



**O Papel Mediador do Bem-Estar Afetivo entre Autonomia e
Satisfação no Trabalho: Uma Análise das Interconexões**

Ana Carolina Frazão Bento

Orientador de Dissertação

Professor Doutor António Caetano

Professor de Seminário de Dissertação

Professor Doutor António Caetano

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de:

MESTRE EM PSICOLOGIA

Especialidade em Psicologia Social e das Organizações

Dissertação de Mestrado realizada sob orientação do Professor António Caetano, apresentada no ISPA – Instituto Universitário para obtenção de grau de Mestre na especialidade de Psicologia Social e das Organizações

Agradecimentos

“(…) Um ramo na mão tinha... Mas, ó cego,
Eu, que cometo, insano e temerário,
Sem vós, Ninfas do Tejo e do Mondego,
Por caminho tão árduo, longo e vário!
Vosso favor invoco, que navego
Por alto mar, com vento tão contrário
Que, se não me ajudais, hei grande medo
Que o meu fraco batel se alague cedo”.

(Camões, 1572/2008, Canto VII)

À semelhança de Luís de Camões, que evocou as Ninfas do Tejo e do Mondego, sinto-me também na obrigação de agradecer a inúmeras figuras às quais estou e sempre estarei eternamente grata. Sem elas não teria conseguido percorrer este caminho “(…) longo e vário”, mas que valeu a pena, porque a minha alma não é nem nunca será pequena.

À minha mãe, Otília, que, infelizmente, não conseguiu acompanhar o meu percurso académico, mas que foi, e sempre será, uma fonte de inspiração pela sua coragem, determinação e força de vontade. Obrigada por me teres incutido, desde criança, a importância do conhecimento, como tu bem dizias: “ele não ocupa lugar”. Apesar de as saudades serem muitas, a tua memória será sempre eterna por tudo aquilo que me ensinaste. O meu sincero obrigada.

Ao meu avô, José Frazão, que, apesar de também ser uma estrela no céu, foi um exemplo para mim, pela sua coragem e até teimosia, determinação e, acima de tudo, por nunca desistir de lutar por aquilo em que acreditava. Não poderia ter tido melhor avô.

À minha avó, Maria Adelaide, a pessoa mais bondosa e humilde que alguma vez conheci. Avó, sempre me ensinaste que, mais importante que as nossas capacidades, são as nossas escolhas. Devemos sempre guiar-nos pela luz. Levo este teu ensinamento para a vida.

Ao meu pai, o meu SUPER HERÓI. Sem ti, nunca teria chegado aonde cheguei. Obrigada por acreditares nas minhas capacidades, por me desafiares a ir sempre mais além. Tudo o que sou, devo-te a ti. Obrigada por me ajudares a aprender a voar. Acho que agora já estou preparada para voar bem alto, sem ter medo de cair. Mas, se cair, não faz mal, porque sei que estarás sempre lá para amortecer as minhas quedas.

À minha madrinha, Ana Patrocínio, a minha confidente. Obrigada, Ana, por tudo, pelas longas conversas ao telemóvel, pelo apoio incondicional que me tens dado ao longo de todos estes anos. Sem ti, nunca teria conseguido chegar onde cheguei.

E, por último, mas não menos importante, os meus agradecimentos ao professor António Caetano pela sua orientação e suporte durante este ano letivo.

Dedico esta dissertação a todos os apaixonados pelo comportamento humano. Nunca tenham medo de percorrer um “(...) caminho tão árduo, longo e vário!”, e de navegar “(...) por alto mar, com vento tão contrário”. Nunca desistam dos vossos sonhos, pois, “(...) quando o homem sonha, o mundo pula a avançar”.

Sonhem alto, tenham ideias loucas e empreendedoras, difíceis de alcançar, mas não inalcançáveis, pois é assim que se avança com o conhecimento.

Resumo

A satisfação no trabalho, embora não seja um tema novo no mundo organizacional, continua a ser relevante na atualidade, devido às suas inúmeras vantagens, como o aumento da produtividade dos colaboradores, diminuição do burnout, absentismo, entre outros. Posto isto, torna-se fundamental compreender os fatores que predizem maiores níveis de satisfação no contexto organizacional. Embora existam diversos estudos que averiguaram a relação entre autonomia no trabalho e satisfação no trabalho, não foram encontradas investigações sobre o papel mediador do bem-estar afetivo no trabalho nessa relação. Da mesma forma, faltam evidências empíricas que analisem simultaneamente as inter-relações entre autonomia no trabalho e bem-estar afetivo no trabalho, e entre o bem-estar afetivo no trabalho e satisfação no trabalho. É objetivo deste estudo preencher estas lacunas. Para analisar essas interconexões, utilizou-se um delineamento não experimental, transversal e de natureza correlacional. A amostra deste estudo é constituída por 184 colaboradores de diversas organizações que responderam a um questionário online. Os dados foram analisados através de regressões lineares, recorrendo-se à aplicação IBM SPSS Statistics e à macro PROCESS do SPSS, revelando a existência de um efeito estatisticamente significativo e positivo entre a autonomia e a satisfação, sendo o bem-estar afetivo um mediador parcial dessa relação. Da mesma forma, a autonomia tem um efeito positivo no bem-estar afetivo no trabalho, enquanto o bem-estar afetivo tem uma influência positiva na satisfação no trabalho. As organizações, com base nesta informação, podem implementar medidas de intervenção, promovendo uma maior autonomia nos colaboradores e criando ambientes de trabalho mais saudáveis.

Palavras-Chave: autonomia no trabalho, satisfação no trabalho, bem-estar afetivo no trabalho

Abstract

Although job satisfaction is not a new topic in the organizational world, it continues to be relevant today due to its numerous advantages, such as increasing employee productivity, reducing burnout and absenteeism, among others. So, it is essential to understand the factors that predict higher levels of satisfaction in the organizational context. Although there are several studies that have investigated the relationship between job autonomy and job satisfaction, no research has been found on the mediating role of affective well-being at work in this relationship. Similarly, there is a lack of empirical evidence that simultaneously analyzes the interrelationships between autonomy at work and affective well-being at work, and between affective well-being at work and job satisfaction. The aim of this study is to fill these gaps. A non-experimental, cross-sectional, correlational design was used to analyze these interconnections. The sample of this study consists of 184 employees from various organizations who answered an online questionnaire. The data was analyzed through linear regressions, using the IBM SPSS Statistics application and the SPSS PROCESS macro, revealing the existence of a statistically significant and positive effect between autonomy and satisfaction, with affective well-being being a partial mediator of this relationship. Similarly, autonomy has a positive effect on affective well-being at work, while affective well-being has a positive influence on job satisfaction. Based on this information, organizations can implement intervention programs to promote greater employee autonomy and create healthier working environments.

Keywords: autonomy at work, job satisfaction, affective well-being at work

Índice

Introdução	1
Revisão da Literatura	4
Satisfação no Trabalho	4
<i>Job Design</i> e <i>Work Design</i> – Autonomia no Trabalho	6
Bem-Estar Afetivo no Trabalho	10
Hipóteses e Modelo de Análise	17
Método	18
Tipo de Estudo e o seu Delineamento	18
Amostra	18
Operacionalização das Variáveis	18
Questões sociodemográficas	19
Satisfação no Trabalho	19
Autonomia	20
Bem-Estar Afetivo	21
Procedimento	22
Estratégia de Análise de Dados	22
Resultados	23
Análises Preliminares	23
Variáveis de Controlo	23
Sensibilidade	23
Fiabilidade	24
Validade Discriminante	24
Pressupostos	25
Análise das Hipóteses	25
Discussão	29

Hipóteses e Discussão das Mesmas	29
Limitações e Estudos Futuros.....	31
Implicações Práticas	33
Conclusão	34
Referências.....	35
Anexo A – Teste de Hipóteses.....	45

Índice de Tabelas

Tabela 1 – <i>Distribuição das Variáveis Sociodemográficas</i>	19
Tabela 2 – <i>Estatística Descritiva</i>	23
Tabela 3 – <i>Correlações e Índices de Consistência Interna</i>	24
Tabela 4 – <i>Análise Fatorial Confirmatória</i>	25
Tabela 5 – <i>Resultados Estatísticos da Hipótese 1</i>	26
Tabela 6 – <i>Resultados Estatísticos da Hipótese 2</i>	27
Tabela 7 – <i>Resultados Estatísticos da Hipótese 3</i>	27
Tabela 8 – <i>Resultados da Análise da Mediação</i>	28

Índice de Figuras

Figura 1 – <i>Modelo de Hackman e Oldham</i>	7
Figura 2 – <i>Circumplexo das Emoções de Russell</i>	12
Figura 3 – <i>Modelo Circumplexo das Emoções de Warr</i>	13
Figura 4 – <i>Emoções e as suas Localizações, Circumplexo das Emoções</i>	14
Figura 5 – <i>Modelo de Análise</i>	17
Figura 6 – <i>Síntese dos Resultados da Mediação</i>	29

Introdução

A satisfação no trabalho é, frequentemente, analisada na investigação científica devido à sua relevância, tanto para os indivíduos quanto para as organizações. É definida como a atitude que o colaborador tem em relação ao seu trabalho, que pode ser favorável ou desfavorável (Cantarelli et al., 2023; Meier & Spector, 2015). Locke (1976) constatou que, já em 1972, cerca de 3.350 artigos tinham sido publicados sobre o assunto. Esta variável tem sido estudada em mais de 40 países, havendo mais de 60 escalas para mensurar este constructo (Carvalho et al., 2021).

Apesar de não ser um novo tema na investigação, a satisfação no trabalho continua a ser relevante na atualidade, devido aos seus benefícios (e.g., aumento da performance) (Wula et al., 2020). As organizações do futuro devem preocupar-se em ter colaboradores satisfeitos, produtivos e saudáveis em qualquer local de trabalho (Zychová et al., 2024).

Posto isto, a evidência empírica tem procurado estudar algumas das condições que podem influenciar a satisfação no trabalho. Há, entre eles, dois que têm despertado especial interesse dos investigadores: *Job Design/Work Design* (em particular, a autonomia no trabalho) e o bem-estar no trabalho.

No que se refere ao *Job Design*, este pode ser considerado um termo que inclui o trabalho em si, bem como o conjunto de competências e técnicas importantes para desempenhar esse trabalho (Marcon et al., 2019).

Esta temática tem evoluído ao longo dos anos com o desenvolver de diversos modelos mais abrangentes como o *Work Design*. Este pode ser entendido como um termo mais amplo em relação ao *Job Design*, uma vez que inclui, também, as relações sociais vividas nesse contexto, o engagement do colaborador e o ambiente de trabalho (Marcon et al., 2019).

Nos últimos 100 anos foram publicados mais de 17 mil artigos sobre estas temáticas (Borges-Andrade et al., 2019). Esse interesse é justificável, uma vez que o trabalho é uma parte essencial da vida das pessoas que vivem em sociedade, e as suas características, direta ou indiretamente, têm um impacto significativo nas suas vidas. Estudar as características do trabalho é, portanto, fundamental e relevante, pois os indivíduos procuram constantemente sentir-se satisfeitos e realizados, tanto no trabalho quanto na vida pessoal (Morgeson & Humphrey, 2008). Segundo Warr e Wall (1975), “(...) o trabalho sempre será importante para

as pessoas ... elas sempre o amarão e odiarão, e a sociedade, ao mudar a natureza de algum trabalho, deveria ajudar as pessoas a amar mais do que odiá-lo” (p. 11).

A autonomia é considerada uma das subcategorias das características do trabalho e refere-se ao “(...) o grau em que um determinado trabalho providencia liberdade, independência e capacidade do indivíduo organizar o trabalho e determinar os procedimentos a usar” (Hackman & Oldham, 1975, p. 162).

Como afirmou Zhao et al. (2020), a autonomia é considerada um instrumento poderoso de gestão para melhorar a satisfação no trabalho. De facto, a literatura providencia evidências que demonstram que a autonomia no trabalho está positivamente relacionada com a satisfação com o mesmo (e.g., Benz & Frey, 2004; Car & Mellizo, 2013; Gözükarar & Çolakoglu, 2016; Thompson & Prottas, 2006).

Relativamente ao bem-estar no trabalho, este é um tema recorrente, tanto nas redes sociais quanto nas revistas científicas. O bem-estar é considerado um assunto de extrema importância, uma vez que tem um potencial impacto tanto nos indivíduos como nas organizações. Colaboradores que apresentam níveis inferiores de bem-estar tendem a ser menos produtivos, influenciando também as suas capacidades de tomada de decisão. Níveis fracos de bem-estar podem, também, ter impacto no ser humano, quer do ponto de vista fisiológico quer psicológico (Danna & Griffin, 1999). De salientar, que inúmeros estudos têm demonstrado que pessoas felizes têm mais sucesso na sua vida, quer do ponto de vista pessoal, quer profissional (Hosie et al., 2006).

