



CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

ESCOLA SUPERIOR
POLITÉCNICO SETÚBAL

ISA SOLANGE
ESTEVES
MENDES

PERCEÇÃO DOS LÍDERES E LIDERADOS RELATIVAMENTE À UTILIZAÇÃO DO MODELO DE TRABALHO HÍBRIDO – ESTUDO DE CASO NO GRUPO BOTICÁRIO PORTUGAL

Relatório de Dissertação de Mestrado em
Ciências Empresariais

ORIENTADORA

Prof. Maria Dulce da Costa Matos e Coelho

ORIENTADORA

Prof. Boguslawa Maria Barszczak Sardinha

Data da realização da prova
(novembro 2024)

ISA SOLANGE
ESTEVES
MENDES

**PERCEÇÃO DOS LÍDERES E
LIDERADOS RELATIVAMENTE À
UTILIZAÇÃO DO MODELO DE
TRABALHO HÍBRIDO – ESTUDO DE
CASO NO GRUPO BOTICÁRIO
PORTUGAL**

JÚRI

Presidente: (Prof.^a Coordenadora Sandra
Cristina Dias Nunes)

Orientador: (Prof.^a Coordenadora Maria Dulce
da Costa Matos Coelho)

Vogal Arguente: (Prof.^a Adjunta Raquel Ferreira
Pereira)

Data da realização da prova
(novembro 2024)

Agradecimentos

A realização desta dissertação foi um desafio que, devido à sua complexidade, há alguns anos eu considerava impossível assumir. No entanto, com o apoio das pessoas que estiveram ao meu lado no decorrer deste processo foi possível concluir esta etapa, que é extremamente gratificante para mim.

O meu primeiro agradecimento é direcionado às minhas orientadoras, professoras Maria Dulce da Costa Matos e Coelho e Boguslawa Maria Barszczak Sardinha, pela disponibilidade, acompanhamento e conhecimento facultado ao longo de toda a elaboração desta dissertação. É de realçar que, além de estarem sempre dispostas a auxiliar-me, a capacidade das orientadoras em priorizar tarefas, acordar metas e definir prazos para as diferentes entregas parciais deste estudo foram aspetos fundamentais, de modo a conseguir levá-lo até ao fim. Sou imensamente grata.

Agradeço também à empresa e a todos os trabalhadores que se disponibilizaram para participar nas entrevistas, despendendo um pouco do seu tempo para possibilitar o desenvolvimento da parte prática desta investigação, pois sem ela não seria possível concluir este desafio.

Um especial agradecimento a minha mãe, Isa Costa, que mesmo diante das dificuldades, sempre me incentivou a prosseguir os estudos e desde o início motivou-me a concluir o mestrado, acreditando nas minhas capacidades, por vezes mais do que eu mesma.

Por fim, agradeço a todos que contribuíram para que eu chegasse até aqui, seja com palavras de incentivos, paciência nos dias em que não pude estar presente ou pela força que me deram para não desistir nos momentos mais difíceis.

Resumo

O trabalho híbrido, que permite conciliar períodos de trabalho presencial e remoto, tornou-se uma prática amplamente adotada por empresas durante e após a pandemia de COVID-19, levantando questões sobre a sua eficácia, impacto no desempenho laboral e no bem-estar pessoal, assim como na relação entre líderes e liderados.

A presente dissertação tem como objetivo geral **compreender qual a perceção, tanto dos líderes como dos liderados, no Grupo Boticário Portugal relativamente à utilização do modo de trabalho híbrido.**

Para responder ao objetivo geral, serão abordados vários temas, nomeadamente as formas de tornar o trabalho híbrido mais eficaz, o impacto desta modalidade no desempenho profissional e no bem-estar pessoal dos trabalhadores, bem como as possíveis vantagens e desvantagens deste modelo de trabalho.

A presente investigação adota uma metodologia qualitativa, por meio de um estudo de caso. Para tal, foram realizadas entrevistas semiestruturadas a liderados e líderes da gestão intermédia do Grupo Boticário Portugal. Relativamente ao tratamento dos dados, recorreu-se à análise de conteúdo, após a devida transcrição das entrevistas.

Em suma, no seguimento desta investigação concluiu-se que o modelo híbrido é visto de forma positiva pelos entrevistados, tanto liderados como líderes, mas a eficácia depende de uma gestão cuidadosa e de políticas organizacionais claras que promovam o equilíbrio entre bem-estar pessoal e desempenho laboral. Além disso, os líderes necessitam de adaptar-se a esta nova realidade adotando técnicas específicas que ajudem a retirar o melhor desta modalidade de trabalho. Os *insights* recolhidos podem ser úteis para outras organizações que procuram implementar ou melhorar as suas práticas de trabalho híbrido.

Palavras-chave: Modelo de Trabalho Híbrido; Liderança; Desempenho.

Abstract

The Hybrid work, which allows for the combination of in-person and remote work, has become a widely adopted practice by companies during and after the impact of the COVID-19 pandemic, raising questions about its effectiveness, impact on work performance, personal well-being, and the relationship between leadership and followers.

The present dissertation has the general objective of **understanding the perception of both management and followers at Grupo Boticário Portugal regarding the use of the hybrid work model.**

To answer the general objective, various topics will be covered, namely ways to make hybrid work more effective, the impact of this modality on professional performance and workers' personal well-being, as well as the possible advantages and disadvantages of this work model.

Utilizing a qualitative approach, this case study resorted to semi-structured interviews with employees and middle-level managers of the Boticário Portugal Group. Content analysis was applied to the data obtained after the careful transcription of the interviews, ensuring the fidelity of the analysis.

In conclusion, the research finds that the hybrid work model is viewed positively by the interviewees, but its effectiveness depends on careful management and clear organizational policies that promote a balance between personal well-being and work performance. Moreover, leadership needs to adapt to this new reality by adopting specific techniques that help maximize the benefits of this work model. The insights gathered may be useful for other organizations seeking to implement or improve their hybrid work practices.

