baixos tenha sido de .681, optou-se por incluir todos os itens da subdimensão CC, seguindo a estrutura proposta pelo autor.

Tabela 6*Resultados para análise da fiabilidade das dimensões*

Variáveis	Fiabilidade α Cronbach	
Autoeficácia	.891	
Percepção de Suporte Organizacional	.914	
Desempenho Individual de Trabalho	Desempenho de Tarefa	.891
	Desempenho Contextual	.859
	Comportamentos Contraproducentes	.755

Sensibilidade das dimensões

A sensibilidade das dimensões foi verificada por confirmação da normalidade da distribuição dos resultados com recurso ao teste de ajustamento Kolmogorov-Smirnov (KS) usando o valor de referência de $p\text{-value} < .05$ (Marôco, 2018); assim como pelo cálculo dos índices de Assimetria e Achatamento com valores de referência de $< |3|$ e $< |8|$, respectivamente (Kline, 2016).

Nesta análise aferiu-se não existirem desvios grosseiros à distribuição esperada: os índices de assimetria e achatamento revelam valores robustos, com variações entre $|.050|$ e $|1.059|$ e entre $|.427|$ e $|2.352|$ respetivamente (ver tabela 7)

Tabela 7

Resultados para análise da sensibilidade das dimensões

Variáveis	K-S	$p\text{-value}$	Assimetria	Curtose
Autoeficácia	.092	.000	-1.059	2.352
Percepção de Suporte Organizacional	.440	.000	-.262	-.427
Desempenho Individual de Trabalho	.430	.001	-.050	1.272

Análise descritiva das variáveis em estudo

Os dados obtidos para esta análise podem ser consultados na tabela 8.

Tabela 8

Estatísticas Descritivas das Variáveis em estudo

Variáveis	Máx.	Mín.	Média	Desvio Padrão
Desempenho Individual de Trabalho	1	5	3.533	.528
- Desempenho de Tarefa	1	5	4.196	.664
- Desempenho Contextual	1	5	3.809	.828
- Comportamentos Contraproducentes	1	5	2.372	.886
Autoeficácia	1	5	4.146	.641
Percepção de Suporte Organizacional	1	7	4.485	1.454

Da sua observação pode-se verificar que não se denotam efeitos teto ou chão relevantes como aqueles que são típicos instrumentos de auto-reporte (DeNisi & Murphy, 2017), as respostas surgem distribuídas entre os pontos mínimos e máximos e situam-se na sua maioria acima do ponto médio das escalas utilizadas. A exceção encontra-se nas respostas à subdimensão da escala de desempenho CC, que apresenta um valor baixo e marginalmente inferior ao ponto médio de 3 ($M = 2.372$, numa escala de 1 a 5), contudo, dado que mede uma atitude de índole negativa, um baixo valor representa uma declaração de comportamento no sentido positivo, ou seja, em média os participantes consideram que têm um baixo comportamento contraproducente no seu desempenho.

A Percepção de Suporte Organizacional, medida numa escala de 7 pontos (ponto médio de 4), é aquela onde se verificou uma maior aproximação das respostas à média ($M = 4.485$), mas que, todavia, apresenta o maior desvio padrão ($SD = 1.454$), indicando que esta é a dimensão que mais polariza os participantes. Destaca-se pela positiva a dimensão de AE e a subdimensão de DT que pontuam com uma média alta (> 4).

De uma forma geral pode-se dizer que os participantes consideram que tem uma autoeficácia e desempenho individual de tarefa e contextual médio-alto e que os seus comportamentos contraproducentes não comprometem o seu contributo. Pode-se também dizer que a percepção que estes têm do suporte organizacional é mediano, mas que se verifica alguma divergência nas opiniões, com variações entre o médio-alto e o médio-baixo.

Impacto das Variáveis Sociodemográficas nas Variáveis em Estudo

Usando o Coeficiente de Correlação de Pearson como base para o estudo da direção e intensidade da relação das presentes variáveis (Bryman & Cramer, 2004) e como valores de referência para avaliação da intensidade os intervalos defendidos por Marôco (2018).

Consultando os dados apresentados no Anexo G (Tabela 8), podemos verificar que a Idade apresenta uma correlação positiva quer com a Autoeficácia ($r = .089$; $p = .010$), quer com o Desempenho de Tarefa ($r = .089$; $p = .010$) e negativa com Comportamento Contraproducente ($r = -.194$; $p < .001$); por serem inferiores a .25 estas forças de associação podem ser consideradas fracas. Estes dados indicam que quanto maior a idade dos sujeitos maior é a força de associação positiva desta com a sua percepção de autoeficácia e de desempenho de tarefas, assim como a sua percepção de redução dos comportamentos prejudiciais para com a organização.

Adicionalmente foram também exploradas as correlações das restantes variáveis em estudo. Verifica-se que a Apoio Organizacional Percebido estabelece correlações moderadamente positivas

com Autoeficácia ($r = .269; p < .001$), Desempenho de Tarefa ($r = .280; p < .001$), Desempenho de Contexto ($r = .234; p < .001$), assim como com Comportamentos Contraproducentes, mas no sentido negativo ($r = -.405; p < .001$). Estes dados indicam-nos que, com o aumento da percepção do suporte da organização, pode-se esperar alguma melhoria no desempenho e um efeito um pouco maior da redução dos comportamentos negativos.

A Autoeficácia estabelece ainda correlações fortes com a dimensão de Desempenho Individual de Trabalho ($r = .567; p < .001$) e com as restantes subdimensões desta: Desempenho de Tarefa ($r = .698; p < .001$), Desempenho de Contexto ($r = .609; p < .001$), e uma correlação fraca e negativa com Comportamentos Contraproducentes ($r = -.167; p < .001$). Estes resultados indicam que a percepção de autoeficácia incita o sujeito a comportamentos fortemente direcionados para um aumento das destas modalidades de desempenho e redução de comportamentos prejudiciais.

Como seria de esperar, as diferentes subdimensões do Desempenho Individual de Trabalho estão fortemente, ou até muito fortemente, correlacionadas com esta: Desempenho de Tarefa ($r = .741; p < .001$) e Desempenho Contextual ($r = .842; p < .001$); mas apenas moderadamente no caso dos Comportamentos Contraproducentes ($r = .425; p < .001$).

Por fim, verifica-se que o Desempenho Contextual apresenta uma correlação forte com o Desempenho de Tarefa ($r = .655; p < .001$) e que os Comportamentos Contraproducentes têm uma associação negativa e fraca com o Desempenho de Tarefa ($r = -.145; p < .001$).

A Modalidade de Trabalho não apresenta significância estatística para inferirmos correlações com as restantes variáveis.

Foi também efetuado um teste *t-student* para amostras independentes por forma a avaliar possíveis diferenças entre os grupos Feminino e Masculino da variável Sexo, mas este efeito não se verificou dada a ausência de significância estatística quando considerando um *p-value* $< .05$ (Marôco, 2018). (consultar Anexo G, Tabela 9)

Testes de Hipóteses

O presente modelo de investigação segue um desenho correspondente a uma moderação moderada com três fatores (Hayes, 2018), pelo que foi feita uma análise de regressões múltiplas para testar a hipótese proposta. Para o efeito recorreremos ao Modelo 3 da ferramenta ‘PROCESS macro v. 4.1’ (Hayes, 2022) integrado na aplicação IBM SPSS (versão 28), dado que este permite testar estatisticamente um modelo com diversos moderadores por via da identificação da mudança de magnitude ou a relação entre as variáveis.

Recordando, a análise considera como variável dependente a Autoeficácia (AE), como moderador principal a Percepção do Suporte Organizacional (PSO), como moderador secundário a Modalidade de Trabalho (MT) e como variável dependente o Desempenho Individual de Tarefa (DIT). Dado que esta última dimensão é constituída por três subdimensões - Desempenho de Tarefa (DT), Desempenho Contextual (DC) e Comportamentos Contraproducentes (CC) - foram conduzidas três análises separadas por forma a medir os efeitos individualmente.

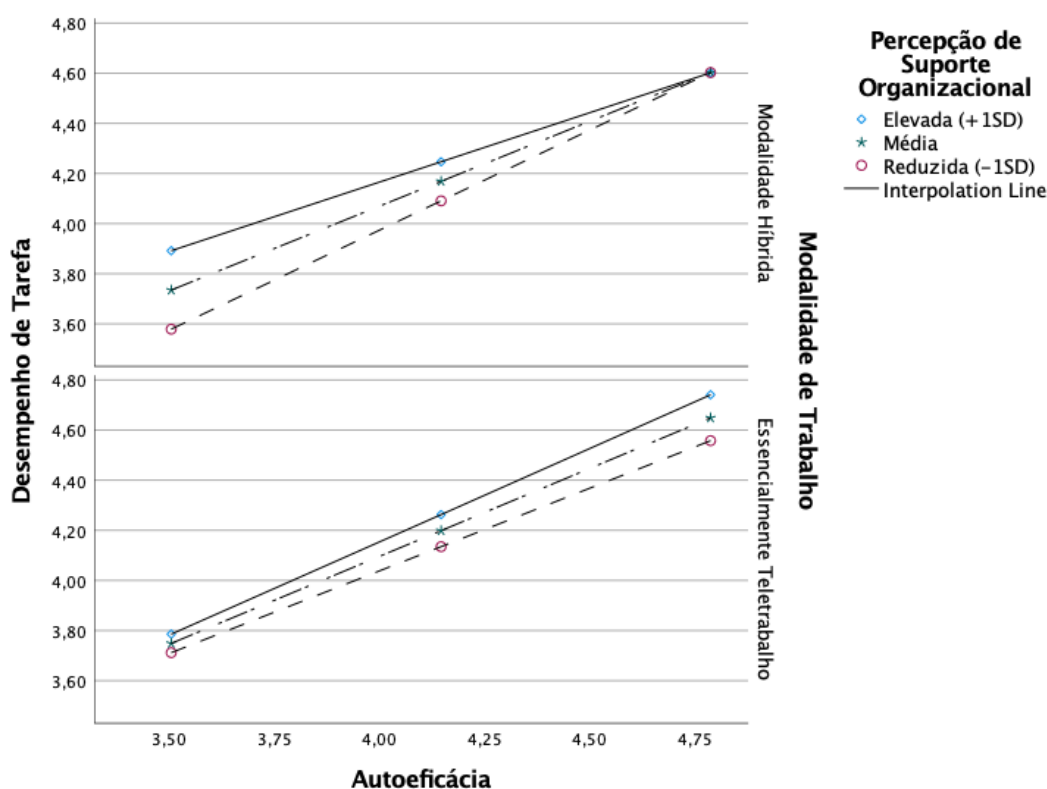
Efeitos na variável dependente Desempenho de Tarefa

Estabelecendo como variável dependente o DT, a análise de moderação revelou que o modelo é significativo e que explica em 50.3% esta modalidade de desempenho ($F(7,834) = 120.568, p < .001, R^2 = .503$). Utilizando a metodologia e nomenclatura defendida por Hayes (2018), verifica-se também que todas as variáveis incluídas no modelo, incluindo as suas interações, tem efeitos significativos no DT: estes ocorrem no sentido positivo no caso da AE ($b = 1.532, p < .001$), da PSO ($b = .879, p = .004$), MT ($b = 2.064, p = .003$) e da interação entre $AExPSO \times MT$ ($b = .113, p = .004$); e no sentido negativo no caso das interações entre $AExPSO$ ($b = -.197, p = .006$), $PSO \times MT$ ($b = -.478, p = .004$) e $AExMT$ ($b = -.480, p = .004$).

Dado que teste de interação incondicional de $AExPSO \times MT$ é significativo ($F(1,834) = 8.495, p = .004, R^2 = .005$), procedeu-se ao teste de efeito da interação condicional de $AExPSO$ nos diferentes níveis da variável dicotómica MT. Este teste revela que é somente na condição de MT na condição de 'Modalidade Mista' que existe efeito de moderação ($b = -.084, F(1,834) = 5.903, p = .015$). A demonstração gráfica pode ser observada na Figura 3, os restantes dados de análise do modelo e interação podem ser consultados no Anexo H, Tabela 10 e 11).

Figura 3

Gráfico de dispersão dos efeitos na variável dependente *Desempenho de Tarefa*



A limitação conjunta da falta de efeito de moderação em ambas as condições de MT somente permite uma conclusão parcial relativamente à Hipótese, nomeadamente no que concerne à subdimensão DT da variável Desempenho Individual de Trabalho na condição de ‘Modalidade Mista’.

Nesse sentido, e por análise dos efeitos condicionais do elemento moderador, verifica-se que na condição de trabalho ‘Modalidade Mista’, para grupo de participantes que pontuam baixa PSO, existe um maior efeito no DT conforme aumenta a AE dos participantes ($b = .798, p < .001$) quando comparado com os resultados dos participantes que pontuam maior PSO ($b = .554, p < .001$).

Efeitos na variável depende Desempenho de Contexto

Estabelecendo como variável dependente o DC, a análise de moderação revelou que o modelo é significativo e que explica em 38.6% esta modalidade de desempenho ($F(7,834) = 74,920, p < .001, R^2 = .386$). Embora marginalmente, verifica-se também que apenas a variável AE ($b = .861, p = .042$) e a interação PSOxMT ($b = -.471, p = .041$) têm efeitos significativos no DT. (ver Anexo H, Tabela 12)

Dado que teste de interação incondicional de AExPSOxMT não se revelou estatisticamente significativo ($F(1,834) = 2.615, p = .106, R^2a = .002$), não foi possível proceder ao teste de efeito da interação condicional de AExPSO nos diferentes níveis da variável dicotômica MT. Esta limitação impossibilita concluir relativamente à Hipótese no que concerne à subdimensão DC da variável Desempenho Individual de Trabalho.