De notar que, na literatura, alguns autores referem-se ao bem-estar apenas de um ponto de vista geral, enquanto outros analisam as suas dimensões específicas, como o bem-estar psicológico e subjetivo. O bem-estar subjetivo é um termo amplo que é composto por duas dimensões principais: a cognitiva, que se relaciona com as avaliações que o ser humano faz sobre a sua vida, e a afetiva, que se refere à presença de diversas emoções, podendo ser dividida em afetos positivos e negativos (Gouveia et al., 2009).

O presente estudo foca-se no bem-estar afetivo, dado que se pretende analisar os afetos do indivíduo (negativos e positivos) em relação ao contexto específico do trabalho.

Assim, e dada a relevância desta temática, os investigadores têm procurado estudar a relação entre o bem-estar e outras variáveis, tais como a autonomia e a satisfação. Por exemplo, Daniels et al. (2017) constataram que a evidência empírica é consistente ao demonstrar que características do trabalho, como a autonomia, são preditoras do bem-estar do

indivíduo. Zhai et al. (2009), por sua vez, estudaram a forma como os afetos podem ser preditores da satisfação no trabalho. Os autores concluíram que os afetos positivos estão positivamente correlacionados com a satisfação no trabalho, enquanto os negativos estão negativamente correlacionados com a satisfação no trabalho.

Diversos estudos têm investigado a relação entre autonomia e satisfação no trabalho, bem como entre autonomia e bem-estar geral. No entanto, não foram encontradas investigações que abordem a relação específica entre autonomia e bem-estar afetivo no trabalho.

No que se refere à relação entre bem-estar afetivo e satisfação no trabalho, a literatura atual é escassa e, em grande parte, desatualizada. Além disso, não foram encontradas evidências empíricas que analisassem o bem-estar afetivo enquanto mediador na relação entre autonomia e satisfação no trabalho.

Este estudo tem, assim, como objetivo, preencher estas lacunas. Pretende-se, portanto, analisar (1) *de que forma a autonomia no trabalho influencia positivamente a satisfação no trabalho*; (2) *de que forma a autonomia no trabalho influencia positivamente o bem-estar afetivo no trabalho*; (3) *de que forma o bem-estar afetivo no trabalho influencia positivamente a satisfação no trabalho*; e (4) *de que forma a relação entre a autonomia no trabalho e a satisfação no trabalho é mediada pelo bem-estar afetivo no trabalho*.

Para explorar estas relações, foi efetuado um estudo empírico com participação de 184 colaboradores de diversas organizações, que responderam a um questionário online e que permitiu avaliar as relações entre as três variáveis em estudo. Esta investigação poderá fornecer insights importantes sobre as inter-relações destes constructos, facilitando a adoção de estratégias de intervenção por parte das organizações. Essas estratégias podem ser direcionadas de forma a promover a autonomia nos seus colaboradores, aumentando a sua satisfação no trabalho e o seu bem-estar afetivo.

Revisão da Literatura

Satisfação no Trabalho

Na presente secção serão abordadas diferentes definições de satisfação no trabalho e as abordagens frequentemente referenciadas na literatura.

Atualmente, estudar a satisfação no trabalho é fundamental, pois as organizações procuram que os seus colaboradores estejam satisfeitos, dado que esta variável se encontra relacionada com a performance (Hosie et al., 2006). A satisfação no trabalho tem um potencial efeito tanto no compromisso organizacional quanto no aumento do desempenho, do bem-estar, da satisfação com a vida, e na diminuição do absentismo, burnout e turnover, entre outros (Alcobia, 2001; Pujol-Cols & Dabos, 2018). Aziri (2011), por exemplo, constatou que um colaborador insatisfeito pode manifestar comportamentos como falta de lealdade para com a organização.

É importante salientar que a satisfação no trabalho pode ser influenciada por fatores extrínsecos e intrínsecos. Os fatores intrínsecos relacionam-se com uma sensação de prazer pelo trabalho, como, por exemplo, excitação, autonomia, responsabilidades e oportunidades, enquanto os fatores extrínsecos relacionam-se com a eventualidade de se obter compensações externas (e.g., salário e benefícios) (Wu et al., 2017).

A literatura providencia, ainda, várias conceptualizações sobre satisfação no trabalho, e os académicos apresentam diferentes opiniões, que podem ser organizadas em categorias em função de diferentes perspetivas (Alcobia, 2001; Zhu, 2013). Alguns referem-se à satisfação no trabalho como respostas afetivas, estados emocionais e sentimentos, outros definem-na como uma atitude global em relação ao mesmo (Alcobia, 2001).

A definição de Locke (1976), uma das mais referenciadas na literatura, refere que a satisfação no trabalho é “um estado emocional agradável que resulta da avaliação do trabalho ou das experiências emocionais” (p.1300). Por outro lado, Meier e Spector (2015), definem satisfação no trabalho como “uma avaliação global do indivíduo, que pode ser favorável ou desfavorável, face ao seu trabalho” (p. 1). Esta avaliação é constituída por três elementos: afetos, cognições e comportamentos.

A componente afetiva pode ser percebida como sentimentos e emoções. A componente cognitiva refere-se a atitudes que o indivíduo tem em relação ao trabalho, como crenças, comparações e julgamentos, estando as duas inter-relacionadas. Os investigadores concluíram que os afetos e as cognições constituem as principais componentes das atitudes,

sendo a componente comportamental o outcome (e.g., performance) (Gurková et al., 2012; Vaijayanthi & Vinodhini, 2022). Na presente dissertação a satisfação no trabalho será inferida a partir da atitude que os colaboradores têm em relação ao trabalho (Brayfield & Rothe, 1951).¹

A comunidade científica tem agrupado as teorias da satisfação no trabalho em três grandes modelos de investigação: situacional, disposicional e interacionista (Cunha et al., 2016).

O modelo situacional foca-se na forma como o ambiente do trabalho influencia as atitudes e os comportamentos do colaborador (Pujol-Cols & Dabos, 2018). Os investigadores têm analisado uma panóplia de variáveis, entre as quais se podem destacar o clima organizacional, informação social e características do trabalho, como as mais representativas (Cunha et al., 2016).

O modelo disposicional, centra-se na forma como os estados mentais do indivíduo, de base genética e neuropsicológica, influenciam a forma como o mesmo compreende as características do trabalho. A personalidade tem sido estudada como preditora da satisfação, existindo estudos que demonstram a existência de uma relação positiva entre os traços de personalidade do modelo Big-Five e a satisfação no trabalho (Pujol-Cols & Dabos, 2018; Weiss & Merlo, 2015).

O modelo interacionista surgiu devido à discussão entre qual a perspetiva mais correta: situacional ou disposicional. A evidência empírica sugere que são ambas relevantes para compreender a satisfação no trabalho (Judge & Zapata, 2015). O ser humano tende a ajustar o seu comportamento, tendo em consideração o contexto de trabalho, mantendo, contudo, a sua individualidade (Pujol-Cols & Dabos, 2018). A ideia chave da presente abordagem foi descrita na seguinte frase por Cunha et al. (2016): “Mais do que estudar as pessoas ou situações, parece-me necessário estudar as pessoas em situações” (p. 154).

Tendo em consideração a abordagem situacional descrita anteriormente, nomeadamente o papel que o contexto de trabalho tem na satisfação dos colaboradores,

¹ De salientar que os psicólogos sociais descrevem atitudes como uma resposta avaliativa de uma pessoa em relação a um objeto de atitude. Essa atitude pode ser direcionada a uma pessoa específica (e.g., Martin Luther King Jr.), a um grupo de pessoas (e.g., emigrantes), a um objeto (e.g., calças de ganga) ou a uma ideia (e.g., capitalismo). As atitudes têm ainda uma valência (direção positiva ou negativa) (e.g., bom ou mau) e diferem na sua intensidade relacionada com essa mesma valência (e.g., extremamente bom ou moderadamente mau). No caso das atitudes face ao trabalho o objeto atitudinal é o trabalho (Sessa & Bowling, 2021).

analisar-se-á uma das variáveis que abrange esse mesmo contexto: a autonomia, uma das subcategorias das características do trabalho e um dos preditores da satisfação com o mesmo.

Job Design e Work Design – Autonomia no Trabalho

Na revisão da literatura subsequente serão exploradas as definições e distinções entre *Job Design* e *Work Design*. Seguidamente, será realizada uma análise detalhada dos principais modelos teóricos sobre o *Job Design*, nomeadamente o Modelo das Características da Função (JCM) de Hackman e Oldham (1975) e os principais modelos de *Work Design*, como o *Questionário de Conceção do Trabalho*, ou *The Work Design Questionnaire (WDQ)*, também conhecido como *Modelo de Redesenho e Integração do Trabalho*, desenvolvido por Morgeson e Humphrey (2006). Posteriormente, será discutida a relação entre autonomia no trabalho e satisfação no trabalho, compreendendo como estes conceitos distintos se inter-relacionam.

Estudar o *Job Design/Work Design*, é essencial, dado que inúmeros estudos concluíram que os mesmos são relevantes nos resultados organizacionais, individuais e grupais (Morgeson & Champion, 2003; Parker et al., 1998; Wall & Martin, 1987). No entanto, é crucial distinguir *Job Design* de *Work Design*, conceitos estes que podem ser facilmente confundidos.

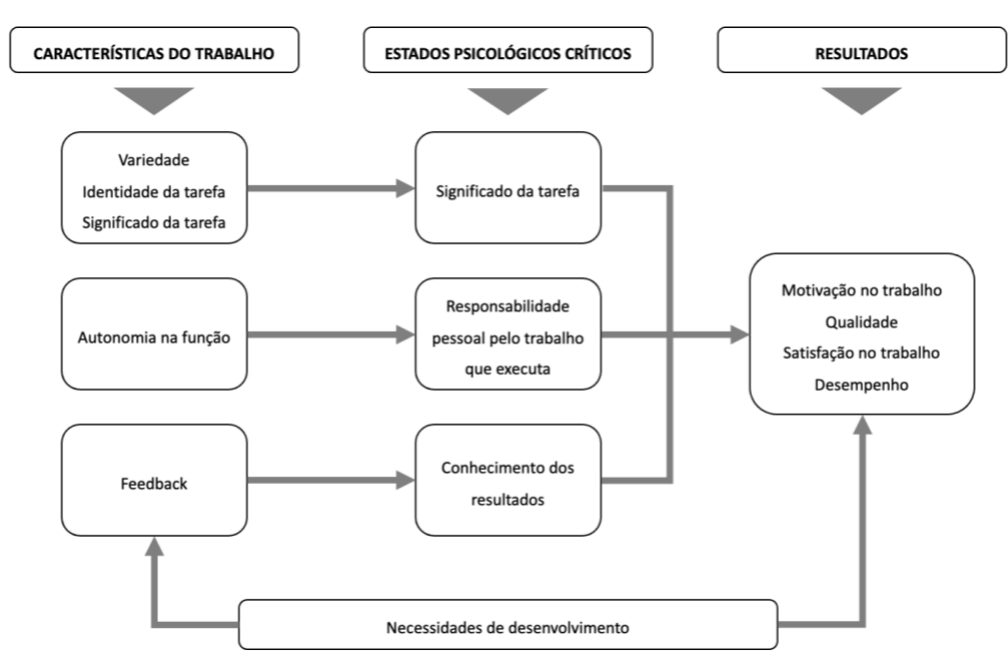
Em relação ao *Job Design*, este pode ser considerado um termo que inclui o trabalho em si, bem como o conjunto de competências e técnicas importantes para desempenhar esse trabalho. Quanto ao *Work Design*, este pode ser entendido como um termo mais amplo em relação ao *Job Design*, uma vez que inclui também as relações sociais vividas nesse contexto, o engagement do colaborador e o ambiente de trabalho (Marcon et al., 2019).

Compreendidas as diferenças fundamentais entre *Job Design* e *Work Design*, é crucial explorar como estes conceitos são operacionalizados através de modelos teóricos estabelecidos.

Um dos modelos de *Job Design* que maior impacto teve foi o Modelo das Características da Função (JCM) (Cunha de Jesus et al., 2019). Este modelo parte do pressuposto que a satisfação no trabalho é resultado das suas características, sendo possível conceber formas de organização de trabalho que permitem incrementar a satisfação intrínseca com o mesmo (Alcobia, 2001). Nesse modelo, Hackman e Oldham (1975) identificaram cinco características essenciais do trabalho: (1) variedade de tarefa, (2) identidade da tarefa, (3) significado da tarefa, (4) autonomia e (5) feedback (ver Figura 1).