Keywords: Hybrid, Leadership, Performance, Covid-19

Índice

Introdução.....	1
1 Revisão da Literatura	4
1.1 Modelo de Trabalho Presencial	4
1.2 Modelo de Teletrabalho	5
1.3 Modelo de Trabalho Híbrido	7
1.4 Bem-estar Laboral	8
1.5 Desempenho Laboral e Motivação	10
1.6 Gestão de Equipas em Teletrabalho e Híbridas.....	13
1.7 Liderança e Liderança Digital.....	14
1.8 Liderança Transformacional	15
1.9 Liderança Transaccional.....	16
1.10 Comunicação e Liderança em Equipas em Teletrabalho ou Híbridas 17	
1.11 Desafios e Oportunidades nas Equipas de Teletrabalho e Híbridas.	19
2 Metodologia Aplicada	22
2.1 Pergunta de Partida.....	22
2.2 Objetivos do Estudo.....	22
2.3 Objeto do Estudo	23
2.4 Opções Metodológicas	23
2.5 Técnicas e Fontes de Recolha de Informação	24
2.6 Análise e Tratamento de Dados.....	25
3 Apresentação e Discussão dos Resultados do Estudo.....	26
3.1 Caracterização da Empresa em Estudo.....	26
3.2 Discussão dos Resultados Obtidos – Líderes.....	28
3.2.1 Caracterização do Ambiente Organizacional.....	28
3.2.2 Perceção dos Líderes no que se Refere ao Melhor Método de Tornar o Trabalho Híbrido mais Eficaz	32
3.2.3 Perceção dos Líderes Relativamente ao Nível de Desempenho dos seus Liderados	37

3.2.4	Percepção dos Líderes no que se Refere ao Impacto desta Modalidade de Trabalho no Bem-estar e Vida Pessoal.....	39
3.2.5	Percepção dos Líderes Relativamente aos Tipos de Liderança mais Adequados no Trabalho Híbrido	43
3.2.6	Percepção dos Líderes ao Nível de Vantagens e Desvantagens desta Modalidade de Trabalho	45
3.3	Discussão dos Resultados Obtidos – Trabalhadores.....	47
3.3.1	Caracterização do Ambiente Organizacional.....	47
3.3.2	Percepção dos Liderados no que se refere ao seu Nível de Desempenho Laboral ao Utilizarem o Modelo de Trabalho Híbrido	50
3.3.3	Percepção dos Liderados no que se Refere ao Impacto desta Modalidade de Trabalho no Bem-estar e Vida Pessoal.....	53
3.3.4	Tipos de Liderança Valorizados pelos Liderados nesta Modalidade de Trabalho	55
3.3.5	Percepção dos Liderados Relativamente às Vantagens e Desvantagens desta Modalidade de Trabalho	57
	Conclusões e Investigação Futura.....	60
	Referências Bibliográficas	67
	Apêndices.....	73
	Apêndice 1 – Guião de Entrevista aos Líderes.....	73
	Apêndice 2 – Guião de Entrevista aos Trabalhadores.....	76
	Apêndice 3 – Caracterização dos Entrevistados e Contexto Organizacional – Líderes.....	81
	Apêndice 4 – Perceber como os Líderes Podem Contribuir para Tornar o Trabalho Híbrido mais Eficaz – Líderes.....	84
	Apêndice 5 – Compreender a Percepção dos Líderes no que se Refere ao Nível de Desempenho Laboral dos seus Liderados ao Utilizarem o Sistema de Trabalho Híbrido – Líderes.....	91
	Apêndice 6 – Compreender a Percepção dos Líderes no que se Refere ao Impacto que o Modo de Trabalho Híbrido tem no Bem-estar e nas suas Vidas Pessoais - Líderes.....	93

Apêndice 7 – Perceber Qual a Influência dos Diferentes Tipos de Liderança no Trabalho Híbrido	95
Apêndice 8 – Compreender a Percepção dos Líderes no que se Refere às Vantagens e Desvantagens do Modelo de Trabalho Híbrido.....	98
Apêndice 9 – Caracterização dos Entrevistados e Contexto Organizacional (parte I) – Trabalhadores.....	102
Apêndice 10 – Caracterização dos Entrevistados e Contexto Organizacional (parte II) – Trabalhadores.....	104
Apêndice 11 – Compreender a Percepção dos Liderados no que se refere ao seu Desempenho Laboral ao Utilizarem o Sistema de Trabalho Híbrido (parte I) – Trabalhadores	106
Apêndice 12 – Compreender a Percepção dos Liderados no que se refere ao seu Desempenho Laboral ao Utilizarem o Sistema de Trabalho Híbrido (parte II) – Trabalhadores	109
Apêndice 13 – Compreender a Percepção dos Liderados no que se refere ao Impacto que o Modo de Trabalho Híbrido tem no Bem-estar e nas suas Vidas Pessoais (parte I) – Trabalhadores	111
Apêndice 14 – Compreender a Percepção dos Liderados no que se refere ao Impacto que o Modo de Trabalho Híbrido tem no Bem-estar e nas suas Vidas Pessoais (parte II) – Trabalhadores	113
Apêndice 15 – Perceber Qual a Influência dos Diferentes Tipos de Liderança no Trabalho Híbrido (parte I)– Trabalhadores	115
Apêndice 16 – Perceber Qual a Influência dos Diferentes Tipos de Liderança no Trabalho Híbrido (parte II) – Trabalhadores	118
Apêndice 17 – Compreender a Percepção dos Liderados no que se Refere às Vantagens e Desvantagens do Modo de Trabalho Híbrido (parte I) – Trabalhadores	120
Apêndice 18 – Compreender a Percepção dos Liderados no que se Refere às Vantagens e Desvantagens do Modo de Trabalho Híbrido (parte II) – Trabalhadores	124
Anexos	127
Anexo 1 – Organograma da Empresa	127

Introdução

A pandemia de Covid-19 provocou uma transformação profunda no modo de funcionamento das equipas, ao acelerar a adoção do teletrabalho e dos modelos híbridos, forçando as organizações a adaptarem-se, num curto espaço de tempo, a uma nova realidade em que o regime 100% presencial deixou de ser viável (Stratone, 2022). No entanto, o que inicialmente surgiu como uma imposição do Estado acabou por se transformar numa tendência, uma vez que, após o fim da pandemia, muitas organizações optaram por manter estes modelos, ao reconhecerem as vantagens que lhes são associadas. Esta tendência gerou a necessidade urgente de explorar novas abordagens para a prática da liderança e gestão de equipas à distância, de modo a garantir a sua eficácia a longo prazo (Hasyim, 2024).

