



CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

ESCOLA SUPERIOR
POLITÉCNICO SETÚBAL

Maria Helena Alves
Batista

"Perceção dos Trabalhadores sobre a Conciliação entre Vida Pessoal e Profissional no Modelo de Trabalho Híbrido"

Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica
de Recursos Humanos

ORIENTADOR

Professora Doutora Helena Cristina Roque

Novembro, 2025

Maria Helena Alves
Batista

**"Perceção dos Trabalhadores sobre
a Conciliação entre Vida Pessoal e
Profissional no Modelo de Trabalho
Híbrido"**

JÚRI

Presidente: Prof. Coordenador José Manuel Gameiro
Rebelo dos Santos – IPS- ESCE

Orientador: Prof. Adjunto Helena Cristina Fernandes
Roque - IPS- ESCE

Vogal Arguente: Prof. Coordenador Anabela Gomes
Correia - IPS- ESCE

Novembro, 2025

Dedicatória

Dedico esta dissertação de Mestrado à minha querida mãe Virgínia, que partiu tão cedo e que me deixou um vazio tão grande ainda na adolescência; no entanto, deixou também um legado de coragem, resiliência e perseverança, bem como uma vontade de poder ser nesta vida tudo o que eu quisesse ser. Dedico também aos meus queridos avós maternos (Helena e João), que, na sombra da dor, cuidaram de mim como se sua filha fosse, sem nunca largarem a minha mão, mesmo nas horas mais difíceis. E por último, dedico à minha querida filha (Madalena), um ser de luz maravilhoso, que me trouxe novamente a coragem de viver, e que é o meu orgulho diário, pela sua humanidade, coragem, inteligência e amor.

Agradecimentos

O caminho faz-se diariamente, sempre com coragem e de pés assentes no presente. O passado faz parte das aprendizagens, o futuro a Deus pertence. Não podia deixar de agradecer a todos os que caminham comigo nesta jornada de desenvolvimento. Deixo a minha eterna gratidão à Helena Franco, que viu em mim tudo o que poucos viram, que acreditou no meu trabalho e na minha pessoa, sem nunca me julgar, que me ensinou a ser uma pessoa mais tolerante e empática para com os outros, proporcionou-me ferramentas valiosas para a vida pessoal e profissional, um exemplo de liderança e de coragem, um ser humano incrível. Quero agradecer à minha querida Cláudia por ser uma companheira tão leal e fiel, uma amiga/irmã que a vida me trouxe e, com ela, alegrias e conforto para a minha alma. A todos os meus colegas/amigos/ equipa da Medifranco, sem eles nada disto seria possível, pois só em equipa alcançamos os nossos objetivos, a eles lhes dedico todo o meu carinho e amizade. Ao meu querido David, que surgiu na minha vida quando eu menos esperava e que com ele me trouxe toda a sabedoria de um ancião e um amor de outras vidas. Quero agradecer a todos os que fazem parte da minha vida e que a têm acrescentado com amor e empatia, sem subtrair, sempre a multiplicar. Por último, à minha orientadora, a Professora Doutora Helena Roque, que se mostrou sempre disponível nesta jornada, sem nunca me desamparar, sempre com dedicação e profissionalismo na forma como nos orientou.

Resumo

O modelo de trabalho híbrido é um modelo contemporâneo adotado por muitas organizações no contexto atual; ele é caracterizado pela combinação entre o modelo presencial e o remoto. O presente estudo teve como objetivo principal analisar a percepção dos trabalhadores que exercem a sua atividade profissional em regime de trabalho híbrido no que diz respeito à conciliação entre a vida pessoal e a vida profissional, tendo como pergunta de partida, “De que forma percebem os trabalhadores em regime de trabalho híbrido a conciliação entre a sua vida pessoal e a sua vida profissional”. A metodologia utilizada foi qualitativa, baseando-se em entrevistas semiestruturadas com profissionais que vivem e experienciam esta realidade. Os resultados mostraram que o modelo de trabalho híbrido tem um impacto bastante positivo na vida dos indivíduos e permite uma melhor gestão da esfera pessoal e profissional, contribuindo desta forma para o bem-estar dos trabalhadores, para a sua motivação e produtividade em relação à organização e desenvolvimento do trabalho. O trabalhador vê neste modelo uma alternativa eficiente que os ajuda a equilibrar as suas atividades diárias, reduzindo o stress e algumas despesas relacionadas com o transporte e alimentação, embora alguns entrevistados tenham apontado desafios relacionados com o isolamento e a dificuldade de aderência de algumas organizações a este modelo de trabalho. Ainda assim, a investigação favorece a satisfação dos trabalhadores, e o modelo de trabalho híbrido apresenta-se como uma valiosa alternativa estratégica de flexibilidade.

Abstract

The hybrid work model is a contemporary model adopted by many organisations in the current context; it is characterised by a combination of face-to-face and remote work. The main aim of this study was to analyse the perception of hybrid workers with regard to reconciling their personal and professional lives, with the starting question being, 'How do hybrid workers perceive reconciling their personal and professional lives?'. The methodology used was qualitative, based on semi-structured interviews with professionals who live and experience this reality. The results showed that the hybrid work model has a very positive impact on individuals' lives and allows for better management of the personal and professional spheres, thus contributing to workers' well-being, motivation and productivity in relation to the organisation and development of work. Workers see this model as an efficient alternative that helps them balance their daily activities, reducing stress and some expenses related to transport and food, although some interviewees pointed out challenges related to isolation and the difficulty some organisations have in adhering to this working model. Even so, the research favours employee satisfaction, and the hybrid work model presents itself as a valuable strategic alternative for flexibility.

Palavras-Chave

Modelo de trabalho Híbrido; trabalho remoto, conciliação da vida pessoal e familiar.

Índice

Introdução	1
Capítulo I – Revisão de Literatura	3
1. Modelos de trabalho	3
1.1 Modelo de trabalho presencial.....	5
1.2 Modelo de trabalho remoto.....	7
1.3 Modelo de trabalho híbrido	9
1.4 Desafios e oportunidades para os trabalhadores no modelo de trabalho híbrido....	10
1.5 Conciliação entre a vida pessoal e a vida profissional no modelo de trabalho híbrido	13
Capítulo II – Metodologia.....	19
2.1 Opções metodológicas	19
2.2 Objetivos	20
2.3 Amostra	21
2.4 Técnica de recolha de dados.....	22
2.5 Análise e tratamento de dados	24
Capítulo III - Análise e discussão dos resultados.....	27
3.1 Caracterização da amostra.....	27
3.3 Caracterização da situação profissional/contratual.....	28
3.3 Caraterização da esfera familiar e doméstica	31
3.4 Análise de como é usufruído o tempo diário no Trabalho Remoto VS Trabalho Presencial	35
3.5 Análise da conciliação entre a vida pessoal e a vida profissional	38
3.6 Perceção dos entrevistados sobre as práticas organizacionais de conciliação do modelo de trabalho Híbrido	45
Conclusão	51
Referências Bibliográficas	53
Apêndice II - Consentimento informado para Recolha de dados.....	63

Índice de figuras, tabelas, quadro, e ou gráficos

Figura 1- Caracterização da amostra	28
Figura 2- Caracterização da situação profissional/ contratual.....	29
Figura 3- Caracterização familiar e doméstica.....	31
Figura 4- Gestão de tempo Trabalho Remoto VS Trabalho Presencial.....	36
Figura 5- Conciliação entre a vida pessoal e a vida profissional.....	39
Figura 6-Percepções dos profissionais sobre o trabalho Híbrido e o Spillover entre a vida Pessoal e Profissional	42
Figura 7- Avaliação das Práticas organizacionais de conciliação	45
Figura 8- Desafios e melhorias no modulo Híbrido	48

Introdução

Evidenciamos cada vez mais as mudanças que ocorrem no mundo laboral, pressupondo que não as conseguimos travar, pois esse talvez nem seria o pressuposto, pois, potenciadas pelos avanços tecnológicos, pela globalização e, mais recentemente, pela pandemia Covid-19, que ainda não foi esquecida e que habita dentro das nossas lembranças, contribuíram para a disseminação de novos modelos de trabalho e para a necessidade das organizações pousarem o seu olhar sobre as necessidades dos seus trabalhadores, principalmente em relação à conciliação das suas vidas, a pessoal e a profissional. O modelo de trabalho híbrido combina os dois modelos, o remoto e o presencial, ganhando espaço para o equilíbrio laboral. Este modelo tem conquistado vantagens, promovendo a autonomia e flexibilidade, bem como uma maior conciliação para as famílias e trabalhadores, mas também apresenta alguns desafios, tanto para os trabalhadores como para as organizações. O estudo centra-se na perceção dos trabalhadores em relação à conciliação entre a vida pessoal e profissional no modelo de trabalho híbrido. O tema ganha mais impacto, pois a questão da conciliação entre as duas esferas ganha relevância no bem-estar dos trabalhadores, na motivação e satisfação profissional. Para compreender estas dinâmicas, é fundamental que as empresas adotem políticas de gestão de pessoas mais eficazes e sustentáveis.

A presente dissertação tem como objetivo geral analisar a perceção dos trabalhadores que exercem a sua atividade profissional em regime de trabalho híbrido no que diz respeito à conciliação entre a vida pessoal e a vida profissional, para ir de encontro à questão de partida, “De que forma percecionam os trabalhadores em regime de trabalho híbrido a conciliação entre a sua vida pessoal e a sua vida profissional”, foram definidos objetivos específicos que se encontram descritos no capítulo da metodologia:

- a) Caracterizar socio demograficamente os inquiridos;
- b) Caraterizar a situação profissional;
- c) Caraterizar a esfera familiar e doméstica;
- d) Perceber de que forma é usufruído o tempo diário no trabalho remoto vs trabalho presencial;
- e) Caracterizar a conciliação entre a vida pessoal e a vida profissional;
- f) Conhecer a perceção dos entrevistados sobre as práticas organizacionais de conciliação.

Estes objetivos procuram compreender, de que forma o modelo híbrido impacta e influencia a vida dos trabalhadores na sua esfera pessoal e profissional. Dar voz aos entrevistados que vivem esta realidade contribui, de certa forma, para mais estudos futuros acadêmicos em torno de outras questões relevantes relacionadas com o presente tema.

A dissertação segue a seguinte organização, tem 3 capítulos. No primeiro capítulo, encontra-se a revisão de literatura, os principais conceitos de modelos de trabalho e os desafios e oportunidades associadas ao modelo de trabalho híbrido. No segundo capítulo, encontra-se a metodologia, na qual é feita a abordagem metodológica do estudo, os objetivos, geral e específicos, a amostra e a técnica de recolha de dados utilizada. No terceiro capítulo, é realizada a análise e discussão dos resultados mediante as percepções e relatos dos entrevistados relativamente ao impacto do modelo de trabalho híbrido na conciliação das suas vidas pessoais e profissionais à luz de outros resultados de estudos acadêmicos com o mesmo tema. Por fim, a conclusão, que sintetiza os resultados obtidos, os principais contributos académicos, bem como as limitações do estudo e sugestão de futuras investigações.

Capítulo I – Revisão de Literatura

A revisão de literatura tem como objetivo explorar os principais conceitos de trabalho, bem como os seus modelos e desafios, destacando o modelo de trabalho híbrido. A revisão aborda as transformações ocorridas ao longo do tempo e o impacto dos avanços tecnológicos na dinâmica laboral, bem como a globalização e, como não poderia deixar de se referir, o impacto que a pandemia Covid-19 teve no mundo laboral e nos modelos de trabalho, impulsionando desta forma o modelo de trabalho remoto e híbrido. Serão também analisados aspectos ligados à conciliação entre a vida pessoal e profissional, procurando compreender as oportunidades e obstáculos dos trabalhadores e organizações face a este contexto de mudança.

1. Modelos de trabalho

O trabalho é fundamental para a vida em sociedade, este constitui não só uma fonte de sustento para a sociedade, mas também uma forma de alcançar a realização pessoal e social, Gama (2024). De acordo com Colossi et al. (1997), é possível verificar a compreensão do significado do trabalho, do ponto de vista da perspetiva humana, e, desta forma, tem-se desenvolvido este significado desde os estágios mais primitivos do processo de socialização e formação do ser humano, o mesmo reconhece no trabalho a dignidade do homem e compreende, desta forma, a sua importância na vida em sociedade.

Os modelos de trabalho sofreram transformações de grande significado ao longo dos anos, impulsionados por determinados fatores como as tecnologias de informação, globalização e, ainda muito recentemente, a pandemia COVID-19. Segundo Rafalski & Andrade (2015), observa-se, de certa forma e muito devido ao avanço da globalização, o aparecimento de novas configurações sociais, económicas e tecnológicas, sendo as mesmas o motor de aceleração para as mudanças profundas no mundo do trabalho. Para além dos modelos tradicionais de trabalho, nos dias de hoje o mundo laboral depara-se com formas alternativas ao trabalho presencial, tais como o trabalho remoto ou híbrido. Estas mudanças e transformações impactam diretamente na dinâmica laboral, como também levantam novos desafios e oportunidades tanto para empregadores como trabalhadores. É fundamental um olhar atento da parte das organizações para estas novas mudanças no modelo de trabalho. De acordo com Rafalski & Andrade (2015), o trabalho interage com diversos fatores, nomeadamente a contextualização histórica, política e social, sendo um tema estudado em diversas áreas devido ao facto de estar em constante

mudança. Neste sentido é fundamental que os trabalhadores, bem como as organizações, adaptem-se a estas novas realidades de produção e realização de atividades e tarefas laborais, à medida que estas mudanças vão surgindo.

Na relação entre o avanço e introdução de novas tecnologias, segundo Taschetto & Froehlich (2019), o trabalho remoto é caracterizado como modelo de trabalho flexível, resultante dos avanços tecnológicos, que permite uma maior flexibilidade na execução das atividades profissionais. Isto é, o trabalho remoto representa uma transformação significativa e com impacto positivo na forma como o trabalho é realizado, impulsionado pelas novas tecnologias que permitem que seja efetuado desta forma, trazendo implicações positivas para todos os envolvidos. Segundo Santos & Costa (2022), a difusão e o avanço das novas tecnologias de informação e comunicação aumentaram de forma significativa as opções de flexibilização do trabalho, facilitando, dessa forma, o acesso aos trabalhadores para que estes pudessem desempenhar as suas tarefas a partir de qualquer local.

No que respeita à globalização, para Nogueira & Patini (2012), o ambiente de trabalho remoto é o resultado da globalização e dos processos de reestruturação organizacional, em que as empresas contemporâneas procuram alternativas de trabalho mais flexíveis e desenvolvem também novas modalidades de contratação. Os mesmos autores, no que diz respeito ao trabalho remoto, afirmam que é cada vez mais comum a contratação de trabalhadores para determinadas tarefas específicas, realizando-as a partir de casa e só comparecendo ao escritório ocasionalmente. Além disso, existem também profissionais que, apesar de trabalharem em um escritório específico, reportam-se a equipas localizadas em outras regiões, cidades ou países, trazendo novos desafios para os líderes e gestão das suas equipas, (Nogueira & Patini 2012). De acordo com Rocha (2018), a globalização acelerada, juntamente com a ampla difusão informática, trouxe uma nova perspetiva do sistema capitalista. As empresas transacionais podem produzir em diferentes partes do mundo, fragmentando, desta forma, as etapas do trabalho em locais distintos, diminuindo assim os custos da mão de obra.

A pandemia Covid-19, segundo Ardigo et al. (2024), devido ao facto de existir a necessidade de manter a distância e o contato entre as pessoas, levou a que muitos líderes e colaboradores vivessem uma nova realidade de trabalho, o trabalho remoto, que se traduz no facto do trabalho ser realizado a partir de casa. Desta forma, o trabalho remoto apresentou-se como um modelo de trabalho viável e eficaz nas variadas organizações, tornando-se assim discutível a sua

permanência num cenário pós-pandemia e avaliando a criação de modelos de trabalho híbrido de forma mais estruturada. De acordo com Filardi et al. (2020), o confinamento que foi imposto obrigou, de certa forma, os empresários a realizarem uma mudança de carácter obrigatório para um novo modelo de trabalho de forma extremamente repentina e sem a possibilidade de uma adaptação gradual ao novo contexto. Ainda segundo Jordão (2020) a necessidade de utilizar ferramentas como o trabalho remoto no meio de uma pandemia mundial, deu oportunidade a muitos gestores de compreender que a adoção de métodos de gestão à distância não era de todo uma conceção futurista e distante, mas sim uma realidade atual e prática com benefícios para as equipas de trabalho. Ainda segundo os autores Moreno & Gonçalves (2023), a pandemia trouxe consigo uma nova estratégia global, colocando as empresas no topo das atenções no que se refere aos modelos de trabalho. No sentido de evitarem a sua paralisação e inatividade, viram-se diante de medidas sanitárias impostas pelos altos responsáveis da saúde nos países; desta forma, tiveram que adotar medidas para a preservação dos postos de trabalho. Neste sentido, o trabalho remoto emerge como alternativa viável para execução das atividades laborais perante esta crise mundial, pois o mesmo pode ser executado através de qualquer local, recorrendo às novas tecnologias da informação, às quais todos nós temos acesso.

Torna-se fundamental para as organizações olharem para estes novos modelos de trabalho, no sentido de acompanharem as mudanças globais aos vários níveis, de forma que não só acompanhem as mudanças tecnológicas e de inovação, mas também reflitam sobre o bem-estar geral dos seus trabalhadores, a conciliação da sua vida pessoal e profissional, criando assim uma maior motivação e compromisso para com a empresa.

1.1 Modelo de trabalho presencial

O modelo de trabalho presencial é o mais tradicional e reconhecido, seguindo uma lógica de presença constante do trabalhador nas instalações da organização, e estando o mesmo dependente das condições físicas da mesma, interagindo diretamente com a sua equipa de trabalho e superiores hierárquicos, limitado por horário de trabalho. Segundo Fabrício (2022), o trabalho presencial é o modelo mais antigo e tradicional no que diz respeito aos modelos de trabalho, sendo considerado o padrão mais predominante e comum antes da pandemia Covid-19. É caracterizado pelo facto do trabalhador se deslocar da sua residência até o local de trabalho, nos dias e horários previamente definidos segundo as normas laborais. De acordo com Vaz (2023), refere o mesmo modelo de trabalho predominante ao que conhecíamos e

vivenciávamos antes da pandemia, sendo este caracterizado pelo facto de se realizar nas instalações da organização, recorrendo às estruturas e equipamentos da mesma para execução das tarefas laborais, segundo um horário de trabalho estabelecido previamente. Essas características de modelo de trabalho são reconhecidas no modelo de trabalho presencial. Segundo Araújo & Lua (2021), a modalidade de trabalho presencial é originária do sec. XIX, com a chegada da Revolução Industrial, originando desta forma a criação de fábricas e, conseqüentemente, a separação dos espaços de trabalho e da vida pessoal, o que significa que, desta forma, a vida pessoal e familiar dos trabalhadores estava distante do seu local de trabalho. Esta separação traz ao de cima um novo significado de organização social e económica, em que tanto a vida profissional como a vida laboral são encaradas de diferentes perspectivas, criando assim uma nova dinâmica.