Efeitos na variável depende Comportamento Contraproducente

Estabelecendo como variável dependente o CC, a análise de moderação revelou que o modelo é significativo e explica em 18.4% esta modalidade de desempenho ($F(7,834) = 26.839, p < .001, R^2 = .184$). Verifica-se também que todas as variáveis incluídas no modelo, incluindo as suas interações, tem efeitos significativos no DT: estes ocorrem no sentido positivo no caso da AE ($b = 1.480, p = .005$), da PSO ($b = 1.696, p = .001$), AE ($b = 1.480, p = .005$), MT ($b = 3.569, p = .002$) e da interação entre AExPSOxMT ($b = .210, p = .002$); e no sentido negativo no caso das interações entre AExPSO ($b = -.420, p = .001$), AExMT ($b = -.782, p = .006$) e PSOxMT ($b = -.793, p = .001$).

Dado que teste de interação incondicional de AExPSOxMT é significativo ($F(1,834) = 10.066, p = .002, R^2a = .010$), procedeu-se ao teste de efeito da interação condicional de AExPSO nos diferentes níveis da variável dicotômica MT. Este teste revela que é somente na condição de MT em condição de ‘Modalidade Mista’ que existe efeito de moderação ($b = -.210, F(1,834) = 12.698, p = .002$).

Uma vez mais, a limitação conjunta da falta de efeito de moderação em ambas as condições de MT, permite somente uma conclusão parcial relativamente à Hipótese, nomeadamente no que concerne à subdimensão CC da variável Desempenho Individual de Trabalho na condição de ‘Modalidade Mista’.

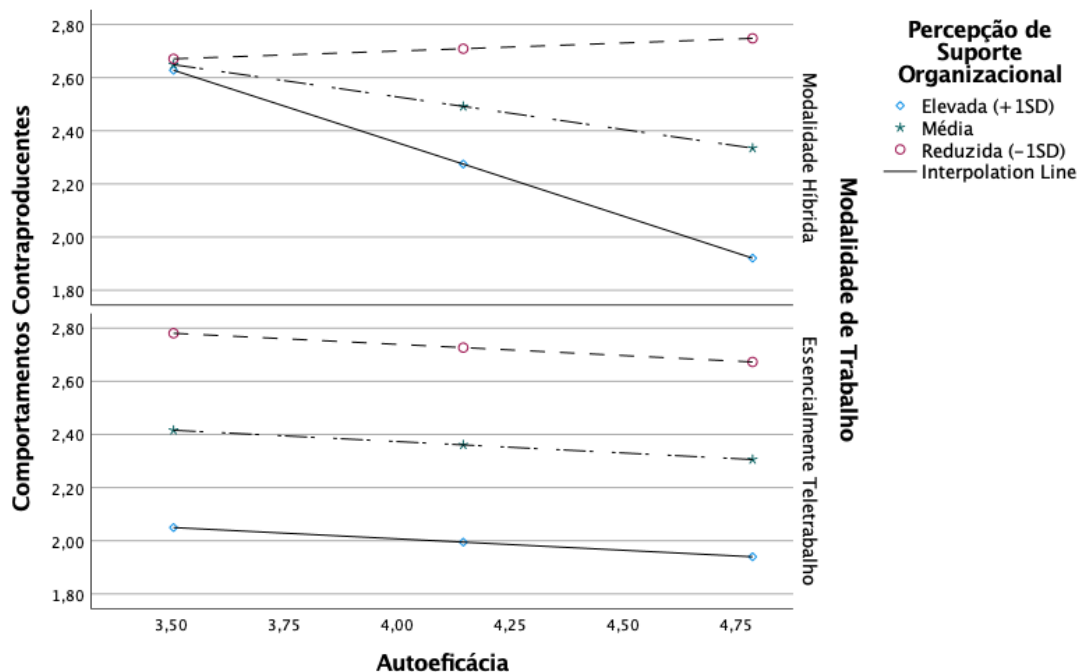
Assim e por análise dos efeitos condicionais do elemento moderador, verifica-se que na condição de trabalho ‘Modalidade Mista’ existe uma redução significativa dos CC conforme aumenta a AE dos participantes que pontuam elevada PSO ($b = -.551, p = .002$) quando comparados com os participantes que pontuam medianamente na PSO ($b = -.245, p = .049$).

Não temos dados estatisticamente significativos para concluir sobre este efeito em participantes com reduzida PSO (ver Figura 4).

A demonstração gráfica pode ser observada na figura 4, os restantes dados de análise de interação podem ser consultados no Anexo H, Tabela 13 e 14.

Figura 4

Gráfico de dispersão dos efeitos na variável dependente Comportamentos Contraproducentes



DISCUSSÃO

Por via dos resultados obtidos pode-se afirmar que independentemente da Modalidade de Trabalho a Autoeficácia do trabalhador apresenta-se como o maior preditor do Desempenho de Tarefa, podendo-se estabelecer que são estes os sujeitos mais bem preparados e que oferecem melhor garantia nos seus resultados em qualquer Modalidade de Trabalho em que sejam inseridos. Estes dados surgem alinhados com os estudos apresentados sobre o construto e apontam um caminho relativamente seguro para a manutenção de vantagens competitivas das organizações quando recrutam e selecionam trabalhadores com robustez nesta característica pessoal.

Contudo, como visto, confirma-se também que o máximo desempenho não está assegurado exclusivamente pela existência desta característica na força de trabalho, mas que existe um potencial latente que pode ser ativado pela ação positiva da organização.

Embora não tenha sido totalmente provada a hipótese por falta de resultados estatisticamente significativos para as duas modalidades de trabalho, foi possível fazê-lo parcialmente com efeitos mensuráveis para a modalidade híbrida, onde verificámos que os efeitos diretos da Percepção do Suporte Organizacional se fazem sentir globalmente de forma positiva no desempenho dos trabalhadores. Assim, é nesta condição (sempre que existe uma componente de

trabalho presencial) que são geradas condições mais propícias ao surgimento da capacidade moderadora da Percepção de Suporte Organizacional e ao surgimento dos efeitos verificados estatisticamente neste estudo.

Talvez seja defensável que a ausência de efeitos da Percepção de Suporte Organizacional na condição da modalidade de Teletrabalho aponte desde logo no sentido de uma menor sensibilidade deste grupo de trabalhadores para os temas relacionados com as dinâmicas sociais. Apontando para riscos acrescidos de um efeito de rutura do contrato psicológico e incapacidade de influência da supervisão direta por vias que não sejam as normativas, sugerindo uma degradação da relação socioprofissional apenas à condição transacional.

Creemos que este resultado só por si permite prescrever como boa prática organizacional o desenvolvimento de planos de ação no sentido de estabelecer estratégias orientadas para a relação positiva trabalhador-organização, mais especificamente assegurar que a condição de teletrabalho não é exercida em exclusividade, reservando assim tempo para momentos de promoção de um comportamento organizacional positivo.

Estas medidas podem ser defendidas pelo efeito positivo que a Percepção de Suporte Organizacional parece ter no Desempenho de Tarefa; notoriamente junto dos trabalhadores que tenham uma percepção de Baixa Autoeficácia e quando na Modalidade de Trabalho Híbrida, ou seja, quando desempenham as suas tarefas num modelo composto por teletrabalho e presencial.

Também no que concerne à redução de Comportamentos Contraproducentes e dado que, como descrito, estes contribuem negativamente para o desempenho global, o efeito positivo da intervenção da organização é igualmente fonte de melhoria de resultados; os dados obtidos mostram claramente uma redução da intenção de atitudes prejudiciais relativamente à organização quando os níveis de Apoio Organizacional Percebido são elevados. Este efeito é de grande magnitude e muito evidente em sujeitos com elevada Autoeficácia e, uma vez mais, quando os sujeitos exercem as suas funções na Modalidade de Trabalho Híbrida.

Implicações práticas

De uma forma geral e embora a modalidade de teletrabalho a tempo inteiro tenha sido adotada como plano de contingência num contexto social complexo, os modelos híbridos que surgiram como alternativa à tradicional prestação do trabalho presencial, continuam a apresentar-se como uma realidade cada vez mais adotada pelas empresas, requisitadas pelos trabalhadores e que até se poderá vir a estabelecer como paradigma nas CSS.

Assim e ainda que as conclusões aqui apresentadas não incidam sobre a totalidade da expectativa inicialmente proposta como hipótese – ou seja, a comparação de resultados entre diferentes modalidades de trabalho - a afirmação sobre a necessidade de existir informação útil para a tomada de decisão, também nos modelos híbridos, mantém a sua pertinência e atualidade.

Creemos que o mesmo pode ser dito acerca de entendimento dos fenómenos sociais em que os benefícios organizacionais possam surgir, com maior ou menor incidência, quer para o trabalhador, quer para a empresa - preferencialmente para ambos – pelo que acreditamos que o presente trabalho contribui para a atualização do corpo de literatura empírica em torno do potencial de intervenção sistémica nas organizações.

Apontamos também especial relevo para os contextos de CSS, não só por ser a indústria de referência neste estudo e de onde foi obtida a amostra, mas porque ajuda a responder a uma necessidade de entendimento sobre a forma como a Percepção de Suporte Organizacional se pode traduzir em melhores atividades de serviço ao cliente (Eisenberger et al., 2020), com virtudes para os trabalhadores, empresas e para os consumidores destes serviços.

Nesta indústria e de uma forma específica, as estratégias de intervenção podem passar pelo investimento em programas que criem maior proximidade e suporte da estrutura de gestão operacional aos trabalhadores (potenciar melhorias na PSO), estabelecimento de agendas de trabalho que incluam trabalho presencial com frequência e regularidade, onde se invista na participação em atividades sociais e adoção de práticas que suportem o surgimento de maior confiança das suas capacidades nas diferentes modalidades de desempenho: nomeadamente por via da promoção de autoscopias seguidas de ações de coaching pela supervisão (melhorias no Desempenho de Tarefa), da promoção de mecanismos de participação nas atividades do departamento (melhorias no Desempenho Contextual) e de participação em programas de representação e divulgação da empresa (melhorias no Comportamento Contraproducente).

Limitações e estudos futuros

Este estudo, ao seguir um design correlacional, limita obviamente a possibilidade de existir uma inferência causal das relações estudadas. Não deixa, contudo, de informar sobre as direções e magnitudes de efeito esperados. Também o facto de ser um estudo transversal impede uma análise longitudinal, estatisticamente mais robusta e capaz de demonstrar a persistência temporal dos efeitos descritos.

A amostra recolhida de forma não probabilística, por conveniência, limita a representatividade da população e está também centrada numa tipologia de trabalho, numa

indústria específica, com um ambiente psicossocial particular, o que pode limitar o potencial de generalização dos resultados até mais estudos surgirem com o objetivo de diversificação destes fatores.

O facto da amostra pertencer a uma classe profissional onde cerca de 50% da tipologia de contratos é temporária e sazonal (APCC, 2022) pode também enviesar os resultados por fenómenos de desajustabilidade social associada à expectativa de manutenção do posto de trabalho.

Uma limitação óbvia nesta investigação foi não terem sido obtidos dados estatisticamente significativos para a população que esteve maioritariamente em teletrabalho, muito embora constituam 84.9% da amostra. Hill e colaboradores (1998) defendem que se deve assegurar um período prolongado de teletrabalho para que os efeitos das variáveis relacionadas com o trabalho se instalem e se sejam mensuráveis nos sujeitos, pelo que no futuro se recomenda o recurso a estudos longitudinais por forma a considerar este fenómeno.

No âmbito do Regulamento Geral de Proteção de Dados verifica-se uma quase impossibilidade legal do acesso a dados reais de desempenho dos trabalhadores a terceiros, pelo que para contornar a dificuldade de medir este construto sem invalidar a possibilidade do estudo foi utilizado o questionário IWPQ, dado que este está desenvolvido como instrumento de auto-reporte. Estudos futuros que possam ter acesso às componentes de avaliação individuais - tal como medidas pelos supervisores - podem contribuir para assegurar a medição da relação entre o construto da Autoeficácia e do Desempenho Individual de Trabalho diretamente, eliminando a necessidade da aplicação de mais um questionário. O mesmo pode ser dito relativamente à quantidade de tempo dispendido nas diferentes Modalidades de Trabalho: a medição direta por via de sistemas de gestão operacional, relógio de ponto ou ferramentas digitais, permite simplificar o instrumento de investigação.