A gestão de equipas, segundo Ginsburg (2009), compreende o planeamento, a organização, o controlo, a coordenação e a orientação do trabalho de outrem, assumindo um papel de extrema relevância. Neste sentido, para que um líder possa alcançar com eficácia os objetivos organizacionais, cruciais ao sucesso empresarial, é imperativo dominar técnicas de gestão e estar familiarizado com diferentes teorias de liderança, promovendo assim o desenvolvimento dos indivíduos e potenciando os resultados da equipa.

De acordo com Cunha et al. (2016), a liderança é um processo pelo qual um membro de um grupo ou organização influencia a interpretação dos eventos pelos restantes membros, assim como realiza a escolha dos objetivos e estratégias, organiza as atividades, promove a motivação das pessoas para alcançar os objetivos empresariais, mantém relações de cooperação, desenvolve competências e promove um ambiente de confiança. Neste contexto, é fundamental que o líder domine as formas adequadas de motivar e apoiar os seus liderados, de modo a garantir o cumprimento dos objetivos estabelecidos e promover o desenvolvimento das competências individuais de cada liderado, maximizando, assim, os níveis de desempenho.

Neste sentido, no âmbito da última unidade curricular do Mestrado em Ciências Empresariais e tendo optado pela forma de dissertação para o trabalho final de curso, o tema escolhido incidiu sobre a perceção da liderança e liderados no que se refere à utilização do modelo de trabalho híbrido no Grupo Boticário Portugal, uma organização de sucesso reconhecida como uma das melhores empresas para trabalhar em Portugal (Grupo Boticário, 2022).

A motivação para esta investigação residiu na oportunidade de, através de um estudo de caso, compreender a perceção de alguns trabalhadores que utilizam este modelo de

trabalho, no que se refere ao impacto desta modalidade no desempenho laboral e bem-estar pessoal, assim como qual a abordagem de liderança que mais valorizam e as vantagens e desafios que encontram diariamente. Esta modalidade de trabalho, que se desenvolveu significativamente em consequência da pandemia de COVID-19 (Macedo, 2021), trouxe inúmeras vantagens, mas também desafios que não podem ser ignorados. O estudo foca-se, assim, em perceber como é utilizada esta modalidade de trabalho na empresa, podendo retirar-se *insights* valiosos para os gestores de equipas.

Relativamente à questão de partida que desencadeou este estudo, é definida como: “Qual a perceção dos líderes e liderados no que se refere à utilização do modelo de trabalho híbrido no Grupo Boticário Portugal?” que se decompõe nas seguintes questões:

- Como conseguem os líderes retirar o maior benefício das equipas neste modo de trabalho híbrido?
- Poderá este modo de trabalho afetar o desempenho dos colaboradores?
- Poderá este modo de trabalho afetar a vida pessoal dos trabalhadores, nomeadamente no que se refere ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal?
- Quais as principais vantagens deste modo de trabalho para os líderes e liderados?
- Quais as desvantagens deste modo de trabalho para os líderes e liderados?

Para responder à questão de partida foi necessário definir tanto o objetivo geral quanto os específicos, podendo definir-se o primeiro como: **compreender qual a perceção, tanto dos líderes como dos liderados no Grupo Boticário Portugal no que se refere à utilização do modo de trabalho híbrido.** Como objetivos específicos, estabelecemos os seguintes:

- Perceber como os líderes contribuem para tornar o trabalho híbrido mais eficaz;
- Compreender a perceção dos líderes e liderados no que se refere ao nível de desempenho laboral ao utilizarem o modelo de trabalho híbrido;
- Compreender a perceção dos líderes e liderados no que se refere às vantagens e desvantagens do modo de trabalho híbrido;
- Compreender a perceção dos trabalhadores e líderes no que se refere ao impacto que o modo de trabalho híbrido tem no bem-estar e nas suas vidas pessoais;
- Perceber quais são as características que mais são valorizadas num gestor de equipa na modalidade de trabalho híbrido.

Este estudo adota uma metodologia qualitativa com carácter exploratório, utilizando o método de estudo de caso. Como técnica para a recolha de informação foram realizadas

algumas entrevistas semi-diretivas, tanto aos líderes, ao nível da gestão intermédia, como aos liderados que trabalham na empresa Grupo Boticário Portugal.

O estudo está dividido em três partes, iniciando-se com a revisão da literatura onde são abordados temas como o conceito de trabalho presencial, teletrabalho e híbrido, o bem-estar laboral, o desempenho laboral e motivação, a gestão de equipas em teletrabalho, a liderança e a liderança digital, a liderança transformacional e transaccional, a comunicação e partilha de conhecimento nas equipas em modo híbrido de trabalho e, por fim, os desafios e oportunidades nas equipas em trabalho híbrido. Posteriormente, na segunda parte, está descrita a metodologia, com os objetivos do trabalho e os métodos de recolha e tratamento de informação. Na terceira parte, é feita a caracterização da empresa utilizada para o estudo e a apresentação e discussão dos resultados obtidos, primeiramente ao nível dos líderes e posteriormente ao nível dos liderados, finalizando com a devida conclusão, limitações e futuras linhas de investigação.

1 Revisão da Literatura

Nesta primeira parte será feita a revisão da literatura abordando os temas com maior importância tendo em conta a questão de investigação do presente estudo, nomeadamente os conceitos de trabalho presencial, teletrabalho e modo híbrido, o bem-estar laboral, o desempenho laboral e motivação, a gestão de equipas em teletrabalho, a liderança e a liderança digital, a liderança transformacional e transaccional, a comunicação e partilha de conhecimento nas equipas em modo híbrido de trabalho e por fim os desafios e oportunidades para as equipas em trabalho híbrido.

1.1 Modelo de Trabalho Presencial

O trabalho humano é uma atividade complexa e multifacetada que exige diferentes formas de compreensão. Assim, ao abordar o termo trabalho, estamos a referir-nos a uma atividade humana individual ou coletiva de carácter social complexa, dinâmica e evolutiva (Cimas et al., 2023).

O trabalho presencial é o modelo de trabalho em que a atividade é realizada em local que pertence ao beneficiário e em que o prestador deve ter horas de início e termo de prestação da atividade (artigo 12º, nº1, do Código de Trabalho). Por outras palavras, o trabalho presencial é aquele exercido nas instalações do empregador.