Figura 1

Modelo de Hackman e Oldham



Nota. Adaptado de “Atitudes e satisfação no trabalho” (Cap. 10, pp. 281-306), por P. Alcobia, em J. M. Ferreira, J. Neves, & A. Caetano (Eds.), *Manual de Psicossociologia das Organizações*, 2001, McGraw-Hill. Copyright 2001 pela McGraw-Hill.

Segundo o referido modelo, estas características influenciam os estados psicológicos do indivíduo, tendo como consequência a satisfação no trabalho, entre outros outcomes. As três primeiras dimensões influenciam a forma como o indivíduo atribui significado ao seu trabalho; a autonomia exerce uma influência na medida em que permite que o colaborador mobilize o sentido de responsabilidade pelos seus resultados laborais; o feedback permite salientar o conhecimento que o colaborador tem sobre os seus resultados.

O modelo refere ainda uma variável moderadora (necessidade de desenvolvimento). Assim, ocorrendo mudanças nas características das funções, o indivíduo será influenciado pelas mesmas, mas considerando também as suas necessidades em se desenvolver. Posto isto, colaboradores que procuram desafios, estão mais motivados para desempenharem corretamente a sua função (Alcobia, 2001; Hackman & Oldham, 1975).

Contudo, o referido modelo apresenta limitações, no sentido em que não abrange o contexto social vivido no meio organizacional (Cunha de Jesus, et al., 2019). Face a esta lacuna, outros modelos foram desenvolvidos, tais como, o Modelo Interdisciplinar de Desenho de Trabalho (Campion, 1988), Perspetiva do Processamento da Informação

(Salancik & Pfeffer, 1978), entre outros. Não obstante, estas abordagens revelaram-se pouco integradas entre si e não suscitaram avanços significativos na investigação. Surgiram, assim, novos modelos que incluem não só as dimensões motivacionais do trabalho com também elementos contextuais e sociais (Cunha de Jesus, et al., 2019). Neste contexto, destaca-se o *Questionário de Conceção do Trabalho (WDQ)*, ou *Modelo de Redesenho e Integração do Trabalho*, desenvolvido por Morgeson e Humphrey (2006), sendo considerado por Bertolino (2015) o instrumento mais completo e com excelentes qualidades psicométricas.

O *WDQ* foi desenvolvido tendo em conta três categorias de características do trabalho: (1) “Características Motivacionais” (as mais investigadas na literatura), que se subdividem em “Características da Tarefa” e “Características do Conhecimento”; (2) “Características Sociais”; (3) “Características Físicas ou Contextuais”. A presente dissertação basear-se-á, assim, no modelo *WDQ*, nomeadamente nas variáveis “Autonomia no Planeamento do Trabalho (APT)” e “Autonomia nos Métodos de Trabalho (AMT)”, que se inserem nas “Características da Tarefa” (Francisco & Peixoto, 2019).

Esta escolha é fundamentada, dado a autonomia ter sido, talvez, a característica de trabalho mais estudada pelos investigadores (Morgeson & Humphrey, 2006). Hackman e Oldham (1975) definem-na como “(...) o grau em que um determinado trabalho providencia liberdade, independência e capacidade do indivíduo organizar o trabalho e determinar os procedimentos a usar” (p. 162).

Estudar a autonomia no trabalho é importante porque, em primeiro lugar, segundo o modelo Job Demand-Resources (JD-R), a autonomia tem um efeito significativo na aprendizagem, dado que permite que o colaborador experimente novas ideias e comportamentos, comparando com trabalhadores que não experienciam essa autonomia. Em segundo lugar, segundo a teoria de autodeterminação, a autonomia permite preencher uma necessidade humana básica. Em terceiro lugar, a evidência empírica tem salientado que a falta de autonomia está relacionada com um menor nível de saúde física e bem-estar psicológico (Dettmers & Bredehöft, 2020).

Um estudo recente da Accenture sobre o futuro do trabalho demonstrou que a produtividade dos colaboradores era afetada pela autonomia no trabalho (Smith et al., 2022). Da mesma forma, segundo Deci et al. (2017), no mundo contemporâneo, cada vez mais, as organizações estão a descobrir que promover a autonomia, ao invés de impor restrições, beneficia o desempenho dos colaboradores.

Dada a relevância desta variável e os seus inúmeros benefícios, é fundamental alargar o conhecimento científico sobre a importância da autonomia, especialmente relacionada com a satisfação no trabalho, uma vez que, hoje em dia, os colaboradores exigem não só uma remuneração justa, mas também se preocupam com outras variáveis que influenciam a sua satisfação no trabalho (Wan & Duffy, 2022).

Posto isto, diversos investigadores têm procurado averiguar a relação existente entre o *Job Design*, nomeadamente a autonomia, e a satisfação dos indivíduos no trabalho.

Taylor et al. (2003) consideraram cinco aspetos da satisfação no trabalho: salário, benefícios marginais, perspectivas de promoção, segurança no trabalho, importância/desafios no trabalho. Os autores também concluíram que a autonomia no trabalho se encontra estatisticamente relacionada com os cinco domínios da satisfação no trabalho. Assim, quando a autonomia no trabalho diminui, o nível da satisfação com o mesmo também decresce.

Um estudo de Zychová et al. (2024), com 631 participantes, concluiu que 72.6% têm um nível superior de autonomia na programação do trabalho, 68.1% têm um elevado nível de autonomia na tomada de decisão e 53.9% têm um elevado grau de autonomia nos métodos de trabalho. De salientar que a maioria dos participantes demonstrou estar satisfeito com o seu trabalho (84.8%). Os autores concluíram que os participantes que experienciavam uma elevada autonomia no seu trabalho, sentiam-se mais satisfeitos contrariamente àqueles em que a autonomia era reduzida. Assim, estes resultados demonstram que os colaboradores com elevado grau de autonomia nas três categorias estudadas revelam maiores níveis de satisfação no trabalho.

Um estudo realizado por Aigboje (2019) com colaboradores de cinquenta hotéis de Port Harcourt na Nigéria, com uma amostra de 362 participantes, também concluiu que autonomia no trabalho está positivamente relacionada com a satisfação no trabalho.

Um estudo realizado por Worth e Van den Brande (2020), com uma amostra de 1.243 professores de Inglaterra do setor público concluiu que a autonomia no trabalho se encontra positivamente relacionada com os seus níveis de satisfação. Os autores evidenciaram, também, a existência de uma forte correlação entre a autonomia e a intenção dos professores permanecerem na profissão. Assim, estes resultados demonstraram que a autonomia dos professores exerce uma influência nos seus níveis de satisfação e retenção.

Com base na investigação anteriormente realizada, propõe-se analisar a seguinte hipótese:

Hipótese 1: A autonomia no trabalho influencia positivamente a satisfação no trabalho.

A presente hipótese é sustentada pela premissa de que colaboradores que dispõem de maior liberdade na tomada de decisão podem apresentar maiores níveis de satisfação no seu trabalho. Contudo, para melhor compreender os mecanismos subjacentes, é fundamental examinar como o bem-estar afetivo pode mediar essa relação.

Bem-Estar Afetivo no Trabalho

O objetivo deste enquadramento é abordar, em primeiro lugar, o bem-estar de um ponto de vista geral, através de duas perspetivas (eudaimónica e hedónica). A variável bem-estar pode subdividir-se em dois grandes grupos, como o bem-estar subjetivo e bem-estar psicológico, pelo que se abordarão, de seguida, esses dois conceitos. Posteriormente, será apresentado o Modelo Circumplexo das Emoções, que constitui um fundamento teórico para compreender, em contexto laboral, os afetos (positivos, negativos) sentido pelos colaboradores. E, por fim, serão estabelecidas as relações entre o bem-estar afetivo no trabalho e as outras duas variáveis em estudo: autonomia no trabalho e satisfação no trabalho.

O bem-estar pode ser definido como um conjunto de experiências e vivências psicológicas positivas. Frequentemente, nas nossas interações sociais, perguntamos ao outro como está, no sentido de saber do seu bem-estar. Embora esta pergunta pareça simples, os investigadores consideram que esta temática se reveste de uma maior complexidade (Ryan & Deci, 2001).

Estudar o bem-estar é essencial dada a sua relevância na vida das pessoas, ao longo do seu ciclo de vida (Junça-Silva, 2020). Este constructo tem sido concetualizado na literatura segundo duas linhas de pensamento ou perspetivas: eudaimónica e a hedónica (Siqueira & Padovam, 2008).

Ryff et al. (2021) propuseram um modelo de bem-estar eudaimónico, através da identificação de seis elementos-chave que contribuem para o bem-estar dos indivíduos: (1) Auto-aceitação: mesmo reconhecendo as suas fragilidades, o indivíduo deve ter uma visão positiva sobre si mesmo; (2) Relações positivas com os outros: o ser humano deve procurar desenvolver relações seguras e amistosas com os outros; (3) Mestria do ambiente: o indivíduo deve ter capacidade de adaptar o ambiente em função das suas aspirações; (4) Autonomia: o ser humano deve procurar manter a individualidade nos diversos contextos sociais procurando desenvolver a sua “autodeterminação e autoridade pessoal” (p. 97); (5) Propósito na vida: o

indivíduo deve procurar significado nos seus desafios e naquilo em que se empenha; (6) Crescimento pessoal: aproveitar as “capacidades e talentos” (p. 97).

Esta perspetiva destaca que o bem-estar está relacionado com a prática de boas ações que promovem o desenvolvimento pessoal. O ser humano, para ter uma vida feliz, deve ter objetivos definidos que contribuem para que a sua vida tenha significado. Posto isto, procurar servir o bem maior e ter uma vida com significado é o que caracteriza a presente abordagem, ao invés de procurar apenas alcançar aquilo que lhe dá prazer (Junça-Silva, 2020). A literatura contém exemplos desta perspetiva, como Frankl (1959), que descreve a importância de um objetivo bem definido para dar significado à vida.

Por outro lado, a perspetiva hedónica entende o bem-estar como “o estudo dos fatores que tornam as experiências e a vida agradáveis e desagradáveis” (Kahneman et al., 1999, p. 9). Por outras palavras, os indivíduos devem procurar ter experiências prazerosas nas suas vidas, maximizando as positivas e diminuindo as negativas (Ryan & Deci, 2001).

Na literatura, a variável bem-estar tem sido ainda analisada segundo duas grandes abordagens: o bem-estar psicológico e o subjetivo (Siqueira & Padovam, 2008).

O bem-estar psicológico, inserido na perspetiva eudaimónica, é um construto baseado nas abordagens da saúde mental, psicologia-existencial e na psicologia do desenvolvimento (Machado & Bandeira, 2012). Os seis elementos referidos de Ryff et al. (2021) integram as componentes do Bem-Estar Psicológico (BEP).

O bem-estar subjetivo, inserido na perspetiva hedónica, refere-se à forma como os indivíduos percebem e avaliam as suas vidas (Giacomoni, 2004; Siqueira & Padovam, 2008). Assim, como a satisfação no trabalho, o bem-estar subjetivo é uma atitude que tem duas componentes: afetiva e cognitiva (Gouveia et al., 2009). A dimensão cognitiva envolve a capacidade racional e intelectual que o indivíduo tem em avaliar a sua vida (satisfação com a vida), enquanto a dimensão afetiva refere-se à existência de diversas emoções, podendo ser dividida em afetos positivos e negativos (Giacomoni, 2004; Gouveia et al., 2009).

Nesta dissertação, será estudado o bem-estar subjetivo, inserido na perspetiva hedónica, na sua componente afetiva, no contexto de trabalho. Estudar-se-ão as emoções positivas e negativas que o indivíduo experiencia como resultado do seu trabalho e das suas características (e.g., maior ou menor autonomia).

Historicamente, a teoria das emoções evoluiu mediante diversas abordagens. Ekman (1982) argumentava que existem emoções universais. Outros autores como Russell (1980) e

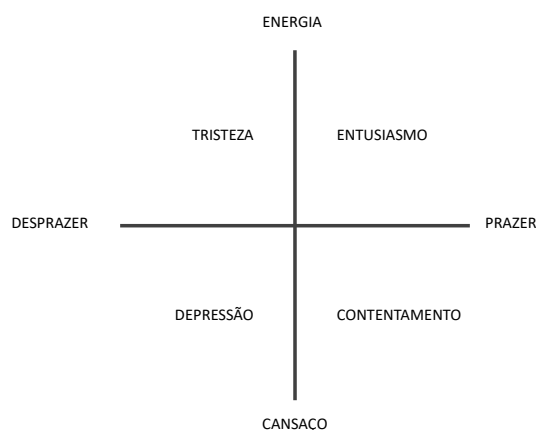
Warr (1990) propuseram representar as emoções por meio de um circunplexo afetivo, sendo esta a perspectiva a adotar nesta dissertação.