Segundo Golden & Veiga (2005, como citado em Gama, 2024), o trabalho presencial consiste na atuação física e presente no ambiente de trabalho, onde são realizadas as tarefas e atividades e se mantém uma interação com os colegas e chefias. De acordo com Gajendran & Harrison (2017), um dos benefícios do modelo de trabalho presencial prende-se à interação social. Segundo pesquisas realizadas, as mesmas indicam que o contato com os colegas promove o aprimoramento da comunicação, colaboração e satisfação no ambiente laboral. No entanto, o trabalho presencial apresenta desvantagens, como o tempo despendido no trânsito e gastos na deslocação para o trabalho (Gama, 2024). Segundo Demerouti e Bakker (2018, como citados em Gama, 2024), um ambiente de trabalho tóxico e stressante impacta diretamente a saúde mental e física dos indivíduos e contribui para uma maior desconexão dos trabalhadores com a organização, apresentando menos satisfação e comprometimento com a empresa. No entanto, a presença física é ainda valorizada pela sua capacidade de favorecer a socialização entre os trabalhadores e facilitar a supervisão e controle; desta forma, possibilita também a resolução mais rápida de problemas através da comunicação direta (Gama, 2024). De acordo com Moreno & Gonçalves (2023), o modelo de trabalho totalmente presencial, entrega desvantagens competitivas em relação a outros modelos, nomeadamente na atração e retenção de talentos, pelo facto de muitos trabalhadores terem vivido a experiência do trabalho remoto/híbrido durante a pandemia, tornou-se evidente que é possível dar continuidade as atividades laborais a partir de casa, entregando às organizações resultados iguais ou até mesmo mais elevados, e oferecendo aos trabalhadores um maior conforto e comodidade, para além de outros benefícios como o

equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, uma maior flexibilidade nos horários e menos stress na vida quotidiana no que diz respeito a gestão de tempo no trânsito, etc.

1.2 Modelo de trabalho remoto

O conceito de trabalho remoto teve início na década de 1970. Foi Jack Nilles quem realizou a investigação de como a tecnologia possibilitava às pessoas que elas executassem as suas tarefas e atividades laborais fora dos escritórios, (Gama, 2024). De acordo com Nogueira & Patini (2012), o trabalho remoto surge com a globalização e com os processos de reestruturação organizacional, nos quais as empresas procuram formas mais flexíveis de trabalho e implementam novas modalidades de contratação. Para os mesmos autores, o trabalho remoto passou a adquirir uma importância crescente no cenário contemporâneo das sociedades devido ao fato de o modelo de produção capitalista se tornar cada vez mais flexível, Nogueira & Patini (2012).

O trabalho remoto, também conhecido como teletrabalho ou home office, foi amplamente adotado por muitas organizações de diversos setores e, embora este modelo de trabalho já existisse muito antes da pandemia, foi durante o período da mesma que o modelo se tornou mais sólido e viável para a continuação das atividades laborais de muitos trabalhadores e organizações no meio das restrições sanitárias. De acordo com Mendes et al. (2020), o avanço das tecnologias de informação e comunicação foi fundamental na promoção das novas formas de trabalho, facilitando, desta forma, o acesso das pessoas a exercer as suas funções laborais de qualquer localidade, sendo que o trabalho remoto se sobressai como uma das mais adotadas. Foi possível por meio dos avanços tecnológicos vivenciados ao longo das décadas, bem como pela popularização das ferramentas digitais de comunicação e gestão. De acordo com Gama (2024), o trabalho remoto consiste na realização das atividades laborais fora do ambiente físico da empresa, recorrendo às tecnologias digitais para comunicação e execução das atividades e tarefas. Neste sentido, não deve ser confundido com o trabalho autónomo de profissionais que, de alguma forma, já trabalham a partir de suas casas há já algum tempo. Segundo Rafalski & Andrade (2015), de um modo geral, o trabalho remoto tem se disseminado como alternativa e tem se mostrado eficiente e viável no exercício e realização do trabalho.

O trabalho remoto remete a uma ruptura do modelo tradicional de trabalho, permitindo, desta forma, que o trabalho seja realizado fora do espaço físico organizacional, sendo este muitas vezes realizado a partir da residência do trabalhador.

Segundo a autora Vaz (2023), o modelo de trabalho remoto, o qual se tornou predominante após a pandemia, é realizado fora das instalações da organização, recorrendo-se ao uso das novas tecnologias de informação e comunicação à distância. Para Fabrício (2022), o trabalho remoto foi introduzido durante a pandemia; desta forma, os trabalhadores realizavam as suas atividades a partir das suas residências. Após a pandemia, esse modelo continuou em vigor para algumas organizações. Para Aristides et al. (2024), este modelo segue uma tendência cada vez mais vista como uma alternativa eficaz de trabalho. Segundo os autores Santos & Costa (2022), apesar de o trabalho remoto apresentar vantagens, mas também alguns desafios, é a junção do trabalho remoto e presencial que apresenta um conjunto com maiores benefícios tanto para os trabalhadores como para os empregadores, tais como mais flexibilidade e redução de custos, melhor qualidade de vida e interação com a equipa de trabalho nos dias em que o trabalhador vai para o local de trabalho, assim como a conciliação da vida pessoal e familiar nos dias em que se encontra em remoto. Segundo Sardeshmukh et al. (2012), os autores realizaram um estudo com 417 trabalhadores em trabalho remoto e, dessa forma, observaram que o mesmo tinha efeitos positivos e negativos. Nomeadamente, nos efeitos positivos, relatam a redução da pressão laboral, a diminuição do conflito entre papéis de trabalho e uma maior autonomia para execução das atividades profissionais. No que se refere aos efeitos negativos, os autores identificaram o aumento da ambiguidade profissional e a diminuição de feedback e algum suporte por parte da organização.

De acordo com Harrison et al. (2017, como citados em Gama, 2024), o trabalho remoto, ao possibilitar aos indivíduos dispor de mais tempo com as suas atividades pessoais e familiares, aumenta também a sua satisfação profissional e qualidade de vida. No entanto, o trabalho remoto pode também apresentar algumas desvantagens, para os autores Demerouti; Bakker (2018, como citados em Gama, 2024), o mesmo apresenta desafios como o isolamento, podendo levar os trabalhadores a sentirem-se mais desvinculados e desconectados das equipas e da organização. Na ausência de uma estrutura de apoio adequada, aumenta também a probabilidade de depressão e ansiedade, (Gama, 2024). Para Souza et al. (2023), o trabalho remoto é considerado uma estratégia com o objetivo de reduzir custos, principalmente relacionados às instalações físicas da organização. Ainda segundo Souza et al. (2023), o trabalhador vê no trabalho remoto benefícios como a diminuição com deslocamentos e flexibilidade nos horários de trabalho, com impacto direto na qualidade de vida e redução de stresse. No entanto, os autores verificam que o trabalho remoto pode ter limitações,

principalmente nas oportunidades de fazer *networking* ou na perda de convívio social, para além da dificuldade em estabelecer limites claros entre a vida pessoal e profissional.

1.3 Modelo de trabalho híbrido

De acordo com Santos & Costa (2022), o trabalho híbrido consiste na combinação e trabalho entre o trabalho presencial e o trabalho híbrido, que segundo os autores, esta modalidade procura oferecer mais flexibilidade e autonomia tanto para gestores como para trabalhadores das organizações, aproveitando e tirando partido de ambas as modalidades dos modelos de trabalho. Segundo Marques (2022), este é definido como um modelo que proporciona aos colaboradores liberdade geográfica, proporcionando a realização do trabalho a partir de casa ou outro ambiente. É legítimo acrescentar que o trabalho híbrido destaca-se como uma solução sustentável que se instalou para ficar nas organizações, representando, desta forma, uma transformação estrutural que combina a produtividade e flexibilidade. De acordo com Santos & Costa (2022), o trabalho remoto apresenta inúmeras vantagens; no entanto, quando o combinamos com outras modalidades, apresenta um maior leque de benefícios para o trabalhador e empresa. Segundo Oliveira & Luz (2021), o modelo híbrido pode ser visto como uma prática comum nos próximos anos; no entanto, essa prática continuará dependente da disponibilização de equipamentos apropriados e da implementação de novos processos de tecnologia que assegurem a segurança de todos.

Segundo Oliveira et al. (2021), o modelo híbrido é visto de uma perspectiva de prática comum nos próximos anos, imputando a responsabilidade às organizações de disponibilizarem os equipamentos necessários e apoiarem a implementação de processos e tecnologias que assegurem a segurança de todos na organização. Para os autores Gonçalves & Moreno (2023), o modelo de trabalho híbrido é aquele que é realizado de forma alternada, ora dentro das instalações da organização, ora na residência do trabalhador.

Segundo Santos & Costa (2022), este modelo híbrido torna-se o ideal, pois evita a permanência constante em casa, bem como a perda de horas no trânsito. Este tipo de flexibilidade vai de encontro ao desenvolvimento da autonomia dos trabalhadores; para as organizações, torna-se um atrativo para a retenção de talentos e, de certa forma, incentiva a produtividade. Para Oliveira et al. (2021), o modelo de trabalho híbrido deve ser considerado um modelo comum nos próximos anos, cabendo às organizações disponibilizar os equipamentos adequados de implementação do

mesmo, bem como a implementação de processos e tecnologias, de forma a garantir a segurança de todos.

Num estudo realizado por Gonçalves e Magalhães (2023) sobre ética e trabalho híbrido na empresa Deloitte, é possível verificar que há uma maior satisfação dos trabalhadores no modelo de trabalho híbrido e menor satisfação dos trabalhadores no modelo de trabalho presencial, sendo que o impacto com maior dimensão e mais positivo deste modelo de trabalho assenta na saúde e bem-estar, sentindo-se a mesma a nível físico e mental. Segundo o estudo dos mesmos autores, no que respeita à organização, os que responderam ao estudo identificaram como 5 principais benefícios do modelo de trabalho híbrido a redução de custos, maior satisfação dos trabalhadores, aumento da produtividade, ganhos ambientais e uma melhor e maior capacidade de atrair e reter talentos (Gonçalves & Magalhães, 2023). De acordo com o estudo realizado pelos autores Moreno & Gonçalves (2023), com a adoção do modelo híbrido nas empresas e após o fim do confinamento, com a possibilidade de retorno às atividades presenciais, foi fundamental olhar para este modelo híbrido como uma possibilidade, pois os trabalhadores refletiram o seu desejo de continuar neste mesmo formato, devido a uma maior flexibilidade e autonomia na realização do trabalho, reconhecendo também, no mesmo, resultados e compromisso com a organização, sendo estes fatores fundamentais para a continuidade do funcionamento das organizações e a sua sustentabilidade.

1.4 Desafios e oportunidades para os trabalhadores no modelo de trabalho híbrido

O facto de assistirmos a uma transição para modelos de trabalho híbrido, principalmente impulsionada pela pandemia COVID-19, bem como pela aceleração das transformações digitais, é possível observar profundas mudanças na forma como se realiza a gestão do trabalho bem como a sua organização, neste sentido visualizamos um novo paradigma onde se verifica a combinação entre os momentos presenciais e os momentos de trabalho remoto, esta solução tem vindo a ganhar cada vez mais destaque pois torna-se uma combinação mais flexível e adaptável às exigências atuais do mundo corporativo, para Pereira et al., (2024) o regime de trabalho híbrido não pode ser visto como algo temporário, mas sim como algo que veio para ficar no longo prazo, possibilitando às empresas uma maior adaptabilidade e flexibilidade, impactando desta forma também na competitividade, ao mesmo tempo que torna como prioridade o bem-estar dos seus trabalhadores. Apesar das inúmeras vantagens positivas que esta solução de trabalho híbrido oferece, ela apresenta também alguns desafios, tanto para os líderes como para

os trabalhadores. Segundo Mayo (2004, como citado em Lima, 2021), de forma a entendermos melhor o funcionamento de uma organização, é necessário visualizá-la como um sistema social e não apenas como um sistema econômico. Desta forma, o mesmo ator, ao analisar as suas experiências, concluiu que o método de trabalho adotado pela organização é menos importante do que as relações estabelecidas no ambiente de trabalho, dando maior ênfase à relação e interação dos trabalhadores para a manutenção e funcionamento da empresa, bem como o aumento da sua produtividade.

De acordo com Almeida & Barros (2023, como citado em Pereira et al., 2024), pesquisas recentes demonstram que, ao contrário do que se acreditava no início, a flexibilidade de horários e locais de trabalho pode tornar favorável a produtividade; no entanto, esta deve ser sustentada por uma estrutura organizacional forte e composta por um suporte constante fornecido pela organização.

A forma como se gere a produtividade, como se mantém a cultura organizacional e se promove o bem-estar e a comunicação tem sido áreas críticas. Com base na literatura atual, é possível compreender algumas questões que podem ser levantadas de ambos os lados. Segundo Arestides & Pacheco (2024), após a pandemia de Covid-19, o trabalho remoto não foi de todo eliminado. Nesse sentido, torna-se fundamental compreender os mecanismos e a perspectiva da gestão de pessoas, bem como as estratégias eficazes de comunicação e formas de orientar e monitorizar o trabalho dessas equipas virtuais.

A Gestão de pessoas tem um papel principal e fundamental na gestão organizacional e dessa forma é necessário olhar para o bem-estar e produtividade dos trabalhadores no sentido dos mesmos se alinharem com os objetivos e propósito organizacional, de acordo com Claro e Nickel (2002, como citados em Arestides & Pacheco, 2024), a gestão de pessoas tem como objetivo servir de apoio às organizações nos seus propósitos e objetivos, bem como no cumprimento da sua missão, visão e valores, promovendo desta a satisfação e o desenvolvimento pessoal dos seus trabalhadores, garantindo o seu bem-estar no ambiente de trabalho, motivando e assegurando a manutenção de práticas e comportamentos socialmente responsáveis. Para Arestides & Pacheco (2024), compreender a cultura de um trabalhador remoto, e desta forma, perceber as suas maneiras de expressar satisfação ou insatisfação, torna-se crucial para o gestor ou líder de equipa responsável.

No que diz respeito à liderança, é fundamental que os líderes estejam preparados para este novo contexto. Segundo Judge (2014), os mesmos devem desenvolver capacidades e competências com o objetivo de reduzir os problemas e obstáculos de comunicação e estimular a integração e proatividade das suas equipas, aliciando e promovendo, desta forma, o crescimento e desenvolvimento dos colaboradores dentro da organização. Ainda para Pedrosa (2019), não basta só investir em tecnologia para que a transição das atividades em formato digital tenha sucesso, é também necessário promover mudanças na estrutura organizacional, requerendo uma liderança flexível, transparente, adaptativa, que vá de encontro às expectativas do trabalho remoto/híbrido. No que respeita à monitorização do trabalho híbrido, este também apresenta alguns desafios. Segundo Pereira et al., (2024), um dos maiores desafios é o acompanhamento da produtividade e do desempenho dos trabalhadores. Nesse sentido, é fundamental a adoção de novas métricas voltadas para os resultados e qualidade do trabalho realizado, o que significa que é necessária uma transformação cultural e operacional com significado para as organizações. Ainda para os autores Moreno & Gonçalves (2023), o papel dos líderes organizacionais é fundamental durante os períodos de trabalho remoto, pois devem estar atentos aos desafios e concretizarem respostas adequadas, bem como soluções estratégicas adequadas às situações emergentes, sendo a empresa responsável por monitorizar as alterações de comportamentos dos seus trabalhadores e ter em atenção os sinais transmitidos por eles, procurando desta forma adaptar-se às realidades do trabalho remoto.

De acordo com Dasgupta (2011), um dos principais desafios que os líderes enfrentam nas suas equipas virtuais está diretamente relacionado com a comunicação, com a forma como se expressam e com a dificuldade que têm na construção da relação de uma equipa à distância, gerir e orientar os seus subordinados remotamente, bem como dominar as ferramentas tecnológicas. Para Teixeira (2022), estas dificuldades apresentadas impactam e afetam as perceções que os gestores e trabalhadores têm uns dos outros. Constata-se também que para uma liderança eficaz e realizada remotamente, é fundamental o recurso às novas tecnologias e ao uso eficaz das mesmas (Teixeira, 2022).

No que respeita aos trabalhadores e apesar de se verificar vantagens positivas no que diz respeito ao modelo de trabalho híbrido, de acordo com alguns autores, obtemos outras perspectivas. Segundo Santos e Costa (2022), o trabalho à distância impõe novas pressões e pode ocasionar um novo tipo de isolamento, podendo também criar mais dificuldades e obstáculos à comunicação entre colegas e a equipa. De acordo com Oliveira (2021), as principais

desvantagens do trabalho remoto são em grande parte, derivadas dos problemas e falhas de comunicação, da demora nas respostas dos colegas da equipa e a constante sensação de se estar a trabalhar. Segundo Pereira et al., (2024), quando uma parte dos colaboradores trabalha remotamente e a outra trabalha presencialmente, verifica-se um possível aumento no risco de falha da comunicação, o que pode impactar diretamente a coesão da equipa e o compromisso da mesma. O mesmo autor aborda ainda a questão da saúde mental e do bem-estar como verdadeiros desafios no modelo de trabalho híbrido, pois a variação entre os diferentes ambientes de trabalho, presencial e remoto, pode provocar a sensação de isolamento nos trabalhadores, assim como algumas dificuldades na adaptação entre os deslocamentos frequentes, (Pereira et al., 2024).

De acordo com Pereira (2024), o modelo de trabalho híbrido, apesar de apresentar alguns desafios, proporciona oportunidades para desenvolver ambientes de trabalho com maior flexibilidade, mais sustentáveis e focados no bem-estar dos colaboradores. Ainda Chiavenato (2014, como citado em Pereira, 2024), aponta o sucesso do modelo de trabalho híbrido, estando este diretamente relacionado com o ambiente organizacional e a sua manutenção de forma positiva e, desta forma, promover a motivação e o compromisso das equipas para com as organizações e os seus líderes.