Tal como o IWPQ, os restantes questionários utilizados neste estudo são também de auto-reporte; esta tipologia de instrumentos, centrados somente na percepção do próprio sujeito, apresentam limitações estatísticas já conhecidas, nomeadamente uma menor correlação com o desempenho formal tal avaliado pelos superiores hierárquicos (Jaramillo et al., 2005) e sofrem de um efeito de complacência do sujeito sobre si mesmo, com risco dos resultados serem modificados por fenómenos associados à desabilidade social (Van der Heijden and Nijhof, 2004). Sugere-se por isso o exercício de cautela sobre as conclusões daqui retiradas, notoriamente nos fenómenos de Comportamento Contraproducentes, por serem alvo de juízo por parte da organização se alguma vez expostos e observados (Dalal, 2005).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abun, D., Ranay, F. B., Magallanes, T., & Encarnacion, M. J. (2022). The effect of corporate governance on the individual work performance of employees: The case of private higher education. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478)*, 11(3), 82–98. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i3.1763>
- Afonso, P., Fonseca, M., & Teodoro, T. (2021). Evaluation of anxiety, depression and sleep quality in full-time teleworkers. *Journal of Public Health*, 164. <https://doi.org/10.1093/pubmed/fdab164>
- 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>
- APCC (2022) Estudo de Benchmarking da Atividade de Contact Centers em Portugal. <https://www.apcontactcenters.org/benchmarking-apcc-2022>
- APCC (2022) Estudo de Benchmarking da Atividade de Contact Centers em Portugal. <https://www.apcontactcenters.org/benchmarking-apcc-2021>
- Araújo, M., & Moura, O. (2013). Estrutura factorial da General Self-Efficacy Scale (Escala de Auto-Eficácia Geral) numa amostra de professores portugueses. *Laboratório de Psicologia*, 9(1), 95–105. <https://doi.org/10.14417/lp.638>
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383–400. <https://doi.org/10.1002/job.144>
- Balsan, L. A. G., Carneiro, L. L., Bastos, A. V. B., & Cost, V. M. F. (2020). Adaptação e Validação da Nova Escala Geral de Autoeficácia. *Revista Avaliação Psicológica*. <https://doi.org/10.15689/ap.2020.1904.16654.07>

- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>
- Bandura, A. (1990). Selective Activation and Disengagement of Moral Control. *Journal of Social Issues*, 46(1), 27–46. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1990.tb00270.x>
- Bandura, A. (1999). Moral Disengagement in the Perpetration of Inhumanities. *Personality and Social Psychology Review*, 3(3), 193–209. https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0303_3
- Baruch, Y. (2001). The status of research on teleworking and an agenda for future research. *International Journal of Management Reviews*, 3(2), 113–129. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00058>
- Becker, T. E. (2005). Potential Problems in the Statistical Control of Variables in Organizational Research: A Qualitative Analysis with Recommendations. *Organizational Research Methods*, 8(3), 274–289. <https://doi.org/10.1177/1094428105278021>
- Becker, W. J., Belkin, L. Y., Tuskey, S. E., & Conroy, S. A. (2022). Surviving remotely: How job control and loneliness during a forced shift to remote work impacted employee work behaviors and well-being. *Human Resource Management*, HRM.22102. <https://doi.org/10.1002/hrm.22102>
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Quinn, M., & Walton, R. (1984). Managing human assets. *Human Resource Management*, 24(3), 362–365. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930240310>
- Bélangier, F., Watson-Manheim, M. B., & Swan, B. R. (2013). A multi-level socio-technical systems telecommuting framework. *Behaviour & Information Technology*, 32(12), 1257–1279. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2012.705894>
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349–360. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.349>
- Bentley, T. A., Teo, S. T. T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R., & Gloet, M. (2016). The role of organizational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach. *Applied Ergonomics*, 52, 207–215. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2015.07.019>

- Blecharz, J., Luszczynska, A., Scholz, U., Schwarzer, R., Siekanska, M., & Cieslak, R. (2014). Predicting performance and performance satisfaction: Mindfulness and beliefs about the ability to deal with social barriers in sport. *Anxiety, Stress, & Coping*, 27(3), 270–287. <https://doi.org/10.1080/10615806.2013.839989>
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. In: N. Schmitt, & W.C. Borman (Eds.), *Personnel Selection in Organizations* (pp. 71-98). San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Boxall, P. F., & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management* (3rd ed). Palgrave Macmillan.
- Brooks, S. K., Webster, R. K., Smith, L. E., Woodland, L., Wessely, S., Greenberg, N., & Rubin, G. J. (2020). The psychological impact of quarantine and how to reduce it: Rapid review of the evidence. *The Lancet*, 395(10227), 912–920. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)30460-8](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30460-8)
- Bryman, A., & Cramer, D. (2004). *Quantitative Data Analysis with SPSS 12 and 13* (0 ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203498187>
- Caesens, G., & Stinglhamber, F. (2014). The relationship between perceived organizational support and work engagement: The role of self-efficacy and its outcomes. *European Review of Applied Psychology*, 64(5), 259–267. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2014.08.002>
- Caesens, G., Stinglhamber, F., Demoulin, S., & De Wilde, M. (2017). Perceived organizational support and employees' well-being: The mediating role of organizational dehumanization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(4), 527–540. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1319817>
- Caetano, A., Neves, J., & Ferreira, J. (2020). Teorias Organizacionais: Abordagens clássicas. In *Psicossociologia das organizações: Fundamentos e aplicações*. Edições Silabo.
- Campbell, J. P. (2012). *Leadership, the Old, the New, and the Timeless: A Commentary*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195398793.013.0024>

- Campbell, J. P., M.C. Henry, J. J., & Wise, L. L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology*, 43(2), 313–575. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1990.tb01561.x>
- Campbell J.P., McCloy R.A., Oppler SH, Sager CE. 1993. A theory of performance. See *Schmitt & Borman* 1993, pp. 35–70
- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The Modeling and Assessment of Work Performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 47–74. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>
- Carpini, J. A., Parker, S. K., & Griffin, M. A. (2017). A Look Back and a Leap Forward: A Review and Synthesis of the Individual Work Performance Literature. *Academy of Management Annals*, 11(2), 825–885. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0151>
- Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C., & Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: A multidimensional approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 51–73. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1541886>
- Chen, G., Gully, S. M., & Eden, D. (2001). Validation of a New General Self-Efficacy Scale. *Organizational Research Methods*, 4(1), 62–83. <https://doi.org/10.1177/109442810141004>
- Cohen, J. (1992). Statistical Power Analysis. *Current Directions in Psychological Science*, 1(3), 98–101. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.ep10768783>
- Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. *Frontiers in Psychology*, 11, 590271. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>

- Chullen, C.; Dunford, B.; Angermeier, I.; Boss, W.; Boss, D., (2010). Minimizing Deviant Behavior in Healthcare Organizations: The Effects of Supportive Leadership and Job Design, *Journal of Healthcare Management*, (6) - p381-398
- d'Oliveira, T. (2007). *Teses e dissertações: Recomendações para a elaboração e estruturação de trabalhos científicos*. RH Editores.
- Dalal, R. S. (2005). A Meta-Analysis of the Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1241–1255. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1241>
- Delbridge, R., & Sallaz, J. J. (2015). Work: Four Worlds and Ways of Seeing. *Organization Studies*, 36(11), 1449–1462. <https://doi.org/10.1177/0170840615612021>
- DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421–433. <https://doi.org/10.1037/apl0000085>
- Doğru, Ç. (Ed.). (2019). *Handbook of Research on Contemporary Approaches in Management and Organizational Strategy*: IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-6301-3>
- Dos Santos, J. V., & Gonçalves, G. (2013). Contribuição para a adaptação portuguesa da escala de Percepção de Suporte Organizacional de Eisenberger, Huntington, Hutchison e Sowa (1986). *Laboratório de Psicologia*, 8(2), 213–223. <https://doi.org/10.14417/lp.642>
- Draghici, A., Popescu, A.-D., & Gogan, L. M. (2014). A Proposed Model for Monitoring Organizational Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 124, 544–551. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.518>
- Eder, P., & Eisenberger, R. (2008). Perceived Organizational Support: Reducing the Negative Influence of Coworker Withdrawal Behavior. *Journal of Management*, 34(1), 55–68. <https://doi.org/10.1177/0149206307309259>

- Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Eisenberger, R., & Cameron, J. (1996). Detrimental effects of reward: Reality or myth? *American Psychologist*, 51(11), 1153–1166. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.51.11.1153>
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction. *The Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812–820. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.5.812>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Eisenberger, R., & Rhoades, L. (2001). Perceived organizational support: when employers esteem employees. *Academy of Management Proceedings*, 2002(1), 1–1. <https://doi.org/10.5465/apbpp.2001.27461425>
- Eisenberger, R., Rhoades Shanock, L., & Wen, X. (2020). Perceived Organizational Support: Why Caring About Employees Counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7(1), 101–124. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044917>
- Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011). *Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees*. American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12318-000>
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>
- Ferreira, J.M.C. (2020). Teorias organizacionais: abordagens clássicas. Em A. Caetano, J.G. Neves, J.M.C. Ferreira (Eds.), *Psicossociologia das Organizações: Fundamentos e Aplicações* (. Edições Sílabo.
- Ferreira, I., Martinez, F., Nunes, G., & Duarte, H., (2015). *Gestão de recursos humanos para gestores*. Editora RH.

- Ford, B. Q., Lam, P., John, O. P., & Mauss, I. B. (2018). The psychological health benefits of accepting negative emotions and thoughts: Laboratory, diary, and longitudinal evidence. *Journal of Personality and Social Psychology*, *115*(6), 1075–1092. <https://doi.org/10.1037/pspp0000157>
- French, K. A., Dumani, S., Allen, T. D., & Shockley, K. M. (2018). A meta-analysis of work–family conflict and social support. *Psychological Bulletin*, *144*(3), 284–314. <https://doi.org/10.1037/bul0000120>
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, *92*(6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Gajendran, R. S., Harrison, D. A., & Delaney-Klinger, K. (2015). Are Telecommuters Remotely Good Citizens? Unpacking Telecommuting’s Effects on Performance Via I-Deals and Job Resources: Personnel Psychology. *Personnel Psychology*, *68*(2), 353–393. <https://doi.org/10.1111/peps.12082>
- Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., & Toscano, F. (2021). Work from Home during the COVID-19 Outbreak: The Impact on Employees’ Remote Work Productivity, Engagement and Stress. *Journal of Occupational & Environmental Medicine, Publish Ahead of Print*. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002236>
- Gálvez, A., Tirado, F., & Martínez, M. J. (2020). Work–Life Balance, Organizations and Social Sustainability: Analyzing Female Telework in Spain. *Sustainability*, *12*(9), 3567. <https://doi.org/10.3390/su12093567>
- Gardner, D. G., & Pierce, J. L. (1998). Self-Esteem and Self-Efficacy within the Organizational Context: An Empirical Examination. *Group & Organization Management*, *23*(1), 48–70. <https://doi.org/10.1177/1059601198231004>

- Gartner (2021). *Future of Work From Home for Service and Support Employees*. from <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/future-of-work-from-home-for-service-and-support-employees>
- Golden, T. D. (2006). The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 319–340. <https://doi.org/10.1002/job.369>
- Golden, T. D., & Gajendran, R. S. (2019). Unpacking the Role of a Telecommuter’s Job in Their Performance: Examining Job Complexity, Problem Solving, Interdependence, and Social Support. *Journal of Business and Psychology*, 34(1), 55–69. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9530-4>
- Golden, T. D., & Raghuram, S. (2010). Teleworker knowledge sharing and the role of altered relational and technological interactions: teleworker knowledge sharing. *Journal of Organizational Behavior*, 31(8), 1061–1085. <https://doi.org/10.1002/job.652>
- Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2005). The Impact of Extent of Telecommuting on Job Satisfaction: Resolving Inconsistent Findings. *Journal of Management*, 31(2), 301–318. <https://doi.org/10.1177/0149206304271768>
- 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>
- Grant, C. A., Wallace, L. M., & Spurgeon, P. C. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker’s job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations*, 35(5), 527–546. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2012-0059>
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327–347. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24634438>

- Guion, R. (1998). *Assessment, Measurement, and Prediction for Personnel Selection*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Hahn, V. C., Binnewies, C., Sonnentag, S., & Mojza, E. J. (2011). Learning how to recover from job stress: Effects of a recovery training program on recovery, recovery-related self-efficacy, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology, 16*(2), 202–216. <https://doi.org/10.1037/a0022169>
- Harker Martin, B., & MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organizations?: A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. *Management Research Review, 35*(7), 602–616. <https://doi.org/10.1108/01409171211238820>
- Harrison, D. A., Newman, D. A., & Roth, P. L. (2006). How Important are Job Attitudes? Meta-Analytic Comparisons of Integrative Behavioral Outcomes and Time Sequences. *Academy of Management Journal, 49*(2), 305–325. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.20786077>
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (Second edition). Guilford Press.
- Hill, E. J., Miller, B. C., Weiner, S. P., & Colihan, J. (1998). Influences of the virtual office on aspects of work and work/life balance. *Personnel Psychology, 51*(3), 667–683. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1998.tb00256.x>
- Hirschi, A., Jaensch, V. K., & Herrmann, A. (2017). Protean career orientation, vocational identity, and self-efficacy: An empirical clarification of their relationship. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 26*(2), 208–220. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1242481>
- Jaramillo, F., Mulki, J. P., & Marshall, G. W. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research. *Journal of Business Research, 58*(6), 705–714. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.10.004>
- Jimmieson, N. L., Terry, D. J., & Callan, V. J. (2004). A Longitudinal Study of Employee Adaptation to Organizational Change: The Role of Change-Related Information and Change-Related Self-

- Efficacy. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1), 11–27. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.9.1.11>
- Jolly, P. M., Kong, D. T., & Kim, K. Y. (2021). Social support at work: An integrative review. *Journal of Organizational Behavior*, 42(2), 229–251. <https://doi.org/10.1002/job.2485>
- Jose, P. (2013). *Doing Statistical Mediation and Moderation* (13). Guilford Press.
- Judge, T. A., Jackson, C. L., Shaw, J. C., Scott, B. A., & Rich, B. L. (2007). Self-efficacy and work-related performance: The integral role of individual differences. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 107–127. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.107>
- Jundt, D. K., Shoss, M. K., & Huang, J. L. (2015). Individual adaptive performance in organizations: A review: Adaptive Performance: A Review. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), S53–S71. <https://doi.org/10.1002/job.1955>
- Kaštelan, M., & Sokolic, D. (2017). 6th International Scientific Symposium Economy of Eastern Croatia. *The Evolution of Work Organization and Its Implication for Educational Policies and Managerial Practices*, 335–344.
- Kim, K. Y., Eisenberger, R., & Baik, K. (2016). Perceived organizational support and affective organizational commitment: Moderating influence of perceived organizational competence: Perceived Organizational Competence. *Journal of Organizational Behavior*, 37(4), 558–583. <https://doi.org/10.1002/job.2081>
- Kim, Y., & Ployhart, R. E. (2014). The effects of staffing and training on firm productivity and profit growth before, during, and after the Great Recession. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 361–389. <https://doi.org/10.1037/a0035408>
- Kirk, J., & Belovics, R. (2006). Making e-working work. *Journal of Employment Counseling*, 43(1), 39–46. <https://doi.org/10.1002/j.2161-1920.2006.tb00004.x>

- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., van Buuren, S., van der Beek, A. J., & de Vet, H. C. W. (2012). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6–28. <https://doi.org/10.1108/17410401311285273>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., de Vet, H. C. W., & van der Beek, A. J. (2014). Construct Validity of the Individual Work Performance Questionnaire. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 56(3), 331–337. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000113>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Lerner, D., de Vet, H. C. W., & van der Beek, A. J. (2016). Cross-cultural adaptation of the Individual Work Performance Questionnaire. *Work*, 53(3), 609–619. <https://doi.org/10.3233/WOR-152237>
- Kossek, E. E., Lautsch, B. A., & Eaton, S. C. (2006). Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work–family effectiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), 347–367. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.07.002>
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Lebas, M., & Euske, K. (2002). A conceptual and operational delineation of performance. In A. Neely (Ed.), *Business Performance Measurement* (1st ed., pp. 65–79). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511753695.006>
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The Relationship Between Man and Organization. *Administrative Science Quarterly*, 9(4), 370. <https://doi.org/10.2307/2391032>
- Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, 3rd Ed: Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1977. 360 pp., paper or hardbound. (1977). *Group & Organization Studies*, 2(4), 514–515. <https://doi.org/10.1177/105960117700200419>

- Marani, M., Katul, G. G., Pan, W. K., & Parolari, A. J. (2021). Intensity and frequency of extreme novel epidemics. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 118(35), e2105482118. <https://doi.org/10.1073/pnas.2105482118>
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2013). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65–90. <https://doi.org/10.14417/lp.763>
- Marshall, G. W., Michaels, C. E., & Mulki, J. P. (2007). Workplace isolation: Exploring the construct and its measurement. *Psychology and Marketing*, 24(3), 195–223. <https://doi.org/10.1002/mar.20158>
- Maslow, A. H. A theory of human motivation. *Psychological Review*, v. 50, 1943, p. 370-396.
- Maurer. (2021). *SHRM: Half of Workers Wish to Remain Remote Permanently*. <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-news/pages/shrm-half-workers-wish-remain-remote-permanently.aspx>
- Maurer, T. J. (2001). Career-relevant learning and development, worker age, and beliefs about self-efficacy for development. *Journal of Management*, 18.
- McKinsey. (2020). The future of remote work: An analysis of 2,000 tasks, 800 jobs, and 9 countries | McKinsey. <https://tinyurl.com/4cnjr7ts>
- Motowildo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance. *Human Performance*, 10(2), 71–83. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_1
- Mulki, J. P., & Jaramillo, F. (2011). Workplace isolation: Salespeople and supervisors in USA. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(4), 902–923. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.555133>
- Nilles, J. (1975). Telecommunications and Organizational Decentralization. *IEEE Transactions on Communications*, 23(10), 1142–1147. <https://doi.org/10.1109/TCOM.1975.1092687>

- Norman, S. M., Avey, J., Larson, M., & Hughes, L. (2020). The development of trust in virtual leader–follower relationships. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 15(3), 279–295. <https://doi.org/10.1108/QROM-12-2018-1701>
- Nowiński, W., Haddoud, M. Y., Lančarič, D., Egerová, D., & Czeglédi, C. (2019). The impact of entrepreneurship education, entrepreneurial self-efficacy and gender on entrepreneurial intentions of university students in the Visegrad countries. *Studies in Higher Education*, 44(2), 361–379. <https://doi.org/10.1080/03075079.2017.1365359>
- Oliveira, A., & Lisboa, T. A. O. (2011). Elementos de estatística descritiva. Universidade Aberta. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.33227.11043>
- ONU (2020). Organização Mundial da Saúde declara novo coronavírus uma pandemia <https://tinyurl.com/y2jdryva>
- Organ DW. (1988). Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome. Lexington, MA: Lexington Books
- Ouwerkerk, J., & Bartels, J. (2020). *Is anyone else feeling completely unessential? Meaningful work, identification, job insecurity, and online organizational behavior during a lockdown in the Netherlands* [Preprint]. PsyArXiv. <https://doi.org/10.31234/osf.io/mx84h>
- Parker, S., & Wall, T. (1998). *Job and Work Design: Organizing Work to Promote Well-Being and Effectiveness*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452231518>
- Paula, A. P. V. de, & Queiroga, F. (2015). Satisfação no trabalho e clima organizacional: A relação com autoavaliações de desempenho. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 15(4), 362–373. <https://doi.org/10.17652/rpot/2015.4.478>
- Pereira, O. G. (2004). *Fundamentos de comportamento organizacional*. Fundação Calouste Gulbenkian.
- PwC (2021). It's time to reimagine where and how work will get done - PwC's US Remote Work Survey <https://tinyurl.com/ydpkuu77>

- Ramos-Villagrasa, P. J., Barrada, J. R., Fernández-del-Río, E., & Koopmans, L. (2019). Assessing job performance using brief self-report scales: the case of the individual work performance questionnaire. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 35(3), 195–205. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a21>
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: a multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555–572. <https://doi.org/10.2307/256693>
- Rockstuhl, T., Eisenberger, R., Shore, L. M., Kurtessis, J. N., Ford, M. T., Buffardi, L. C., & Mesdaghinia, S. (2020). Perceived organizational support (POS) across 54 nations: A cross-cultural meta-analysis of POS effects. *Journal of International Business Studies*, 51(6), 933–962. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00311-3>
- Rosenfield, C. L., & Alves, D. A. de. (2011). Autonomia e trabalho informacional: O teletrabalho. *Dados*, 54(1), 207–233. <https://doi.org/10.1590/S0011-52582011000100006>
- Santana, M., & Cobo, M. J. (2020). What is the future of work? A science mapping analysis. *European Management Journal*, 38(6), 846–862. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.04.010>
- Scholz, U., Gutiérrez Doña, B., Sud, S., & Schwarzer, R. (2002). Is General Self-Efficacy a Universal Construct?1. *European Journal of Psychological Assessment*, 18(3), 242–251. <https://doi.org/10.1027//1015-5759.18.3.242>
- Schwarzer, R., & Hallum, S. (2008). Perceived Teacher Self-Efficacy as a Predictor of Job Stress and Burnout: Mediation Analyses. *Applied Psychology*, 57(s1), 152–171. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2008.00359.x>
- Shaughnessy, J. J., Zechmeister, E. B., & Zechmeister, J. S. (2015). *Research methods in psychology* (7; Tenth Edition). McGraw-Hill Education.

- Shell, D. F., Murphy, C. C., & Bruning, R. H. (1989). Self-efficacy and outcome expectancy mechanisms in reading and writing achievement. *Journal of Educational Psychology*, *81*(1), 91–100. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.81.1.91>
- Sherer, M., & Adams, C. H. (1983). Construct Validation of the Self-Efficacy Scale. *Psychological Reports*, *53*(3), 899–902. <https://doi.org/10.2466/pr0.1983.53.3.899>
- Shoss, M. K., Eisenberger, R., Restubog, S. L. D., & Zagencyk, T. J. (2013). Blaming the organization for abusive supervision: The roles of perceived organizational support and supervisor's organizational embodiment. *Journal of Applied Psychology*, *98*(1), 158–168. <https://doi.org/10.1037/a0030687>
- Siqueira, M. M. M. (2003). Proposição e análise de um modelo para comportamentos de cidadania organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, *7*(spe), 165–184. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552003000500009>
- Sokolic, D. (2022). Remote work and hybrid work organizations. *78th International Scientific Conference on Economic and Social Development*, 12.
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, *68*(3), 446–460. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.005>
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1988). *Self-Efficacy and Work-Related Performance: A Meta-Analysis*. 22.
- Steward, J. (2022, April 24). *The Ultimate List Of Remote Work Statistics for 2022*. <https://findstack.com/remote-work-statistics/>
- Stinglhamber, F., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, *87*(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.4.698>

- Stone, D. L., & Deadrick, D. L. (2015). Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 139–145. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.003>
- Suh, A., & Lee, J. (2017). Understanding teleworkers' technostress and its influence on job satisfaction. *Internet Research*, 27(1), 140–159. <https://doi.org/10.1108/IntR-06-2015-0181>
- Sullivan, C., & Lewis, S. (2001). Home-based Telework, Gender, and the Synchronization of Work and Family: Perspectives of Teleworkers and their Co-residents. *Gender, Work & Organization*, 8(2), 123–145. <https://doi.org/10.1111/1468-0432.00125>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). Using multivariate statistics. California: Pearson.
- Tejero, L. M. S., Seva, R. R., & Fadrilan-Camacho, V. F. F. (2021). Factors associated with work-life balance and productivity before and during work from home. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 63(12), 1065–1072. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002377>
- Valentine, S., Greller, M. M., & Richtermeyer, S. B. (2006). Employee job response as a function of ethical context and perceived organization support. *Journal of Business Research*, 59(5), 582–588. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.06.004>
- van der Heijden, B. I. J. M., & Nijhof, A. H. J. (2004). The value of subjectivity: Problems and prospects for 360-degree appraisal systems. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(3), 493–511. <https://doi.org/10.1080/0958519042000181223>
- Varma, A., Jaiswal, A., Pereira, V., & Kumar, Y. L. N. (2022). Leader-member exchange in the age of remote work. *Human Resource Development International*, 25(2), 219–230. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2047873>
- Vilelas, J., (2020). *Investigação - O Processo de Construção do Conhecimento*. Edições Silabo.
- Vroom, V.H. (1964) *Work and Motivation*. Wiley, New York.

- Waters, L., Allen, K.-A., & Arslan, G. (2021). Stress-Related Growth in Adolescents Returning to School After COVID-19 School Closure. *Frontiers in Psychology*, 12, 643443. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.643443>
- Waters, L., Hall, D. T., Wang, L., & Briscoe, J. P. (2015). Protean career orientation: A review of existing and emerging research. In R. Burke, K. Page, & C. Cooper, *Flourishing in Life, Work and Careers* (pp. 235–260). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781783474103.00022>
- Welbourne, T. M., Johnson, D. E., & Erez, A. (1998). The role-based performance scale: validity analysis of a theory-based measure. *Academy of Management Journal*, 41(5), 540–555. <https://doi.org/10.2307/256941>
- Worley, C. G., Williams, T., & Lawler, E. E. (2014). *The agility factor: Building adaptable organizations for superior performance* (1. ed). Jossey-Bass.
- Zanelli, J. C.; Borges-Andrade, J. E.; Bastos, A. V. B (2014) *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. 2 ed.. Porto Alegre: Artmed.

ANEXOS

ANEXO A – Revisão de Literatura

Modalidade de Trabalho

O estudo das diferentes condições físicas em que o trabalho é desempenhado numa empresa tem sido um tema tratado fundamentalmente no contexto dos estudos organizacionais (Kastelan & Sokolic, 2017), pelo que não é de estranhar que estes estudos se tenham centrado inicialmente na materialidade física que caracteriza os espaços experimentados por processos sociais, hierarquizados, onde se desenvolve uma cultura e história muito específica (Delbridge & Sallaz, 2015). Aliás, pode-se dizer que as ideias sobre a importância das práticas da organização do trabalho, a sua medição e a otimização dos resultados, são temas que vem a ser abordado desde as teorias Tayloristas, dos finais do século XIX, mas também dos estudos de Mayo, entre 1920 e 1930, nas fábricas de Hawthorne, que vieram dar visibilidade às diferentes características das tarefas associadas à produção de serviços, também por comparação à produção de bens (Ferreira, 2020).

Numa apreciação sistémica, as alterações contingenciais que advém do contexto tecnológico, económico e sociodemográfico, criam inevitavelmente desafios às organizações (Stone & Deadrick, 2015), assim, quando Chambel e Peiró (2003, como citado por Ferreira & Martinez, 2015) descrevem o seu entendimento sobre os processos de mudança organizacional, sublinham que a própria adaptação das organizações é um processo complexo que requer não só ajustes nas práticas relacionadas com a gestão estratégica, mas também nas facetas relacionadas com as práticas de recursos humanos e com influencia direta na relação com o capital humano.

Neste sentido é defensável que apenas por via destas ações – estratégia de gestão empresarial e estratégias de gestão do capital humano - se podem então criar os fatores impulsionadores das vantagens competitivas que se apresentem como de real necessidade para a sobrevivência das organizações (Boxall, 2011), não só porque fornecem um enquadramento estratégico global para a direção que queiram tomar, mas também porque estabelece os princípios de ação para as suas práticas de gestão dos recursos humanos (Beer et al. 1984).

Embora seja verdade que nas empresas mais preparadas estas vantagens competitivas não surjam apenas em contextos de necessidades emergentes, mas genericamente cuidadas, preparadas preventivamente, tomadas como boas práticas e integradas na cultura da organização sempre que possível (Pina e Cunha, 2016), por vezes surgem eventos que pelas suas características geram movimentos de inevitáveis e profunda mudança.