Russell (2003), definiu o afeto ou “afeto central” como (...) “um estado neuropsicológico, acessível à consciência, como os sentimentos mais simples (não reflexivos) evidentes nos humores e emoções” (p. 148), representado por um circunplexo, com dois eixos/dimensões bipolares e ortogonais: o eixo horizontal define a dimensão valência emocional, com polos prazer/desprazer, e onde as emoções podem ser definidas como positivas ou negativas; enquanto o eixo vertical define a dimensão ativação emocional sendo compreendido como “(...) um estado de prontidão para a ação ou gasto de energia” (Russell, 2003, p. 156), com polos energia/cansaço, e onde as emoções podem ser definidas como de alta ativação ou de baixa ativação. O modelo define, assim, quatro quadrantes (ver Figura 2): Entusiasmo, Depressão, Tristeza, Contentamento (López et al., 2012; Russell, 1980; Warr et al; 2013).

As categorias emocionais mais próximas compartilham emoções similares, enquanto as emoções antagônicas estão em posições opostas. Cada emoção pode, assim, ser posicionada segundo as duas dimensões anteriormente referidas (López et al., 2012).

Figura 2

Circunplexo das Emoções de Russell



Nota. Adaptado de “A circumplex model of affect” (p. 1164), por J. A. Russell, 1980, *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(6), 1161–1178. Copyright 1980 por American Psychological Association.

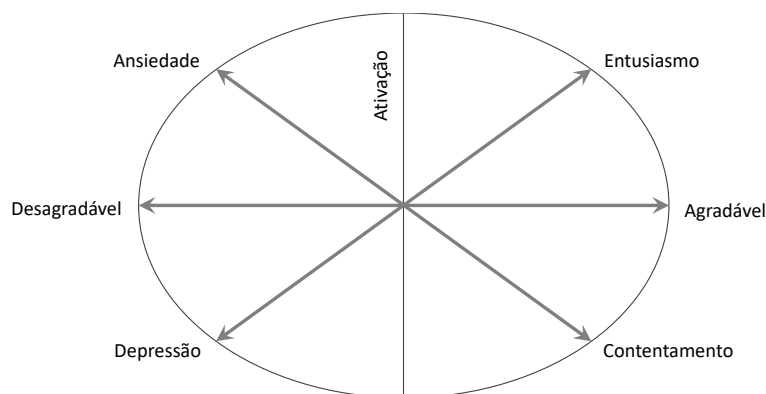
Warr (1990), considerando a proposta de Russell (1980), desenvolveu o seu próprio modelo circunplexo das emoções. A diferença mais relevante comparativamente à abordagem de Russell (1980) é que, ao invés de dois eixos principais, devem ser considerados três eixos (ver Figura 3). Dois deles são diagonais entre quadrantes opostos passando pelo

centro, em que um define o eixo ansiedade-contentamento (1) e o outro depressão-entusiasmo (2); e o terceiro, horizontal, tem em conta a importância da dimensão prazer (3) (oscilando entre estados afetivos agradáveis e desagradáveis), independentemente da dimensão ativação (Warr, 1990).

O modelo é visualmente representado numa forma elíptica, ao contrário de circular, como proposto por Russell (1980), pois considera que a dimensão prazer tem um peso maior que a dimensão ativação: as variações no prazer experienciado podem afetar mais o bem-estar do que as variações na ativação (Warr, 1990).

Figura 3

Modelo Circumplexo das Emoções de Warr

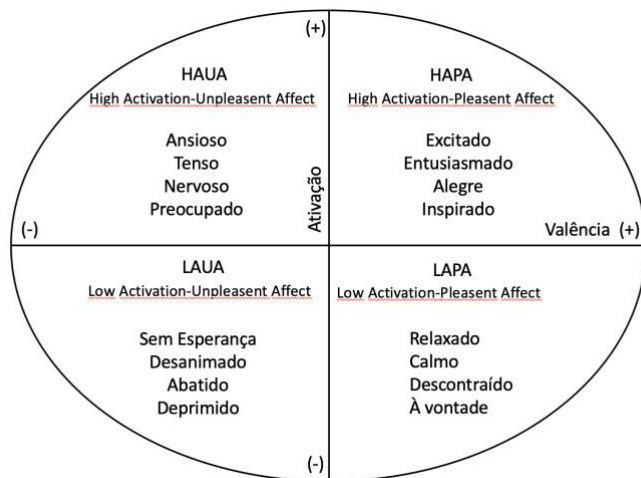


Nota. Adaptado de “The measurement of well-being and other aspects of mental health”, por P. Warr, 1990, *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), p. 195 (<https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00521.x>). Copyright 1990 pela British Psychological Society.

Neste estudo, foi utilizada a escala *IWP Multi-Affect Indicator* (Warr, 2016). Inicialmente o autor propôs uma medida composta por doze itens que foi amplamente utilizada. Posteriormente, e no sentido de melhorar a consistência interna, foi criada uma medida com 16 itens. Esta nova versão considera, assim, dezasseis emoções distribuídas pelos quatro quadrantes, resultando em quatro emoções em cada quadrante (ver Figura 4).

Figura 4

Emoções e as suas Localizações, Circumplexo das Emoções



Nota. Adaptado de “Four-quadrant investigation of job-related affects and behaviours”, por P. Warr, U. K. Blindl, S. K. Parker, & I. Inceoglu, 2013, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(3), p. 2 (<https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.744449>). Copyright 2013 por Taylor & Francis. Adaptado de “*IWP multi-affect indicator*” por P. Warr & S. Parker, 2016, Unpublished instrument, Institute of Work Psychology, University of Sheffield.

No quadrante superior direito as emoções são de alta ativação e de valência positiva (HAPA); no superior esquerdo, são de alta ativação, mas de valência negativa (HAUA); no inferior esquerdo são de valência negativa e com baixo nível de ativação (LAUA); no inferior direito são de valência positiva, mas de baixa ativação (LAPA) (Warr et al., 2013).

As emoções podem ser, neste sentido, definidas e posicionadas tendo em conta as diversas dimensões anteriormente referidas (López et al., 2012). Um indivíduo face ao seu trabalho irá manifestar diversos comportamentos. Assim, atendendo às diferentes dimensões das emoções apresentadas pelo modelo, o ser humano manifestará diferentes respostas comportamentais no contexto laboral. Por exemplo, para um colaborador que tem a emoção raiva, a possibilidade de manifestar comportamentos contraproducentes é maior versus um que se sente triste (Junça-Silva, 2020). Compreendidas as diversas definições de bem-estar e os modelos teóricos subjacentes, é importante compreender a sua relação com algumas variáveis.

No que refere à relação entre a autonomia e o bem-estar dos colaboradores, Karasak (1979, como citado em Lopes et al., 2014), no seu modelo JDC (Job-Demand Control), demonstrou que elevados níveis de autonomia no trabalho podem melhorar o bem-estar dos indivíduos. Segundo o referido modelo, elevadas exigências do trabalho (e.g., prazos

apertados, e elevada intensidade no trabalho) e baixo controlo (reduzida autonomia) tem efeitos negativos no bem-estar, como o aumento do stress, tendo um impacto negativo na saúde. No entanto, elevadas exigências do trabalho e elevado controlo (maior autonomia), permitem que os colaboradores tenham elevadas oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento, tendo como resultado final a satisfação no trabalho e o seu bem-estar. Assim, segundo o referido modelo, a autonomia tem um efeito positivo no bem-estar.

Apesar do estudo mencionado apenas se centrar no bem-estar do ponto de vista geral, as suas conclusões são relevantes para entender melhor o bem-estar afetivo e a forma como se relaciona com a autonomia, uma vez que não foram encontrados estudos que se foquem nesta componente específica do bem-estar. Da mesma forma, existe falta de evidência empírica recente que analise a relação entre estes dois constructos e, como tal, propõe-se analisar a seguinte hipótese:

Hipótese 2: A autonomia no trabalho influencia positivamente o bem-estar afetivo no trabalho.

No que se refere à relação entre o bem-estar afetivo e a satisfação no trabalho, é importante salientar que ainda existem poucos estudos na literatura que analisem essa relação direta. Em vez disso, a maioria dos autores focou-se na relação inversa, ou seja, na forma como a satisfação no trabalho influencia o bem-estar afetivo no trabalho. Da mesma forma, a evidência empírica encontrada pode ser considerada algo desatualizada.

Weiss et al. (1999), procurou colmatar essa lacuna ao investigar, através de uma amostra de 24 colaboradores de gestão, e através da metodologia *experience-sampling*, a relação existente entre os afetos e a satisfação no trabalho. Foi pedido aos participantes que relatassem o seu estado de humor em quatro alturas diferentes do dia, tendo preenchido, em horário de trabalho, um diário durante 16 dias. Paralelamente, foi solicitado aos mesmos que respondessem a diversas questões, que tinham como objetivo avaliar a satisfação global no trabalho e as crenças sobre o trabalho. Também foram analisadas diversas variáveis disposicionais (como felicidade e intensidade do afeto). Os resultados demonstraram que os níveis médios de humor e as crenças sobre o trabalho contribuíram para a satisfação com o mesmo.

Assim, de forma a atualizar a literatura com estudos recentes, pretende-se analisar a seguinte hipótese:

Hipótese 3: O bem-estar afetivo influencia positivamente a satisfação no trabalho.

No entanto, apesar de existir evidência empírica na literatura que investiga a relação existente entre autonomia no trabalho e satisfação no trabalho, ainda não é claro o papel que o bem-estar afetivo [seguindo a abordagem de Warr (2016)] tem, enquanto mediador, nesta relação, e como tal, de forma a averiguar a relação existente entre estes três constructos, é formulada a seguinte hipótese de investigação:

Hipótese 4: A relação entre a autonomia no trabalho e a satisfação no trabalho é mediada pelo bem-estar afetivo no trabalho.

Hipóteses e Modelo de Análise

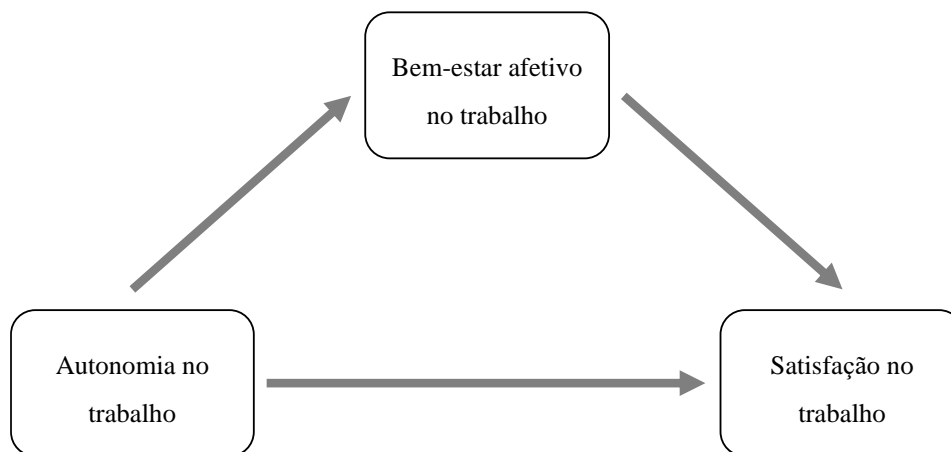
Construiu-se o modelo apresentado na Figura 5, tendo como base a revisão da literatura referida previamente. Neste modelo é possível observar três variáveis: a autonomia no trabalho como preditora, a satisfação no trabalho como critério, e o bem-estar afetivo como interveniente nesta relação.

Foram, assim, consideradas as seguintes hipóteses:

- *Hipótese 1:* A autonomia no trabalho influencia positivamente a satisfação no trabalho.
- *Hipótese 2:* A autonomia no trabalho influencia positivamente o bem-estar afetivo no trabalho.
- *Hipótese 3:* O bem-estar afetivo no trabalho influencia positivamente a satisfação no trabalho.
- *Hipótese 4:* A relação entre a autonomia no trabalho e a satisfação no trabalho é mediada pelo bem-estar afetivo no trabalho.

Figura 5

Modelo de Análise



Método

Tipo de Estudo e o seu Delineamento

Neste estudo utilizou-se um delineamento não experimental (sem manipulação de variáveis), correlacional (relação entre três variáveis) e transversal (dados obtidos num único momento) (Kline, 2016).

Amostra

A amostragem foi efetuada através de um processo não probabilístico, por conveniência, tendo sido usado o método *snowball*. Os dados foram recolhidos no período de dezembro de 2023 a janeiro de 2024. Utilizou-se como critério de inclusão serem trabalhadores ativos e maiores de 18 anos.