1.5 Conciliação entre a vida pessoal e a vida profissional no modelo de trabalho híbrido

É cada vez mais importante a abordagem deste tema no atual contexto laboral, em que as exigências profissionais são cada vez maiores, aliadas às responsabilidades pessoais e familiares. Tem-se observado uma preocupação crescente com este tema devido ao surgimento de novas formas de trabalho, nomeadamente o teletrabalho, que acabou por se destacar como solução viável aquando da COVID-19, de forma a substituir o trabalho presencial. Esta mudança alterou a perceção do conceito de vida profissional e pessoal, abrindo algumas portas para o desequilíbrio em ambas as esferas, (Correia, 2023). Segundo Souza et al., (2023), considerando o número de horas que um indivíduo dedica ao trabalho, torna-se evidente a sua importância na vida das pessoas. Desta forma, é fundamental que as empresas estejam atentas à qualidade de vida no trabalho, garantindo, desta forma, as condições necessárias às necessidades dos seus trabalhadores. Segundo Teixeira & Nascimento (2011), a família e a vida pessoal do trabalhador aparecem com frequência como objeto de estudo, devido ao facto de estarmos cada vez mais

conscientes das exigências que as organizações imputam aos seus trabalhadores, muitas vezes culminando num consumo significativo de tempo e de energia, dedicados exclusivamente à prática laboral. De acordo com Casaca (2014, como citado em Andrade, 2017), a instabilidade económica e social que se faz sentir em Portugal nos últimos anos tem resultado numa redução dos seus recursos, estruturas e equipas, o que resulta numa maior acumulação de tarefas e atividades para os trabalhadores. Segundo Gonçalves (2012), conseguir conciliar a vida pessoal com a profissional é uma necessidade fundamental para a maioria dos trabalhadores da sociedade atual. Para Chittenden & Ritchie (2011, como citados em Gonçalves, 2012), quando o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional não existe, pode resultar em sentimentos de frustração e culpa, bem como inadequação. O equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal pode ser entendido como um equilíbrio dinâmico, que pode apresentar variações ao longo do tempo de vida de cada indivíduo, e pode ir mudando consoante determinadas situações em que haja alteração de valores, prioridades e perceções desse mesmo equilíbrio, Gonçalves (2012). Segundo Bird (2006), o equilíbrio entre o trabalho e a vida privada pode sofrer variações ao longo do tempo, sendo fundamental que cada indivíduo encontre para si o equilíbrio mais adequado. Neste sentido, é possível concluir que o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal é deveras subjetivo, pois cada indivíduo atribui o seu valor à mesma questão, isto é, de acordo com a visão de cada um e do que representa um equilíbrio adequado. Cada indivíduo decide a forma como distribui o seu tempo entre o trabalho e outras atividades, tais como desporto, saúde, lazer, etc, que seja satisfatório para a pessoa em questão. Segundo Henrikson (2009), o equilíbrio entre o trabalho e a vida privada depende e varia consoante a importância que cada indivíduo atribui a cada componente da sua vida. Apesar das evoluções tecnológicas e das várias soluções apresentadas ao longo dos tempos e criadas de forma a facilitar a vida dos indivíduos, continua a persistir a sensação de falta de tempo para realizar muitas outras atividades para além do trabalho, Gonçalves (2012).

Conciliar o trabalho com a vida pessoal é um desafio contínuo que culmina tanto na importância de obter e manter um emprego para as condições das famílias, nomeadamente a remuneração e segurança que advém do mesmo, como para as organizações que tentam promover ambientes que facilitem esse equilíbrio. De acordo com Faria (2016), esta característica de conciliação entre estes dois paradoxos entre a vida pessoal e laboral está também associada aos modelos de gestão mais recentes, nos quais as organizações procuram estabelecer culturas organizacionais de excelência, em que o capital humano é visto como uma prioridade. Segundo Swanberg (2004,

como citado em Faria, 2016), este destaca que o principal objetivo das empresas em adotar medidas de conciliação prende-se diretamente com a produtividade, destaca ainda que as políticas e práticas referentes a este tema abrangem tanto o âmbito profissional como o pessoal. Segundo os autores Greenhaus e Beutell (1985), o conflito entre o trabalho e a família surge de determinadas incompatibilidades entre essas duas esferas. Neste sentido, os autores argumentam que a gravidade desse conflito está diretamente relacionada à importância que o indivíduo atribui a cada uma dessas mesmas esferas, visto que o mesmo tem de decidir a qual delas canaliza a sua energia e recursos, que são limitados. Neste sentido os autores identificam 3 principais consequências do conflito entre a família e o trabalho: a primeira considerada é a escassez de tempo, isto é, quando uma determinada área absorve tanto tempo que reduz o recurso disponível para outra área, neste sentido existe uma competição pelo recurso limitado, culminando desta forma na dificuldade em atender ambas as áreas adequadamente, a segunda prende-se com o stress causado pela dedicação extrema a uma esfera que afeta negativamente o comportamento da outra, por exemplo, o stress gerado no empenho dedicado ao trabalho, pode afetar negativamente as suas atitudes e comportamentos na outra esfera (familiar), a terceira o conflito de comportamento, quando as atitudes numa determinada esfera não são compatíveis com as exigências da outra, o que torna difícil a adaptação às diferentes funções, (Greenhaus & Beutell, 1985). A interação entre as duas esferas (pessoal e profissional) pode também ser analisada segundo o conceito de Spillover. A Teoria do Spillover parte do princípio de que as dimensões tanto a familiar como a profissional estão interligadas e que ambas se influenciam. Desta forma, níveis de satisfação ou insatisfação no contexto laboral tendem a refletir-se na vida familiar e vice-versa, (Staines, 1980). Este conceito refere-se à transferência de emoções, atitudes, competências e comportamentos entre os dois papéis, profissionais e familiares, podendo ser de forma positiva ou negativa, (Matias & Fontaine, 2012). Ainda segundo os mesmos autores, a influência do papel profissional ocorre quando a participação numa atividade laboral promove o desenvolvimento de competências, afetos, comportamentos ou emoções que impactam de forma positiva ou negativa numa atividade de natureza familiar ou nas emoções e afetos que poderão ser expressos nesse mesmo contexto. Noutro sentido, a influência do papel familiar no papel profissional ocorre quando, numa participação de uma atividade doméstica, interfere diretamente na atuação profissional (Matias & Fontaine, 2012). De acordo com Ramalho Correia (2013), as mudanças ocorridas nos últimos anos manifestam-se de diferentes formas e em áreas diferentes. Desta forma, a conciliação do trabalho e da família deve-se, em grande parte, a uma variedade de fatores que dificultam a integração destas duas esferas, e gerir estas

duas responsabilidades é uma tarefa deveras complexa, podendo existir influências positivas e negativas. O Spillover compreende dois tipos principais, o positivo e o negativo. O positivo ocorre quando determinadas experiências ou emoções de um determinado domínio, como o trabalho, beneficiam o outro, em particular a vida familiar. O negativo ocorre quando um destes domínios afeta negativamente o outro, quando problemas e emoções negativas afetam tanto o trabalho como a vida familiar ou vice-versa, (Ramalho Correia, 2013). No modelo de trabalho híbrido, a permeabilidade entre o espaço laboral e o espaço doméstico pode, neste sentido, colocar mais em evidência o Spillover pois a ausência de separação física entre esses dois domínios pode gerar uma sobreposição desses dois papéis.

De acordo com Faria (2016), apesar da consciência das organizações sobre este tema, ainda se constata alguma resistência da parte dos gestores e falta de compreensão sobre as medidas que a organização pode adotar na conciliação destas duas grandes esferas, a vida pessoal e laboral dos indivíduos. Neste sentido, e apesar de as organizações entenderem que não é só fundamental implementar e divulgar políticas pró-família, é também fundamental alinhar o modelo de conciliação com a cultura organizacional. Desta forma, é possível promover uma cultura de apoio, disponibilizando recursos facilitadores e incentivando o seu uso, de forma a ultrapassar as mentalidades mais tradicionais.

O trabalho híbrido tem para si a particularidade de combinar o trabalho remoto com o trabalho presencial, provocando, desta forma, uma transformação na forma como os indivíduos organizam o seu dia a dia e as suas rotinas pessoais e familiares, bem como a sua rotina profissional. Este novo modelo de trabalho tem levantado diversas questões no que diz respeito à conciliação da vida privada e ao desempenho profissional. O tema em si tem ganho cada vez mais destaque após a pandemia. A flexibilidade que este modelo traz consigo pode facilitar a autonomia e gestão de tempo no que diz respeito à conciliação com a vida familiar. Desta forma, torna-se fundamental explorar os impactos do trabalho híbrido na conciliação da vida privada e profissional, bem como a visão dos líderes organizacionais sobre o tema. A gestão de uma vida privada equilibrada, bem como a manutenção do emprego, são fatores fundamentais na vida dos indivíduos, sendo estes fatores cada vez mais relevantes. A procura por conciliar as responsabilidades profissionais e pessoais o quotidiano, torna-se uma questão prioritária nos dias de hoje, (Barbosa, 2024). Segundo Delecta (2011, como citado em Barbosa, 2024), o equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho é crucial para o bem-estar geral dos trabalhadores, influenciando de forma positiva fatores como a satisfação, produtividade e continuação na organização. Sabe-se que nos dias de

hoje, o trabalho híbrido contribuiu de forma positiva para o bem-estar geral dos indivíduos, bem como esse mesmo bem-estar impacta de forma positiva o contributo laboral de cada um em prol da organização.

Segundo a pesquisa realizada por Souza & Costa (2024) sobre a qualidade de vida dos trabalhadores no regime de trabalho híbrido, ambas as autoras chegaram à conclusão de que o modelo descrito pode trazer benefícios tanto para os trabalhadores como para as próprias organizações. Para as autoras, e segundo a sua pesquisa, as mesmas concluíram que o modelo de trabalho híbrido influencia de maneira significativa a qualidade de vida dos trabalhadores, tendo como vantagens, uma maior flexibilidade nos horários, a diminuição do tempo de deslocamento para as instalações laborais, e uma maior autonomia e equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, Souza & Costa (2024). Por outro lado, as autoras destacaram também desafios no que diz respeito à dificuldade em definir limites entre o trabalho e vida pessoal, na comunicação intermitente e na sensação de isolamento.

Para Arestides et al., (2024), os trabalhadores que exercem as suas atividades remotamente têm total liberdade de gerir o seu tempo. Segundo Amigoni e Gurvis (2009), ainda no mesmo modelo, o trabalhador não tem de se preocupar com o que vai vestir, isto é, com o dress code da empresa, ou o stress que está sempre interligado com os horários de trânsito das grandes cidades, ressaltando também que os trabalhadores encontram no trabalho remoto uma forma de conseguir gerir melhor os seus cuidados parentais e familiares. Ainda segundo os autores Santos & Costa (2022), o trabalho híbrido veio trazer maior flexibilidade, maior redução de custos, podendo usufruir de mais oportunidades para estar com a família e no entanto, nos dias em que se vai ao escritório, usufruir da interação com a equipa.

Para Souza et al., (2023), os principais benefícios do trabalho remoto são a redução do tempo de deslocação, bem como a flexibilidade no cumprimento do horário de trabalho, contribuindo desta forma para uma melhor qualidade de vida e redução de stress. Para as mesmas autoras e segundo o seu estudo, o trabalho remoto também visa uma maior limitação no convívio social e limita algumas oportunidades de networking, podendo também impactar na dificuldade de separar a vida pessoal da profissional. De acordo com Lima (2020), para além dos benefícios percecionados como a flexibilidade da jornada de trabalho e a diminuição de espaço físico para as empresas, é possível também olhar do outro lado do prisma e nesse sentido, analisar também que o trabalho que é realizado remotamente também apresenta desvantagens, tais como o

aumento da carga de trabalho, a falta de delimitação no horário de trabalho, e pode elevar o risco de doenças relacionadas a lesões por esforços repetitivos, problemas de visão e também de falta de interação social.

Desta forma, é possível reconhecer o impacto positivo do modelo de trabalho híbrido, que contribui de certa forma para um maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos indivíduos. No entanto, é importante ressaltar que é fundamental que exista, da parte dos mesmos uma boa gestão de tempo e organização. O trabalho a partir de casa traduz-se muitas vezes numa redução substancial de deslocações e de redução do cansaço e stress associado ao trânsito, que pode impactar de forma negativa a produtividade dos trabalhadores. Ainda sobre o mesmo modelo de trabalho, manter a rotina é fundamental, da mesma forma que deverão existir momentos de interação com a equipa de trabalho, mesmo à distância, de forma a garantir a motivação e sentimento de pertença à organização.

Capítulo II – Metodologia

A metodologia é um elemento fundamental e essencial para qualquer trabalho de investigação científica, tendo como objetivo responder à questão central da presente dissertação. Neste sentido, recorre a uma abordagem metodológica adequada à natureza do estudo em análise e desta forma, garante a coerência entre a problemática da investigação, os objetivos definidos e os procedimentos que foram adotados para a recolha e análise dos dados.

2.1 Opções metodológicas

A abordagem metodológica deste estudo será de natureza qualitativa, com interação direta sobre os membros das equipas explorando os fenómenos subjetivos, desde a interação entre o líder o colaborador, como o impacto das práticas aplicadas pelo líder no âmbito do bem-estar, desenvolvimento e motivação dos seus colaboradores. Segundo os autores Denzin e Lincoln (1994, como citado em Fortin, 2009), estes definem a investigação qualitativa como uma abordagem que remete a uma variedade de métodos, caracterizando-se por uma abordagem interpretativa e naturalista do assunto investigado. A mesma metodologia supõe que os fenómenos são analisados dentro do seu contexto natural, tendo em conta a consideração, bem como o significado dos participantes, (Fortin, 2009). De acordo com Awais (2015), a metodologia qualitativa parte de uma suposição teórica e tem como base a visão de que a realidade social é justificada e criada por meio da experiência subjetiva do indivíduo envolvido na comunicação.

Para Guerra (2006, p.7), “contrariamente ao que se sucede nas metodologias técnicas lógico-dedutivas, tais como a elaboração de questionários, nas metodologias qualitativas podemos encontrar uma maior flexibilidade no seu estatuto teórico-epistemológico, bem como nas suas abordagens de aplicação e análise. A pesquisa qualitativa é complexa e composta por diversas práticas, podendo existir várias abordagens e teorias no interior das ciências sociais e que ditam de que forma é conduzida a pesquisa.” Para Guerra (2006, p.11), “é fundamental reconhecer que no pressuposto da investigação qualitativa podem ser incluídas práticas de pesquisa variadas, que se baseiam em diversos paradigmas de interpretação sociológica, e cujos fundamentos nem sempre são explícitos.” Para os autores Biasoli & Silva (1992), o conceito da análise qualitativa de dados é caracterizado por um processo indutivo, no qual o objetivo principal é a fidelidade ao cotidiano dos sujeitos. Segundo Newson et al., (1976; 1987, como citado em Ghiglione & Matalon, 1997), as pesquisas de metodologia apontam para o formato de entrevista, o facto deste influenciar de forma significativa a análise de dados que pode ser realizada de maneira adequada,

isto é, as escolhas selecionadas na condução de uma pesquisa, especificamente no que se refere ao tipo de entrevista utilizada, têm um impacto determinante quando da análise de dados que foram obtidos. Ainda segundo Biasoli et al. (1987, como citado em Ghiglione & Matalon, 1997), para a realização de uma análise qualitativa, é fundamental analisar a forma como serão recolhidos os dados, principalmente no que respeita ao formato da entrevista que poderá ser mais adequado. De acordo com os autores Sousa & Santos (2020), compreendo a estrutura da abordagem realizada por meio da análise qualitativa e, na sua ligação com o universo da pesquisa científica, os tipos de estudo, instrumentos e técnicas de análise de dados são integrados de acordo com essa mesma abordagem.

2.2 Objetivos

Observando a relevância cada vez mais crescente no que respeita ao regime de trabalho híbrido e os seus impactos na vida dos trabalhadores, esta dissertação tem como objetivo geral analisar a percepção dos trabalhadores que exercem a sua atividade profissional em regime de trabalho híbrido no que diz respeito à conciliação entre a vida pessoal e vida profissional. Coloca-se, neste sentido, a questão - De que forma percebem os trabalhadores em regime de trabalho híbrido a conciliação entre a sua vida pessoal e a sua vida profissional?

Para dar resposta à questão central da dissertação, foram definidos os seguintes objetivos específicos, que orientam a estrutura da presente investigação e análise:

- a) Caracterizar socio demograficamente os inquiridos;
- b) Caraterizar a situação profissional;
- c) Caraterizar a esfera familiar e doméstica;
- d) Perceber de que forma é usufruído o tempo diário no trabalho no trabalho remoto vs trabalho presencial;
- e) Caracterizar a conciliação entre a vida pessoal e a vida profissional;
- f) Conhecer a percepção dos entrevistados sobre as práticas organizacionais de conciliação.

No que respeita à caracterização sociodemográfica, tem como objetivo contextualizar os resultados, identificando determinadas variáveis, como a idade, género, estado civil, nível de escolaridade e outros fatores que podem influenciar a percepção da conciliação da vida privada e profissional dos trabalhadores. A compreensão da situação profissional dos participantes é

fundamental para perceber as condições laborais que moldam a experiência do trabalho híbrido e influenciam a capacidade de conciliar as diferentes esferas. Desta forma, será importante saber o tipo de contrato, carga horária e número de dias em regime remoto e presencial. Outro ponto prende-se com a caracterização da vida familiar e doméstica, a sua estrutura, apoios, filhos dependentes, divisão das tarefas domésticas, são fatores determinantes para a perceção da conciliação da vida familiar e privada. O ambiente familiar pode facilitar ou não o equilíbrio, principalmente quando o mesmo é realizado a partir de casa. É também relevante perceber de que forma é gerido o tempo ao longo do dia, identificando alguns padrões de organização pessoal, tarefas, momentos de lazer e pausas. Esta perceção visa contribuir para a forma como o regime de trabalho híbrido afeta o tempo disponível e o bem-estar dos trabalhadores. A caracterização da conciliação entre a vida profissional e privada centraliza a análise no equilíbrio ou desequilíbrio sentido pelos trabalhadores, e desta forma, é possível compreender a sua perceção subjetiva sobre a eficácia das estratégias adotadas e os desafios enfrentados com o objetivo de manter a estabilidade e harmonia entre estas duas esferas. Identificar os tipos de apoio utilizados pelos entrevistados, sejam estes apoios vindos da organização ou apoios da sua rede pessoal ou familiar, ajuda a compreender quais os recursos mobilizados pelos trabalhadores de forma a conseguirem gerir a sua rotina híbrida. E, por último, conhecer o entendimento dos trabalhadores sobre as práticas organizacionais de conciliação é um fator fundamental, no sentido em que é possível, por meio desta análise, explorar a forma como os trabalhadores avaliam as medidas implementadas pelas organizações, por meio de horários flexíveis, dias de trabalho remoto, apoio à parentalidade, entre outras, e de que forma estas mesmas práticas têm impacto direto na conciliação e satisfação do trabalhador.