Antes da pandemia, entendia-se que os escritórios e instalações eram essenciais para a correta realização das atividades laborais, assim como para obter mais produtividade (Ouba, 2022), no entanto, após a pandemia muitas empresas permaneceram com a utilização de modalidades de trabalho à distância, por perceberem as vantagens que lhes são associadas (Hasyim, 2024).

Este tipo de trabalho traz muitos benefícios como a interação social, melhor facilidade na partilha de conhecimento, a possibilidade de interagir com colegas e ter conversas não planeadas que podem levar a novas ideias com contributos valiosos e a manutenção da cultura organizacional. Além disso, também permite que os colaboradores se sintam mais integrados na empresa e conseqüentemente se sintam mais motivados. No entanto, uma das principais desvantagens para o empregado recai sobre o tema *commuting*, que se refere ao tempo de deslocação até ao trabalho. Além disso, por parte do empregador este modo de trabalho traz mais custos fixos, operacionais e de recursos humanos, se comparado ao modelo de teletrabalho ou híbrido (Ouba, 2022).

Devido às novas tendências, que vão ao encontro da adoção de sistemas de teletrabalho e híbridos, o modo presencial sofreu alterações, sendo que as empresas devem procurar seguir quatro passos essenciais para decidir o futuro dos escritórios numa realidade pós-pandemia Covid-19 (Ouba, 2022).

Primeiramente, as organizações devem reconstruir o modo como o trabalho é executado, não voltando apenas a realizar as tarefas como anteriormente em regime presencial, podendo desta forma reinventarem-se para aprender novos processos e maneiras de executar as suas tarefas. Em segundo, devem decidir quais os cargos que devem estar presentes no escritório e quais os que devem seguir para o modelo de teletrabalho. Em terceiro, devem recriar o espaço físico de modo a ser possível trabalhar presencialmente, mas também à distância quando necessário, e por fim, refletir sobre o tamanho e o local dos futuros escritórios, considerando que muita da força de trabalho possa não vir a realizar as tarefas presencialmente (Ouba, 2022).

1.2 Modelo de Teletrabalho

A crescente adoção e utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação no meio organizacional e a recente pandemia vieram revolucionar a forma de trabalho da população em todo o mundo. Atualmente, é possível um trabalhador prestar trabalho para uma empresa estrangeira no conforto do seu próprio lar, diminuindo imenso as barreiras geográficas (Oliveira, 2017).

O conceito de teletrabalho não é muito recente. A primeira utilização deste modo de trabalho surge em 1857 nos Estados Unidos na Caminho-de-ferro Peng, quando o seu proprietário, J. Edgard Thompson, utilizou um sistema privado de telégrafo para gerir o pessoal, que se encontrava distante do escritório central em Chicago. Para isso foi apenas necessário delegar aos trabalhadores um controlo substancial no uso de equipamentos e mão-de-obra. Posteriormente, no ano de 1962, em Inglaterra, no início da utilização de computadores, outra experiência foi criada por Stephane Shirley, num pequeno negócio de nome *Freelance Programmers* onde esta criava *softwares* para as empresas, tendo este negócio mudado de nome em 1988 para F.I. Group PLC e ter cerca de mil e cem trabalhadores (Pinheiro, 2012).

Foi em meados de 1970, nos Estados Unidos, que Jack M. Nilles, conhecido como o “pai do teletrabalho”, fez reforçar os estudos relativamente aos modelos de teletrabalho, ao defender que este modo de trabalho iria ser bastante utilizado na indústria da informação,

onde se iria levar o trabalho ao encontro do trabalhador e não o contrário (Oliveira, 2017).

No entanto, apesar de ter tido a sua origem nos séculos passados, este tipo de trabalho ganhou relevância no atual contexto da sociedade devido à globalização e também à necessidade de uma maior flexibilidade laboral. Atualmente pode ser definido como o trabalho realizado à distância com suporte nas novas Tecnologias de Comunicação (Nogueira e Patini, 2012).

Em Portugal e na maioria dos países, devido à pandemia de Covid-19, foi declarado o estado de emergência e grande parte das organizações fecharam, tendo as empresas sido obrigadas a adotar o regime de teletrabalho, o que levou a que trabalhar a partir de casa passasse a ser o novo normal. Esta mudança afetou a forma de exercer a liderança, que antes dependia muito da presença física para motivar os colaboradores. No contexto de teletrabalho, essa presença não era possível, o que trouxe novos desafios, como a dificuldade em motivar, fornecer *feedback* e formar os trabalhadores adequadamente. Neste sentido, é importante que a liderança adote uma postura que promova a motivação, o desempenho e a satisfação dos trabalhadores. Com isto em mente, os tipos de liderança que mais despertam interesse e estudo a nível científico são a liderança transformacional, que se foca muito na capacidade de o líder agir com empatia e foco nas necessidades de cada elemento da equipa, e a transacional, que se foca na ideia de que os liderados devem receber benefícios consoante as funções que têm, focando-se muito nas tarefas. Existe, assim, a necessidade de perceber de entre estes dois tipos qual a melhor opção para o ambiente de trabalho à distância (Morais, 2021).

Num estudo realizado por Joshi, et al. (2009), os autores concluíram que a liderança transformacional influencia a confiança e o comprometimento das equipas de forma positiva, sendo esta característica bastante importante no contexto virtual, o que leva a perceber que os líderes transformacionais são os mais adequados para as equipas à distância, tendo até este tipo de liderança maior impacto nesta modalidade de trabalho do que no sistema tradicional ou presencial (Morais, 2021).

Por fim, no que se refere à adoção deste modo de trabalho nas organizações, importa existir um estudo prévio sobre quais os processos e atividades que podem ser realizados à distância, não bastando apenas fornecer o equipamento informático ao colaborador. É também necessário avaliar o profissional, dando-lhe a devida formação e suporte informatizado para a realização das tarefas, assim como definir as metas e avaliações do trabalhador, não esquecendo um dos pontos mais relevantes que é a estratégia e forma de comunicação dentro da equipa. Atualmente outros aspetos têm sido discutidos como a

necessidade de o colaborador ter um espaço apropriado para realizar as suas funções no seu domicílio e os custos para o trabalhador associados a adoção do teletrabalho (Oliveira, 2017).