A presente amostra contou inicialmente com a participação voluntária de 235 participantes. Utilizou-se, como critério de exclusão, o não responder à totalidade do questionário, tendo sido, por isso, excluídas 51 respostas. Desta forma, foram consideradas 184 respostas válidas. Segundo Marôco (2018), para calcular a dimensão amostral, devem ser consideradas cinco respostas por item. Tendo o presente questionário 26 itens, seriam necessárias 130 respostas válidas, cumprindo-se, assim, o referido critério.

A amostra ($N = 184$) incluiu trabalhadores de diversas organizações, tendo um intervalo de idades entre 21 e 66 anos ($M = 38.17$; $DP = 13.56$), sendo 34.24% do sexo masculino e 65.76% do sexo feminino.

Em relação às habilitações literárias, observou-se que 8.70% não completaram o ensino superior e 91.30% concluíram um nível de ensino superior (“bacharelato/licenciatura”, “mestrado ou superior”).

Operacionalização das Variáveis

Foi construído um questionário com 26 itens, mais as questões sociodemográficas (variáveis de controlo), com base na revisão da literatura e em instrumentos já utilizados noutros estudos (Cabral, 2023; Lobato, 2023; Rosa, 2022).

Questões sociodemográficas

O questionário incluiu uma secção referente a três questões sociodemográficas: sexo, idade e habilitações literárias (ver Tabela 1).

Tabela 1

Distribuição das Variáveis Sociodemográficas

Variáveis Sociodemográficas	Frequência	Percentagem (%)		
Sexo				
Masculino	63	34.24%		
Feminino	121	65.76%		
Prefiro não revelar	0	0,00%		
Habilitações Literárias				
Inferior ao Ensino Superior	16	8.70%		
Ensino Superior	168	91.30%		
	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Idade	21	66	38.17	13.56

Nota. N = 184.

Sexo – Esta variável foi operacionalizada por um item com três opções: “feminino”, “masculino”, “prefiro não revelar”.

Idade – Esta variável “idade” foi operacionalizada por um item: “Por favor, indique a sua idade”.

Habilitações literárias - A variável “habilitações literárias” foi operacionalizada através do item “Qual o nível mais elevado de instrução que completou?”, com quatro opções: “ensino básico”, “ensino secundário”, “bacharelato/ licenciatura”, “mestrado ou superior”. Por questões de praticabilidade, estas variáveis foram transformadas, através do SPSS, em duas categorias: “inferior ao ensino superior” e “ensino superior”.

Satisfação no Trabalho

Esta variável foi operacionalizada através de quatro itens comumente utilizados na investigação. Três da escala de Brayfield e Rothe (1951), e um de Wanous et al. (1997) que permite mensurar a satisfação no trabalho através de um único item geral:

- “Diria que estou satisfeito/a com o trabalho que realizo”;
- “As tarefas que me pedem para desempenhar no meu trabalho são interessantes”;
- “Estou satisfeito/a com as condições de trabalho da minha empresa”;
- “Considerando todos os aspetos do meu trabalho nesta empresa, eu estou satisfeito/a”.

Em ambas as escalas foi utilizada uma escala de 5 pontos de *Likert*, de 1 (*Discordo totalmente*) a 5 (*Concordo totalmente*).

Em relação à análise das características psicométricas, esta escala indicou um alfa de Cronbach de .83, tendo uma consistência interna moderada a elevada (Murphy & Davidsholder, 1988, p. 89, citado por Marôco & Garcia-Marques, 2006).

Autonomia

Esta variável foi mensurada a partir de seis itens da escala *Work Design Questionnaire (WDQ)* de Morgeson e Humphrey (2006), referentes a duas dimensões da autonomia: “Autonomia no Planeamento do Trabalho” e “Autonomia nos Métodos de Trabalho”. De seguida, apresentam-se os respetivos itens:

Autonomia no Planeamento do Trabalho:

- “O meu trabalho permite-me que eu decida a ordem em que as tarefas são feitas”;
- “O meu trabalho permite-me planear como fazer as atividades”;
- “O meu trabalho permite-me que eu decida sobre quando fazer as minhas atividades”.

Autonomia nos Métodos de Trabalho:

- “O meu trabalho permite-me tomar decisões sobre os métodos que uso para o realizar”;
- “O meu trabalho dá-me considerável independência e liberdade de escolher como realizá-lo”;
- “O meu trabalho permite-me decidir por mim próprio(a) sobre como executá-lo”.

Em relação à pontuação, recorreu-se à mesma escala de *Likert* de 5 pontos usada na variável anterior.

Esta escala apresentou um alfa de Cronbach de .92, o que significa que tem uma elevada consistência interna (Murphy & Davidsholder, 1988, p. 89, citado por Marôco & Garcia-Marques, 2006).

Bem-Estar Afetivo

Recorreu-se à escala *IWP Multi-Affect Indicator*, desenvolvida por Warr (2016), para mensurar esta variável. O presente instrumento é constituído por dezasseis itens: oito que permitem avaliar emoções com valência positiva e oito que avaliam emoções com valência negativa. Os participantes responderam à seguinte questão: “Com que frequência sentiu cada uma das seguintes emoções nas últimas duas semanas no trabalho”, sendo utilizada uma escala de 1 (*Nunca/Quase nunca*) a 5 (*Sempre/Quase sempre*).

Itens de Afeto Negativo: “Tenso/a”, “Ansioso/a”, “Abatido/a”, “Nervoso/a”, “Sem-esperança”, “Deprimido/a”, “Preocupado/a”, “Desanimado/a”.

Itens de Afeto Positivo: “Descontraído/a”, “Excitado/a”, “Relaxado/a”, “Entusiasmado/a”, “À vontade”, “Alegre”, “Calmo/a”, “Inspirado/a”.

Para a análise deste constructo, utilizou-se a fórmula proposta por Fredrickson e Losada (2005),² sendo criado um índice de bem-estar afetivo, através do rácio entre as emoções positivas e negativas:

Média dos oito Afetos Positivos = P

Média dos oito Afetos Negativos = N

Índice de bem-estar afetivo = P/N

Esta escala apresentou um alfa de Cronbach de .86 para os Afetos Positivos e de .89 para os Afetos Negativos, apresentando, em todos os casos, uma consistência interna moderada a elevada (Murphy & Davidsholder, 1988, p. 89, citado por Marôco & Garcia-Marques, 2006).

² Segundo os referidos autores, o que diferencia os indivíduos e a sua capacidade de prosperarem é a presença de elevados níveis de afetos positivos e negativos. Segundo Schwartz et al. (2002), um ser humano com uma boa saúde mental deverá apresentar um equilíbrio afetivo, sendo que os afetos positivos deverão compensar a presença de afetos negativos. Assim, Fredrickson e Losada (2005) representam o balanço afetivo em termos proporcionais pela razão da média dos afetos positivos sobre a média dos afetos negativos, representado algebricamente por P/N.

Procedimento

Este estudo foi efetuado com recurso à plataforma online Qualtrics XM, onde foi aplicado um questionário online, tendo o mesmo sido partilhado através das redes sociais WhatsApp, Facebook, LinkedIn e Instagram.

O questionário era composto por uma parte introdutória, onde foram apresentadas as condições para a sua participação, o tempo aproximado, a garantia de confidencialidade e o respetivo consentimento informado. Foram também fornecidas aos participantes informações de contacto de suporte, nomeadamente o e-mail, caso os mesmos quisessem expor alguma dúvida. Os participantes responderam a questões sociodemográficas (idade, sexo, habilitações literárias). Seguidamente foram apresentadas as diversas escalas de medida e, por fim, foi realizado um agradecimento pelo tempo disponibilizado.

Os instrumentos de medida e as questões sociodemográficas tinham respostas de carácter obrigatório, à exceção do sexo. Não obstante, os participantes eram informados que a qualquer momento podiam desistir do questionário.

De salientar que foi realizado um pré-teste para averiguar até que ponto os itens eram compreensíveis e se o tempo atribuído era o adequado, avaliando, assim, o seu funcionamento global.

Posteriormente, analisou-se também o efeito das variáveis de controlo (idade, sexo e habilitações) enquanto covariante, o qual não foi significativo, pelo que não foram incluídas nas análises posteriores.

Estratégia de Análise de Dados

Efetuada a recolha de respostas, procedeu-se à exportação dos dados do Qualtrics XM para o programa IBM SPSS Statistics. Inicialmente foram realizadas as análises preliminares dos resultados, onde se averiguou a sensibilidade das medidas (mínimo, máximo, média, mediana, curtose e assimetria). Posteriormente, através do alfa de Cronbach, analisou-se a consistência interna das escalas e, através da correlação de Pearson, analisaram-se as correlações entre as variáveis em estudo.

Para testar a validade discriminante das variáveis utilizou-se a análise fatorial confirmatória com recurso ao programa estatístico JAMOVI. Para testar o modelo de mediação e respetivas hipóteses, realizaram-se regressões lineares, recorrendo-se ao SPSS e à macro PROCESS do SPSS, utilizando-se o Modelo 4 (Hayes, 2018).

Resultados

Análises Preliminares

Variáveis de Controle

Os resultados das regressões realizadas entre as variáveis sociodemográficas e a variável critério (satisfação no trabalho) indicam não existir entre elas uma relação estatisticamente significativa. Os coeficientes não padronizados obtidos foram os seguintes: sexo ($B = 0.07, p = .437 > .001$), idade ($B = 0.00, p = .686 > .001$) e habilitações literárias ($B = 0.08, p = .605 > .001$). Estas variáveis não foram, assim, incluídas nas análises das hipóteses.

Sensibilidade

Para analisar a sensibilidade dos itens, foram analisadas média, mediana, assimetria e curtose. No que se refere às duas primeiras, não foram encontrados valores que se aproximassem dos extremos, indicando não haver violação grosseira dos pressupostos da normalidade. De salientar também que os valores absolutos da assimetria $\leq |3|$ e curtose $\leq |10|$ cumprem os requisitos de Kline (2016) (ver Tabela 2).

Assim, conclui-se que as escalas são sensíveis, dado que têm a capacidade de detetar as diferenças individuais das variáveis/constructos que estão a ser avaliadas.

Tabela 2

Estatística Descritiva

Variável	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Assimetria	Curtose
Satisfação no trabalho	0.74	1.00	5.00	3.69	3.75	-0.95	1.20
Autonomia	0.73	1.00	5.00	3.96	4.00	-0.68	0.85
Bem-estar afetivo	0.69	0.33	4.13	1.54	1.44	1.20	1.96

Nota. $N = 184$.

Fiabilidade

Segundo Murphy e Davidsholder (1988, p. 89, como citado em Marôco & Garcia-Marques, 2006), a fiabilidade de um instrumento pode ser classificada da seguinte forma: inaceitável, quando o alfa de Cronbach é $< .6$, baixa quando é de $.7$, moderada a elevada quando é de $.8$ a $.9$, e elevada quando é $> .9$.

Assim, com base nos valores de alfa de Cronbach obtidos (ver Tabela 3), os instrumentos demonstraram uma fiabilidade elevada para a autonomia e de moderada a elevada para as restantes variáveis, indicando que são fiáveis e capazes de medir de forma consistente as variáveis em estudo.

Recorreu-se à correlação de Pearson para melhor entender as relações entre os constructos avaliados, verificando-se que as correlações são significativas e positivas (ver Tabela 3).

Tabela 3

Correlações e Índices de Consistência Interna

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4
1. Satisfação no trabalho	3.69	0.74	(.83)			
2. Autonomia	3.96	0.73	.45**	(.92)		
3. Afetos positivos	3.29	0.61	.66**	.43**	(.86)	
4. Afetos negativos	2.40	0.71	-.42**	-.35**		(.89)

Nota. $N = 184$. Índices de consistência interna entre parêntesis.
** $p < .01$.

Validade Discriminante

Para averiguar a validade discriminante das escalas, foram realizadas quatro análises fatoriais confirmatórias. Na primeira análise as variáveis foram agrupadas num único fator,³ na segunda em dois fatores,⁴ na terceira em 3 fatores⁵ e na quarta em quatro fatores distintos.⁶

³ 1 Fator: Autonomia, Satisfação no Trabalho, Afetos Positivos e Afetos Negativos.

⁴ 2 Fatores: 1) Autonomia, Afetos Positivos e Afetos Negativos; 2) Satisfação no Trabalho.

⁵ 3 Fatores: 1) Autonomia; 2) Satisfação no Trabalho; 3) Afetos Positivos e Afetos Negativos.

⁶ 4 Fatores: 1) Autonomia; 2) Satisfação no Trabalho; 3) Afetos Positivos; 4) Afetos Negativos.

Verificou-se o ajustamento do modelo à amostra a partir dos índices χ^2/gl , *CFI*, *TLI* e *RMSEA*, utilizando como critério as seguintes condições: $\chi^2/gl \leq 5$; $TLI > .9$; $CFI > .9$; $RMSEA < .08$, sendo estes valores considerados, no mínimo aceitáveis ou bons, segundo Marôco (2010). O ajustamento do modelo com quatro fatores, correspondentes ao modelo de análise, é considerado aceitável, não tendo sido necessário retirar itens (ver Tabela 4).