2.3 Amostra

De acordo com os autores Hill & Hill (1998), na realização de uma determinada investigação, a mesma envolve um conjunto de casos. Neste sentido, podemos incluir pessoas, empresas, sectores industriais, países ou outra entidade que faça parte do objeto de pesquisa do analisador. No caso da amostragem das entrevistas, esta metodologia foca-se numa amostra qualitativa, e desta forma, é possível obter informações com um carácter mais profundo e detalhado de um determinado grupo, não representando de todo a população. Ainda segundo os autores Hill & Hill (1998), o conjunto de casos aufere o nome de população ou universo. No que respeita a amostra do presente estudo a mesma foi direcionada para um total de 14 entrevistados, e a análise foi realizada com base neste mesmo número. A amostragem por conveniência foi a metodologia

utilizada. Por meio deste método, os casos selecionados são de fácil acesso e têm como vantagem o baixo custo e a simplicidade. Como desvantagem, verifica-se que os resultados e conclusões aplicam-se apenas à amostra, pois não há garantia de que a amostra possa ser representativa do universo. De acordo com Guerra (2006, p.44), as características da análise qualitativa podem ser um obstáculo na definição prévia do universo de análise. A abordagem qualitativa é de carácter flexível, podendo, desta forma, o objeto de estudo evoluir e a amostra sofrer alterações no decorrer da pesquisa. No que diz respeito à realização de entrevistas, o objetivo é escolher os participantes que tragam com eles a experiência e uma compreensão variada e rica do objeto de estudo, refletindo desta forma diferentes percepções sobre o tema em questão, experiências vividas e contextos sociais. Segundo Guerra (2006, p. 49), quando se decide entrevistar a amostra já selecionada, é fundamental compreender que o objetivo da entrevista é selecionar a informação útil e procurar, junto dos entrevistados, retirar as suas percepções da realidade fundamentadas na sua experiência pessoal e na sua visão. Neste sentido, não se procura uma representatividade estatística, mas sim uma diversidade social que possa demonstrar e fazer refletir as inúmeras visões e manifestações do objeto de estudo e de análise.

2.4 Técnica de recolha de dados

A técnica e recolha de dados que será utilizada nesta investigação é a entrevista semiestruturada. De acordo com Santos & Sousa (2020), as entrevistas semiestruturadas têm como finalidade a recolha de informações dos entrevistados acerca de um determinado assunto ou tema específico através de uma conversa organizada e conduzida com a ajuda de um guião e perguntas que foram anteriormente preparadas para esse mesmo efeito. De acordo com Silva et al.(2006), existem vários tipos de entrevista, a entrevista estruturada, em que são feitas perguntas objetivas e específicas e o entrevistado responde usando as suas palavras próprias; existe também a entrevista não estruturada, em que é definido o tema e quem está a ser entrevistado tem a possibilidade de partilhar a sua visão e pode abordar vários tópicos que podem ser de interesse comum para o tema em questão; por fim, existem as entrevistas semiestruturadas, nas quais se recorre a um guião com perguntas fechadas, mas podendo incluir algumas perguntas abertas, podendo desta forma o entrevistado responder a essas mesmas questões de forma mais livre. No presente estudo, serão usadas entrevistas semiestruturadas com questões objetivas; no entanto, o próprio guião tem questão de cariz mais aberto, de forma a proporcionar ao entrevistado uma maior liberdade na sua resposta. Esta escolha prende-se com o facto desta mesma tipologia poder vir a enriquecer mais o trabalho.

Nas investigações qualitativas em que são utilizadas as entrevistas semiestruturadas como metodologia de recolha de dados, é fundamental que se considere o objetivo principal a exploração dos significados atribuídos às experiências do ser humanos, (Guimarães & Ferreira, 2023). Segundo Bastos & Santos (2013), as entrevistas não são iguais, ainda que possam apresentar as mesmas questões, pois os indivíduos não são iguais e os entrevistados devem ser vistos como alguém que constrói com o entrevistador o próprio discurso reproduzido na entrevista. Segundo Silva et al. (2006), é importante não confundir o questionário com entrevista, pois são duas técnicas distintas. Ainda de acordo com os mesmos autores, no que respeita à pesquisa qualitativa e em particular, à entrevista, técnica utilizada, a mesma pode apresentar várias tipologias, podendo abranger uma conversa informal até um guião mais padronizado e estruturado.

A entrevista é uma técnica que possibilita uma interação direta com os entrevistados, obtendo-se desta forma dados substanciais e contextualizados sobre a experiência do trabalho híbrido e os seus impactos em ambas as esferas dos entrevistados. É fundamental a preparação prévia da mesma em função dos objetivos de estudo. De acordo com Oliveira et al. (2020), a preparação da entrevista é uma etapa fundamental, passando por algumas ações, tais como selecionar os entrevistados com conhecimento sobre o tema em questão, verificar a disposição e o interesse na colaboração da entrevista e agendar previamente a data, hora e local do encontro para a realização da mesma. É também importante assegurar os procedimentos para o sigilo total das informações e confidencialidade dos entrevistados. O roteiro ou guião de entrevista terá de ser compatível com os objetivos propostos da investigação. Para os autores Guimarães & Ferreira (2023), além de fornecer orientações técnicas, o objetivo é ajudar quem realiza a pesquisa a compreender os aspectos essenciais de cada fase do processo. O foco poderá não estar só em fazer perguntas e obter respostas, mas sim na interação com o entrevistado. De acordo com Guazi (2021), a entrevista é uma técnica de recolha de dados valiosa para aprofundar o estudo do comportamento e da subjetividade humana. É possível retirar informações sobre o que as pessoas fazem, de que forma realizam as suas ações e os motivos que as levam a agir de determinada maneira. Permite também explorar sentimentos e as circunstâncias que os envolvem. Desta forma, e sendo a opção a utilização de entrevista semiestruturada, foi construído o guião da mesma com base nos objetivos específicos da presente investigação. As entrevistas serão realizadas presencialmente ou remotamente, conforme a disponibilidade dos entrevistados, garantindo, desta forma, um ambiente confortável à partilha de experiências e perceções dos

entrevistados, segundo o presente tema. É fundamental referir que todos os entrevistados tiveram conhecimento e assinaram o consentimento informado no sentido de proteger sua identidade, os seus dados sociodemográficos, bem como outras questões relacionadas com o desenvolvimento das questões que se encontram no guião de entrevista. Tanto o guião como o consentimento encontram-se em anexo no presente trabalho.

2.5 Análise e tratamento de dados

A análise de conteúdo é uma técnica utilizada muitas vezes num procedimento de investigação com maior amplitude e através de um quadro de referência teórico de quem está a realizar a pesquisa, há uma interação entre o material empírico que foi recolhido e os dados reais, neste caso, outros estudos centrados no mesmo tema. De acordo com Guerra (2006), esta mesma análise de conteúdo é considerada uma técnica, ou seja, esta análise tem como objetivo o confronto entre o quadro teórico de quem realiza a pesquisa e o material recolhido. Esta mesma análise possui uma dimensão descritiva, um discurso narrado ou manifestado pelo entrevistado, podendo ser interpretada à luz das questões realizadas referentes ao objeto de estudo. No seguimento e continuidade do percurso metodológico da presente investigação e, após a definição do tipo de abordagem que será considerada, qualitativa, e da técnica de recolha de dados, entrevista semiestruturada, de acordo com Bardin (2004, p.31), “a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas que são utilizadas de forma a analisar as comunicações, deve ser vista como um conjunto de ferramentas amplo”. De acordo com Bardin (2016, como citado em Guazi, 2021), os dados obtidos por meio de entrevistas podem ser utilizados através da análise de diferentes perspectivas. Ainda segundo Guerra (2006), a técnica mais acertada para a realização da análise do material irá depender dos objetivos e do estágio da pesquisa, para além do posicionamento e paradigma epistemológico de quem realiza a investigação. Neste sentido, o tratamento do conteúdo pode variar de pesquisador para pesquisador ou até mesmo de um estudo para outro. Segundo Guazi (2021), é essencial realizar a comparação das respostas dos participantes de forma a identificar a presença ou ausência de determinados padrões, bem como de alguns pontos similares ou diferenças entre os dados recolhidos. De acordo com Santos & Sousa (2020), a análise de conteúdo é percecionada como um conjunto de instrumentos metodológicos, em melhoria contínua, em que o objetivo é analisar diversas formas de conteúdo, sejam estas verbais ou não verbais. Tendo em conta Bardin (1979, como citado em Guerra, 2006, p. 64), ainda sobre a análise de conteúdo a mesma pode ser agrupada em quatro categorias, a análise categorial também conhecida como análise temática sendo a mesma a primeira fase da

análise de conteúdo, apresentando-se como descritiva e identificando os temas presentes no estudo categorizando-os de forma a organizar o conteúdo de forma sistemática, a análise de avaliação centrando-se na medição das atitudes, opiniões ou sentimentos de quem está a ser entrevistado em relação à temática, neste sentido o objetivo é focar na carga avaliativa e analisar a intensidade e a tonalidade das opiniões que são expressas na entrevista, a análise de enunciação que se centra nos aspectos formais da linguagem e não apenas no conteúdo em si, e análise da expressão, que observa a formalidade da linguagem muito útil na verificação da autenticidade de documentos e na compreensão nos processos de construção das identidades e personalidades, é caracterizada por ser uma análise mais linguística e estrutural, procura compreender os aspectos mais formais da comunicação.

No que respeita às etapas da análise de conteúdo, Bardin (1977, p. 95) as enumera da seguinte forma:

- 1ª etapa- Pré-análise;
- 2ª etapa- Exploração do material;
- 3ª etapa- Tratamento de resultados, inferência e interpretação.

Estas 3 etapas são fundamentais na análise de conteúdo, tendo em vista as entrevistas semiestruturadas, de forma a sistematizar e interpretar as comunicações. “Na primeira fase, é realizada a organização inicial, definição de hipóteses, seleção de documentos e elaboração de indicadores; na segunda fase, é possível realizar a sistematização e codificação das informações recolhidas e, desta forma, identificar padrões e relações no conteúdo; na terceira fase, é realizada a análise e interpretação de dados de forma a obter conclusões sobre o conteúdo estudado”, Bardin (1977, p. 95). Desta forma, é possível garantir a sistematização e interpretação rigorosa dos dados recolhidos, possibilitando a extração de conclusões significativas apoiadas no referencial teórico adotado.

Ainda segundo Guerra (2006, p. 68), que se baseia nas propostas de Poirier e Valladon (1983), tendo estes estruturado uma metodologia simplificada de análise de conteúdo, orientada para pesquisas nas áreas de sociologia e envolvendo um número de entrevistas dentro das 15-20 pessoas entrevistadas, sendo que o presente estudo ficou nas 14 entrevistas. Os autores Poirier e Valladon (1983), apresentam uma estrutura de análise de conteúdo com as seguintes etapas: a transcrição que consiste em transformar o discurso dos entrevistados em texto escrito, neste

caso esta etapa consiste na transcrição literal das entrevistas, etapa seguinte a leitura das entrevistas, e desta forma é fundamental realizar uma leitura cuidadosa recorrendo muitas vezes a técnicas como sublinhar pontos críticos e importantes utilizando códigos de cores, ou através de anotações nas margens da própria entrevista, seguindo-se a etapa da construção das sinopses através de resumos com as mensagens mais relevantes procurando sempre fidelizar as mesmas ao discurso do entrevistado, podendo as mesmas serem transcritas numa tabela e desta forma permitir uma visão geral do conteúdo e permitindo uma maior facilidade na comparação de discursos, análise descritiva, tem como objetivo reduzir os dados, descrever os mesmos e interpretá-los, outra das etapas é a classificação por categorias e desta forma é realizada o agrupamento de respostas idênticas ou parecidas identificando assim padrões e diferenças, seguindo-se a análise temática mais aprofundada que explora mais os detalhes de temas específicos podendo ser articulada com respostas dentro de um determinado quadro teórico, e por último a análise de relatos interpretativos, onde é possível criar relatos que consigam aprofundar a compreensão dos dados e articulando com os discursos, esta sistematização permite relacionar dados empíricos com conceitos teóricos.

As 14 entrevistas recolhidas foram organizadas através da numerologia de 1 a 14, atribuindo um número a cada um dos entrevistados (ex: E1; E2; E3; etc...), desta forma, ficou garantido o anonimato dos participantes e a confidencialidade do conteúdo relatado. Esta codificação foi importante, pois permitiu cruzar as respostas com os objetivos sem identificar diretamente os entrevistados. As entrevistas foram transcritas, garantindo a fidelidade das respostas que foram facultadas pelos entrevistados. Foram realizadas várias leituras do conteúdo e foram realizados quadros de análise conforme os objetivos apresentados no trabalho, de forma a contextualizar as respostas dos entrevistados à luz da contextualização teórica. Desta forma, foi possível identificar padrões, convergências e divergências nas respostas dos entrevistados, visualizando assim a percepção de cada um dos participantes. É importante referir que enquanto investigadora deste trabalho, a análise qualitativa envolve sempre um determinado grau de subjetividade. Desta forma, e para minimizar este fator, reuni as categorias previamente definidas e cruzei as respostas dos entrevistados com o enquadramento teórico. As conclusões desta mesma análise serão apresentadas no seguinte capítulo, respondendo assim à questão inicial que foi colocada.

Capítulo III - Análise e discussão dos resultados

O presente capítulo tem como objetivo espelhar a análise dos dados recolhidos, que resultaram das entrevistas realizadas aos 14 entrevistados. Através da sua organização, sistematização e interpretação, é possível dar voz aos participantes, e desta forma perceber as suas experiências em relação ao modelo de trabalho híbrido. Os resultados apresentados representam a base para as conclusões finais do trabalho.

3.1 Caracterização da amostra

Forem tidos em conta alguns requisitos para a recolha de informação da amostra, nomeadamente o facto de os entrevistados trabalharem em regime híbrido, realizarem a sua atividade profissional em território nacional, serem maiores de idade; no caso do género foi aleatório, bem como a questão dos dependentes e agregado familiar.

A amostra foi construída com base na compreensão das experiências e perceções individuais dos entrevistados que exercem a sua atividade profissional no modelo de trabalho híbrido. Desta forma, foram assegurados a relevância dos objetivos principais do estudo. Foram também considerados diferentes géneros, idades, níveis de escolaridade e local de residência, tornando a amostra mais heterogénea. No que respeita à faixa etária, a mesma foi incluída com trabalhadores de diferentes idades e fases da vida ativa. Nos aspectos familiares, a relação com o agregado familiar permite verificar de que forma este impacta diretamente a perceção da conciliação entre a vida profissional e pessoal dos trabalhadores. De acordo com Santos (2008), a conciliação do trabalho e família, a forma como estas duas esferas se relacionam, pode variar de diferentes formas, dependendo do ciclo de vida e fase da carreira em que o trabalhador se encontra.

O estudo é composto por 14 participantes, sendo 4 do sexo masculino e 10 do sexo feminino. A faixa etária dos participantes situa-se entre 26 e 55 anos, sendo a média das idades próxima dos 43 anos. Desta forma, é possível verificar um grupo diversificado em termos de experiência de vida e experiência profissional. A maioria dos participantes é de nacionalidade portuguesa, contando-se ainda com a presença de duas participantes de nacionalidade brasileira. No que diz respeito ao local da residência atual, verifica-se uma predominância na área metropolitana de Lisboa, estando a mesma amostra distribuída pelos concelhos de Lisboa, Setúbal, Sintra, Seixal e Montijo. É também possível verificar que a maioria dos participantes possui o grau académico

de licenciatura (9 entrevistados), 2 entrevistados têm o nível 4, curso técnico profissional, 1 entrevistada com grau de mestre, seguindo-se 1 entrevistada com 12º ano completo.

Figura 1- Caracterização da amostra

Entrevistado/a	Sexo	Idade	Nacionalidade	Residencia atual	Habilitações. Literárias
E1	Feminino	55	Portuguesa	Lisboa	Licenciatura
E2	Feminino	39	Portuguesa	Setúbal	C. tecn. Profissional nível 4
E3	Masculino	27	Portuguesa	Setubal	Licenciatura
E4	Masculino	53	Portuguesa	Sintra	Licenciatura
E5	Masculino	50	Portuguesa	Lisboa	Licenciatura
E6	Feminino	40	Portuguesa	Lisboa	Mestrado
E7	Feminino	44	Brasileira	Setubal	Licenciatura
E8	Feminino	47	Portuguesa	Lisboa	12º ano
E9	Feminino	51	Portuguesa	Lisboa	Licenciatura
E10	Masculino	39	Portuguesa	Setubal	C. tecn. Profissional nível 4
E11	Feminino	26	Portuguesa	Lisboa	Licenciatura
E12	Feminino	33	Portuguesa	Seixal	Licenciatura
E13	Feminino	42	Portuguesa	Montijo	Licenciatura
E14	Feminino	45	Brasileira	Setubal	Licenciatura

Fonte: Elaboração própria

No geral, a amostra destaca um grupo com maior incidência no sexo feminino, 10 entrevistadas, e 4 entrevistados do sexo masculino, com idades diversificadas e com uma predominância académica superior, o que, de certa forma, contribui para uma análise mais rica das perceções recolhidas nas entrevistas.

3.3 Caracterização da situação profissional/contratual

Em relação à situação profissional/contratual da amostra, é possível verificar que 13 dos 14 entrevistados detêm contratos sem termo, e apenas uma pessoa entrevistada exerce funções como prestadora de serviços, a recibo verde. No geral, percebe-se que existe uma predominância relativa no que diz respeito à estabilidade contratual dos entrevistados. Neste sentido, verifica-se que as predominâncias de vínculos contratuais mais estáveis podem ser impactantes e contribuir de forma mais positiva para o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos indivíduos. De acordo com o estudo realizado por Cabral & Freire (2000, como citados em Kovács, 2006), os

autores referem-se, por meio da análise dos inquéritos realizados, que um dos aspectos mais valorizados pelos entrevistados no que diz respeito ao emprego é a estabilidade, tendo 76,7% considerado uma prioridade.

Figura 2- Caracterização da situação profissional/ contratual

Entrevistado/a	Tipo de contrato	Nº de dias presenciais	Nº de dias em trabalho remoto
E1	s/ termo	4	1
E2	s/ termo	2	3
E3	s/ termo	4	1
E4	s/ termo	3	2
E5	s/ termo	2	3
E6	s/ termo	2	3
E7	s/ termo	1	4
E8	s/ termo	3	2
E9	s/ termo	4	1
E10	s/ termo	2	3
E11	s/ termo	4	1
E12	s/ termo	3	2
E13	s/ termo	2	3
E14	Recibo Verde	2	3

Fonte: Elaboração própria

Verifica-se, em análise, através da figura 2, que o número de dias presenciais e o número de dias em trabalho remoto dos entrevistados; desta forma, compreende-se que todos os participantes trabalham no modelo híbrido, combinando dias presenciais com dias em remoto. A distribuição dos mesmos apresenta alguma diversidade. Observa-se que a maioria trabalha entre 2 e 4 dias por semana presencialmente e, 1 a 3 dias em trabalho remoto. Verifica-se que apenas um entrevistado apresenta uma predominância maior em trabalho remoto, isto é, fica 4 dias em remoto e vai 1 dia por semana à empresa (**E7**).