Temos, como exemplo recente o impacto da pandemia do Covid-19, que obrigou sem dúvida - e até pela necessidade imperativa da imobilização ou deslocalização da força de trabalho - à reorganização dos modelos de trabalho. Desde logo e até porque todas as dimensões da organização estão interligadas, mudanças significativas numa dimensão provocam mudanças em cadeia nas restantes (Delbridge & Sallaz, 2015) tornando-se claro que perante este desafio são, no mínimo, frustradas as expectativas do primado da estruturação da organização (Thompson, 1967, como citado por Pina e Cunha, 2016).

Dado que a prestação habitual das ações de cada trabalhador passa a ser mais afetada pela incerteza que o novo contexto lhes apresenta, por oposição a um desenho de tarefas, funções e hierarquia de processos regulado e testado, este só poderá ser reajustado por via de processos de inovação que poderão trazer novas soluções para os resolver (Ferreira & Martinez, 2015).

Tal como preconizado por Jack Nilles (1975), as empresas que se apresentaram mais bem posicionadas para praticarem a descentralização dos seus serviços neste contexto pandémico foram aquelas que já incorporavam duas características diferenciadoras na sua existência: a) pertencerem à indústria da produção de informação e conteúdos, e b) serem fortemente direcionadas para o uso de tecnologias e telecomunicações (Nilles, 1975).

Não é por isso de estranhar que empresas que praticam um modelo de negócio que permite manter serviços à distância, como vendas, apoio comercial pós-venda, suporte técnico ou especializado - que desde há muito que adotaram ferramentas e novas tecnologias ligadas à mobilidade, como a internet, ferramentas em rede, computação na nuvem e redes sociais (Bentley et al., 2016) - tenham sido as primeira a encontrar soluções para a adaptação massiva de modelos de trabalho emergentes (Boston Consulting Group, 2020).

Ainda que diferentes modalidades de trabalho tenham sido testadas desde o início do século XXI, foram-no essencialmente enquanto modelos experimentais e temporários, que surgiram enquanto formas alternativas ao paradigma clássico do trabalho desempenhado presencialmente nas instalações da organização e seguindo os preceitos habituais da forma de desempenhar as tarefas (Delbridge & Sallaz, 2015). Apenas mais recentemente se entendem estas modalidades alternativas enquanto objetivo e potencial solução para resolver problemas individuais, sociais e organizacionais (Galvéz et al., 2020), mais, as provas têm sido muitas e com um sucesso de tal forma significativo que no final do ano de 2021 cerca de 16% das empresas mundiais fazia recurso a modalidades de trabalho remoto (Steward, 2022)

Como resultado emergente desta referida experimentação surge a noção de Teletrabalho que, embora de difícil definição por ter uma natureza que engloba várias dimensões da vida organizacional, tem sido amplamente estudado nos anos mais recentes.

A primeira referência ao construto remete para um autor já referido, Nilles, que em 1975 utiliza o termo ‘telecommuting’ para descrever o potencial dos trabalhadores comunicarem com os seus locais de trabalho por via da tecnologia (Nilles, 1975); este termo evoluiu para ‘teletrabalho’, alargando o conceito para todas as atividades que são efetuadas fora do escritório, mas ligadas a este (Bailey & Kurland, 2002) e que incorpora elementos do trabalho presencial, mas desempenhados tipicamente de casa do trabalhador (Sullivan & Lewis, 2001), ou somente fora do local habitual de trabalho (Baruch, 2001), durante um período de tempo variável e por recurso a meios de comunicação informáticos (Golden & Veiga, 2005; Kossek et al., 2006).

O conceito de ‘teletrabalho’ foi naturalmente evoluindo e ganhando força de expressão adaptada a cada cultura e meio profissional. Embora alguns países tenham adoptado a tradução literal do inglês, muitos países europeus têm adotado o termo ‘e-work’ para descrever genericamente o trabalho que é efetuado em meios virtuais, como o correio eletrónico e redes empresariais privadas (Kirk & Belovics, 2006), ou por qualquer outra inovação tecnológica que suporte as práticas profissionais, qualquer que seja o local de trabalho (Grant et al., 2013).

Como se pode verificar, não é difícil encontrar entendimentos complementares para o que é teletrabalho e por isso, naturalmente, têm surgido diversos estudos que vão para além das temáticas à volta do que define e caracteriza o construto. Aliás, Santana & Cobo (2020), num estudo intitulado ‘O futuro do trabalho’, defendem a sua pertinência ao informar que o termo ‘teletrabalho’ surge em 167 artigos publicados entre os anos de 2015 e 2019, por sua vez citados 677 vezes. Por uma questão de demonstração da abrangência da temática e de exemplificação do interesse, segue-se uma lista não extensiva ou limitada de alguns artigos e temas abordados:

- Estudos que avaliam o potencial moderador de algumas características do teletrabalho nas dinâmicas familiares. Ex: Golden et al. (2006),
- Estudos que procuram conceptualizar os diferentes locais onde pode ser desempenhado. Ex: Rosenfield & Alves (2011),
- Uma meta-análise que verificou relações positivas do teletrabalho com os resultados da organização, incluindo desempenho, produtividade percebida, menor rotatividade e maior compromisso. Ex: Martin e MacDonnell (2012),

- Estudos que procuram identificar tipos de trabalho mais favoráveis a esta modalidade e à forma como afetam os profissionais. Ex: Allen et al. (2015), Gajendran and Harrison (2007); Golden (2006), Golden and Raghuram (2010),

- Estudos que procuram as condições de associação entre a prática de teletrabalho e os aspetos relacionados com o desempenho. Ex: Gajendran et al. (2015), Golden et al. (2008), Kossek et al. (2006), Golden and Gajendran, (2019),

- Estudos sobre o bem-estar dos profissionais associado à modalidade de teletrabalho. Ex: Charalampous et al. (2019).

Mas há igualmente estudos recentes que apontam no sentido da existência de uma relação negativa do teletrabalho com alguns indicadores, principalmente afetivos, medidos nos profissionais:

- Estudos que defendem que há evidências de existir maior sentimento de isolamento social e ansiedade generalizada. Ex: Brooks et al. (2020), Afonso et al. (2021), Waters et al. (2021);

- Estudos que defendem a prevalência de maior insegurança profissional e da perda de significado do trabalho. Ex: Ouwerkerk e Bartels (2020);

- Estudos que apontam no sentido de existirem efeitos de exaustão emocional perante a existência de turnos de trabalho alargado ou até mesmo forçados. Ex. Becker et al. (2022)

A verdade é que a dualidade que parece latente nos estudos recolhidos - entre os benefícios e os prejuízos do trabalho presencial ou trabalho remoto – é na essência um complemento para as necessidades científicas requeridas para o estudo do estado das modalidades de trabalho, porque na realidade o futuro do trabalho parece ser híbrido, parcialmente remoto, parcialmente presencial (Boston Consulting Group, 2020).

Embora esta possibilidade já estivesse a ser testada pelas empresas a nível mundial, a pandemia demonstrou a possibilidade da existência da implementação dos modelos híbridos, abrindo espaço para novas soluções e inovações nesta área (Sokolic, 2022): nomeadamente na manutenção da agilidade da empresa, em assegurar a dimensão necessária da força de trabalho e em assegurar níveis de compromisso dos trabalhadores elevados (Maurer, 2021).

O sucesso destes modelos começa desde logo com a aceitação dos trabalhadores, que parecem acolher relativamente bem a ideia (McKinsey, 2020), havendo já indicadores que apontam no sentido do favorecimento desta modalidade com estudos que defendem que a maioria dos trabalhadores preferiria procurar um novo emprego se confrontados com a obrigatoriedade do trabalho exclusivamente presencial (FlexWork, 2021, como citado por Sokolic, 2022).

Ainda que sabendo que o teletrabalho é um construto que tem características relacionadas com a temporalidade (Belanger et al., 2012), não há consenso sobre qual é o equilíbrio razoável no número de dias de trabalho presencial versus remoto, tudo indica que será uma condição a ser aplicada caso a caso, função a função, serviço a serviço, e cada empresa com os seus próprios modelos preferenciais (PwC, 2021).

Algo que também fica patente pela própria dificuldade em encontrar uma definição de quanto tempo de trabalho tem de ser desempenhado fora da empresa para se constituir como teletrabalho. Veja-se como exemplo a revisão sistemática de Charalampous e colegas (2019) sobre o bem-estar dos trabalhadores em regime de teletrabalho. Os estudos que compilou um conjunto de artigos, mostra bem que a investigação tarda em encontrar convergência. Alguns exemplos são apresentados na tabela 15, abaixo:

Tabela 15

Exemplos de estudos que qualificam o número de dias que caracteriza a condição de teletrabalho

Pelo menos uma vez por semana:	Bélanger et al (2001), Dambrin, (2004), Hartig et al. (2007), Taskin& Edwards (2007), Ten Brummelhuis et al. (2010), Harker et al. (2012), Anderson et al. (2015), Bentley et al. (2016), Vander Elst et al. (2017), Windeler et al. (2017).
Pelo menos duas vezes por semana:	Baruch (2000), Lal & Dwivedi (2009), Hayman (2010), Richardson & McKenna (2014), Sewell & Taskin (2015), Nijp et al. (2016).
Pelo menos três vezes por semana:	Mann & Holdsworth (2003), Montreuil & Lippel (2003), Fonner & Roloff (2010), Fay & Kline (2011).
Entre um a quatro dias por semana:	Hornung & Glaser (2009)
Qualquer quantidade de tempo em casa:	Staples, (2001), Vittersø et al. (2003), Baker et al. (2006), Golden, (2006), Lapierre, & Allen, (2006), Gajendran & Harrison (2007), O'Neill et al. (2009), Kelliher, & Anderson (2010), Galvez et al. (2011), Caillier, (2012) Sardeshmukh et al. (2012), Grant et al. (2013), Gajendran et al. (2015), Vega et al. (2015) De Menezes & Kelliher (2017).

Perante a falta de alinhamento no tema acredita-se que pode ser feita uma leitura em que o teletrabalho surja como uma dimensão medida entre o ‘muito intenso’ e ‘pouco intenso’ (Suh & Lee (2017) ou até que possa acomodar apenas algumas horas presenciais para reuniões (Mulki & Jaramillo (2011), deixando assim espaço, como já dito, para reforçar a ideia que o teletrabalho assume na sua maioria das vezes uma condição híbrida.

É também importante referir que o percurso e desafios que as organizações têm pela frente é também ele complexo. As organizações que se assumam como híbridas no recurso às

modalidades de trabalho, terão de lidar com questões centrais na estratégia organizacional; desde logo - notoriamente relevante para o presente trabalho - é o risco de perda da Percepção do Suporte Organizacional dada pelas hierarquias diretas (McRae & Kropp, 2022, como citado por Sokolic, 2022), com riscos significativos na falta de preparação para uma eventual mudança de cultura ou questões relacionadas com o isolamento social dos seus trabalhadores (Marshall et al., 2007).

Percepção de Suporte Organizacional

Se, como visto acima, o distanciamento físico total ou parcial entre os trabalhadores e as empresas é uma prática que se afigura como uma ocorrência cada vez mais comum e que muito provavelmente se tornará o mais prevalente modelo de trabalho nas organizações no futuro próximo (Becker et al., 2022), torna-se particularmente importante prestar atenção aos impactos que daí advém, mas também aos mecanismos que os mitiguem e promovam os objetivos específicos das organizações.

Assegurando desde logo que se abordam os temas subjacentes ao presente trabalho, seguramente que a produtividade deve desde logo ser referida como um ponto de atenção crítico para as organizações, não só pela eminência de riscos de redução de resultados quantitativos, mas também por questões relacionadas com redução nas dimensões da inovação e partilha de conhecimento (tão características das interações sociais presenciais) que podem rapidamente ser coartadas nestes novos contextos profissionais (Sokolic, 2022).

Varma e colaboradores (2022) defendem inclusivamente que o local onde é desempenhado o trabalho se tornou, agora mais do que nunca, numa variável moderadora das relações que se estabelecem entre os supervisores e os trabalhadores de uma organização (Varma et al., 2022), podendo facilitar ou degradar condições que regulem a simpatia e confiança entre as partes, por risco de serem afetadas as leituras das reações faciais ou da comunicação não verbal nos meios digitais (Norman et al. 2020). Pelo que é assim igualmente justificado que sejam salvaguardadas e alimentadas dinâmicas relacionais de elevada qualidade entre os profissionais dos vários patamares hierárquicos. Deve-se também deixar claro a existência do risco de ruptura desta relação, que até aqui era dada como segura – no sentido da sua existência apriorística – por se tornar mais difícil a interação entre todas as partes e o aumento de dificuldade de adaptação a este novo contexto (Contreras et al., 2020).

Até porque este tem sido um dos mais populares e estudados construtos na psicologia (French et al., 2018), tendo gerado mais de 1200 estudos até à data (Eisenberger et al., 2020) e mostrado a sua forte pertinência para o estudo das relações entre colaboradores, chefias e o

funcionamento das organizações (Cunha, 2011), não será de estranhar que se defenda que o primeiro momento de atenção para o estudo desta temática deva ser colocado ao nível dos fenómenos das trocas sociais (Kim et al., 2016). Não só porque, a par de meios físicos e materiais, também recorre à transação de materiais psicológicos que influenciam diretamente a qualidade das relações, reações afetivas positivas e atitudes para com os pares e hierárquicas (Holland et al., 2017, como citado por Jolly et al., 2021), mas também porque contribui para a promoção de melhorias no desempenho profissional e como barreira ao stress provocado pelos diversos desafios da vida do sujeito (Viswesvaran et al., 1999, como citado por Jolly et al., 2021).