Tabela 4

Análise Fatorial Confirmatória

Modelo	$\chi^2 (gl)$	X^2 / gl	$ \Delta \chi^2$	<i>p</i>	<i>CFI</i>	<i>TLI</i>	<i>RMSEA</i>	IC 90% <i>RMSEA</i>	
								Lim. Inferior	Lim. Superior
4 fatores	170 (50)	3.40	1	<.001	.929	.906	.074	.054	.094
3 fatores	171 (51)	3.35	149	<.001	.929	.908	.113	.095	.132
2 fatores	320 (53)	6.04	249	<.001	.842	.803	.165	.148	.183
1 fator	569 (54)	10.54	-	<.001	.695	.627	.228	.211	.245

Nota. *N* = 184.

Pressupostos

Com base nos pressupostos da regressão múltipla (e.g., *Condition Index [K]*, *VIF*, *Tolerance*), procedeu-se à averiguação da multicolinearidade para as variáveis autonomia e bem-estar afetivo. Segundo Marôco (2010), valores de *VIF* > 5 sinalizam a presença de multicolinearidade. Em relação ao *Condition Index*, $K > 15$ sinaliza um potencial problema e $K > 30$ um sério problema.

Para a relação entre as variáveis autonomia e bem-estar afetivo obteve-se *Tolerance* = .861 e *VIF* = 1.161. O *Condition Index* para a dimensão 1 foi de 1.000; para a dimensão 2 de 5.324 e para a dimensão 3 de 13.387. Os pressupostos da regressão foram assim, aceites, visto que não apresentaram graves problemas, encontrando-se dentro dos parâmetros definidos pela literatura.

Análise das Hipóteses

A primeira hipótese presumia que a autonomia no trabalho influencia positivamente a satisfação no trabalho, tendo sido averiguada através de uma regressão linear. Obteve-se uma relação entre autonomia e satisfação no trabalho estatisticamente significativa ($p < .001$), com coeficiente não standardizado positivo (relação positiva entre as duas variáveis) ($B =$

0.447, 95% IC [0.316, 0.578]) e $R^2 = .199$, isto é 19,9% da variância do bem-estar afetivo é explicada pela variável autonomia (ver Tabela 5). Assim, a hipótese foi corroborada.

Tabela 5

Resultados Estatísticos da Hipótese 1

Variável	B	Erro Padrão	t	p	IC 95% RMSEA	
					Lim. Inferior	Lim. Superior
Constante	1.924	.268	7.188	.000	1.396	2.452
Autonomia → Satisfação no trabalho	0.447	.067	6.722	.000	0.316	0.578

Nota. $N = 184$. B = Coeficiente não standardizado.

A segunda hipótese, previa que a autonomia no trabalho influenciava positivamente o bem-estar afetivo no trabalho. Obteve-se uma relação estatisticamente significativa entre as duas variáveis ($p < .001$), com um coeficiente não standardizado positivo (relação positiva entre as duas variáveis) ($B = 0.349$, 95% IC [0.222, 0.477]), e $R^2 = .139$, isto é 13,9% da variância do bem-estar afetivo é explicada pela variável autonomia (ver Tabela 6). A hipótese 2 foi, neste sentido, corroborada.

Tabela 6

Resultados Estatísticos da Hipótese 2

Variável	B	Erro Padrão	t	p	IC 95% RMSEA	
					Lim. Inferior	Lim. Superior
Constante	0.161	.260	0.619	.537	-0.352	0.673
Autonomia → Bem-estar afetivo	0.349	.065	5.416	.000	0.222	0.477

Nota. $N = 184$. B = Coeficiente não standardizado.

A terceira hipótese, previa que o bem-estar afetivo no trabalho exercia uma influência positiva na satisfação no trabalho. Obteve-se uma relação estatisticamente significativa entre as duas variáveis ($p < .001$), com um coeficiente não standardizado positivo (relação positiva entre as duas variáveis) ($B = 0.423$, 95% IC [0.285, 0.561]), e $R^2 = .334$, isto é, 33,4% da variância da satisfação é explicada pelo bem-estar afetivo. A hipótese 3 foi, assim, suportada (ver Tabela 7).

Tabela 7

Resultados Estatísticos da Hipótese 3

Variável	B	Erro Padrão	t	p	IC 95% RMSEA	
					Lim. Inferior	Lim. Superior
Constante	1.856	.245	7.575	.000	1.372	2.340
Bem-estar afetivo → Satisfação no trabalho	0.423	.070	6.052	.000	0.285	0.561

Nota. $N = 184$. B = Coeficiente não standardizado.

A hipótese 4 postulava que a relação entre autonomia no trabalho e satisfação no trabalho é mediada pelo bem-estar afetivo no trabalho, sendo testada a partir do Macro Process, model 4 (Hayes, 2018), com bootstrap de 5000 amostras.

A mediação ocorre quando a variável preditora (X = autonomia no trabalho), tem uma influência estatisticamente significativa na variável critério (Y = satisfação no trabalho), através da variável mediadora (M = bem-estar afetivo no trabalho).

O efeito de X em Y , sem a presença de M , designa-se por efeito total (c). Designa-se o efeito de X em M por (a), o efeito de M em Y por (b) e o efeito de X em Y na presença de M por efeito direto (c'). O efeito indireto será igual ao produto de (a) e (b). O efeito total é igual à soma dos efeitos direto e indireto ($c = c' + a \times b$). Será uma mediação parcial se o valor de c' for diferente de zero (Hayes, 2018). Os resultados obtidos estão sumariados na Tabela 8 e uma síntese dos mesmos são apresentados na Figura 6.

O efeito indireto da autonomia na satisfação no trabalho através do bem-estar afetivo foi estatisticamente significativo ($B = 0.148$, $p < .001$; 95% IC [0.084, 0.223]).

O efeito total entre autonomia e satisfação no trabalho, sem a presença da variável mediadora, (c), foi estatisticamente significativo ($B = 0.447$; 95% IC [0.316, 0.578]; $t = 6.722$; $p < .001$).

A relação entre autonomia e satisfação no trabalho na presença da variável mediadora, (c'), foi significativa, indicando uma mediação parcial ($B = 0.299$; 95% IC [0.170, 0.429]; $t = 4.567$; $p < .001$).

O modelo explicou 33.4% ($R^2 = .334$) da variância da satisfação no trabalho [$F(2,181) = 45.331, p < .001$], e explicou 13.9% ($R^2 = .139$) da variância do bem-estar afetivo no trabalho [$F(1,182) = 29.337, p < .001$] (ver Anexo A).

Tabela 8

Resultados da Análise da Mediação

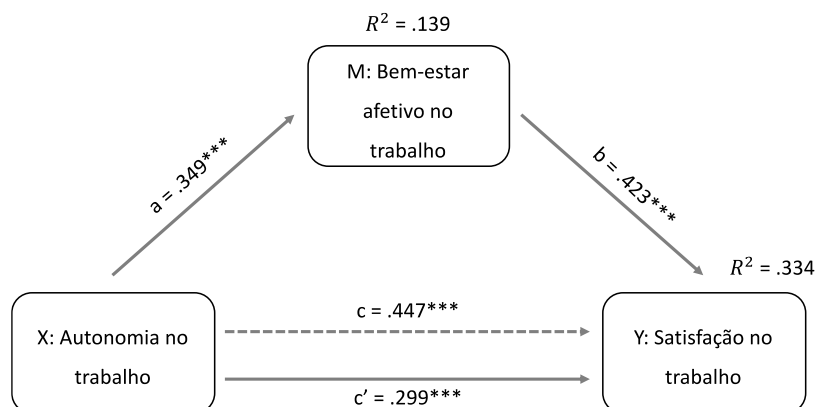
Variáveis Predictoras	Bem-estar Afetivo		Satisfação com o Trabalho	
	B	Erro Padrão	B	Erro Padrão
Efeito Total				
Constante			1.924***	.268
Autonomia			.447***	.067
Efeito Direto				
Constante	.161	.260	1.856***	.245
Autonomia	.349***	.065	.299***	.066
Bem-estar afetivo			.423***	.070
Efeito Indireto				
	Coef.	Erro Padrão	95% BootIC	
Autonomia → Bem-estar → Satisfação	.148	.035	.084	.223

Nota. B = Coeficiente não standardizado.

*** $p < .001$.

Figura 6

Síntese dos Resultados da Mediação



*** $p < .001$.

Discussão

“There are many hypotheses in science which are wrong. That’s perfectly all right; they’re the aperture to finding out what’s right.” (Sagan, 1980, como citado em IMDb, s.d.).

Carl Sagan demonstra uma das particularidades de contribuir para o conhecimento: corroboradas ou rejeitadas, as hipóteses são sempre fundamentais para o avanço científico. Será que as hipóteses do presente estudo foram corroboradas ou rejeitadas?

Esta secção pretende responder a essa pergunta, abordando os principais resultados da dissertação através de inúmeros referenciais teóricos, bem como as suas limitações e implicações práticas.

Hipóteses e Discussão das Mesmas

A presente dissertação teve como objetivo preencher lacunas na literatura. Pretendeu-se analisar em que medida a autonomia no trabalho influencia a satisfação no trabalho, e de que forma essa relação é mediada pelo bem-estar afetivo no trabalho. Da mesma forma, também foram estudadas as relações existentes entre a autonomia no trabalho e o bem-estar afetivo no trabalho, assim como a relação entre o bem-estar afetivo no trabalho e a satisfação no trabalho. Tendo em consideração a literatura científica existente, foram formuladas quatro hipóteses.

A primeira hipótese postulava que a autonomia no trabalho tem uma influência estatisticamente significativa na satisfação no trabalho. Esta hipótese baseia-se na literatura existente que sugere que, quando os colaboradores têm mais liberdade para tomar decisões e controlar os seus métodos de trabalho, maior é a probabilidade de sentirem mais satisfação com o seu trabalho (Benz & Frey, 2004; Car & Mellizo, 2013; Gözükara & Çolakoğlu, 2016; Thompson & Prottas, 2006). Os resultados da hipótese 1 (H1) foram corroborados. Assim, colaboradores que têm maior autonomia no trabalho apresentam maiores níveis de satisfação. Estas conclusões empíricas vão ao encontro da literatura existente anteriormente referida. Por exemplo, no estudo clássico de Hackman e Oldham (1975), foi identificado que a autonomia é uma das características centrais do trabalho que contribui para a satisfação dos colaboradores. Não obstante, investigações mais recentes (Aiboje, 2019; Taylor et al., 2003; Worth e Van den Brande, 2020; Zychová et al., 2024), corroboraram que existe uma relação positiva e significativa entre a autonomia e a satisfação no trabalho. Apesar dos referidos estudos serem realizados em diferentes contextos como, por exemplo, hotelaria (Aiboje, 2019) e setores públicos (Worth & Van den Brand, 2020), as suas conclusões estão em linha com os

resultados do presente estudo. A autonomia no trabalho tem, assim, uma influência estatisticamente significativa na satisfação dos colaboradores. Estas conclusões são importantes no sentido em que reforçam o conhecimento existente sobre a relação entre a autonomia no trabalho e a satisfação no trabalho. A validação contínua desta relação sublinha a necessidade de integrar nos locais de trabalho práticas que promovam a autonomia dos colaboradores, uma vez que esta variável se encontra estatisticamente relacionada com a satisfação.

A segunda hipótese presumia que a autonomia exercia uma influência positiva sobre o bem-estar afetivo. Os resultados deste estudo suportam esta hipótese, estando em linha com o modelo de Karasak (1979, como citado em Lopes et al., 2014), que constatou que as características do trabalho, nomeadamente a autonomia, podem ajudar a mitigar os efeitos negativos das elevadas exigências do trabalho, promovendo o bem-estar dos colaboradores.

Apesar desta dissertação apenas se ter focado na relação entre autonomia e bem-estar afetivo, não tendo considerado as exigências do trabalho, as suas conclusões são importantes, pois revelam que existe uma relação entre autonomia e bem-estar afetivo no trabalho, relação essa positiva e significativa.

A terceira hipótese defendia a existência de uma relação entre o bem-estar afetivo e a satisfação no trabalho, sendo essa relação positiva e significativa. Esta hipótese foi também corroborada, indo ao encontro do estudo de Weiss et al. (1999), anteriormente referido na revisão da literatura, que concluiu que existe uma relação entre os afetos no trabalho e a satisfação com o mesmo.