1.3 Modelo de Trabalho Híbrido

A pandemia de COVID-19 obrigou as empresas a reagirem às restrições que foram impostas para o combate ao vírus, para poderem sobreviver e continuar com os seus objetivos socioeconómicos. Reagindo imediatamente, as empresas adotaram os conceitos de teletrabalho e híbrido, tendo servido como uma solução eficaz na época em que o COVID-19 se manifestou. Para além do isolamento social, sentido desde o início, novos desafios têm surgido no que diz respeito à dificuldade em gerir equipas totalmente à distância ou híbridas, nomeadamente nos aspetos relacionados com a partilha de conhecimentos, isolamento social, dificuldade de acompanhamento e avaliação de desempenho, fluxos de comunicação, modo de executar tarefas, entre outros. Surgiu assim uma necessidade de aprofundar a investigação do tema para se perceber como resolver os problemas atrás mencionados, assim como garantir a satisfação laboral dos funcionários, fator crucial para o bom desempenho e alcance de objetivos organizacionais (Stratone, 2022).

A estruturação dos novos modelos de trabalho é uma tarefa de extrema complexidade, pois reestruturar não deve ser apenas mudar o organograma e o ambiente de trabalho, mas sim incluir também a forma e desenvolvimento deste (Ouba, 2022).

O mundo dos negócios tem tido uma necessidade acentuada de trabalhar com novos modelos de trabalho flexíveis e é nesse sentido que podemos abordar o conceito de trabalho híbrido, e definido como sendo uma modalidade de trabalho em que o colaborador divide o seu tempo laboral entre trabalhar num local tradicional (escritório) e trabalhar remotamente, tentando conjugar o melhor dos dois lados (Hopkins, 2023).

A modalidade de trabalho híbrido permite que exista um maior equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, pois permite economizar tempo em deslocações, ficando assim os funcionários com mais tempo para atender as necessidades das famílias. Por outro lado, também possibilita que o colaborador esteja presencialmente no seu local de trabalho diminuindo as questões do isolamento social que é mais marcante nas modalidades de trabalho integralmente à distância (Santos, 2023).

1.4 Bem-estar Laboral

O bem-estar é um conceito multidimensional e subjetivo que abrange vários fatores e que se altera de indivíduo para indivíduo. No contexto laboral está associado ao grau em que um indivíduo se sente satisfeito ou não com o trabalho que desempenha. Azevedo (2023) defende que a satisfação está relacionada com o desempenho do colaborador e o seu compromisso para com a empresa. O bem-estar pode assim dividir-se em três dimensões: bem-estar psicológico, físico e social.

O bem-estar psicológico está muito relacionado com as vivências de cada trabalhador, podendo afetar o seu desempenho, pois uma saúde mental debilitada afeta negativamente o indivíduo e conseqüentemente os seus resultados, como a ansiedade, cansaço excessivo, *stress*, depressão, entre outros, que irá certamente fazer diminuir os níveis de motivação. A segunda dimensão está muito relacionada com a condição física do colaborador relativamente à alimentação, nível de atividade física, peso, diabetes, entre outros. Por fim, na terceira dimensão encontram-se as relações sociais desenvolvidas nas organizações que podem gerar um conjunto de sentimentos distintos, como reciprocidade, cooperação, frustração, rivalidade, entre outros sentimentos. Estes podem ser positivos ou negativos afetando o bem-estar de maneiras diferentes (Azevedo, 2023).

No final do século XX existiram imensas mudanças nas organizações e forma de trabalho devido à globalização, à evolução tecnológica e à necessidade de sobrevivência por parte das empresas em mercados cada vez mais competitivos. Para responder a estas alterações e agir conforme a legislação vigente, as empresas têm investido bastante nas condições de trabalho, qualidade de vida e bem-estar dos seus membros. Por um lado, a qualidade de vida no trabalho está relacionada com práticas organizacionais, por outro, diz respeito também aos efeitos dessas condições do ambiente de trabalho na saúde e bem-estar dos colaboradores. (Silva e Ferreira, 2013).

Noutra perspetiva, o bem-estar no trabalho tem sido utilizado para mostrar as conseqüências da qualidade de vida no trabalho. Van et al. (2004) afirmam que o bem-estar no trabalho é o resultado das avaliações positivas que o indivíduo tem sobre as características do ambiente laboral. Por sua vez, Dessen e Paz (2010) afirmam que o bem-estar depende dos colaboradores sentirem que as suas necessidades e desejos são satisfeitos conforme os seus papéis nas organizações e que geram sentimentos de gratificação, apontando como indicadores de bem-estar a valorização do trabalho, reconhecimento pessoal, autonomia, expectativa de crescimento, suporte ambiental, recursos financeiros e orgulho.

Recentemente, têm sido estudadas novas maneiras de aumentar o bem-estar e a satisfação laboral como o teletrabalho e a semana de quatro dias. Esta ideia surgiu durante a pandemia de COVID-19, quando proprietários das empresas e trabalhadores perceberam que não é necessária uma imposição de horários fixos laborais e a presença física dos trabalhadores para se cumprirem as tarefas e objetivos previamente traçados, considerando que nesse período atípico tudo foi cumprido (Azevedo, 2023).

Neste sentido, para melhorar a qualidade de vida, o impacto ambiental e os custos financeiros e temporais relacionados com as deslocações para o local de trabalho, a semana de quatro dias está a ser testada por várias empresas, em diversos países, particularmente na Islândia, Nova Zelândia, Suécia, Japão e também em Portugal. Esta medida está a proporcionar vários benefícios para as empresas nomeadamente na redução de custos de recrutamento e formação, menor *turnover*, redução de custos associados a trabalhadores temporários, menos absentismo, poupança de energia, custos de produção, entre outros. Para os trabalhadores também existem várias vantagens como uma redução no cansaço semanal, podendo ter mais momentos para descansar, maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional, redução do número de horas laborais, melhoria no bem-estar físico e mental, aumento de competitividade, produtividade, sem esquecer uma melhor qualidade de vida (Azevedo, 2023).