Contudo e para melhor entendimento da Percepção de Suporte Organizacional¹ é importante olharmos primeiro para a Teoria das Trocas Sociais (Cunha et al., 2011). Esta teoria pode ser entendida como uma relação que se estabelece entre sujeitos e que surge com um objetivo último de maximização de ganhos para ambas as partes (Blau, 1964, como citado por Eisenberger & Stinglhamber, 2011). Podem ser assim entendidas como ações voluntárias e positivas, desempenhadas com a expectativa (mesmo que esta ocorra ao nível do inconsciente) da existência de um retorno no futuro e para a qual também se estabelece um sentido de retribuição (Cunha et al., 2011).

A importância destes fenómenos no contexto que nos interessa aqui – o organizacional - estabelece-se no contrato tácito e real que existe entre o trabalhador e a empresa: o primeiro troca o seu desempenho e dedicação por benefícios - que espera inicialmente serem materiais e tangíveis - entregues pela organização, mas também socioemocionais, por via do reconhecimento do seu mérito, empenho e estima (Blau, 1964, como citado por Eisenberger et al., 1986).

De uma forma mais específica, a Percepção do Suporte Organizacional surge enquanto construto pela mão de Eisenberg e colegas em 1997 (Eisenberg et al., 1997) na sequência da elaboração da Teoria Geral do Suporte Organizacional que já tinha sido anteriormente estabelecida pelo próprio (Eisenberg, 1996). De acordo com os autores, a Percepção do Suporte Organizacional traduz crenças globais desenvolvidas pelo trabalhador sobre a extensão em que a organização valoriza suas contribuições, mas também como cuida de seu bem-estar (Eisenberger et al., 1997). Esta interação resulta numa experiência profissional mais prazerosa e com manifestações de comportamento que refletem compromisso dos sujeitos para com o trabalho e com a organização

¹ Tradução direta da expressão inglesa ‘Perception of Organizational Support’, também usada no português como ‘Percepções de Suporte Organizacional’ ou ‘Apoio Organizacional Percebido’ (Cunha et al., 2011)

(Kurtessis et al., 2017) e tanto mais quanto percebam que esta está igualmente comprometida com eles (Siqueira, 2003).

É sabido que a Percepção de Suporte Organizacional surge na relação com as empresas porque os trabalhadores obtêm destas uma parte das suas necessidades de aprovação, estima e validação da sua identidade social (Kurtessis et al., 2017), mas também porque esperam que se o seu desempenho ocorrer acima das expectativas, o reconhecimento que lhes é dado ocorra na mesma medida (Rhoades & Eisenberger, 2001), traduzindo-se numa ação de exercício de resposta positiva a valores morais do trabalhador que passa a contribuir ativamente para os resultados organizacionais, embora por vezes o seja por receio de retaliação por não cumprimento da norma moral subjacente (Gouldner, 1960, como citado por Eisenberger & Stinglhamber, 2011).

Para que estes efeitos ocorram existe obviamente um conjunto de antecedentes claros: A 'Justiça organizacional', o 'Suporte do supervisor' e as 'Recompensas e condições de trabalho' (Rhoades & Eisenberger, 2001, como citado por Cunha et al., 2011):

- Justiça: Na definição organizacional representa essencialmente a componente subjetiva de uma construção social – ou seja, a forma como os sujeitos percebem a demonstração de ações que respondam a princípios éticos e a forma como reagem a estas percepções – mesmo que estas reações sejam diferentes entre diferentes pessoas perante a mesma prática organizacional.

- Apoio do supervisor: Consiste na generalização que é feita pelos trabalhadores sobre as ações benévolas praticadas pelas chefias diretas enquanto representantes da organização, no sentido em que estas percepções são assumidas como representativas da preocupação da própria organização como um todo.

- Recompensas e condições de trabalho: são essencialmente a forma prática como as organizações manifestam o seu reconhecimento pelos trabalhadores e que permite a estes formarem opiniões e a sua percepção do suporte – benefícios, salários, promoções, formação, segurança e autonomia, assim como da promoção de fatores de redução de stress profissional, do conflito e da ambiguidade de papel.

Destes antecedentes e como resultado de uma meta-análise, sabemos agora que os efeitos que surgem por existência de um bom suporte das hierarquias provocam um efeito-cascata que ocorre ao longo da cadeia hierárquica; este fenómeno promove o aparecimento de comportamento de reciprocidade, que chega inclusivamente a manifestar-se pelo cliente final das organizações, no sentido em que um bom suporte sentido pelas supervisões operacionais, suportadas por gestores

de topo que se sentem eles mesmos suportados, promove sentimentos de satisfação e comportamentos de lealdade nos clientes (Eisenberger et al., 2020).

À luz do que foi descrito, não será de estranhar que as evidências empíricas mostrem que a Percepção de Suporte Organizacional surja positivamente relacionada com diversas variáveis que emergem como consequência desta e que se estabelecem como muito relevantes para o sucesso das organizações (Cunha et al., 2011). Alguns bons exemplos são encontrados no comprometimento afetivo (Eisenberger et al., 2001), na redução de absentismo (Eder and Eisenberger, 2008), no desempenho profissional (Shoss et al., 2013), na satisfação profissional (Caesens and Stinglhamber, 2014), como contributo para redução de burnout (Caesens et al., 2017) e da intenção de saída dos profissionais (Kurtessis et al., 2017).

Outras condições que têm igualmente sido dadas como antecedente para se estabelecer a Percepção de Suporte Organizacional são a frequência, o elogio diferenciado e sinceridade com que as ações dos trabalhadores são reconhecidas (Blau, 1964, como citado por Eisenberger et al., 1986), que surgem como fatores que contribuem para ampliar o desempenho por via dos processos benévolos que advém das trocas sociais (Ford et al. 2018).

No sentido negativo há evidências que uma supervisão abusiva contribui para uma degradação dos efeitos da Percepção de Suporte Organizacional, principalmente se forem supervisores que representem com fidelidade a cultura manifestada de uma forma global pela organização “(Shoss et al. 2013, como citado por Eisenberger et al., 2020).

Por ser um construto com forte associação a resultados atitudinais e comportamentais - e sabendo que os fatores culturais também desempenham um papel significativo na forma como estes surgem - estudos mais recentes têm também procurado observar os contextos em que os fenómenos relacionados com a Percepção de Suporte Organizacional emergem com maior prevalência e que efeitos promovem. Recentemente foi observado que em países ditos ocidentais, onde a relação dos trabalhadores com as organizações é tida como mais independente e com maior expectativa de reciprocidade, os resultados mostram que a Percepção de Suporte Organizacional está mais fortemente associada com processos relacionados com as trocas sociais, enquanto que nos países ditos orientais, a associação é mais forte com a identificação com a organização, provavelmente por estas serem culturas mais coletivistas (Rockstuhl et al., 2020).

Notoriamente, quando à importância que já é reconhecida ao valor das trocas sociais, adicionamos os riscos de redução de desempenho que advém do distanciamento e falta de suporte social (Tejero, 2021), vai-se tornando cada vez mais evidente a importância da Percepção do Suporte Organizacional para os fatores de estabilidade e produtividade das organizações; mais

ainda se tomarmos em consideração como o próprio desenho do local de trabalho e a evolução para o meio digital do formato da comunicação entre os trabalhadores, conduzem a diferentes percepções psicológicas e emocionais dos contextos de socialização (Sokolic, 2022).

Autoeficácia

Albert Bandura foi o primeiro autor a abordar a temática do comportamento por via da relação da reciprocidade entre o conjunto dos três elementos ‘comportamento humano’, ‘fatores pessoais’ e ‘fatores ambientais’ (Pajares & Olaz, 2008, como citado por Balsan et al., 2020). Na obra por ele publicada *Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavior change* (Bandura, 1977) surge a primeira definição de autoeficácia, que traduz a crença do indivíduo na sua própria capacidade de manifestar os comportamentos e executar as ações que permitem executar com sucesso as suas tarefas, algo que requer esforço e persistência (Bandura, 1997).

A manifestação de autoeficácia reflete um aumento de confiança do indivíduo por via da sua percepção de competência e da capacidade de concluir as tarefas a que se propõe (Bandura, 1990). Embora importante, esta confiança não surge como estritamente dependente do sucesso ou insucesso da tarefa, mas antes pela capacidade de autoavaliação do indivíduo, pela noção de adaptação e exercício de controlo sobre as suas próprias motivações, comportamentos e potencial de ação sobre meio social (Bandura, 1997).

Os indivíduos que revelam uma elevada percepção de eficácia manifestam também uma elevada capacidade geral em superar desafios, um maior investimento de tempo e esforço na prossecução dos seus objetivos e na conclusão efetiva das tarefas em mão, ao contrário dos indivíduos com baixa percepção de eficácia, que se focam nos obstáculos que antecipam (ou somente acreditam que vão encontrar) e no que julgam ser as suas limitações (Bandura, 1997).

A percepção de autoeficácia acaba assim por afetar o estado emocional geral do indivíduo, a forma como pensa e se comporta, pelo que não é de estranhar que na sua valência negativa surja associada a sentimentos pessimistas, ansiedade, depressão, baixa autoestima e menor capacidade de tomada de decisão, assim como a uma forma generalizada de ver o mundo como ameaçador e de difícil entendimento (Schwarzer & Hallum, 2008)

Embora a autoeficácia remeta para um conjunto alargado de situações da vida psicossocial, Bandura (1999) alertou para não se procurar estabelecer expectativas exageradas no contributo do que está subjacente a estes fatores pessoais na ligação com todas as tarefas e para todos os contextos, essencialmente porque defende que não deve haver um entendimento determinista, nem prevalecente deste construto sobre todos os restantes efeitos multifatoriais do dia a dia do

indivíduo. Ainda assim, tem sido possível perceber que existe uma forte relação entre a autoeficácia e um conjunto alargado de fenómenos sociais, o que só por si resulta numa grande importância do estudo deste fenómeno no âmbito das temáticas ligadas à psicologia industrial e organizacional (Bandura, 1999).

Numa meta-análise de 2017 a relevância da autoeficácia foi também demonstrada não só por via do grande número de ocorrências - tendo surgido em mais de 10.000 investigações nos últimos 25 anos – mas também pela amplitude de contextos organizacionais, maior notoriedade em questões relacionadas com a formação, liderança, programas de acolhimento e ajustamento de novos trabalhadores na organização, avaliação de desempenho, avaliação do stress e identificação das suas causas, criatividade, negociação, processos de comportamento grupal (Judge et al., 2007).

Muito embora a autoeficácia possa ser reconhecida por alguns autores como um construto que pode ser dividido em *específico* - ou seja, adaptado a um determinado domínio e situação – ou *geral* – que apresenta respostas idênticas na generalidade dos contextos (Gardner & Pierce, 1998; Judge et al., 2007), a verdade é que a abordagem generalista aplica-se na maioria das situações, sendo que tem sido comumente aceite que, simplesmente, os indivíduos que melhor percebem o potencial da sua autoeficácia, são também os mesmos em que se estabelecem melhores critérios de correlação com resultados positivos nos diferentes desafios da sua existência, como o seu bem-estar, a qualidade de vida e saúde mental ou física (Scholz et al., 2002).

Apesar das potenciais diferentes formas de avaliar este fenómeno, um dos efeitos particularmente relevante para o presente estudo é a forte relação que a autoeficácia apresenta com o desempenho no trabalho (Stajkovic e Luthans, 1998). Nesse campo, a investigação também tem sido prolifera e tem apontado no sentido de esta ser uma característica pessoal que ajuda a prevenir consequências negativas do esforço prolongado (Blecharz et al., 2014), que ajuda na recuperação do stress associado às atividades profissionais (Hahn et al., 2011) e que facilita a adaptação do sujeito as mudanças organizacionais (Jimmieson et al., 2004)

Mais recentemente, alguns estudos sobre o potencial de carreiras profissionais dinâmicas – ditas *proteanas* – têm indicado que a autoeficácia desempenha um papel importante no potencial de sucesso do indivíduo, não só pelo seu investimento na experiência vicariante (Chen et al., 2001), mas também por via da sua capacidade e facilidade de adaptação (Hirschi et al., 2017) e pelo potencial da predisposição para uma aprendizagem contínua (Waters et al., 2015). Naturalmente é também de esperar que a autoeficácia surja como um forte contributo para as atividades relacionadas com o empreendedorismo (Nowiński et al., 2019).

Desempenho Individual de Trabalho

Se, tal como enquadrado por Cunha e colaboradores (2011), uma organização é definida pelos objetivos conjuntos e pelo trabalho de pessoas que trabalham para esse fim, é também importante a condição destes objetivos serem relevantes e os resultados do trabalho serem observáveis, sob o risco de não poderem ser avaliados enquanto trabalho direcionado para o objetivo esperado (Campbell, 1990).

É por isso natural que desde cedo na história do comportamento organizacional tenham surgido mecanismos de identificação das forças e fraquezas do desempenho. Alguns autores defendem que os resultados de uma organização se tornam manifestos por via da eficiência (menor número de ações que resultem no máximo número de entregáveis), pela eficácia (qualquer input que conduza aos objetivos da organização, incluído tempo e energia dispendidos) e da pertinência das tarefas, medida pela comparação e concordância das ações visíveis, com os comportamentos esperados pelos gestores na aplicação da estratégia (Draghici, et al., 2014).