A adoção, por parte das organizações, dos modelos de trabalho híbrido, procura ajustar-se às necessidades de cada organização e também às necessidades individuais dos trabalhadores. Esta modalidade permite momentos de interação presencial e momentos de trabalho remoto. De acordo com Perez, Sanches & Carnicier (2002, p. 779), "...as principais barreiras impostas pelas organizações à implementação do trabalho remoto remetem diretamente para o acesso à tecnologia e à dificuldade de integrar essa modalidade à estratégia e estrutura organizacional, sendo que os mesmos autores também referem que a coordenação e organização das tarefas e

atividades laborais representam desafios adicionais enfrentados pelos trabalhadores nesse contexto”.

De acordo com a lei 83/2021, de 6 de dezembro¹, é definido o teletrabalho, passando esta a ser uma modalidade de prestação de trabalho em que o trabalhador realiza as suas atividades profissionais sob a subordinação jurídica do empregador, mas em um local que não foi especificamente determinado pela entidade empregadora. É importante referir que, nessa mesma definição, o trabalhador faz uso das tecnologias de informação e comunicação para desempenhar as suas atividades laborais remotamente.

Foi possível verificar através das entrevistas, que, no contexto organizacional onde exercem funções, 3 entrevistadas **E1**, **E8** e **E9**, o modelo híbrido ainda está em fase experimental.

A entrevista E1 refere: *“O modelo híbrido na minha organização foi implementado há menos de um ano e com carácter experimental. Não conheço o resultado, mas na minha opinião é uma mais-valia para a organização e colaborador”*; num registo semelhante a entrevistada **E8** refere: *“O modelo de trabalho híbrido encontra-se ainda em fase de projeto piloto e será brevemente avaliado. Apesar de existir um conjunto de regras bastante restritivo, a experiência tem sido muito positiva para mim”*, **E9**: *“Para mim tem sido uma experiência bastante positiva com uma adaptação ao modelo sem qualquer tipo de dificuldade, acho que tem sido muito benéfico para todos os trabalhadores, apesar de estar ainda em fase de teste na minha empresa”*, é possível verificar através destes testemunhos que apesar de o modelo ainda se encontrar em fase experimental e com algumas medidas restritivas, a opinião global das três é bastante positiva.

O regime de trabalho híbrido adotado por inúmeras organizações nacionais e internacionais, regula internamente o número de dias em que o trabalhador se encontra em regime presencial ou remoto, podendo aplicar uma serie de normas e regras em relação essa mesma organização, por exemplo, podemos ver representada essa mesma questão na empresa onde trabalha a entrevistada **E1**, onde refere que o trabalho remoto só pode ser realizado entre 3^a e 5^a feiras.: *“...a questão de o mesmo só poder ser feito entre 3^{af} e 5^{af}, transmite falta de confiança no modelo, por parte da administração em relação aos trabalhadores”*.

¹ Diário da República. (6 de dezembro de 2021). Lei n.º 83/2021, 6 de dezembro. Assembleia da República, pp. 1 - 8

A adoção do modelo de trabalho híbrido por parte das organizações surge como uma prática de crescimento que influencia não só a forma como se trabalha, mas também impacta no estilo de vida dos trabalhadores.

3.3 Caracterização da esfera familiar e doméstica

No modelo de trabalho híbrido, a caracterização da esfera familiar e doméstica tem um impacto central na análise no que diz respeito à conciliação da vida pessoal e profissional dos trabalhadores, pois a forma como se organiza o agregado familiar e a forma como o mesmo gere as suas tarefas domésticas, a presença ou ausência de dependentes, pode impactar de forma significativa a execução das atividades profissionais quando se realiza o trabalho remotamente, e influencia a experiência dos indivíduos na capacidade de equilibrar as suas responsabilidades pessoais e laborais. Desta forma, é fundamental compreender as dinâmicas familiares e domésticas dos entrevistados.

Figura 3- Caracterização familiar e doméstica

Entrevistado/a	Estado Civil	nº de dependentes
E1	Solteira	0
E2	União de fato	0
E3	União de fato	0
E4	Divorciado	1
E5	Casado	2
E6	Solteira	0
E7	Divorciado	0
E8	Casada	2
E9	Solteira	0
E10	Divorciado	0
E11	União de fato	0
E12	União de fato	1
E13	Casada	2
E14	Divorciado	0

Fonte: Elaboração própria

Na análise das entrevistas, verifica-se que, dos 14 indivíduos entrevistados, existe uma diversidade de situações familiares que influenciam de certa forma a gestão do trabalho híbrido e a conciliação entre as suas vidas, a profissional e a pessoal.

No estado civil dos entrevistados, a amostra revela uma variedade entre solteiros, casados, união de facto e divorciados. Em relação aos dependentes, independentemente da sua situação civil, sete entrevistados não têm dependentes, dois dos entrevistados **E4** e **E12** têm 1 dependente; e três entrevistados referem ter dois dependentes, **E5**, **E8** e **E13**. Para os que revelam ter dependentes, os desafios e as responsabilidades podem ser acrescidos e diferentes dos que não têm a seu cargo dependentes, indicando, desta forma, uma maior dependência e liberdade na gestão do tempo. Para os que têm dependentes, essa mesma liberdade e gestão podem se ver condicionadas à dinâmica familiar, existindo uma maior responsabilidade e uma maior exigência no equilíbrio entre a esfera profissional e pessoal.

A realização das tarefas domésticas e a forma como as mesmas são geridas possibilitam a identificação de diferentes padrões de organização, mediante a constituição do agregado e a existência ou não de dependentes, pois a mesma distribuição de tarefas pode aumentar a sobrecarga de cada um e ter um impacto negativo na conciliação da vida profissional e pessoal dos indivíduos. De acordo com Pinheiro (2023), os estudos atuais referem que a conciliação de papéis é cada vez mais assente na promoção da igualdade na divisão de tarefas em ambas as esferas, pessoal e profissional. Ainda segundo a autora, a inserção das mulheres no mercado de trabalho veio colocar desafios na gestão da vida familiar, a questão da família de dupla carreira em que ambos os cônjuges exercem uma atividade laboral e há, de certa forma, uma competição diária pela gestão das tarefas e funções domésticas e pelos papéis familiares, (Pinheiro, 2032). Segundo o estudo de Magrinho (2021), a mesma chegou à conclusão, através da análise realizada na sua dissertação, de que as atividades diretamente relacionadas com as tarefas domésticas recaem maioritariamente sobre a mulher, mesmo que com a colaboração do seu agregado familiar. Ao longo dos tempos, os papéis foram atribuídos, definindo aqueles que eram mais considerados e adequados às mulheres, enquanto outros papéis eram atribuídos aos homens. É evidente a separação entre as atividades que eram vistas mais apropriadas a cada género (Magrinho, 2021).

É possível verificar essa questão nas respostas das entrevistadas **E13** e **E8** e, do entrevistado **E5**. No caso da entrevistada **E13** a mesma refere “...a gestão das tarefas domésticas nunca é tão equilibrada quanto o desejável, mas somos uma equipa e funcionamos bastante bem. Gostamos de realizar mais umas tarefas do que outras e tentamos equilibra-nos assim”. Para o entrevistado **E5** “...com 2 dependentes, a divisão aleatória, não há tarefas rígidas nem delegação de tarefas”, o mesmo ainda refere a divisão de tarefas não é totalmente equilibrada: “Não, não é

equilibrada e tenho de reconhecer que o peso recai mais peso sobre a mulher". **E8**: "*Não é equilibrada, as tarefas domésticas tem uma tendência para recair mais sobre a mulher, no entanto funciona bem para a nossa família*". De acordo com Matias & Fontaine (2012), tendo em conta o crescimento de famílias com duplo rendimento, as organizações continuam a partir do princípio de que o trabalhador/ tem total disponibilidade para as atividades profissionais, partindo do pressuposto de que as responsabilidades e tarefas domésticas/familiares sejam da responsabilidade de outro cuidador.

É possível verificar que, num agregado familiar com dependentes, a divisão das tarefas domésticas pode ser um desafio e exigir uma maior responsabilização de todos no sentido de minimizar a articulação com as responsabilidades profissionais e as necessidades familiares. Muitas vezes, se não existir uma gestão eficaz, ambas as esferas, profissional e pessoal, poderão sobrepor-se; dessa forma, torna-se fundamental a criação de disciplina na gestão do tempo, como refere o entrevistado **E13**: "*...estando em trabalho remoto consigo dar o apoio necessário à minha família sem nunca deixar de cumprir com as minhas atribuições profissionais. Para tal apenas tenho de fazer uma boa gestão do tempo*", é colocado em evidência a disciplina na gestão do tempo sendo esta determinante para equilibrar a vida pessoal e profissional de forma mais saudável.

Muitas vezes, a presença do agregado familiar durante o trabalho remoto pode ter consequências na realização das atividades laborais. Em famílias com dependentes, sobretudo se forem menores, a conciliação das responsabilidades tanto profissionais como pessoais pode tornar-se um verdadeiro desafio. Neste caso, é fundamental a adoção de limites claros para que o tempo destinado ao trabalho não colida com o tempo pessoal e familiar. No caso do entrevistado **E5**, o mesmo refere que "*é sempre um, obstáculo, mas não é impossível, mas gerir trabalho e responsabilidades familiares se não formos disciplinados pode ser um problema*", para o entrevistado **E12**, "*se eles estiverem os dois em casa é inevitável eu ter um dia mais sossegado, se tiver em casa com eles ou com o pequeno é mais complicado devido à atenção que ele pede e acabo por ter de fazer muitas mais paragens*". Nalguns casos a presença da família em casa, aquando da realização de trabalho remoto pode ser considerada um fator facilitador, gerindo de forma eficaz o tempo que disponibiliza para a mesma, por exemplo, verifica-se essa situação na resposta da entrevistada **E13**. "*...estando em trabalho remoto consigo dar o apoio necessário à minha família sem nunca deixar de cumprir com as minhas atribuições profissionais. Para tal apenas tenho de fazer uma boa gestão do tempo*". Existem ainda situações em que a presença

da família não tem qualquer impacto principalmente no caso em que os dependentes já são autónomos ou no caso em que os entrevistados são solteiros sem dependentes, vivem sozinhos.

A necessidade de abdicar de determinadas tarefas e responsabilidades profissionais pode também colocar em causa o conflito entre as duas esferas, pessoal e profissional. As entrevistas obtidas revelam diferentes realidades. Em alguns casos, é possível constatar que a intensidade do trabalho e as responsabilidades que o mesmo acarreta colocam as responsabilidades pessoais e familiares em segundo plano, como, por exemplo, no caso do entrevistado **E5**: *“durante o período que classicamente dedico ao trabalho, as tarefas pessoais 90% passam para segundo plano”*, o entrevistado em questão admite colocar o trabalho como prioritário em relação à vida familiar, o mesmo se verifica com a entrevistada **E6**, que nos períodos onde existe mais sobrecarga de trabalho adia as tarefas domésticas e nestas situações tem alguma dificuldade em manter o equilíbrio diário *“Sim, já abdiquei de fazer algumas tarefas domésticas em prol de uma carga maior no campo profissional. Por exemplo, nos dias que trabalho em casa, costumo colocar uma máquina de roupa a lavar enquanto tomo o pequeno-almoço e depois estendo pela hora de almoço. Já tive alturas em que estava mais sobrecarregado a nível trabalho e não fazia esta tarefa”*. Por outro lado, o entrevistado **E4** em situações de urgências familiares abdica das responsabilidades laborais, embora evite esse tipo de situação, no entanto quando tal acontece é necessária uma reorganização de prioridades: *“Tento sempre que isso não aconteça e faço o melhor para conciliar os dois mundos, mas às vezes pode depender de alguma urgência familiar, mas faço de tudo para que não haja necessidade de abdicar das tarefas profissionais nem dos pessoais”*.

Na análise realizada sobre a caracterização da esfera familiar e doméstica, e através das questões realizadas, constata-se que a presença do agregado familiar em casa durante a realização de trabalho remoto pode ter diferentes impactos na conciliação entre a vida pessoal e profissional, funcionando de forma positiva e como suporte para alguns casos, pois o facto de poderem estar a trabalhar a partir de casa, conseguem gerir o seu tempo para prestar mais assistência à família. Em outros casos, representa alguma pressão, pois a atenção que é requerida impacta as atividades laborais, podendo muitas vezes ser necessário interromper o trabalho em prol da assistência à família. A necessidade de abdicar de tarefas laborais coloca em causa os benefícios do modelo de trabalho híbrido, pois o limite entre as duas esferas pode ser ténue e exige um ajustamento constante, bem como a imposição de limites e disciplina na gestão de tempo. A presente análise vai de encontro a outros estudo realizados como o de Magrinho

(2024), onde a mesma evidencia resultados no trabalho remoto para uma melhor conciliação da vida familiar e profissional, nomeadamente em relação à flexibilidade e uma gestão equilibrada atividades profissionais e familiares, no entanto o estudo da autora sobressaem também os desafios, no que diz respeito aos limites claros entre o trabalho e a vida pessoal, sendo que se torna fundamental para os trabalhadores recorrerem a estratégias de autogestão e disciplina com o tempo definindo horários e priorização de tarefas e atividades pessoais, no estudo de Magrinho (2024), a mesma destaca que o modelo híbrido é a solução mais equilibrada pois combina a flexibilidade do trabalho remoto com a interação social aquando do trabalho presencial. No entanto, e segundo Nogueira e Patini (2012), os mesmos incutem no gestor a função de orientar o trabalhador no desenvolvimento de competências fundamentais para desempenhar as suas atividades no trabalho remoto, nomeadamente a orientação na autogestão de prioridades e capacidades de gerir as atividades profissionais e as suas tarefas.

O conjunto e análise das respostas dadas pelos entrevistados evidenciam que apesar do trabalho remoto e o regime híbrido serem ambos vistos como alternativas, com vantagens palpáveis para a conciliação da vida familiar e profissional, a eficácia dos mesmos depende muitas vezes de fatores contextuais, tais como a estrutura familiar e a dinâmica da mesma, a capacidade que cada individuo tem de colocar limites e disciplina na sua gestão de tempo e prioridades, desta forma os estudos encontram-se no sentido em que o modelo híbrido é um modelo que pode ser adotado de forma positiva para os trabalhadores ,mas irá também depender da forma como é gerido, apoiado e vivido tanto pelo trabalhador como pela organização.

3.4 Análise de como é usufruído o tempo diário no trabalho remoto VS Trabalho presencial

Um dos objetivos centrais do presente estudo é compreender de que forma os entrevistados organizam e gerem a sua atividade profissional no contexto de trabalho híbrido vs trabalho presencial, desta forma é possível compreender a experiência individual de cada um dos participantes neste modelo de trabalho híbrido. Este equilíbrio é de extrema importância, pois influencia dimensões como a produtividade, flexibilidade laboral e conciliação entre a vida profissional e pessoal. Nesta seção, será analisada a distribuição das atividades dos 14 entrevistados, como gerem o seu horário quando estão em casa, como o fazem quando estão em modo presencial, benefícios que percebem do trabalho híbrido na sua gestão de tempo.

A análise comparativa da gestão de tempo dos 14 entrevistados mostra diferenças consideradas bastante significativas entre o trabalho remoto e o presencial. Ao observar-se a tabela, é possível visualizar os 3 modelos de trabalho, as suas principais vantagens e os seus principais desafios.

Figura 4- Gestão de tempo Trabalho Remoto VS Trabalho Presencial

Modelo de Trabalho	Principais vantagens	Principais desafios
Presencial	Contato direto com as chefias colegas; rotina estruturada.	Demasiado tempo perdido nas deslocamentos; custos adicionais mais elevados; menos flexibilidade, maior distração na realização das atividades laborais.
Remoto	Autonomia na gestão de tempo; maior concentração nas tarefas e atividades laborais; maior flexibilidade nos horários.	Risco no prolongamento da jornada de trabalho; isolamento social ; dificuldade em separar a vida pessoal/profissional.
Híbrido	O modelo híbrido combina os dois modelos no que diz respeito aos benefícios, permite um maior equilíbrio entre a interação presencial e remota nas atividades laborais bem como um maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.	Exige disciplina na gestão de tempo e organização das tarefas; necessidade de adaptação às regras impostas pelas empresas no modelo de trabalho híbrido.

Fonte: Elaboração própria

No modelo de trabalho presencial, os entrevistados relatam uma menor flexibilidade nos horários e uma rotina de trabalho mais rígida, um consumo de tempo excessivo no trânsito, sendo esta questão unânime nos 14 entrevistados, bem como a distração constante na realização das atividades laborais.

Quando os entrevistados se encontram em trabalho remoto os mesmos relatam uma maior flexibilidade na gestão de tempo, o que lhes permite uma melhor conciliação com as responsabilidades profissionais e familiares, tais como a realização de tarefas domésticas, exercício físico, atenção aos seus animais de estimação. O tempo que dependem no trânsito pode ser canalizado para si mesmos e para a sua família, de acordo com os entrevistados. **E2** e **E3**, os mesmos descrevem que quando estão em trabalho remoto acabam por ter mais tempo para si e para o exercício físico, **E2:** " *Ora bem, levanto-me às 08h00, gosto de fazer uma caminhada até às 08h30, quando chego a casa tomo o meu duche e em seguida o pequeno-*

almoço, tento sempre iniciar o trabalho às 09h00...” E3: ...no final do dia, desligo o computador e tento desligar com uma caminhada ou algum tempo de lazer, seja ver uma série, ler ou fazer exercício. Esta organização ajuda-me a manter o foco no trabalho sem deixar de lado o bem-estar e a vida pessoal”. Segundo a entrevistada **E1**, a mesma declara a capacidade de concentração devido ao fato de não estar sempre a ser interrompida por colegas, *“A concentração/foco, uma vez que existem menos interrupções, sinto que quando estou em casa estou mais concentrada a trabalhar, e não tenho tantas interrupções como quando estou na empresa”*, desta forma, produtividade é também ela bastante referenciada nas entrevistas, sendo que a maioria dos entrevistados reconhece que no trabalho remoto conseguem estar mais concentrados e focados principalmente nas tarefas mais exigentes onde ocorrem menos interrupções do que quando estão no escritório em ambiente presencial. No entanto alguns dos entrevistados referem a necessidade de uma maior disciplina na gestão do seu tempo, e também das suas tarefas profissionais e horários, pois a flexibilidade pode conduzir a uma extensão do horário laboral ou à dispersão de tempo entre as tarefas pessoais e profissionais, existindo desta forma uma sobreposição destas duas esferas. O entrevistado **E3** tenta manter a sua rotina como se estivesse em ambiente presencial *“Nos dias de trabalho remoto, tento manter uma estrutura semelhante à que tenho no escritório. Começo o dia cedo, por volta das 8h, e defino logo de manhã as principais tarefas que quero concluir”*. A entrevistada **E12** refere que o planeamento na sua gestão de horários é fundamental para concluir os seus objetivos laborais: *“...consigo conciliar com uma boa gestão, cumprir os objetivos e conseguir fazer as tarefas tem corrido bem, mas também por causa do planeamento que faço”*. Em relação à conciliação das tarefas domésticas e das atividades laborais, os entrevistados declaram, no geral, que a oportunidade de trabalhar remotamente alguns dias da semana, lhes possibilita nos intervalos e, mediante a sua gestão de tempo, realizar algumas tarefas domésticas. Vejamos por exemplo alguns casos como as entrevistadas **E12**, *“... enquanto estou em casa consigo sempre meter uma roupa a lavar, preparar o jantar, estender e recolher a roupa, e acabo por despachar mais tarefas domésticas quando trabalho de casa. A minha motivação é muito diferente neste modelo de trabalho híbrido”*, e **E6** : *“quando estou a trabalhar remotamente, tenho de ir fazendo tarefas domésticas antes de me ligar, durante a pausa do almoço e depois ao final do dia (logo a seguir a terminar a jornada de trabalho). Já nos dias que trabalho no escritório, não faço tarefas domésticas, pois estou mais horas fora de casa pelo que o tempo que me sobra é para mim e para o meu descanso”*.