No que diz respeito a estas novas formas de trabalhar, o teletrabalho e o modelo híbrido de trabalho podem afetar o nível de bem-estar laboral que está relacionado com certos temas como o isolamento social, empatia nas relações virtuais e forma de comunicação. Apesar destas formas novas de trabalhar terem imensas vantagens, também existem desvantagens ligadas ao bem-estar laboral, nomeadamente no que se refere ao isolamento social, pois o ser humano necessita de pertencer a um grupo e de comunicar. Ao adotar um regime de teletrabalho ou híbrido, esta necessidade irá ter um grau de satisfação mais complexo, pois existe um distanciamento maior entre os membros das equipas, que pode levar a problemas sociais como depressão, baixa autoestima, perda de confiança, entre outros (Barbosa, 2021).

Um estudo realizado em março de 2021 com 7.555 auscultados, no Instituto Rui Barbosa (IRB) sobre o *home-office* e bem-estar, concluiu que 49% das pessoas estão frequentemente em situação de irritação ou ansiedade, o cansaço digital está presente em 39% dos inquiridos e 45% sente falta da interação humana (Barbosa, 2021). Considerando estes resultados é possível perceber que o isolamento social e a redução do contacto presencial causam risco de dor social, caracterizada por uma experiência angustiante decorrente da percepção da distância psicológica de pessoas próximas ou de grupos sociais.

Deste modo, o grande desafio das organizações, atualmente, é entender como transportar as relações interpessoais e experiências para o teletrabalho, já que a confiança se constrói com base nas vivências e é fortalecida de forma mais eficaz em interações presenciais. A confiança é também crucial para as organizações, especialmente no que diz respeito a partilhar conhecimento e à aprendizagem organizacional (Barbosa, 2021).

1.5 Desempenho Laboral e Motivação

O desempenho no trabalho é um tema crucial, pois é um dos principais fatores que, quando positivo, gera valor tanto para a organização como para os colaboradores. O nível de desempenho resulta das ações dos colaboradores, que contribuem diretamente para atingir os objetivos da organização. Ao abordar o tema do desempenho organizacional, é importante distinguir dois conceitos: **o resultado e a eficiência**. O resultado é uma consequência direta do nível de desempenho, pois está diretamente dependente das condições ou estados das pessoas, influenciadas pelo seu desempenho e podem facilitar ou dificultar o cumprimento dos objetivos organizacionais. Já a eficiência corresponde à avaliação desse desempenho, que depende não só do comportamento dos indivíduos, mas também de fatores externos, como a oferta de bens, a procura dos consumidores, crises económicas, e avanços tecnológicos, entre outros (Bendassolli, 2012).

O desempenho incorpora duas dimensões: a tarefa e o contexto. A tarefa refere-se à contribuição do indivíduo para um cargo ou ocupação, por exemplo, o desempenho da tarefa de um vendedor está ligado à capacidade de vendas deste. Na segunda dimensão, o contexto está relacionado com tudo aquilo que se faz para além daquilo que foi determinado inicialmente, ou seja, vai para além do nível técnico, englobando o ambiente social, organizacional e psicológico, que contribuem para a efetividade organizacional e alcance de objetivos. A dimensão de contexto implica, por isto, a realização voluntária de atividades por parte do trabalhador. Desta forma pode concluir-se que o desempenho da tarefa sofre alterações consoante a função dos cargos ou tarefas realizadas, enquanto o desempenho contextual está fortemente relacionado com aspetos motivacionais e de personalidade. O desempenho no trabalho é, portanto, entendido como o nível que um trabalhador tem ao executar a sua tarefa, abrangendo por um lado as normas estabelecidas pela organização e, por outro, o seu nível de envolvimento e proatividade (Aveleira, 2013).

Com o aumento da competitividade no mundo empresarial, as organizações precisam de focar-se em como gerar o máximo de produtividade para se diferenciarem no mercado (Ferreira e Dias, 2017), sendo o desempenho um conceito chave fortemente ligado aos

comportamento e ações dos trabalhadores. É, portanto, importante valorizar, mais do que nunca, o fator humano no ambiente de trabalho, o que incorpora a sua satisfação, desempenho e qualificação.

No mundo empresarial existem três conceitos que estão interligados, sendo estes o bem-estar, qualidade de vida e produtividade que dependem imensamente das condições de trabalho oferecidas, pois empregados satisfeitos geram um nível maior de desempenho, que resulta num ganho de produtividade que satisfaz tanto a empresa como os seus clientes (Ouba, 2022).

A produtividade pode ser entendida como a junção da eficiência e da eficácia (King, 2007). No entanto, no contexto de trabalho, a produtividade está inteiramente ligada à qualidade de vida, tornando-se crucial que a organização alinhe a sua forma de agir de modo a proporcionar um ambiente favorável ao bem-estar e qualidade de vida do trabalhador e assim conseguir que este se sinta confiante e satisfeito, o que irá gerar benefícios positivos e produtividade. Desta forma será possível criar um ciclo benéfico tanto para o colaborador como para a organização. Uma forma de melhorar a qualidade de vida do funcionário é investir na saúde no local de trabalho, o que impacta a vida do indivíduo de modo externo e interno e permite reduzir o absentismo, produzindo maior efetividade nos serviços prestados e consequentemente mais produtividade (Ouba, 2022).

Quando abordamos o tema de trabalho híbrido é importante também pensar sobre como a produtividade é afetada. Esta modalidade de trabalho permite obter vários benefícios, sendo alguns destes a redução do desgaste físico nas deslocações diárias até ao trabalho, a flexibilidade de horários e redução de custos de transporte. Ao ter estes benefícios, o colaborador consegue estar mais presente diariamente no ambiente familiar, obter mais tempo para lazer e descanso, maior liberdade e, em geral, melhor vida social. Tudo isto tem impacto na qualidade de vida do trabalhador e até gera benefícios para a empresa no que se refere a menos gastos com os espaços físicos, redução de *turnover*, menor absentismo, colaboradores mais eficazes e produtivos o que gera consequentemente maior eficiência organizacional (Cimas, 2023).

É necessário existir um equilíbrio entre produtividade e qualidade de vida do colaborador, fazendo com que a vida pessoal e o descanso sejam tão valorizados quanto o desenvolvimento profissional. Deste modo, o objetivo das organizações relativamente aos colaboradores deve ser a produtividade saudável, conjugando assim bem-estar e eficiência (Cimas, 2023).