Torna-se assim claro que a percepção do construto desempenho surge como forma de possibilitar o desenho e definição de ações de formação, melhoria de processos operacionais com finalidade de incrementar a produção, de acompanhamento do trabalhador e da tomada de decisão estratégica (Guion 1998).

Contudo, a avaliação do desempenho de um trabalhador não fica completa apenas por via destas aferições, dado que esta é claramente multifatorial e até mesmo influenciada por diversos fatores externos ao próprio sujeito (Campbell & Wiernik, 2015) tornando-se assim de leitura complexa, pelo que esta deve ser feita cuidadosamente, com atenção ao contexto em que ocorre e com parcimónia (Motowidlo et al., 1997).

Aliás, acrescentando conteúdo a esta condição multifatorial, o entendimento do que define o construto ‘desempenho’ surge historicamente também associado a muitos outros critérios, desde considerações relativas às necessidades dinâmicas do sujeito (Maslow, 1954), a questões centradas nas dinâmicas sociais e valor que a tarefa desempenhada tem para o próprio (Vroom, 1964), a critérios de motivação no trabalho relacionados com estímulos e desejos do sujeito (Hersey & Banchard, 1977), até à existência de comportamentos positivos relativamente ao trabalho (Carpini et al., 2017), entre outros. Pelo que o entendimento do desempenho como sendo algo relacionado com resultados de uma ação concreta, pode e deve ser associado também aos comportamentos que levam a que estes surjam (Campbell, 2012).

Uma coisa é certa, longe estão os dias em que o desempenho estava estritamente relacionado com produtividade (Koopmans et al., 2012) e, independentemente da dificuldade de

medir o desempenho, a investigação avançou no sentido de identificar e caracterizar melhor este fator crítico de sucesso para as organizações (Griffin, et al. 2007), provado que é precedente aos critérios de eficácia e eficiência operacional relacionados com a ação direta dos trabalhadores e amplamente demonstrada a importância deste para a continuidade das organizações (Kim & Ployhart, 2014).

Foram vários os modelos conceituais que de uma forma mais específica foram desenvolvidos no sentido de medir desempenho profissional, mas os mais relevantes para o presente trabalho são sem dúvida os que primeiro tomaram em consideração que o valor do desempenho surge principalmente pela ação direta do indivíduo (Campbell, 1990).

Contudo, independentemente do grande número de estudos que foram sendo feitos, Campbell e Wiernik (2015) afirmaram que ainda não tinha sido encontrada concordância na forma de medir desempenho individual de trabalho e que inclusivamente muitos dos estudos no passado remetiam para dimensões que não avaliavam convenientemente o construto (ou até de todo); mas afirmam também que havia consenso em o definir como aquilo que é demonstrado manifestamente pelos indivíduos, pelas ações que tomam e como contribuem para os objetivos da organização (Campbell & Wiernik, 2015).

Sobre esta temática, a forma como é medido o desempenho individual de trabalho também foi sofrendo uma evolução ao longo dos tempos (Abun et al., 2022):

- Ainda antes de existirem modelos mais complexos, Organ (1988) já tinha sugerido que os comportamentos de cidadania organizacional deviam ser tomados em consideração como um critério principal de avaliação, por serem ações voluntárias, não incluídas na descrição de funções, mas muito importantes para o funcionamento da organização.

- A proposta de Campbell (1993) é que existem 8 componentes da estrutura do construto que devem tomados em consideração: proficiência técnica relacionada com a função, proficiência técnica não específica para a função, comunicação, demonstração de esforço e iniciativa, disciplina pessoal, facilitação de desempenho em equipa, capacidade de supervisão/liderança e capacidade de gestão/administração.

- Motowidlo e colaboradores (1997) propuseram a existência de duas dimensões, sendo a primeira o Desempenho Técnico – que remete para as atividades do sujeito que estão relacionadas com a produção de produtos ou serviços – e a segunda o Desempenho Contextual – que remete para as atividades que contribuem para que o desempenho técnico funcione correta e eficientemente.

- A inclusão de medidas para comportamentos negativos, surge pela primeira vez pela contribuição de Bennett e Robinson (2000), que os designam como Comportamentos Contraproducentes e indicam fazer parte do desempenho individual de trabalho; definem estes comportamentos como aqueles que prejudicam os restantes trabalhadores e aqueles que prejudicam ativamente a empresa.

- Mais tarde Campbell (2012) veio a atualizar o seu estudo de 1993 e passou a incluir novas ideias para medir o construto, como a comunicação, a iniciativa, a persistência, o esforço (consciente), comportamentos contraproducentes no trabalho, assim como o desempenho contextual de liderança, de gestão e comportamentos relacionados com relação em equipa.

Contudo é no estudo de Koopmans e colaboradores (2012) que se tem encontrado a base teórica mais consensual para a mensuração do desempenho individual de trabalho, incluindo as ideias de Organ, Motowidlo e Campbell (Abun et al., 2022).

O instrumento que acabou então por ser desenvolvido e proposto pelos autores - Individual Work Performance Questionnaire (Koopmans et al., 2014) tenta também oferecer alguma segurança relativamente a questões metodológicas, procurando assegurar pelo menos duas condições essenciais para uma aferição correta. A primeira, independentemente de várias desvantagens relacionadas com os vieses relativos ao próprio sujeito, é a autoavaliação: por permitir acesso a medidas que são habitualmente difíceis de obter nas organizações (ultrapassando até mesmo os habituais critérios de confidencialidade), porque os sujeitos podem (ao contrário de outros avaliadores) aceder aos seus próprios comportamentos e porque se anulam os efeitos de interferência causados pelo avaliador (como o efeito Halo); A segunda está relacionada com o nível de especificidade esperada da relação entre a variável preditora e a variável critério, defendendo que esta metodologia é aceitável por se assumir que a capacidade de predição pretendida está centrada nas características do próprio indivíduo e que o critério que se pretende observar é o seu desempenho (Ramos-Villagrasa et al., 2019)

Em termos teóricos os autores defendem que a medição do desempenho individual de trabalho pode ser acedida por apenas 3 subdimensões:

- O Desempenho de Tarefa: a sua definição pode tão simplesmente remeter para a conclusão das responsabilidades e deveres associados a um trabalho específico (Murphy, 1989), para a eficácia com que o trabalhador leva a cabo as suas atividades, que por sua vez contribuem diretamente para os objetivos técnicos da organização Borman & Motowidlo (1993), mas também tem sido definido como a quantidade e qualidade do trabalho desempenhado (Welbourne et al., 1998). Os autores do IWPQ resumem que o Desempenho de Tarefa inclui comportamentos

dirigidos à conclusão da tarefa, a actualização do conhecimento, planeamento e organização (Koopmans et al. 2012). A sua medição é efetuada por aferição se o trabalhador detém as competências técnicas adaptadas para a sua função (Harrison et al., 2006); ou seja, é o que Campbell (1990) defendia como sendo a proficiência técnica.

- O Desempenho Contextual: de acordo com Borman e Motowidlo (1993) é caracterizado pelo entusiasmo persistente e esforço que o sujeito coloca a favor de completar as suas tarefas com sucesso, assumindo também tarefas que não habitualmente suas, colaborando e ajudando os colegas, seguindo, aplicando e divulgando regras e procedimentos da organização. De uma forma simplificada os autores do IWPQ defendem que são comportamentos proativos que o trabalhador assume, em que agindo para além da sua descrição de funções e das tarefas que são dele esperadas, contribui para a melhoria do ambiente organizacional, social e psicológico da organização (Koopmans et al. 2012). Doğru (2019) acrescenta que este comportamento positivo e voluntarioso tem, contudo, uma expectativa de recompensa. Aliás, este construto já tinha em tempo sido identificado por Organ (1988) como característico de um comportamento de cidadania organizacional, propondo mesmo que este tipo de ações devia ser considerado como uma componente importante do Desempenho de Tarefa (Organ, 1988).

- Comportamentos Contraproducentes: este construto engloba um conjunto de atitudes que, embora manifestadas conscientemente pelo trabalhador, têm uma agenda oculta e desconhecida para os restantes colegas (Abun et al., 2022). Estes comportamentos são invocados pelo trabalhador no sentido de prejudicar o bem-estar da organização (Spector et al., 2006) e incluem, por exemplo, o furto e agressão (Robinson & Bennett, 1995), a destruição de bens materiais, o presenteísmo ou o abuso de substâncias (Koopmans et al. 2012). Estes comportamentos prejudiciais são por vezes dirigidos especificamente às pessoas que trabalham na organização (Koopmans et al. 2012).

ANEXO B – Modelo de Investigação

Figura 2

Representação gráfica integral do modelo de investigação

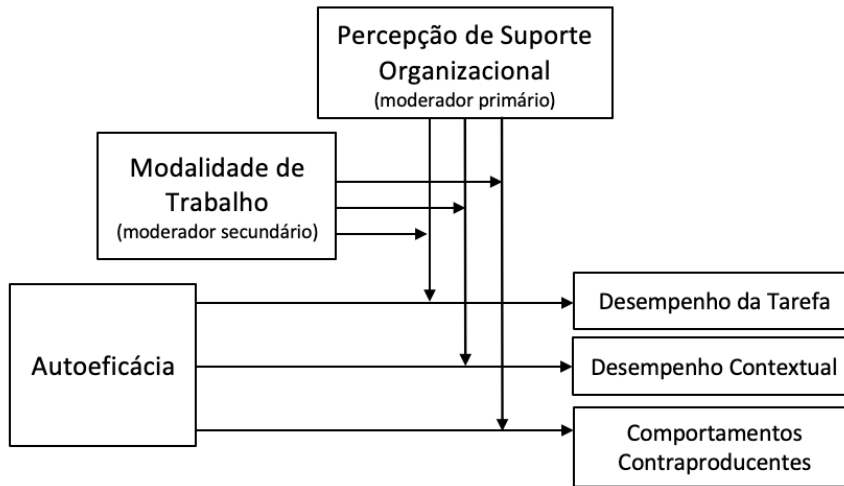
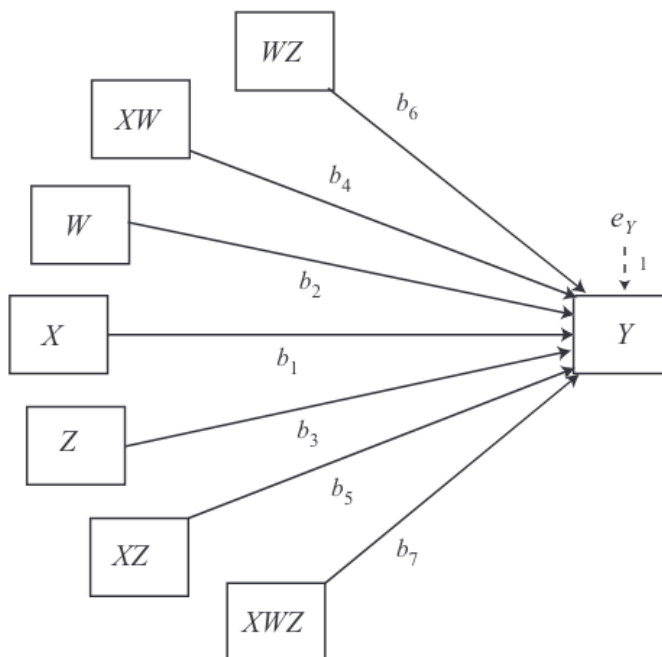


Figura 3

Representação gráfica do diagrama estatístico de acordo com Hayes (2018)



*W – primary moderator
Z – secondary moderator
X – antecedent variable
Y – consequent variable*

ANEXO C – Variáveis Demográficas

Tabela 1

Estatística Descritiva das variáveis sociodemográficas

Variável		Frequência	Porcentagem
Sexo	Feminino	580	68,90
	Masculino	262	31,12
Modalidade de Trabalho	Híbrida	127	15,10
	Teletrabalho	715	84,90

Variável	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Idade	18	63	36,26	8,46

ANEXO D - Instrumento de Pesquisa

Autoeficácia, desempenho e características da função

Este estudo tem como objetivo contribuir para a investigação científica na área de Psicologia Social e das Organizações e surge enquadrado na elaboração de uma dissertação para obtenção do grau de mestre no ISPA - Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida.

A sua participação, na resposta ao mesmo, demora aproximadamente 10 minutos e consiste no preenchimento de um questionário constituído por três blocos de perguntas sobre os tópicos em estudo e recolha de dados sociodemográficos.

Não existem respostas corretas nem erradas, o que interessa é a sua opinião, por isso pedimos que responda da forma mais sincera e espontânea possível.

Agradecemos desde já a sua disponibilidade e colaboração!

Consentimento Informado

O investigador assegura confidencialidade, anonimato das respostas e garante que o tratamento dos dados recolhidos respeitará o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados. Assume, ainda, o compromisso que a informação recolhida será utilizada exclusivamente no âmbito do presente estudo, não havendo prejuízo para os participantes.

A sua participação é voluntária e desejada, pelo que poderá desistir a qualquer momento sem qualquer prejuízo associado.