Podemos, então, concluir que o trabalho híbrido, na percepção dos entrevistados, possibilita uma melhor gestão do tempo, de certa forma mais equilibrada, exigindo uma maior disciplina e organização, mas sendo um modelo de trabalho com características muito positivas no que diz respeito à autonomia e eficiência. É importante valorizar o trabalho presencial pelo facto da continuidade da interação social e pela cooperação direta entre chefias e colegas, no entanto o mesmo impacta diretamente os custos associados às deslocações e numa menor flexibilidade de horários.

Segundo a literatura e estudos existentes, o presente estudo vai de encontro aos autores Aksoy et al. (2022) e Barrero et al. (2021), segundo os mesmos o facto de se eliminar as deslocações diárias até à empresa e a flexibilidade de horários aumentam a eficiência no desempenho das tarefas profissionais e permitem uma melhor gestão de tempo para as atividades pessoais e familiares. De acordo com os autores Vij et al. (2023), os mesmos concluem no seu estudo que uma parte significativa dos australianos, estaria disposta a ceder 4% a 8% do seu vencimento para ter a oportunidade de trabalhar alguns dias da semana remotamente, sendo que esse valor é muitas vezes atribuído às deslocações e ao tempo que se poupa nelas. Nesse sentido, os trabalhadores atribuem esse mesmo valor à flexibilidade e à percepção de ganhos significativos de produtividade e rentabilidade, bem como de bem-estar que o trabalho remoto tem a possibilidade de proporcionar.

3.5 Análise da conciliação entre a vida pessoal e a vida profissional

Um dos temas contemporâneos, mais debatidos no contexto laboral é, sem dúvida, a conciliação da vida pessoal e profissional, principalmente desde a pandemia COVID-19. Este tema entra na ribalta devido à adoção do trabalho remoto e dos modelos híbridos. Os dados que foram obtidos através das entrevistas vão de encontro à percepção de que esta modalidade de trabalho híbrido tem um impacto bastante positivo na vida dos trabalhadores, favorecendo a conciliação entre a vida pessoal e profissional.

Figura 5- Conciliação entre a vida pessoal e a vida profissional

Principais percepções dos entrevistados na conciliação entre a vida pessoal e profissional	
Redução do tempo nas deslocações.	Os entrevistados apontam a redução das deslocações como uma das principais vantagens no modelo de trabalho híbrido, descrevendo um menor desgaste, mais tempo para estar com a família e para canalizar para si mesmo, maior produtividade e motivação.
Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional .	O equilíbrio entre a vida pessoal e profissional é um dos temas mais valorizados no modelo de trabalho híbrido e os testemunhos dos entrevistados vão de encontro a essa mesma afirmação, pois neste modelo encontram uma maior facilidade na gestão das responsabilidades familiares e profissionais, embora muitos refiram que a disciplina e a gestão de tempo são fundamentais para que ambas as esferas não se sobreponham.
Aumento do foco e da produtividade.	Os entrevistados consideram que o trabalho híbrido, quando trabalham remotamente de casa, sentem um aumento da sua concentração e produtividade.
Contribuição para o bem-estar emocional e mental.	Os entrevistados descrevem que no modelo de trabalho híbrido sentem uma redução maior de stress e um aumento substancial da sua satisfação, embora alguns mencionem o risco de isolamento social.
Diminuição e redução de custos relacionados com deslocações e alimentação.	Outro aspecto referenciado pelos entrevistados foi a diminuição de custos, tanto nos transportes e deslocações como na alimentação, representando para os mesmos um benefício no seu orçamento.

Fonte: Elaboração própria

A conciliação entre a vida pessoal e profissional é um processo individualizado, não podendo ser generalizado para outros indivíduos. De acordo com Gonçalves (2012), a forma como cada indivíduo concilia a sua vida profissional e pessoal é única, podendo muitas vezes exigir algum sacrifício e flexibilidade. O equilíbrio entre estas duas esferas varia de pessoa para pessoa e pode ter diferentes interpretações para as lideranças das organizações. Muitas vezes esta conciliação não é fácil e implica algumas renúncias, por exemplo, ao tempo pessoal e familiar. Segundo Gonçalves (2012), a conciliação da vida profissional e pessoal é cada vez mais um desafio difícil para a maioria dos trabalhadores. Ao nível organizacional, é esperada produtividade e constante disponibilidade, cumprimento de prazos e objetivos, e muitas vezes horários que ultrapassam aquilo que está estipulado contratualmente. Na questão familiar, existe uma grande responsabilidade no cuidado e na gestão do agregado, no acompanhamento dos filhos e na organização da casa. Muitas vezes estas duas esferas, profissional e pessoal, entram em conflito,

quando se verifica que as exigências a nível profissional criam impacto na vida pessoal. Se analisarmos a entrevistada **E8**, a mesma declara que” *...já deixei de participar em alguns eventos na escola dos meus filhos, não por causa do teletrabalho, mas devido ao horário da minha jornada laboral, que não permitiu a minha presença*”. Segundo Gonçalves (2012), perante a limitação de tempo disponível para dar resposta às necessidades de cada indivíduo, torna-se crucial procurar estratégias para reservar e usufruir de momentos com a família. Nos estudos de Allen et al. (2015), os mesmos chegam à conclusão que o trabalho remoto apresenta-se como oportunidade para um maior equilíbrio entre a esfera familiar e profissional, pois permite ao trabalhador organizar os seus horários de forma mais flexível, reduzir o tempo nas deslocações, no trânsito, e usufruir de mais tempo junto da família, fazendo com que haja uma maior proximidade do trabalhador nesta esfera, no entanto os autores Derks & Bakker (2014) contrapõem com o facto de poder existir, neste modelo de trabalho, uma sobreposição de ambas as esferas, aumentando a sensação de disponibilidade a qualquer altura e desta forma dificultando a conexão com o trabalho.

Segundo os entrevistados, o modelo de trabalho híbrido apresenta inúmeras vantagens. De acordo com Pinto (2023), o modelo de trabalho em questão auferir várias vantagens, nomeadamente na questão dos custos de deslocações dos trabalhadores para a empresa. A maioria dos entrevistados refere as deslocações para o trabalho como algo a ter em conta no modelo de trabalho híbrido, não só na poupança de tempo e energia, como nos custos com combustível e transportes, bem como na alimentação. Verificamos esse mesmo argumento na resposta do **E10**: *“O trabalho híbrido trouxe-me bastantes benefícios, principalmente no equilíbrio entre a minha vida pessoal e profissional, sinto que tenho mais qualidade de vida, e noto bastante uma diminuição dos meus gastos, porque se estiver em casa como o que tiver no frigorífico e preparo a semana com a comida de supermercado, mas quando me desloco a Lisboa, gasto pelo menos em duas refeições, pequeno-almoço e almoço, para além do combustível”*. As respostas dos entrevistados no presente estudo, vão de encontro a outros estudos nomeadamente o de Pinheiro (2023), que por sua parte também refere as vantagens do modelo híbrido em relação às deslocações para o local de trabalho, sendo este fator contribui de forma substancial para a motivação, satisfação e bem-estar dos trabalhadores. Na presente dissertação são vários os entrevistados que referem esta questão como fator fundamental para a sua qualidade de vida e satisfação pessoal, o modelo de trabalho híbrido permite lhes uma melhor gestão do tempo, redução de stresse e uma maior conciliação entre a vida pessoal e profissional. A partir das

respostas fornecidas pelos entrevistados verifica-se em relação ao entrevistado **E5**: “...a redução de horas na estrada e dentro do carro é um ponto a favor, vivo em Lisboa e não é fácil muitas vezes contornar o trânsito, o facto de ficar em casa a trabalhar reduz o meu stress diário com o controlo horário”, entrevistada **E9**: “...uma vez que uma questão que me perturba no dia-a-dia é o trânsito até ao trabalho, poupança na deslocação (desgaste do carro, combustível)”. Os presentes resultados vão ao encontro do estudo de Pinto (2023), que também afirma nas suas conclusões que a redução das deslocações e a flexibilidade são fatores fundamentais para aumentar a motivação e satisfação dos trabalhadores e o seu bem-estar.

De acordo com Pinto (2023), é possível também identificar algumas desvantagens em relação ao trabalho realizado remotamente, pelo facto de existir um aumento de horas extras dos trabalhadores, de forma a completarem as suas atividades laborais. Esta afirmação foi baseada num estudo realizado pelo Centro de Investigação para o Desenvolvimento Humano da Universidade Católica², afirmando que 67% dos trabalhadores que se encontram em regime remoto relatam que exercem as suas atividades durante mais horas comparativamente à realização das mesmas atividades em regime presencial. No presente estudo, alguns entrevistados relatam essa questão com a extensão dos horários laborais, nomeadamente a entrevista **E6** “Por mês, costumo fazer 40h a mais além das 40h semanais previstas”. **E7** “Trabalho entre 8h a 10h por dia, na maioria das vezes tenho a necessidade de estender o horário”, **E12** “Trabalho 8 horas, mas se tiver de fazer horas a mais faço, mas como faço eu a gestão do meu trabalho tento só fazer as 8h, mas caso as pessoas tenham só disponibilidade de fazer entrevista depois das seis ou das sete, trabalho esse tempo a mais”. No presente estudo apenas 3 dos 14 participantes referiram que estendem o horário de trabalho para além das 40 horas semanais, o que indica que a maioria dos trabalhadores entrevistados cumpre o seu horário de trabalho e as suas funções dentro do que está estipulado contratualmente e dentro da legislação portuguesa em vigor³. Para além desta questão dos horários laborais faz sentido considerar os efeitos do Spillover em relação à esfera pessoal e profissional dos trabalhadores, neste sentido foram feitas 3 questões aos entrevistados que podem ser relacionadas com o tema em questão. O quadro de análise corresponde à figura 6 do presente estudo:

² Católica. (2021). Work @ home. Universidade Católica.

³ Código do Trabalho art 203º

Figura 6-Percepções dos profissionais sobre o trabalho Híbrido e o Spillover entre a vida Pessoal e Profissional

O trabalho Híbrido e o Spillover entre a vida Pessoal e Profissional		
Como descreveria o impacto do modelo híbrido no seu bem-estar emocional e mental?	Sente que consegue “desligar-se” do trabalho fora do seu horário laboral?	Costuma levar preocupações profissionais para o seu tempo pessoal ou vice-versa?
<p><u>Síntese:</u> A maioria dos entrevistados percebem o modelo de trabalho híbrido como positivo para o seu bem-estar emocional e mental, muitos evidenciam a redução de stress, aumento da produtividade e maior conforto ao trabalharem de casa, nomeadamente os entrevistados : E1; E3; E5; E8; E9; E12; E14. Os entrevistados E8 e E12 mencionam ainda a facilidade da conciliação da vida familiar com o ganho de tempo para a mesma.</p>	<p><u>Síntese:</u> As respostas dos entrevistados revelam que a maioria consegue desligar-se do trabalho quando a jornada termina, alguns revelam que utilizam estratégias pessoais e alguma disciplina. Muitos dos entrevistados declaram que mantêm limites muito claros entre o trabalho e a vida pessoal, nomeadamente os entrevistados: E1; E2; E3; E7; E9; E 12 e E14.</p>	<p><u>Síntese:</u> As respostas dos entrevistados variam , no entanto com tendências claras. alguns dos entrevistados conseguem evitar o spillover, mantendo uma gestão firme e clara entre as esferas pessoal e profissional, nomeadamente os entrevistados: E2; E3; E4; E7; E12; E14. Outros entrevistados admitem que ocasionalmente as duas esferas podem colidir dependendo do volume de trabalho, E1; E5; E8; E9; E10; E11; E13.</p>

Fonte: Elaboração própria

De acordo com os dados recolhidos dos 14 entrevistados, é possível concluir que a maioria deles considera o trabalho híbrido um modelo de trabalho bastante positivo, principalmente a relação entre o bem-estar mental e emocional, na redução do stress e na forma como conseguem gerir o seu tempo. Segundo Greenhaus & Beutell (1985), os autores afirmam que podem surgir três dimensões principais na relação entre o trabalho e a família: o conflito do tempo, que se refere ao tempo gasto no trabalho e que, de certa forma, limita a disponibilidade para a esfera familiar; o conflito da tensão, que se evidencia com o stress e cansaço que podem acontecer tanto na vida profissional como familiar e afetar ambas; e o conflito do comportamento, que se refere aos comportamentos e atitudes exigidos ou na vida profissional ou na familiar e que podem entrar em colisão um com o outro. No caso do presente estudo, podemos verificar estas dimensões. Na questão temporal, os entrevistados **E5** e **E13**, reportam algumas dificuldades em “desligarem-se” dos seus trabalhos fora daquilo que seria o seu horário de trabalho, o que evidencia que muitas vezes as exigências profissionais podem impactar na questão do tempo pessoal, E5: “*Sinto que é muito difícil. A responsabilidade é considerável*”, E13: “*Não, não desligo completamente, para*

mim trabalhar remotamente tem este inconveniente pois sempre que há necessidade ligo o computador e realizo determinada tarefa que seja solicitada". Na questão do conflito de tensão os entrevistados **E3**, **E6**, **E8** e **E11**, transferem as preocupações laborais para a sua vida pessoal, causando um impacto negativo no seu equilíbrio emocional, na questão do comportamento verifica-se que alguns dos entrevistados, **E13**, que os meios de comunicação que existem nos dias de hoje como as redes sociais, podem ser muitas vezes um obstáculo à desconexão do contexto laboral e desta forma existe uma transferência de padrões comportamentais do contexto profissional para o pessoal/familiar, "*...também o facto de termos grupos de trabalho via whats app, nunca estamos desligados*". No entanto é importante referir que a maioria dos entrevistados refere um esforço e vontade de colocar limites claros entre a fronteira do trabalho e a vida pessoal/familiar, tentando reduzir desta forma o *spillover* negativo, desta forma confirma-se a afirmação dos autores Greenhaus & Beutell (1985), que através do seu estudo, demonstram que o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal não depende apenas do modelos de trabalho em questão, mas sim da forma e das capacidades que os indivíduos tem para gerir os conflitos de tempo, conflitos de tensão e comportamento, que muitas vezes se sobrepõem nestas duas esferas. Verificamos essa questão nos entrevistados **E2**: "*Já passei pela fase em que me sentia mal, porque sentia muita falta do contacto pessoal com outras pessoas, contudo atualmente dou muito valor ao tempo que passo fora do eu ambiente laboral*". A entrevistada **E9** refere que ao longo do tempo sentiu a necessidade de após o cumprimento do seu horário de trabalho, se "desligar" do mesmo, "*Sim, foi algo que treinei ao longo da minha vida profissional. Sempre que existe uma urgência tenho toda a disponibilidade para trabalhar fora de horas, no entanto no meu dia-a-dia procuro cumprir o meu horário de saída e não pensar mais em questões de trabalho*". O entrevistado **E3**, refere que coloca limites bem claros fora do seu horário de trabalho, "*Sim, na maior parte do tempo consigo desligar-me do trabalho fora do horário, principalmente porque estabeleço limites entre o tempo de trabalho e o tempo pessoal*".

De acordo com Matias & Fontaine (2012), as relações entre a esfera profissional e familiar podem ser negativas ou positivas, sendo que, quando são negativas, promovem de certa forma a ideia de conflito entre a família e o trabalho e, neste sentido, um conflito com estes dois papéis; quando positivas, demonstram o fortalecimento e a promoção de ambos os papéis, tanto na esfera pessoal e familiar como laboral.

Um dos obstáculos com um impacto mais negativo em relação ao trabalho remoto, ou quando o mesmo é realizado remotamente, prende-se diretamente à questão do isolamento social, o

mesmo é encarado por alguns entrevistados, que referem essa questão como sendo um dos principais obstáculos ao trabalho remoto quando o realizam. Segundo o estudo de Ariestides et al. (2024), apesar de existirem vantagens na realização do trabalho remoto, por outro lado podem surgir desafios como o isolamento social, ausência do ambiente laboral e sobrecarga de tarefas e atividades, fatores estes que podem comprometer o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Ainda segundo Barros (2010), entre as principais desvantagens do trabalho remoto, destacam-se o isolamento social e aumento das horas de trabalho. De acordo com Savic (2020), na perspectiva da criação dos vínculos organizacionais e no fortalecimento dos mesmos, a presença física continua a ser fundamental para o bem-estar dos trabalhadores. Na questão do isolamento social, é importante referir o testemunho dos entrevistados **E10 e E2** que abordam exatamente essa questão: **E10** *“O principal desafio é, sem dúvida, o isolamento social, e nesse sentido tem sido um desafio maior para mim. Gosto do trabalho remoto e de poder ficar em casa, mas sinto falta de estar a conviver com as pessoas, existe mais solidão, principalmente quando são mais dias em casa que presencialmente”*. **E2:** *“No meu caso concreto e sendo eu uma pessoa que necessita de contacto com outras pessoas, sinto-me isolada de algum modo, quando estou demasiados dias em ir à empresa, contudo todos os dias toda a equipa se fala e, muitas das vezes, estamos a trabalhar remotamente, mas sempre em call umas com as outras”*. Segundo a autora Soares da Luz (2024), realça no seu estudo que as relações interpessoais são fundamentais para as dinâmicas organizacionais, estas influenciam as atitudes e ações dos trabalhadores, sendo o trabalho por si só uma atividade relacional, a mesma impacta na forma como os indivíduos se relacionam entre si no seu local de trabalho uns com os outros, no entanto aquando da realização das atividades laborais remotamente distanciam-se das interações presenciais. À luz dos resultados desta investigação em relação à literatura existente, observa-se que as perceções dos entrevistados, confirmam de certa forma, os obstáculos realçados por alguns autores nos seus estudos em relação ao isolamento social, na relação com o estudo de Soares da Luz (2024), e os resultados do presente estudo e através das entrevistas realizadas, os mesmos convergem de forma a demonstrar que o isolamento social constitui um dos maiores desafios do modelo de trabalho híbrido, podendo assim afetar a experiência de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Conforme análise das respostas dos entrevistados, é possível concluir que a conciliação não depende apenas da modalidade de trabalho, mas sim de estratégias de gestão de tempo e disciplina, autorregulação, bem como de políticas organizacionais que vão de encontro a uma

cultura de apoio e de bem-estar dos seus trabalhadores. No geral, os entrevistados reconhecem o modelo de trabalho híbrido como uma oportunidade de estarem mais presentes na sua gestão familiar e de conseguirem um maior equilíbrio entre as duas esferas, profissional e familiar.