Um tema que está muito ligado à produtividade no trabalho é a motivação, definida por Cunha et al. (2016, p. 119) como sendo “o conjunto de forças energéticas que têm origem

quer no indivíduo, quer fora dele, que dão origem ao comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração”, pois as organizações ao investirem no capital intelectual conseguem motivar mais os seus funcionários que estarão, por sua vez mais dispostos a esforçarem-se para alcançar os objetivos empresariais previamente traçados pelos gestores. Quanto mais a empresa valoriza o trabalhador, maior retorno consegue dele. O capital humano/intelectual da organização é um dos maiores ativos. Assim, valorizar essa mão-de-obra é essencial para o crescimento de qualquer entidade. A motivação é o impulso que leva à ação, justificando o porquê do indivíduo se comportar de determinada maneira, determinando se o colaborador terá ou não uma longa permanência na empresa, pois isso não depende só das capacidades profissionais deste, mas também do seu nível de motivação (Brito e Santos, 2021).

A motivação pode ser intrínseca ou extrínseca, sendo que a motivação intrínseca surge por necessidade própria e está relacionada com a forma interior, da satisfação, do desafio e do desejo do indivíduo, pois este sente satisfação por estar a desempenhar determinada tarefa que considera de interesse focando-se na realização do seu objetivo, o que se torna num interesse individual e não de algo que foi imposto. Este tipo de motivação gera mais resultado, pois os indivíduos tendem a satisfazer as suas necessidades primeiramente do que as dos demais (Ferreira e Dias, 2017). Um bom exemplo disto, apresentado por Cunha (2016), é um empresário milionário que continua a trabalhar arduamente, pelo prazer que essa atividade lhe dá. No entanto, há que ter em atenção que apesar de a motivação intrínseca tender a manter-se mais tempo, esta pode mudar a qualquer momento, pois o que motiva uma pessoa hoje pode já não a motivar futuramente.

A motivação extrínseca, por seu lado, está relacionada com o ambiente de trabalho, situações e estímulos externos. São por isso fatores motivacionais que necessitam de benefícios, como salário, dias de folga extra, prémios entre outros para gerarem satisfação a realizar as tarefas (Ferreira e Dias, 2017). Os colaboradores têm determinado comportamento para obter determinado benefício ou evitar punições, sendo um exemplo disso um trabalhador que tem um salário modesto e realiza trabalho rotineiro, estando apenas motivado porque o trabalho lhe garante sustento e não por estar intrinsecamente motivado (Cunha, 2016).

Neste sentido, um bom líder deve criar condições para que o trabalhador possa ser motivado, tanto de forma intrínseca, querendo ele próprio contribuir para o sucesso da organização, como extrínseca, dando-lhe benefícios que o façam sentir-se recompensado pelo trabalho que desempenha.

1.6 Gestão de Equipas em Teletrabalho e Híbridas

O contexto da pandemia colocou aos gestores novos desafios, obrigando-os a mudar processos, criar condições de adaptabilidade/flexibilidade e redefinir prioridades. Um dos grandes objetivos atuais das organizações é tornarem-se mais humanas, de modo a aumentarem os níveis de produtividade. Neste sentido, o distanciamento social causado pelo teletrabalho e híbrido torna-se uma preocupação. Por um lado, o trabalhador não deve perder a qualidade das suas relações interpessoais no contexto profissional e, por outro, na perspetiva da organização, é necessário manter os níveis de confiança, processos de comunicação e métodos de liderança (Barbosa, 2021).

O nível de confiança da equipa é o fator principal nas equipas com alto desempenho, sendo que nas equipas à distância ou híbridas este conceito é aplicado com foco no sentimento de pertença por parte do colaborador. O nível de confiança pode ser afetado negativamente por algumas barreiras que existem no contexto de comunicação virtual, nomeadamente no que se refere a esta ser assíncrona, o que a faz não ser tão eficaz como a tradicional. Além disso, existem outras barreiras como as de horário, quando a comunicação é feita entre pessoas situadas em diferentes países, demora na resposta, a impossibilidade de ter tantas conversas informais versus as que ocorrem no modelo presencial na hora de pausa ou de almoço que permitem conhecer os diferentes pontos de vista. Um dos desafios nos modelos de teletrabalho e híbrido é assim, garantir um grau eficaz de confiança remotamente, que pode ser melhorado com um primeiro contacto cara a cara (Barbosa, 2021).

A comunicação eficaz pode diminuir as barreiras ao nível da confiança, através da frequência desta como, por exemplo, a adoção de reuniões virtuais para discutir aspetos relacionados com a equipa, seja relativamente a aspetos do trabalho, como para perceber a opinião dos colaboradores, realizar avaliações fornecer *feedbacks*, entre outros. A qualidade da informação é um fator crucial, pois esta deve ser clara e eficaz. No modo presencial existem vários sinais e expressões que permitem compreender se a pessoa percebeu ou não a mensagem transmitida, o que não acontece tão eficazmente no contexto virtual. Por fim, o conteúdo das mensagens deve ser claro com foco nas tarefas, mas também em parte, na interação social, melhorando os níveis de coesão e de confiança (Barbosa, 2021).

Alguns desafios que influenciam a atuação dos líderes em sistema de teletrabalho, de acordo com Bucater (2016), são:

- O domínio das ferramentas tecnológicas;
- A variedade cultural;
- A transmissão eficaz da cultura da empresa;

- Controlar as metas e avaliar o desempenho do liderado;
- Manter a equipa motivada;
- Desenvolver os liderados;
- Superar a barreira de falta de contacto presencial.

Tendo em conta estes novos desafios, o conceito de liderança ocupa extrema importância, no sentido dos liderados não se sentirem isolados ou terem a perceção de rejeição, ou desconexão dos restantes membros de equipa, sendo importante referir algumas competências que os líderes destas equipas devem apresentar (Bucater, 2016):

- Adaptação à mudança;
- Agilidade nas decisões;
- Comunicação eficaz, tanto oral como escrita;
- Foco na construção de relacionamentos com alto grau de confiança;
- Empatia;
- Inovação;
- Adoção de uma mentalidade multicultural;
- Resiliência.