Finalmente, verificou-se que o bem-estar afetivo desempenha um efeito mediador parcial entre autonomia e satisfação no trabalho, dado que o efeito direto entre estas duas variáveis se revelou diferente de zero. Conclui-se, assim, que a autonomia exerce uma influência estatisticamente significativa na satisfação no trabalho, sendo o bem-estar afetivo no trabalho um mediador parcial desta relação. Ainda que não tenham sido encontradas evidências empíricas que corroborem esta relação, os resultados do presente estudo são relevantes, no sentido em que demonstram que estas três variáveis se encontram interrelacionadas, reforçando a importância de as organizações criarem diversos planos de intervenção para o aumento da autonomia, do bem-estar afetivo e da satisfação dos seus colaboradores.

Limitações e Estudos Futuros

Em primeiro lugar, o tamanho da amostra, 184 colaboradores de diversas organizações ($N = 184$), pode constituir uma limitação para generalizar os resultados para outras populações. Da mesma forma, o carácter de conveniência da amostra pode constituir um viés de seleção, dado que a amostra pode incluir participantes com características semelhantes. O seu carácter transversal pode também constituir uma restrição, uma vez que os dados foram obtidos num único momento, não permitindo estabelecer uma relação de causalidade entre variáveis. Assim, futuros estudos poderiam considerar usar métodos longitudinais para explorar as tendências ao longo do tempo das variáveis estudadas, amostras de maior dimensão e com uma amostragem aleatória simples.

Em segundo lugar, o uso de questionários com um carácter auto-avaliativo poderá conduzir a um enviesamento dos resultados, devido à existência de uma possível desejabilidade social por parte dos participantes. Assim, se por um lado, os participantes podem procurar responder de forma a serem vistos de maneira mais favorável, por outro lado pode ocorrer vieses de autoavaliação, onde os indivíduos podem não ter uma real perceção da sua própria autonomia, satisfação e bem-estar afetivo. O uso de métodos adicionais, como a combinação de uma abordagem quantitativa e qualitativa, poderá ajudar a colmatar esses enviesamentos.

Em terceiro lugar, é de salientar que, desde a pandemia COVID-19, as organizações intensificaram a adoção de uma modalidade de trabalho híbrido. Futuros estudos poderão averiguar de que forma é que este tipo de modalidade poderá impactar ou não na autonomia dos colaboradores, nos seus níveis de satisfação e no bem-estar afetivo (Santos & Costa, 2022).

Em quarto lugar, dado que a maioria dos estudos se foca apenas nas perspetivas situacionais, poder-se-á, adicionalmente, analisar outras abordagens, tais como as disposicionais, uma vez que existem poucos estudos que analisem o papel da personalidade na relação da satisfação no trabalho com o bem-estar afetivo (Connolly & Viswesvaran, 2000). Assim, apesar de existir evidência empírica que relacione os traços de personalidade do indivíduo, através da teoria dos Big-5, com a satisfação no trabalho, futuros estudos poderão replicar os estudos existentes (Judge et al., 2002). Uma hipótese plausível seria efetuar uma análise de mediação-moderada. Assim, a autonomia no trabalho influenciaria a

satisfação com o mesmo, sendo mediada pelo bem-estar afetivo, mas a força dessa mediação poderia ser diferente dependendo dos traços de personalidade do indivíduo.

Uma quinta limitação refere-se às influências pessoais. Fatores como personalidade, resiliência, relações pessoais e experiências de vida podem influenciar o bem-estar afetivo. Assim, mesmo em ambientes de trabalho semelhantes, diferentes indivíduos podem relatar diferentes níveis de bem-estar afetivo. Ao averiguar-se o papel que os traços de personalidade têm, enquanto variável moderadora, na relação entre autonomia no trabalho e satisfação no mesmo, a presente limitação seria possivelmente colmatada.

Em sexto lugar, podem existir outras características que predizem o bem-estar afetivo no trabalho, não consideradas nesta dissertação, tais como os estilos de liderança (e.g., liderança carismática). Assim, futuros estudos poderão analisar de que forma é que o incentivo e o suporte da autonomia pelo líder contribuem para aumentar a satisfação no trabalho e o bem-estar dos colaboradores versus, por exemplo, liderança tóxica.

Em sétimo lugar, a literatura sobre o bem-estar pode ser considerada um pouco contraditória, traduzindo-se num enquadramento algo fragmentado. Os autores frequentemente abordam o bem-estar de formas distintas, ou optam por analisar de um ponto de vista geral, ou exploram as suas dimensões específicas, como o bem-estar subjetivo, ou psicológico. Para obter uma compreensão mais coerente e abrangente, futuros estudos poderão realizar revisões sistemáticas da literatura. Essas revisões ajudarão a esclarecer o leitor sobre as diferentes abordagens sobre o bem-estar, identificando as suas principais diferenças.

Em oitavo lugar, outras sub-dimensões do *WDQ* poderiam ser exploradas como as “características sociais”, “características do conhecimento”, entre outras.

Por fim, não foram encontradas evidências que abordassem diretamente a relação entre a autonomia e o bem-estar afetivo; os estudos encontrados tendem a discutir o bem-estar de um ponto de vista mais geral. Da mesma forma, a evidência empírica existente sobre essa relação pode ser considerada limitada e, em muitos casos, um pouco desatualizada. No que se refere à relação entre o bem-estar afetivo e a satisfação no trabalho, a literatura encontrada é também escassa e pouco recente. Assim, torna-se essencial que futuros estudos explorem estas diferentes interconexões, de forma a contribuíram para o avanço científico nesta área.

Em suma, apesar dos resultados serem robustos, é sempre importante analisá-los com cautela, dada a presença de algumas limitações. Futuros estudos poderão procurar colmatá-

las, de forma a contribuírem para uma compreensão mais abrangente das dinâmicas entre autonomia, satisfação no trabalho e bem-estar afetivo.

Implicações Práticas

Em primeiro lugar, organizações que desejam aumentar a satisfação dos seus colaboradores podem considerar implementar políticas que promovam uma maior autonomia nos mesmos, existindo, por exemplo, maior delegação de responsabilidades, uma maior flexibilização dos postos de trabalho, através da criação de um ambiente onde os indivíduos tenham uma maior liberdade para inovar e tomar decisões (Gözükara & Çolakoğlu, 2016).

Em segundo lugar, para aumentar a satisfação no trabalho, as organizações podem investir em iniciativas que promovam o seu bem-estar afetivo, como programas de mindfulness (Galvão et al., 2022). A Randstad (2024) é um exemplo de uma organização que desenvolveu programas e estratégias, com um elevado ROI (Return on Investment), para o aumento do bem-estar dos colaboradores. Essas orientações passam por: (1) Apoiar financeiramente os colaboradores como incentivos financeiros anuais para a creche dos filhos; (2) Incentivar e desenvolver programas de atividade física, que permite aumentar a saúde física dos colaboradores e diminuir o absentismo; (3) Incentivar a participação nos programas de bem-estar, através de ofertas monetárias, como cartões presentes, entre outros.

Em terceiro lugar, hoje em dia, e dado o maior desenvolvimento da inteligência artificial (IA), as organizações poderão usar a tecnologia na criação de programas de bem-estar personalizados. Um exemplo prático e inovador é um software criado em Portugal, *Wellbeing Warriors*, que utiliza a inteligência artificial para desenvolver diversas iniciativas de bem-estar no trabalho, dependendo da cultura de cada empresa, seja através da criação de programas de team building, seja através de quadros virtuais de feedback anónimo, caixa de sugestões para partilha de ideias com a liderança, sessões de coffee break online ou almoços “mistério”. Apesar de não haver ainda estudos científicos que mensurem a eficácia deste programa, esta ferramenta é um exemplo ilustrativo de como o bem-estar no trabalho é uma temática tão atual nos dias de hoje (para mais informações consultar Eco, 2024).

Conclusão

Esta dissertação permitiu preencher as lacunas existentes na literatura referente ao papel mediador do bem-estar afetivo entre a autonomia e satisfação no trabalho e as suas inter-relações. Os resultados relevaram que existe uma relação significativa e positiva entre a autonomia e satisfação no trabalho, sendo o bem-estar afetivo um mediador parcial dessa relação. Da mesma forma, também demonstraram que existe uma relação positiva e significativa entre a autonomia e bem-estar afetivo no trabalho, bem como entre esta última variável e a satisfação no trabalho.

Posto isto, as organizações poderão implementar diversas iniciativas e programas de intervenção de forma a melhorar a autonomia, o bem-estar afetivo e a satisfação dos seus colaboradores. Essas iniciativas podem incluir formação das chefias sobre a importância de promover autonomia nos seus colaboradores e criação de ambientes de trabalho mais colaborativos e com apoio contínuo no desenvolvimento pessoal e profissional, visando o fortalecimento das suas competências.

Referências

- Aigboje, P. O. (2019) Autonomy and employee job satisfaction of hotels in Port Harcourt, Nigeria. *American Journal of Humanities Science Research*, 3(1), 76-80.
- Alcobia, P. (2001). Atitudes e satisfação no trabalho. In J. M. Ferreira, J. Neves, & A. Caetano (Eds.), *Manual de psicossociologia das organizações* (Cap. 10, pp. 281-306). McGraw-Hill.
- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature review. *Management Research & Practice*, 3(4), 77-86.
- Benz, M., & Frey, B. S. (2004). Being independent raises happiness at work. *Swedish Economic Policy Review*, 11(2), 95-134.
- Bertolino, M. (2015). Job Design and Redesign. *The Encyclopedia of Adulthood and Aging*, 1-5.
- Borges-Andrade, J. E., Peixoto, A. L. A., Queiroga, F., & Pérez-Nebra, A. R. (2019). Adaptação do questionário de desenho do trabalho para o Brasil. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 19(3), 720-731.
<https://doi.org/10.17652/rpot/2019.3.16837>
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35(5), 307-311.
- Cabral, J. P. S. F. A. (2023). *O papel mediador do desempenho adaptativo na relação entre a autonomia e o bem-estar afetivo no trabalho e o papel moderador da mindfulness* [Dissertação de mestrado, Ispa – Instituto Universitário]. Repositório Ispa.
<http://hdl.handle.net/10400.12/9390>
- Camões, L. (2008). *Os Lusíadas* (J. de Sousa, Ed.). Imprensa Nacional-Casa da Moeda. (Obra original publicada em 1572).

- Campion, M. A. (1988). Interdisciplinary approaches to job design: A constructive replication with extensions. *Journal of Applied Psychology*, 73, 467-481.
- Cantarelli, P., Vainieri, M., & Seghieri, C. (2023). The management of healthcare employees' job satisfaction: Optimization analyses from a series of large-scale surveys. *BMC Health Services Research*, 23(1), 1-14.
<https://doi.org/10.1186/s12913-023-09426-3>
- Carr, M. D., & Mellizo, P. (2013). The relative effect of voice, autonomy, and the wage on satisfaction with work. *International Journal of Human Resource Management*, 24(6), 1186-1201.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2012.706818>
- Carvalho, L., Golino, H., & Mourão, L. (2021). Evidências adicionais de validade da escala de satisfação no trabalho. *Avaliação Psicológica: Interamerican Journal of Psychological Assessment*, 20(1), 61-70.
<https://doi.org/10.15689/ap.2021.2001.17426.07>
- Connolly, J. J., & Viswesvaran, C. (2000). The role of affectivity in job satisfaction: A meta-analysis. *Personality and Individual Differences*, 29(2), 265-281.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2016). Motivação e bem-estar no trabalho. In *Manual de comportamento organizacional e gestão* (8ª ed., pp. 151-154). Editora RH.
- Cunha de Jesus, N. C., Bastos, A. V. B., & Aguiar, C. V. N. (2019). Desenho do trabalho: Caracterização do fenômeno e análise de suas relações. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 19(4), 734-743. <https://10.17652/rpot/2019.4.17346>
- Daniels, K., Gedikli, C., Watson, D., Semkina, A., & Vaughn, O. (2017). Job design, employment practices and well-being: A systematic review of intervention studies. *Ergonomics*, 60(9), 1177-1196.

<https://doi.org/10.1080/00140139.2017.1303085>

Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357-384.

<https://doi.org/10.1177/014920639902500305>

Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 19-43.

<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>

Dettmers, J., & Bredehöft, F. (2020). The ambivalence of job autonomy and the role of job design demands. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 1-13. <https://doi.org/10.16993/sjwop.612>

Eco. (2024, 11 de junho). *Empreendedor português ajuda alemães a serem mais felizes no trabalho*. <https://eco.sapo.pt/2024/06/11/empreendedor-portugues-ajuda-alemaes-a-serem-mais-felizes-no-trabalho/>

Ekman, P. (1982). *Emotion in the human face* (2ª ed.). Cambridge University Press.

Francisco, E. N. S. D., & Peixoto, A. L. A. (2019). Adaptação e validação do questionário de desenho do trabalho (QDT) em Angola. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 19(4), 836-845. <https://doi.org/10.17652/rpot/2019.4.17513>

Frankl, V. E. (1959). *Man's search for meaning*. Beacon Press.