3.6 Perceção dos entrevistados sobre as práticas organizacionais de conciliação do modelo de trabalho Híbrido

A implementação do modelo de trabalho híbrido tem sido transformadora ao nível das práticas organizacionais, trazendo com ela novos desafios e oportunidades, principalmente na questão latente da conciliação entre a vida pessoal e profissional dos trabalhadores. Desta forma, torna-se imprescindível a compreensão e perceção dos trabalhadores sobre as políticas e práticas implementadas pelas organizações, uma vez que a mesma têm impacto na vida dos trabalhadores, nomeadamente no seu bem-estar, desempenho e motivação. Por conseguinte, no presente capítulo são apresentadas as perceções dos entrevistados sobre as práticas organizacionais de conciliação no modelo de trabalho híbrido, evidenciando os benefícios, limitações, sentimentos perante a organização sobre a implementação do modelo e propostas de melhoria que os entrevistados identificaram. Na figura seguinte encontram-se a síntese generalizada dos entrevistados relativamente às práticas organizacionais de conciliação no modelo de trabalho híbrido referente às suas empresas.

Figura 7- Avaliação das Práticas organizacionais de conciliação

Avaliação das práticas organizacionais de conciliação	
Avaliação das políticas e práticas da sua organização voltadas à conciliação .	Impacto das práticas na satisfação e bem-estar.
De forma geral os entrevistados valorizam as políticas das suas empresas que promovem a flexibilidade de horários, como o trabalho remoto, trabalho por objetivos, estas práticas são percebidas pelos entrevistados como uma mais-valia para o seu bem estar e equilíbrio das suas responsabilidades pessoais e profissionais- E1; E2; E5; E6; E7; E8; E10; E11; E12. Três dos entrevistados referem que o modelo híbrido na sua empresa encontra-se em fase experimental sendo que a sua liderança direta tem impacto neste modelo- E1; E4; E8).	No que diz respeito ao impacto das práticas na satisfação e bem-estar, os mesmo referem de forma geral, uma redução de stress e aumento da satisfação, a flexibilidade de horários, o trabalho remoto e a gestão por objetivos, nas suas empresas, contribuem de forma significativa para a diminuição do seu stress e saúde mental, bem como o aumento da sua satisfação pessoal- E1; E2; E3; E5; E6; E7; E8; E10; E12; E14. O sentimento de valorização e motivação é também percebido por alguns entrevistados, nomeadamente , E3; E10; E11; E12; E13. Alguns entrevistados revelam um impacto negativo devido à desconfiança e a perceção de falta de

	valorização da saúde e bem-estar das suas chefias, E9.
--	--

Fonte: Elaboração própria

A maioria dos entrevistados reconhece no modelo de trabalho híbrido uma mais-valia, sendo este mesmo modelo um facilitador no equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos trabalhadores e contribuindo para a redução de stresse, no seguimento desta afirmação o entrevistado **E10** responde *“No geral é muito positivo, é uma empresa voltada para a inovação, é uma empresa na área da informática e das novas tecnologias, logo as práticas implementadas são positivas para os trabalhadores, é bom ter um trabalho com um horário mais flexível e trabalhar por objetivos, essa é sem dúvida uma das praticas mais interessantes, temos objetivos para cumprir e não há controlo do tempo, desde que sejam entregues está tudo bem...”*. É notório a preocupação da parte de algumas organizações em criar condições de flexibilidade proporcionando aos seus trabalhadores uma maior autonomia e gestão de tempo. De acordo com Gonçalves (2012), é fundamental que as organizações promovam a sensibilização e implementação de medidas que sejam positivas e favoreçam o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional do trabalhador. Entre as práticas mais valorizadas pelos trabalhadores a flexibilização de horários é sem duvida a que mais se denota, permitindo que os trabalhadores façam a gestão do seu tempo e que reduzam custos relacionados com as deslocações, o entrevistado **E10** ainda rebate com a afirmação *“A flexibilidade de horário, a não microgestão e o trabalho por e com objetivos claros, são tudo boas práticas que têm uma relação direta com o meu bem-estar e na satisfação com o trabalho”*. No estudo de Andrade (2017), no que diz respeito à flexibilização de horários na organização e gestão do trabalho, foi apontada como uma medida tida em conta pelos gestores e diretores de recursos humanos, como apoio à conciliação da vida profissional e familiar dos trabalhadores. Desta forma, é oferecido suporte adicional aos trabalhadores através de horários flexíveis de trabalho.

O presente estudo vai ao encontro da literatura e estudos existentes, nomeadamente dos autores Gonçalves (2012) e Andrade (2017). No presente estudo, foi possível verificar que o modelo de trabalho híbrido traduz-se numa maior flexibilidade, impactando a motivação e bem-estar dos trabalhadores, traduzindo-se em produtividade para as organizações. É também visto como uma prática que proporciona na vida dos trabalhadores um suporte adicional para que os mesmos consigam lidar com as exigências pessoais e familiares. Ainda assim, é possível encontrar alguma resistência em relação às chefias e direções das empresas em implementar este modelo. Existe

um sentimento de falta de confiança por parte das chefias, relatado pela **E9**: *“A empresa onde trabalho não está muito ciente da importância da conciliação do trabalho com a vida pessoal. Tem ainda um longo caminho a percorrer e sinto que não valoriza este tema. A nível da administração, que é quem tem poder de decisão, existe uma desconfiança em relação aos colaboradores. Acreditam que por existir um modelo híbrido os colaboradores não vão cumprir as suas tarefas no dia em que ficam em casa. Não demonstram também muito interesse em que exista um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal”*., a mesma sente uma falta e valorização e preocupação da organização para com os trabalhadores e o seu bem-estar físico e emocional. No presente estudo, verifica-se a necessidade, perante alguns entrevistados, do reconhecimento e da valorização dos gestores perante os trabalhadores, pois estes elementos são essenciais para o sentimento de confiança mútua e de pertença à organização. De acordo com Rueda et al. (2014), a confiança por parte da organização centra-se na expectativa de que todas as partes envolvidas desempenhem os seus papéis de forma correta e adequada, assegurando, desta forma, o funcionamento positivo das atividades laborais, bem como as relações, e promovendo um ambiente de segurança mútua, de modo a favorecer a qualidade de vida e aumento da produtividade. Segundo o estudo de Pinheiro (2023), a mesma conclui que a organização tem um papel fundamental na promoção da conciliação entre a vida pessoal e profissional dos trabalhadores, e as práticas que possam vir a facilitar essa mesma conciliação representam uma vantagem competitiva para o aumento de produtividade dos trabalhadores. É possível então afirmar que a confiança organizacional promove o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional; estes são fatores fundamentais para o sucesso das organizações. A confiança assegura um ambiente de relações laborais positivas e cria uma base necessária de práticas de conciliação que tendem a ser eficazes para os trabalhadores e para a sua produtividade. No mesmo sentido, as práticas de conciliação promovem o bem-estar dos trabalhadores, potenciam a sua motivação, concluindo que o investimento na confiança e no equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal constitui uma estratégia organizacional diferenciadora e sustentável. A entrevistada **E11** afirma, *“A minha organização ao aplicar estas medidas de conciliação da vida profissional e pessoal, acaba por estar a aumentar a produtividade dos colaboradores, pois os mesmos ficam mais satisfeitos, percebem que a empresa confia e acredita no trabalho deles e isso só irá acabar por trazer mais benefícios e lucros para a empresa”*.

Em relação aos desafios e melhorias apresentadas pelos entrevistados os mesmos encontram-se na tabela seguinte, na qual verbalizam quais os obstáculos que enfrentam neste modelo e que

mudanças ou ações poderiam ser ainda implementadas pelas organizações, de forma a melhorar ainda mais a sua conciliação entre as duas esferas pessoal e familiar e o seu bem-estar dentro da empresa. É possível observar que as limitações de dias de trabalho híbrido e gestão da carga de trabalho, são alguns dos pontos relatados pelos entrevistados como sendo desafios do modelo híbrido. No que diz respeito às propostas de ação os mesmos incluem maior flexibilidade, mais confiança da organização perante o seu trabalho e melhor gestão das tarefas, incluindo uma maior disciplina na gestão de tempo. Alguns também relatam a falta de ergonomia e condições físicas para a realização do trabalho remoto dentro das suas habitações.

Figura 8- Desafios e melhorias no modulo Híbrido

Desafios e melhorias no modelo Híbrido	
Quais os obstáculos que enfrenta na tentativa de equilibrar trabalho e vida pessoal?	Que mudanças ou ações acredita que poderiam melhorar essa situação na sua organização?
<p>Alguns entrevistados referem dificuldades devido à obrigatoriedade de dias fixo no escritório, E1; E4; E12. Os entrevistados E3 e E12 revelam também que o excesso de trabalho e exigências inesperadas, tais como prazos apertados por cumprir podem ser obstáculos à tentativa de equilibrar a vida pessoal e profissional. Sobre a restrição na flexibilidade do modelo de trabalho híbrido, as entrevistadas E8 e E9, referem a limitação do número de dias de trabalho remoto ou regras percebidas como mais rigorosas em relação à flexibilidade. O entrevistado 10, menciona o isolamento e a necessidade de fazer exercício mesmo quando está em trabalho remoto.</p>	<p>Vários entrevistados sugerem menos restrições sobre os dias de trabalho remoto e uma maior confiança da parte da direção e gestão de topo na execução do trabalho remoto dos trabalhadores – E1; E8; E9; E14. Os entrevistados E3 e E13 sugerem um ajuste na distribuição e carga laboral, e as entrevistadas E4 e E12 gostariam de usufruir de mais dias em trabalho remoto. A entrevistada E8 refere uma maior preocupação nos recursos disponibilizados pela empresa. No que respeita a disciplina e a sensibilização interna as entrevistadas E12 e E13 reconhecem que é fundamental uma boa gestão e organização individual na realização eficaz do trabalho remoto.</p>

Fonte: Elaboração própria

Da análise das respostas é possível concluir que os entrevistados evidenciam diferentes perceções sobre os desafios e melhorias relacionadas com o modelo de trabalho híbrido, sendo que alguns dos participantes não identificaram quaisquer obstáculos (**E2, E6, E7; E10, E11, E14**), para estes trabalhadores já se verifica que o modelo de trabalho híbrido apresenta condições favoráveis que os ajudam a cumprir com as suas tarefas pessoais e laborais. Segundo Ariestides et al. (2024), o trabalho remoto traz benefícios e pode aumentar a produtividade e satisfação dos trabalhadores, no entanto traz consigo também alguns desafios na comunicação, desta forma

cabe às organizações enfrentar estes mesmos desafios através do investimento na gestão de pessoas, nas ferramentas tecnológicas e políticas de bem-estar para os trabalhadores. Uma questão que se coloca é também a da ergonomia e condições físicas para a realização do trabalho remoto, evidenciadas pela entrevista **E1** e **E8**; *“Falta de meios físicos, em termos ergonomia do trabalho, quando estou em casa estou com as minhas ferramentas e a minha cadeira de escritório que antigamente não a utilizava tantas vezes”,* O principal desafio é a ergonomia, uma vez que as nossas casas nem sempre estão preparadas com cadeiras, monitores e equipamentos adequados”. De acordo com o estudo de Pinto (2023), em relação ao modelo de trabalho híbrido, aquando da realização de trabalho remoto, existem fatores problemáticos relacionadas com a má postura corporal durante o horário de trabalho, neste sentido problemas relacionados com a ergonomia, bem como a falta de equipamentos informáticos ou mobiliário adequado para o desempenho das atividades laborais. Segundo Nogueira & Patini (2012), a tecnologia desempenha um papel fundamental no trabalho remoto, tanto nas atividades realizadas à distancia como na forma como o gestor irá comunicar e acompanhar o trabalhador, segundo a descrição da entrevistada **E12** a mesma refere *“As maiores dificuldades é a questão da questão dos recursos, por exemplo os monitores para ter em casa, mas como me consigo planear o trabalho e desta forma não vou investir em equipamento tecnológico para poder trabalhar”*. Para Oliveita et al. (2021), o modelo de trabalho híbrido vai crescer como prática comum nos próximos anos, e, mediante esse crescimento, as organizações deverão disponibilizar os equipamentos apropriados, bem como a implementação de processos tecnológicos adequados à realização das atividades profissionais e garantir a segurança de todos os envolvidos. No estudo de Aczel (2024), o mesmo conclui que o modelo de trabalho remoto e híbrido, apesar de trazer consigo vantagens, enfrenta também alguns desafios, tais como as questões tecnológicas, gestão de tempo e comunicação. Neste sentido, é fundamental que os líderes tenham competências específicas para superar estes obstáculos. Neste sentido, a liderança desempenha um papel crucial, tornando-se essencial que os mesmos compreendam e valorizem as diferenças geracionais e ajustem o seu estilo de liderança de forma a proporcionarem um ambiente mais colaborativo e inclusivo. Outras limitações presentes referem-se à limitação de dias de trabalho remoto (**E4** e **E9**), pois da perspetiva destes entrevistados é possível perceber gostariam de menos dias presenciais na empresa, **E4**: *“Ter mais tempo de home office iria de certeza melhorar esse equilíbrio. Só o tempo que poupava de viagem casa trabalho já seria por si só um grande benefício,* **E9**: *“Um modelo híbrido com demasiadas restrições que apenas permite o teletrabalho a alguns colaboradores e no meu caso apenas sou*

elegível para 1 dia de trabalho remoto".. A questão da confiança organizacional e o controle excessivo das organizações sobre a realização do trabalho remoto são também, no contexto de análise, importantes, pois impactam a conciliação da vida pessoal e profissional dos trabalhadores, indo de encontro a uma cultura ainda pouco aberta e com dificuldades de introduzir este modelo de trabalho. De acordo com o estudo de Soares da Luz (2024), a cultura organizacional exerce um papel de destaque na forma como o trabalho remoto afeta o bem-estar dos trabalhadores, é fundamental que as empresas tenham em conta o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e desta forma incentivar a autonomia dos seus trabalhadores e criar condições favoráveis à realização do trabalho e progressão de carreira, a mesma autora ainda refere que os gestores e as direções das organizações podem e devem apoiar os seus trabalhadores na questão relacionada com o trabalho remoto, através da transparência e diálogo aberto, feedback regular bilateral, autonomia e confiança, ajuda e orientação na gestão de tempo e incentivo à autogestão.

Em relação às melhorias propostas pelos entrevistados, os mesmos referem a flexibilidade em relação aos horários e dias de trabalho remoto, uma maior confiança na confiança organizacional, nomeadamente dos gestores/direção para com os seus trabalhadores, promovendo a autonomia. A comunicação interna também é considerada uma das melhorias, bem como a disciplina e melhoramento na gestão de tarefas e atividades. À luz do estudo de Aczel (2024), a competência para a gestão de tempo e prioridades é essencial segundo os seus entrevistados, indo de encontro aos resultados obtidos pelo presente estudo. O mesmo autor refere que a capacidade de organizar e priorizar as atividades e delegar as responsabilidades, contribui para a produtividade e para o cumprimento dos objetivos e prazos estipulados pela organização. Na questão da confiança, o mesmo autor conclui no seu estudo que a preocupação com o bem-estar dos colaboradores e a capacidade de construir relações de confiança são competências fundamentais para uma liderança remota que funcione de forma eficiente, (Aczel, 2024). No estudo de Pinheiro (2023), a autora chega à conclusão de que uma das práticas essenciais que permite a conciliação entre a vida profissional e a pessoal é a flexibilidade de horários, sendo esta uma prática que facilita a conciliação destas duas esferas. Desta forma, também é possível concluir que a autonomia e a confiança são bastante valorizadas do ponto de vista dos entrevistados, pois a flexibilidade pode não estar só presente e limitada ao local de trabalho e horários flexíveis, mas também à forma como é gerido o tempo.

Conclusão

O presente estudo foi de encontro ao objetivo geral, analisar a percepção dos trabalhadores que realizam a sua atividade profissional no modelo de trabalho híbrido, na conciliação entre a sua vida pessoal e profissional, desta forma foi possível compreender o impacto que este modelo de trabalho tem nas diferentes dimensões da vida dos indivíduos, sobressaindo do mesmo vantagens e desafios.

Os resultados obtidos demonstram que o modelo de trabalho híbrido é percebido de forma positiva, na sua generalidade, evidenciando a flexibilidade e autonomia na gestão de tempo como uma mais-valia na conciliação das suas vidas, pessoal e profissional. Entre os benefícios descritos, os mais referidos são a redução de tempo de deslocações, a proximidade com o ambiente familiar e agregado, e a percepção de uma maior qualidade de vida e redução de stress. Foram também identificados alguns desafios, nomeadamente ao nível do isolamento social, alguma dificuldade em delimitar o trabalho e a vida pessoal, a dependência dos gestores/direção para a implementação do modelo de trabalho híbrido, colidindo com a resistência da administração em confiar neste modelo e nos seus trabalhadores, e também algumas questões em relação à ergonomia e instrumentos tecnológicos que as empresas não disponibilizam para a realização do trabalho remoto. Neste sentido, embora o modelo híbrido contribua para uma maior conciliação, o seu resultado eficaz depende da cultura organizacional, das políticas de gestão implementadas pelas organizações em relação aos seus trabalhadores e do estilo de liderança. De acordo com Ariestides et al. (2024), os vários estudos na área de contexto do trabalho remoto exigem adaptações significativas na gestão de pessoas, ainda o mesmo autor refere um aumento da produtividade dos trabalhadores neste mesmo modelo.

A presente dissertação reforça a importância de dar continuidade aos estudos realizados com as práticas organizacionais de conciliação nos modelos de trabalho híbrido, principalmente nas questões relacionadas com a saúde mental e bem-estar dos trabalhadores e os resultados que estas mesmas questões têm na produtividade dos mesmos.

No que respeita às limitações do presente estudo, o mesmo foi realizado através de 14 entrevistas, o que não oferece um resultado generalizado para a totalidade da população ativa; no entanto, foi possível aprofundar as questões de forma subjetiva, das experiências vividas pelos entrevistados. Futuras investigações poderão ir de encontro a diferentes sectores de atividade,

recorrer a metodologias mistas, análise qualitativa e quantitativa. Poderão ser realizados mais estudos no âmbito da satisfação e bem-estar no modelo de trabalho híbrido e remoto, principalmente em relação à questão da saúde mental. O tema do Spillover é também fundamental na questão do modelo de trabalho híbrido e remoto de forma mais aprofundada. A questão das tecnologias e das práticas que as empresas adoptam para o trabalho remoto tem uma importância substancial, no sentido em que impactam diretamente não só os gastos do trabalhador como também a sua qualidade de vida profissional. Estudos nesta área são fundamentais, de forma a perceberem como as empresas encaram estes modelos de trabalho e de que forma asseguram a qualidade profissional dos seus trabalhadores no desenrolar das suas atividades.