Bloco 1

Por favor, avalie as afirmações seguintes numa escala de 1 a 5, sendo que 1 corresponde a 'Discordo totalmente' e 5 corresponde a 'Concordo totalmente'

1. Quando me deparo com tarefas difíceis tenho a certeza que as vou concluir.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---------------------

2. No geral considero que consigo obter os resultados que são importantes para mim.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---------------------

3. Vou ser capaz de superar muitos desafios com sucesso.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---------------------

4. Acredito que consigo desempenhar muitas tarefas diferentes de forma eficaz.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---------------------

5. Em comparação a outras pessoas eu consigo executar a maioria das tarefas muito bem.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---------------------

6. Mesmo quando as circunstâncias são difíceis eu consigo desempenhos muito bons.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---------------------

Bloco 2

Avalie as afirmações seguintes numa escala de 1 a 7, sendo que os valores têm a seguinte correspondência:
1 Discordo totalmente / 2 Discordo bastante / 3 Discordo um pouco / 4 Não discordo nem concordo / 5
Concordo moderadamente / 6 Concordo bastante / 7 Concordo totalmente

1. A empresa onde trabalho valoriza o meu contributo para o bem-estar institucional.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------------

2. A empresa onde trabalho não aprecia devidamente o meu esforço profissional.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------------

3. A empresa onde trabalho ignora os meus protestos.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------------

4. A empresa onde trabalho preocupa-se realmente com o meu bem-estar.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------------

5. Mesmo que desempenhasse o meu trabalho o melhor possível, a empresa onde trabalho não se iria aperceber.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------------

6. A empresa onde trabalho preocupa-se com a minha satisfação profissional.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------------

7. A empresa onde trabalho demonstra muito pouca preocupação por mim.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------------

8. A empresa onde trabalho preza a minha realização profissional.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------------

Bloco 3

Na sua relação com o trabalho, pensando nos últimos 3 meses, assinale a opção que melhor descreve a sua opinião numa escala de 1 a 5, em que: 1 Raramente / 2 Às vezes / 3 Regularmente / 4 Quase sempre / 5 Sempre

1. Consegui planear o meu trabalho de forma a concluí-lo atempadamente.

Raramente	1	2	3	4	5	Sempre
-----------	---	---	---	---	---	--------

2. Tive sempre em mente os resultados que tinha de atingir no meu trabalho.

Raramente	1	2	3	4	5	Sempre
-----------	---	---	---	---	---	--------

3. Consegui definir prioridades.

Raramente	1	2	3	4	5	Sempre
-----------	---	---	---	---	---	--------

4. Fui eficiente na forma como desempenhei o meu trabalho.

Raramente	1	2	3	4	5	Sempre
-----------	---	---	---	---	---	--------

5. Fiz uma boa gestão do meu tempo.

Raramente	1	2	3	4	5	Sempre
-----------	---	---	---	---	---	--------

6. Por minha iniciativa, comecei novas tarefas assim que terminei as antigas.

Raramente	1	2	3	4	5	Sempre
-----------	---	---	---	---	---	--------

7. Iniciei tarefas desafiantes assim que estas surgiram.

Raramente	1	2	3	4	5	Sempre
-----------	---	---	---	---	---	--------

8. Empenhei-me em manter atualizadas as minhas competências relacionadas com o meu trabalho.

Raramente	1	2	3	4	5	Sempre
-----------	---	---	---	---	---	--------

9. Encontrei soluções criativas para novos problemas.

Raramente	1	2	3	4	5	Sempre
-----------	---	---	---	---	---	--------

10. Assumi responsabilidades suplementares.

Raramente	1	2	3	4	5	Sempre
-----------	---	---	---	---	---	--------

11. Procurei continuamente novos desafios no meu trabalho.

Raramente	1	2	3	4	5	Sempre
-----------	---	---	---	---	---	--------

12. Participei ativamente em reuniões e/ou debates.

Raramente	1	2	3	4	5	Sempre
-----------	---	---	---	---	---	--------

13. Reclamei de pequenas questões relacionadas com o trabalho na empresa onde exerço funções.

Raramente	1	2	3	4	5	Sempre
-----------	---	---	---	---	---	--------

14. No trabalho tornei os problemas maiores do que realmente eram.

Nunca	1	2	3	4	5	Frequentemente
-------	---	---	---	---	---	----------------

15. Concentrei-me nos aspetos negativos das situações no trabalho em vez dos positivos.

Nunca	1	2	3	4	5	Frequentemente
-------	---	---	---	---	---	----------------

16. Falei com os meus colegas sobre os aspetos negativos do meu trabalho.

Nunca	1	2	3	4	5	Frequentemente
-------	---	---	---	---	---	----------------

17. Falei com pessoas de fora da empresa onde exerço funções sobre os aspetos negativos do meu trabalho.

Nunca	1	2	3	4	5	Frequentemente
-------	---	---	---	---	---	----------------

Bloco 4

Idade: _____

Sexo: _____

Quanto tempo diria que esteve a trabalhar em regime de teletrabalho, em média, nos últimos 3 meses?

- Estive sempre em teletrabalho
- Mais de 80% do tempo
- Cerca de 50% do tempo
- Menos de 20% do tempo
- Estive sempre nas instalações da empresa

ANEXO E – Comunicação e convite de Participação às Organizações

Boa tarde xxx,

Agradeço desde já a vossa participação e ajuda em tornar mais robusto este estudo.

Tal como combinado junto anexo uma versão em PDF para vossa consulta, assim como o link [link] da versão final do questionário que poderão passar nas vossas equipas.

O artigo centra-se na avaliação de fenómenos psicológicos e organizacionais em contexto de teletrabalho. Tem como objetivo central a medição do potencial moderador da percepção de suporte social na relação entre a autoeficácia do trabalhador e a forma como este avalia a sua performance.

Espera-se que o resultado ajude na identificação de estratégias que melhorem indicadores de performance, maior estabilidade do profissional e contribua para mecanismos de supervisão mais eficazes.

A participação está aberta a trabalhadores de qualquer área de Customer Service (front-office, back-office, etc) e a todos os níveis hierárquicos. A participação é rápida e feita online.

Enquanto investigador estou disponível para qualquer esclarecimento por via do email [email] ou pelo telefone [telefone].

Caso encontrem utilidade e por forma a simplificar a comunicação, proponho um pequeno texto (abaixo) que explica o objetivo e apresenta o questionário.

Por fim pedia-vos que me alertassem quando tiverem data previstas para a divulgação.

Uma vez mais muito obrigado

Cumprimentos

Paulo Ferreira

Título: Estudo académico sobre características do profissional e da sua profissão

Olá,

Vimos por este meio pedir a sua participação num estudo académico na área de Psicologia Social e das Organizações. A sua participação é anónima, não demora mais do que alguns minutos e, embora seja voluntária, será muito valorizada por ser um contributo generoso para a investigação científica.

Agradecemos desde já a sua disponibilidade e colaboração.

ANEXO F – Análise de Fatores

Tabela 3

Variância total explicada – Autoeficácia

Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	3,902	65,028	65,028	3,902	65,028	65,028
2	,634	10,566	75,594			
3	,458	7,633	83,227			
4	,401	6,687	89,914			
5	,318	5,294	95,209			
6	,287	4,791	100,000			

Nota: Método de Extração - análise de Componente Principal.

Tabela 4

Variância total explicada – Percepção de Suporte Organizacional

Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	5,060	63,250	63,250	5,060	63,250	63,250
2	,993	12,409	75,659			
3	,525	6,562	82,222			
4	,369	4,618	86,839			
5	,325	4,068	90,907			
6	,315	3,932	94,840			
7	,234	2,929	97,769			
8	,178	2,231	100,000			

Nota: Método de Extração - análise de Componente Principal.

Tabela 5*Variância total explicada – Desempenho Individual de Trabalho*

Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	6,504	38,258	38,258	6,504	38,258	38,258	4,204	24,728	24,728
2	2,650	15,588	53,846	2,650	15,588	53,846	3,566	20,977	45,705
3	1,233	7,256	61,102	1,233	7,256	61,102	2,617	15,397	61,102
4	,873	5,137	66,239						
5	,779	4,584	70,823						
6	,625	3,674	74,497						
7	,575	3,384	77,881						
8	,516	3,034	80,915						
9	,487	2,868	83,783						
10	,430	2,530	86,313						
11	,422	2,482	88,795						
12	,406	2,391	91,186						
13	,331	1,949	93,135						
14	,325	1,911	95,046						
15	,302	1,776	96,822						
16	,288	1,695	98,517						
17	,252	1,483	100,000						

Nota: Método de Extração - análise de Componente Principal.

**ANEXO G – Avaliação Impacto das Variáveis Sociodemográficas
nas Variáveis em Estudo**

Tabela 8

Correlação de Pearson entre as variáveis em estudo

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Idade	1							
2. Modalidade de Trabalho	.059	1						
3. Autoeficácia	.089**	.021	1					
4. Percepção de Suporte Organizacional	.058	-.020	.269**	1				
5. Desempenho Individual de Trabalho	-.031	.025	.567**	.057	1			
6. Desempenho de Tarefa	.089*	.059	.698**	.280**	.741**	1		
7. Desempenho Contextual	.043	.030	.609**	.234**	.842**	.655**	1	
8. Comportamentos Contraproducentes	-.194**	-.037	-.167**	-.405**	.425**	-.145**	.009	1

Nota: ** A correlação é significativa ao nível 0,01 (2 extremidades); * A correlação é significativa ao nível 0,05 (2 extremidades).

Tabela 9

Teste de Amostras Independentes – Variável Sexo

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
AE	Equal variances assumed	.009	.925	-1.092	840	.275	-.052	.048	-.146	.042
	Equal variances not assumed			-1.100	512.675	.272	-.052	.047	-.145	.041
PSO	Equal variances assumed	.044	.833	-1.142	840	.254	-.124	.108	-.336	.089
	Equal variances not assumed			-1.141	503.611	.254	-.124	.108	-.336	.089
DIT	Equal variances assumed	1.821	.178	-.330	840	.741	-.013	.039	-.090	.064
	Equal variances not assumed			-.342	551.052	.732	-.013	.038	-.088	.062
DIT: DT	Equal variances assumed	1.540	.215	-1.088	840	.277	-.054	.049	-.151	.043
	Equal variances not assumed			-1.108	526.959	.268	-.054	.049	-.149	.042
DIT: DT	Equal variances assumed	1.138	.286	-.743	840	.458	-.046	.062	-.167	.075
	Equal variances not assumed			-.757	527.095	.449	-.046	.061	-.165	.073
DIT: CCP	Equal variances assumed	.101	.751	1.168	840	.243	.077	.066	-.052	.207
	Equal variances not assumed			1.182	518.350	.238	.077	.065	-.051	.205

ANEXO H – Teste de Hipótese - Tabelas de resultados estatísticos

Tabela 10

Modelo da moderação moderada com análise de caminhos para Desempenho de Tarefa

Análise dos caminhos	b	se	t	p	LLCI	ULCI
AE	1.532	.305	5.026	.000	.934	2.131
PSO	.879	.307	2.864	.004	.277	1.482
MT	2.064	.685	3.011	.003	.719	3.409
AExPSO	-.197	.071	-2.762	.006	-.337	-.057
AExMT	-.480	.166	-2.894	.004	-.806	-.154
PSOxMT	-.478	.167	-2.868	.004	-.805	-.151
AExPSOxMT	.113	.039	2.915	.004	.037	.189

Tabela 11

Análise da interação condicional nos diferentes níveis dos moderadores para Desempenho de Tarefa

POS	MT	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
3.031	1	.798	.073	10.862	.000	.654	.942
3.031	2	.660	.033	19.893	.000	.595	.725
4.485	1	.676	.073	9.278	.000	.533	.819
4.485	2	.702	.030	23.679	.000	.644	.760
5.939	1	.554	.101	5.465	.000	.355	.752
5.939	2	.744	.044	16.821	.000	.657	.831

Nota: O moderador POS surge caracterizado pelos níveis associados a +1SD, média e -1SD; o moderador MT surge caracterizado pela sua condição dicotómica.

Tabela 12

Modelo da moderação moderada com análise de caminhos para Desempenho de Contexto

Análise dos caminhos	b	se	t	p	LLCI	ULCI
AE	.861	.422	2.039	.042	.032	1.690
PSO	.736	.425	1.729	.084	-.099	1.570
MT	1.149	.949	1.211	.226	-.714	3.013
AExPSO	-.118	.099	-1.193	.233	-.312	.076
AExMT	-.149	.230	-.649	.517	-.600	.302
PSOxMT	-.471	.231	-2.043	.041	-.924	-.018
AExPSOxMT	.087	.054	1.617	.106	-.019	.192

Nota: O teste de interação incondicional de AExPSOxMT não é estatisticamente significativo, pelo que não se prosseguiu com o teste de efeito da interação condicional dos moderadores

Tabela 13*Modelo da moderação moderada com análise de caminhos para Comportamentos Contraproducentes*

Análise dos caminhos	b	se	t	p	LLCI	ULCI
AE	1.480	.521	2.841	.005	.457	2.503
PSO	1.696	.525	3.232	.001	.666	2.726
MT	3.569	1.171	3.047	.002	1.27	5.868
AExPSO	-.420	.122	-3.451	.001	-.659	-.181
AExMT	-.782	.284	-2.757	.006	-1.338	-.225
PSOxMT	-.973	.285	-3.418	.001	-1.532	-.414
AExPSOxMT	.210	.066	3.173	.002	.080	.340

Tabela 14*Análise da interação condicional nos diferentes níveis dos moderadores para Comportamentos Contraproducentes*

POS	MT	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
3.031	1	.061	.126	.483	.629	-.186	.307
3.031	2	-.085	.057	-1.494	.136	-.196	.027
4.485	1	-.245	.124	-1.971	.049	-.49	-.001
4.485	2	-.085	.051	-1.681	.093	-.185	.014
5.939	1	-.551	.173	-3.184	.002	-.891	-.211
5.939	2	-.086	.076	-1.133	.257	-.234	.063

Nota: O moderador POS surge caracterizado pelos níveis associados a +1SD, média e -1SD; o moderador MT surge caracterizado pela sua condição dicotômica.