Fredrickson, B. L., & Losada, M. F. (2005). Positive affect and the complex dynamics of human flourishing. *American psychologist*, 60(7), 678.

Galvão, A., Gomes, M. J., Pires, I. M., & Pinheiro, M. (2022). Satisfação laboral, bem-estar e a prática de mindfulness em profissionais de saúde. *Revista Portuguesa de Enfermagem de Saúde Mental*, (28). <https://doi.org/10.19131/rpesm.354>

- Giacomini, C. H. (2004). Bem-estar subjetivo: Em busca da qualidade de vida. *Temas em Psicologia*, 12(1), 43-50.
- Gouveia, R. S. V., Lins, Z. M. B., Lima, T. J. S., Freires, L. A., & Gomes, A. I. A. S. B (2009). Bem-estar afetivo entre profissionais de saúde. *Revista Bioética*, 17(2), 287-280.
- Gözükara, İ., & Çolakoğlu, N. (2016). The mediating effect of work family conflict on the relationship between job autonomy and job satisfaction. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 229, 253-266.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.136>
- Gurková, E., Čáp, J., Žiaková, K., & Ďurišková, M. (2012). Job satisfaction and emotional subjective well-being among Slovak nurses. *International Nursing Review*, 59(1), 94-100. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1466-7657.2011.00922.x>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology*, 60(2), 159 -170.
- Hayes, A. (2018). Partial, conditional, and moderated moderated mediation: Quantification, inference, and interpretation. *Communication Monographs*, 85, 4-40.
- Hosie, P. J., Sevastos, P. P., & Cooper, C. L. (2006). *Happy-performing managers: The impact of affective wellbeing and intrinsic job satisfaction in the workplace*. Edward Elgar Publishing.
- IMDb. (s.d.). Carl Sagan: Self - Host in *Cosmos: Heaven and Hell* [TV episode].
IMDb. <https://www.imdb.com/title/tt0759808/characters/nm0755981>
- Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530-541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.530>

- Judge, T. A., & Zapata, C. P. (2015). The person-situation debate revisited: Effect of situation strength and trait activation on the validity of the big five traits in predicting job performance. *Academy of Management Journal*, 58(4), 1-31.
- Junça-Silva, A. (2020). Emoções e bem-estar no trabalho. In A. Caetano, J. Neves, & J. M. C. Ferreira (Eds.), *Psicossociologia das organizações: Fundamentos e aplicações* (pp. 179-197). Edições Sílabo.
- Kahneman, D., Diener, E., & Schwarz, N. (Eds.). (1999). *Well-being: The foundations of hedonic psychology*. Russell Sage Foundation.
- Kline, R. B. (2016). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (4^a ed.). The Guilford Press.
- Lobato, L. L. (2023). *O enriquecimento trabalho-extra trabalho como preditor da satisfação com a vida numa relação mediada pela satisfação com o trabalho e moderada pela autoliderança* [Dissertação de mestrado, Ispa –Instituto Universitário]. Repositório Ispa. <http://hdl.handle.net/10400.12/9259>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1294-1349). Rand McNally.
- Lopes, H., Lagoa, S., & Calapez, T. (2014). Work autonomy, work pressure, and job satisfaction: An analysis of European Union Countries. *The Economic and Labour Relations Review*, 25(2), 306-326.
- López, A. A., Lourenço, P. R., Dimas, I., & Figueiredo, C. (2012). *Escala portuguesa do bem-estar afetivo no trabalho: Contributos para a sua validação* (Instrumento não publicado). ResearchGate.
- Machado, W. D. L., & Bandeira, D. R. (2012). Bem-estar psicológico: Definição, avaliação e principais correlatos. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 29, 587-595.

- Marcon, S. R. A., Kanan, L. A., Lucas, J. I. P., & Madalozzo, M. M. (2019). Work Design: Características da tarefa na perspectiva de gestores e não-gestores. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 19(4), 809-817.
- Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos*. Software & Aplicações.
- Marôco, J. (2018). *Análise Estatística com o SPSS Statistics (7º ed.)*. ReportNumber, Lda
- Marôco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de psicologia*, 4(1), 65-90.
- Meier, L. L., & Spector, P. E. (2015). Job satisfaction. In C. L. Cooper (Ed.), *Wiley encyclopedia of management* (Vol. 5, pp. 1-3). Wiley.
<https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom050093>
- Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2003). Work design. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (Vol. 12, pp. 423-452). Wiley.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321-1339.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2008). Job and team design: Toward a more integrative conceptualization of work design. In J. Martocchio (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 27, pp. 39-91). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(08\)27002-7](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(08)27002-7)
- Parker, S. K., Parker, S., & Wall, T. D. (1998). *Job and work design: Organizing work to promote well-being and effectiveness* (Vol. 4). Sage.

- Pujol-Cols, L. J., & Dabos, G. E. (2018). Satisfacción laboral: Una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *Estudios Gerenciales*, 34(146), 3-18.
<https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.146.2809>
- Randstad. (2024). Criando um programa de bem-estar no trabalho: Melhores práticas e dicas para apoiar seus colaboradores. Randstad Brasil. <https://www.randstad.com.br/mundo-do-trabalho/aquisicao-de-talentos/criando-um-programa-de-bem-estar-no-trabalho-melhores/>
- Rosa, A. P. (2022). *Análise da mediação do desempenho contextual na relação entre a prestação de contas e o bem-estar afetivo no trabalho e do papel moderador da cultura de gestão do erro* [Dissertação de mestrado, Ispa –Instituto Universitário]. Repositório Ispa. <http://hdl.handle.net/10400.12/8818>
- Russell, J. A. (1980). A circumplex model of affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, 1161-1178.
- Russel, J. A. (2003). Core affect and the psychological construction of emotion. *Psychological Review*, 110(1), 145-172.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141-166.
- Ryff, C. D., Boylan, J. M., & Kirsch, J. A. (2021). Eudaimonic and hedonic well-being. In M. T. Lee, L. D. Kubzansky, & T. J. VanderWeele (Eds.), *Measuring well-being* (pp. 92-135). Oxford University.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-253.
- Santos, L. A., & Costa, D. H. (2022). O novo normal: A evolução do trabalho home-office e híbrido após pico da crise pandêmica SARS-CoV-2. *e-Acadêmica*, 3(2), e1632151.

- Schwartz, R. M., Reynolds, C. F., III, Thase, M. E., Frank, E., Fasiczka, A. L., & Haaga, D. A. F. (2002). Optimal and normal affect balance in psychotherapy of major depression: Evaluation of the balanced states of mind model. *Behavioural and Cognitive Psychotherapy*, 30(4), 439–450.
- Sessa, V. I., & Bowling, N. A. (2021). An introductory chapter. In *Essentials of job attitudes and other workplace psychological constructs* (pp. 5-6). Routledge.
- Siqueira, M. M. M., & Padovam, V. A. R. (2008). Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 24(2), 201-209.
- Smith, C., Pape, J.-P., Ramirez, D. A., & Pienkowski, E. (2022). *The future of work*. Accenture. <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/capabilities/strategy-and-consulting/talent-and-organization/document/Accenture-Work-In-Progress-How-The-Future-Of-Work-Depends-On-Us.pdf>
- Taylor, J., Bradley, S., & Nguyen, A. N. (2003). *Job autonomy and job satisfaction: New evidence*. ResearchGate. <https://www.researchgate.net/publication/5161837>
- Thompson, C. A., & Prottas, D. J. (2006). Relationships among organizational family support, job autonomy, perceived control, and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(1), 100-118.
<https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.4.100>
- Vaijyanthi, P., & Vinodhini, R. L. (2022). Measuring job satisfaction as an attitude. *Journal of Positive School Psychology*, 6(2), 6039-6049.
- Wall, T. D., & Martin, R. (1987). *Job and work design*. John Wiley & Sons.
- Wan, W., & Duffy, R. D. (2022). Decent work and turnover intention among new generation employees: The mediating role of job satisfaction and the moderating role of job autonomy. *SAGE Open*, 12(2), 1-11.

<https://doi.org/10.1177/21582440221094591>.

- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Hudy, M. J. (1997). Overall job satisfaction: How good are single-item measures? *Journal of applied Psychology*, 82(2), 247.
- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of occupational Psychology*, 63(3), 193-210. <http://dx.doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00521.x>
- Warr, P. (2016). *IWP multi-affect indicator* (Unpublished instrument). Institute of Work Psychology, University of Sheffield.
- Warr, P., Bindl, U. K., Parker, S. K., & Inceoglu, I. (2013). Four-quadrant investigation of job-related affects and behaviours. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(3), 2-22. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.744449>
- Warr, P., & Wall, T. (1975). *Work & well-being*. Penguin Books.
- Weiss, H. M., & Merlo, K. L. (2015). Job satisfaction. In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (2nd ed., Vol. 12, pp. 833-838). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.22029-1>
- Weiss, H. M., Nicholas, J. P., & Daus, C. S. (1999). An examination of the joint effects of affective experiences and job beliefs on job satisfaction and variations in affective experiences over time. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 78(1), 1-24
- Worth, J., & Van den Brande, J. (2020). *Teacher autonomy: How does it relate to job satisfaction and retention?* National Foundation for Educational Research. <https://www.nfer.ac.uk>
- Wu, C. H., Chen, I. S., & Chen, J. C. (2017). A study into the impact of employee wellness and job satisfaction on job performance. *International Journal of Organizational Innovation*, 10(2), 253-264.

- Wula, P., Yunarti, B. S., Wolomasi, A. K., Wea, D., Wullur, M. M., Krowin, M. M., & Werang, B. R. (2020). Job satisfaction and performance of elementary school teachers in Southern Papua, Indonesia. *Universal Journal of Educational Research*, 8(7), 2907-2913.
- Zhai, Q. G., Smyth, R., Nielsen, I., & Luan, X. Y. (2009, September 14-16). *The role of positive and negative affectivity on job satisfaction and life satisfaction* [Paper presentation]. 16th International Conference on Management Science and Engineering, Moscow, Russia.
- Zhao, J., Li, X., & Shields, J. (2020). Optimizing the relationship between job autonomy and knowledge workers' satisfaction: The roles of crafting and value congruence. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 60(3), 608-631. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12278>
- Zhu, Y. (2013). A review of job satisfaction. *Asian Social Science*, 9(1), 293-298. <http://dx.doi.org/10.5539/ass.v9n1p293>
- Zychová, K., Fejfarová, M., & Jindrová, A. (2024). Job autonomy as a driver of job satisfaction. *Central European Business Review*, 13(2), 117-140. <https://doi.org/10.18267/j.cebr.347>

Anexo A – Teste de Hipóteses

```

Run MATRIX procedure:
***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****
      Written by Andrew F. Hayes, Ph.D.      www.afhayes.com
      Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3
*****
Model : 4
  Y : Satis
  X : Auto
  M : emo

Sample
Size: 184

*****
OUTCOME VARIABLE:
emo

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
      .3726   .1388   .4107   29.3373   1.0000   182.0000   .0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant   .1606   .2596   .6186   .5370   -.3517   .6729
Auto       .3494   .0645   5.4164   .0000   .2221   .4766

Standardized coefficients
      coeff
Auto       .3726

*****
OUTCOME VARIABLE:
Satis

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
      .5777   .3337   .3650   45.3314   2.0000   181.0000   .0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant   1.8559   .2450   7.5746   .0000   1.3724   2.3393
Auto       .2992   .0655   4.5666   .0000   .1699   .4285
emo        .4229   .0699   6.0522   .0000   .2850   .5608

Standardized coefficients
      coeff
Auto       .2986
emo        .3957
    
```

```

***** TOTAL EFFECT MODEL *****
OUTCOME VARIABLE:
  Satis

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
    .4460    .1989    .4364   45.1875    1.0000   182.0000   .0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant  1.9238   .2676   7.1879   .0000    1.3957    2.4519
Auto      .4470   .0665   6.7222   .0000    .3158    .5781

Standardized coefficients
      coeff
Auto      .4460

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

Total effect of X on Y
      Effect      se      t      p      LLCI      ULCI      c_cs
    .4470    .0665   6.7222   .0000    .3158    .5781    .4460

Direct effect of X on Y
      Effect      se      t      p      LLCI      ULCI      c'_cs
    .2992    .0655   4.5666   .0000    .1699    .4285    .2986

Indirect effect(s) of X on Y:
      Effect      BootSE      BootLLCI      BootULCI
emo    .1477    .0351    .0838    .2232

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:
      Effect      BootSE      BootLLCI      BootULCI
emo    .1474    .0316    .0860    .2113

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
  95.0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
  5000

----- END MATRIX -----

```