É possível concluir que o modelo de trabalho híbrido é, sem dúvida, uma opção a considerar pelas organizações, principalmente para os trabalhadores que percebem este de forma bastante positiva. Cabe às empresas promover e melhorar as suas práticas internas e, dessa forma, aumentar a confiança, flexibilidade, apoio na gestão de tempo e atividades, bem-estar e equilíbrio de forma sustentável.

Referências Bibliográficas

Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K., M. (2025), How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68. 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>

Aczel, V. G. G. (2024). Liderança remota: percepções de profissionais 40+ (Trabalho de conclusão de curso). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração.

Aksoy, C. G., Barrero, J. M., Bloom, N., Davis, S. J., & Mihaylov, E. (2022). Working from home around the world. *NBER Working Paper Series*, 30446. <https://doi.org/10.3386/w30446>

Amigoni, M., & Gurvis, S. (2009), Managing the telecommuting employee: Set goals, monitor progresso, and maximize profit and productivity. Adams Business.

Andrade, C. (2017). Percepções dos colaboradores sobre as medidas organizacionais de conciliação da vida profissional e familiar. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, 4(3), 46-60. <http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/RBGI/index>

Andrade de Souza, J., & Vieira Costa, P. (2024). O modelo de trabalho híbrido para melhoria da qualidade de vida do colaborador. Centro Paula Souza, ETEC Cidade Tiradentes – Extensão CEU Alto Alegre.

Araújo, T.M. de, & Lua, I. (2021). O trabalho mudou-se para casa: Trabalho remoto no contexto da pandemia Covid-19. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 46(27).

Ardigo, R. A. Z., Buffon, C. J. C. de A., & Silva, S. M. da (2024). Liderança e home office no contexto da Covid-19: uma revisão integrativa da literatura. *Psico*, 19, 3620. <https://doi.org/10.54372/pc.2024.v19.3620>

Arestides, L. S., Silva, M., & Scarduelli Pacheco, B. C. (2024). Trabalho remoto: Desafios e oportunidades da gestão de pessoas. *Revista Foco: Interdisciplinary Studies*, 17(11), 6783, 1–25.

Awais, A. (2015). Métodos de pesquisa na perspectiva dos gerentes de RH. *Educational Research International*, 4(3).

Barbosa, S. P. (2024). *Equilíbrio bidirecional trabalho-vida: Análise da correlação do teletrabalho na satisfação, stress e bem-estar* (Dissertação de mestrado, Universidade do Minho, Escola de Economia e Gestão). Universidade do Minho.

Barrero, J. M., Bloom, N., & Davis, S. J. (2021). Why working from home will stick. *NBER Working Paper Series*, 28731. <https://doi.org/10.3386/w28731>

Botelho, J. C., & Krom, V. (2023). *Estilos de liderança nas organizações*. Universidade do Vale do Paraíba. <https://www.univap.br>

Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Edições 70.

Barros, A. M., & Silva, J. R. G. D. (2010). Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. *Cadernos Ebape*. Br, 8(1), 71-91

Bastos, L. C., & Santos, W. S. (2013). A entrevista na pesquisa qualitativa: Perspetivas em análise da narrativa e da interação. *Quartet/Faperj*.

Biasoli Alves, E. M., & Dias da Silva, M. H. G. F. (1992). Análise qualitativa de dados de entrevista: Uma proposta. *Paideia*, (2), 61-69. Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto, USP.

Bird, J. (2006), Work-life balance: Doing it right and avoiding the pitfalls. *Employment Relations Today*, 33(3), 21-30. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=22671850>

Colossi, N., Cosentino, A., & Giacomassa, L. D. (1997). Do trabalho ao emprego: Uma releitura da evolução do conceito de trabalho e a ruptura do atual modelo. *Teoria e Evidência Econômica*, 5(9), 53–66.

Correia, C. G. (2023). *Trabalho presencial versus teletrabalho na Deloitte PO* (Dissertação de mestrado). Coimbra: Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra.

Dasgupta, P. (2011). Literature review: E-leadership. *Emerging Leadership Journeys*, 4, 1–36. <https://www.regent.edu/journal/emerging-leadership-journeys/literature-review-e-leadership>

Derks, D., & Bakker, A. B. (2014). Smartphone use, work–home interference, and burnout: A diary study on the role of recovery. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(4), 374–384. <https://doi.org/10.1037/a0035645>

Fabricio, B. B. (2022). Visão do modelo de trabalho pós-pandemia na perspectiva das mulheres dentre as modalidades presencial, híbrida e remota [Trabalho de conclusão de curso, Universidade Federal do Rio de Janeiro]. Repositório Pantheon. <http://hdl.handle.net/11422/24142>

Faria, J. J. (2016). Experiências de conciliação entre a vida profissional e familiar no setor privado e setor público: Análise comparativa (Dissertação de mestrado). Escola Superior de Educação de Coimbra e Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital.

Filardi, F., Castro, R. M. P de., Zanini, M. T. F (2020). Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpo e da Receita Federal. *Cadernos Ebape. Br, Rio de Janeiro*, v.18, n.1, p.28-46.

Fortin, M. F. (2009). Fundamentos e etapas do processo de investigação: Abordagens quantitativa e qualitativa (5ª ed.). Lusodidacta.

Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2017). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 1524-1541. <https://doi.org/10.1037/apl0000215>

Gama, L. R. (2024). Trabalho remoto e presencial no pós-pandemia: Um olhar sobre culturas organizacionais (Trabalho de conclusão de curso). Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Arquitetura, Artes, Comunicação e Design.

Ghiglione, R., & Matalon, B. (1997). Como inquirir: Teoria e prática da entrevista. Celta Editora.

Gonçalves, H., & Magalhães, S. (2023). Ética e trabalho híbrido: No rescaldo da pandemia (Ficha técnica). Católica Porto Business School.

Gonçalves, F. J., & Moreno, B. S. (2023). Os impactos dos novos modelos de trabalho nas organizações. *Academic Production Journal – MUST Reviews*, 9, 45–59. MUST University.

Gonçalves, V. F. P. (2012). Conciliação da vida privada com a vida profissional dos enfermeiros portugueses (Dissertação de mestrado). Universidade de Coimbra, Faculdade de Economia.

Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4277352>

Guazi, T. S. (2021). Diretrizes para o uso de entrevistas semiestruturadas em investigações científicas. *Revista Educação, Pesquisa e Inclusão*, 2, 1-20.

Guerra, I. C. (2006). Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: Sentidos e formas de uso. Príncípia Editora.

Guimarães, O. M., Ferreira, J. L. (2023). As entrevistas semiestruturadas na pesquisa qualitativa em educação. *Revista Linhas*, 24(55), 210-236.

Henrikson, M. (2009), Work-life balance: Is there such a thing? *Nursing for Women's Health*, 13(2).

Hill, M., & Hill, A. (1998). Investigação empírica em ciências sociais: Um guia introdutório (Working paper n.º 1998/10). Centro de Estudos sobre a Mudança Socioeconómica, Dinamia.

Jordão, R. G. S. R (2020). Os impactos da crise e o crescente protagonismo do trabalho remoto no mundo pós-coronavírus. *Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 10ª Região*, Brasília, v.24, n.1, p. 197-206.

Kovács, I. (2006). Novas formas de organização do trabalho e autonomia no trabalho. *Sociologia, Problemas e Práticas*, (52), 41–65.

Lima, T. da S. B. (2021). Home office e pandemia de COVID-19: Desafios enfrentados pelos trabalhadores remotos na busca do equilíbrio entre vida profissional e pessoal (Tese de monografia). Universidade Federal do Ceará, Fortaleza.

Lima, A. C. Teletrabalho e sua evolução histórica. 2022. Disponível em: <https://direitopublico.com.br/wp-content/uploads/2022/04/Artigo-Pos.pdf> .

Magrinho, C. A. R. (2021). Conciliação da vida profissional, familiar e pessoal das mulheres nas PME [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal].

Matias, M., & Fontaine, A. M. (2012). A relação entre trabalho e família: O mecanismo do spillover. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 28(2), 235-243.

Marques, D. (2022). Trabalho remoto: entenda o conceito e como funciona. *Educa Mais Brasil*, 12 dez. 2022. Atualizado em: 15 dez. 2022.

Mendes, D. C., Hastenreiter Filho, H. N., & Tellechea, J. (2020). A realidade do trabalho home office na atipicidade pandêmica. *Revista Valore*, 5, 160-191.

Moreno, B. S., & Gonçalves, F. J. (2023). Os impactos dos novos modelos de trabalho nas organizações. *Academic Production Journal - Must Reviews*, 9, 47–62. <https://www.researchgate.net/publication/375888450>

Nogueira, A. M., & Patini, A. C. (2012). Trabalho remoto e desafios dos gestores. *RAI – Revista de Administração e Inovação*, 9(4), 121-152. <https://doi.org/10.5773/rai.v9i4.800>

Oliveira, G. S. et al. (2020) Grupo focal: uma técnica de coleta de dados numa investigação qualitativa? *Cadernos da Fucamp, Uberlândia*, 19(41), 1-13.

Oliveira, M. T. D., & LUZ, L. P. D. (2021). Um novo normal? A adoção do estilo híbrido pelas empresas de tecnologia pós pandemia do COVID-19.

Pedrosa, R. J. S. S. P. (2019). As características da liderança na era digital. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais) - Universidade de Lisboa.

Pereira, Á. B., Amaral, L. S. G. da R., Krüger, M. da S., & Amaral, M. da P. R. (2024). Os impactos das práticas de RH no clima organizacional e na produtividade no trabalho híbrido. *Centro Universitário Vale do Cricaré*. <https://doi.org/10.56238/levv15n42-058>

Pérez, M. P., Sánchez, A. M., & Carnicer, M. P. D. L. (2002). Benefits and barriers of telework: Perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. *Technovation*, 22(12), 775–783. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(01\)00069-4](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(01)00069-4)

Pinheiro, M. (2023). Conciliação da vida pessoal e profissional no regime híbrido [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal].

Pinto, V. A. M. (2023). Será o regime híbrido o modelo de trabalho do futuro? Estudo numa organização consultora de tecnologias de informação. Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal.

Rafalski, J. C., & De Andrade, A. L. (2015). Home-office: Aspectos exploratórios do trabalho a partir de casa. *Temas em Psicologia*, 23(2), 431–441. <https://doi.org/10.9788/TP2015.2-14>

Ramalho Correia, S. I. (2013). Spillover trabalho-família e engagement em casais trabalhadores (Dissertação de mestrado, Universidade de Évora). Universidade de Évora.

Robbins, S. P.; Judge, T. A. (2014). Fundamentos do comportamento organizacional (12 ed). S. Paulo: Pearson Education do Brasil.

Rocha, T. A. da. (2018). O culto da performance: o novo modelo de trabalho do século XXI. *Revista Sem Aspas*, 7(1), 156–167. <https://doi.org/10.29373/semaspas.unesp.v7.n1.jan/jun.2018.11330>

Rueda, F. J., Serenini, A. L., & Meireles, E. (2014). Relação entre qualidade de vida no trabalho e confiança do empregado na organização. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 14(3), 303–314.

Santos, G. (2008). O desenvolvimento de carreira dos académicos: Uma análise centrada na relação entre o trabalho e a família. Tese de Doutoramento na área de Ciências Empresariais, ramo de Organização e Políticas Empresariais, Universidade do Minho: Escola de Economia e Gestão.

Santos, L. A. dos, & 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. <https://doi.org/10.52076/eacad-v3i2.151>

Sardeshmukh, S. R., Sharma, D., & Golden, T. D. (2012). Impact of telework on exhaustion and job engagement: A job demands and job resources model. *New Technology, Work & Employment*, 27(3), 193–207. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2012.00284>.

Savić, D. (2020). COVID-19 and work from home: Digital transformation of the workforce. *Grey Journal (TGJ)*, 16(2), 101-104.

Silva, G. R. F., Macêdo, K. N., Rebouças, C., & Souza, Â. M. (2006). Entrevista como técnica de pesquisa qualitativa. *Brazilian Journal of Nursing*, 5(2), 246-257. <http://www.objnursing.uff.br/index.php/nursing/article/view/5727>

Soares da Luz, L. (2024). Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Bragança para obtenção do grau de Mestre em Gestão das Organizações, ramo de Gestão de Empresas [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Bragança].

Sousa, J. R. de, & Santos, S. C. M. dos. (2020). Análise de conteúdo em pesquisa qualitativa: modo de pensar e de fazer. *Pesquisa e Debate em Educação*, 10(2), 1396–1416.

Souza, K. E., Silva, L. G., Cajé, M. F., Cruz, V. S., & Cairrão, M. R. (2023). Qualidade de vida no trabalho: Um estudo sobre o contexto pandêmico da COVID-19 e o retorno das atividades presenciais em uma instituição de ensino superior. *InGeTec – Inovação, Gestão & Tecnologia*, 1(4).

Staines, G. L. (1980). Spillover versus compensation: A review of the literature on the relationship between work and nonwork. *Human Relations*, 33(2), 111-129.

Taschetto, M.; Froehlich, C. (2019). Teletrabalho sob a perspectiva dos profissionais de recursos humanos do Vale de Sinos e Paranhos no Rio Grande do Sul. *RECAPE – Revista de Carreiras e Pessoas*, v. 9, n. 3, p. 349-375.

Teixeira, T. R. (2022). Liderança em tempos de trabalho home office: desafios, ferramentas e práticas (Monografia). Universidade Federal de Ouro Preto, Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Ciências Administrativas.

Teixeira, R. & Nascimento, I. (2011). Conciliação trabalho-família: Contribuições de medidas adotadas por organizações portuguesas. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, vol. 12 (2), 215-225.

Vaz, C. I. S. (2023). *O impacto da adequação percebida do modelo de trabalho (presencial/remoto/híbrido) na segurança psicológica* [Dissertação de mestrado, Universidade de Coimbra]. Estudo Geral. <https://hdl.handle.net/10316/109069>

Vij, A., Washington, L., Barrie, H., Souza, F. F., Vij, A., Anilan, V., & Sarmiento, S. (2023). Employee preferences for remote work in Australia. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 214, 782–800. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2023.08.020>

Apêndice I - Guião de Entrevista

Perceções sobre a Conciliação entre Vida Pessoal e Profissional em Regime Híbrido

Nome:

1. Dados sociodemográficos.

- 1.1 Pode falar um pouco sobre sua idade, género, nacionalidade, estado civil, nível de escolaridade?
- 1.2 Qual é a sua função profissional atual na empresa, há quanto tempo desenvolve o seu trabalho na mesma e o tipo de contrato que tem?

2. Situação profissional e modelo de trabalho.

- 2.1 Pode descrever como caracteriza a sua experiência com o trabalho híbrido?
- 2.2 Quantos dias por semana realiza trabalho remoto e quantos dias se encontra a trabalhar presencialmente na empresa?
- 2.3 Geralmente, quantas horas por dia dedica ao trabalho no geral, seja presencial ou remotamente?
- 2.4 Quais são os principais benefícios que percebe neste modelo de trabalho híbrido?
- 2.5 Quais os desafios ou dificuldades que enfrenta com este modelo de trabalho?

3. Organização do tempo e rotina diária.

- 3.1 Pode explicar como organiza o seu tempo ao longo do dia, considerando o trabalho remoto, tarefas domésticas, lazer e pausas?
- 3.2 De que forma o trabalho remoto/híbrido influencia a sua gestão de tempo e a sua sensação de stress ou cansaço?

4. Esfera familiar e doméstica.

- 4.1 Pode falar sobre a sua estrutura familiar e doméstica? (ex.: número de dependentes, divisão de tarefas).
- 4.2 De que forma o ambiente familiar contribui ou dificulta a sua conciliação quando está em trabalho remoto?
- 4.3 Como é feita a divisão das tarefas domésticas entre os membros do seu agregado familiar? Considera que essa divisão é equilibrada?
- 4.4 A presença do seu agregado familiar em casa durante o trabalho remoto afeta a sua disponibilidade para lidar com responsabilidades familiares/laborais?

4.5 Já sentiu necessidade de abdicar de tarefas profissionais ou pessoais por causa de conflitos entre estas duas esferas a profissional e a familiar? Pode dar um exemplo?

5. Percepção de equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

5.1 Como avalia o seu nível de equilíbrio ou desequilíbrio entre estas duas esferas, a pessoal/familiar e profissional.

5.2 Que fatores ajudam ou dificultam este equilíbrio?

5.3 Sente que consegue "desligar-se" do trabalho fora do seu horário laboral? Porquê?

5.4 Costuma levar preocupações profissionais para o seu tempo pessoal? Ou vice-versa?

5.5 Como descreveria o impacto do modelo híbrido no seu bem-estar emocional e mental?

6. Apoios disponíveis (Organizacionais e familiares).

6.1 Que tipo de apoio recebe da organização? (ex.: horários flexíveis, apoio à parentalidade, recursos para o trabalho remoto)

6.2 E do seu círculo familiar ou social? (ex.: ajuda de familiares, suporte de amigos).

6.3 Esses apoios são suficientes para ajudar na gestão da sua rotina? Como?

7. Avaliação das práticas organizacionais de conciliação.

7.1 Como avalia as políticas e as práticas da sua organização voltadas à conciliação trabalho-vida? (ex.: flexibilidade, suporte ao trabalho remoto).

7.2 Essas práticas têm impacto na sua satisfação e bem-estar? Pode explicar?

8. Desafios e melhorias.

8.1 Quais os obstáculos que enfrenta na tentativa de equilibrar trabalho e vida pessoal?

8.2 Que mudanças ou ações acredita que poderiam melhorar essa situação na sua organização?

Apêndice II - Consentimento informado para Recolha de dados

Título do estudo: Perceção dos trabalhadores sobre a conciliação entre a via pessoal e profissional no modelo de trabalho híbrido.

Responsável: Maria Helena Batista

Orientadora: Professora Doutora Helena Roque

Instituição: Instituto Politécnico de Setúbal- ESCE

O presente estudo tem como objetivo central a perceção dos trabalhadores no modelo de trabalho híbrido relativamente à conciliação entre a vida pessoal e profissional. As entrevistas tem como objetivo recolher a informação necessária sobre a experiência individual de cada um, garantindo total anonimato e confidencialidade dos dados que foram recolhidos, pessoais e institucionais.

Declaração de Consentimento:

Eu, _____, após ter lido e compreendido a informação acima descrita, declaro que aceito e compreendo os objetivos da investigação e aceito participar de forma voluntária no estudo.

_____, _____ de _____, 2025