Em suma, é possível concluir que as modalidades de teletrabalho e trabalho híbrido exigem novas responsabilidades, reestruturação de processos e desenvolvimento de pessoas, que torna insuficientes os modelos tradicionais de liderança, sendo necessário rever o papel do líder tradicional (Bucater, 2016).

1.7 Liderança e Liderança Digital

Desde há muito que o conceito de liderança nas organizações gera interesse por parte dos investigadores, no entanto, no início do século passado, o tema começou a gerar várias definições de liderança, como, por exemplo, que é “um processo de motivar pessoas a trabalharem colaborativamente para alcançar grandes coisas” ou “a capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros” (Cunha et al., 2016, p. 260). As primeiras teorias focaram-se assim nas características de um líder de sucesso, enquanto as posteriores consideram também o papel dos seguidores e a natureza da liderança (Attieha, 2021).

Atualmente, devido essencialmente à pandemia de COVID-19, emergiram os novos modos de trabalho, nomeadamente o teletrabalho e o modelo híbrido, tendo sido neste sentido

que se desenvolveu o conceito inicial de **liderança digital** definido como “um processo de influência social incorporado em contextos próximos e distantes, através da utilização de tecnologias de informação, que podem produzir mudanças nas atitudes, sentimentos, pensamento, comportamento e desempenho” (Lorca e Belli, 2023, p. 2), ganhando posteriormente outra definição caracterizada por “uma forma de liderar um grupo composto por pessoas que trabalham em diferentes departamentos, organizações e países” (Lorca e Belli, 2023, p. 2). A principal diferença entre este tipo de liderança e a liderança tradicional é a utilização da tecnologia na tomada de decisões, onde as interações são feitas à distância e não presencialmente, onde os indivíduos podem estar dispersos espacial e temporalmente. Existem, por isso, obstáculos específicos deste tipo de liderança que têm por base os aspetos que não se podem expressar normalmente numa interação social digital como o caso de gestos, postura cultural e olhares (Lorca e Belli, 2023).

A liderança digital é atualmente um desafio crucial no trabalho diário dos gestores e suscita uma necessidade de elevado conhecimento tecnológico para atender às necessidades dos funcionários e construir relacionamentos entre eles, pois são necessárias várias ferramentas de comunicação para liderar pessoas por meio de canais digitais. O conceito *e-leadership* proposto por Carvalho (2022, p. 14) é definido como “um processo socialmente influenciado e mediado pela tecnologia digital”, que visa produzir uma mudança nas atitudes, sentimentos, pensamentos, comportamentos e desempenho entre indivíduos, grupos e as respetivas organizações.

1.8 Liderança Transformacional

A liderança transformacional é um tipo de liderança que têm gerado imensos estudos e que pode ser utilizada, tanto nos modelos presenciais de trabalho como nos modelos à distância. Um líder transformacional recebe esse nome por ser capaz de inspirar e influenciar as pessoas a segui-lo. Estes líderes promovem a consciência dos seus liderados, apelando a valores como justiça, liberdade, humanitarismo e paz. Este tipo de liderança pode ser definido como “o processo através do qual os líderes fomentam o empenhamento dos seguidores e os induzem a ultrapassar os seus autointeresses (designadamente os materiais) em prol dos objetivos da organização, assim conseguindo obter o seu empenhamento e produzindo grandes mudanças e elevados desempenhos” (Cunha, 2016, p. 305).

A teoria da liderança transformacional foca-se nas características do líder, semelhante à teoria dos traços, que defende que um líder é composto por um conjunto de traços e atributos que lhe permite ter sucesso nos exercícios da liderança, apenas por ter certas

características na sua personalidade. Este foco nas características dos líderes permite perceber que estes têm influência considerável sobre os seus seguidores, conseguindo fazer com que os seus liderados acreditem num objetivo e se movam em direção a este com pouca ou nenhuma resistência. Um líder transformacional esforça-se assim em tomar decisões para um bem maior, tendo em conta o bem-estar, objetivos e motivações de todos os elementos da equipa (Medianik, 2016).

De acordo com Ginsburg (2009), líderes transformacionais possuem características específicas como um alto nível de carisma, que ajuda a influenciar os seus seguidores a procurarem altos níveis de iniciativa, confiança e eficácia coletiva relativamente à empresa, mas, também pessoalmente. Além disso, este tipo de líder estimula a curiosidade intelectual que gera inovação visando capacitar os seus liderados a encontrarem novas formas de atingir objetivos organizacionais, através da possibilidade de terem níveis de autonomia consideráveis na realização das suas tarefas (Ginsburg, 2009).

No contexto das equipas totalmente à distância ou híbridas, os estilos e teorias de liderança devem adaptar-se à virtualidade, não tendo sido ainda definido com clareza qual o estilo de liderança considerado mais assertivo para estas. É importante, por isto, que os líderes aprendam a lidar com dificuldades provenientes de comunicações não presenciais, diversidade de personalidades e membros, problemas técnicos, entre outros, para garantir o sucesso e bom desempenho das suas equipas. Outra questão a abordar é que, tendo em conta um estudo analisado por Pereira (2020), realizado com 412 empregados de uma empresa multinacional, localizados em diversos países, os líderes de equipas virtuais deverão adotar um comportamento misto, orientado para as tarefas, mas também focar-se consideravelmente nos relacionamentos.

1.9 Liderança Transacional

Outro tipo de liderança muito abordada é a liderança transacional, que está relacionada a líderes que se focam em finalizar tarefas, recorrendo a punições ou recompensas para influenciar o nível de desempenho dos seguidores. Este estilo de liderança é associado a características estereotípicas masculinas, como competitividade, autoridade hierárquica, alto controlo por parte do líder e determinação de objetivos e processos que envolvem trocas (Couto-de-Soza e Tomei, 2008).

Percebe-se assim que o foco principal dos líderes transacionais é nos objetivos, realçando a relação entre desempenho, punição e recompensa, bem como fornecer *feedback*

construtivo para manter os seguidores focados na tarefa. É considerada uma liderança de estilo passivo, pois o líder só intervém com a equipa quando os procedimentos ou as normas para a realização das tarefas não são cumpridas, ao contrário de outros tipos de liderança como a transformacional, que adota um estilo ativo, pois os líderes são orientadores que detetam erros e aumentam a sensibilidade dos liderados, acerca do que é importante para os motivar e fazer com que estes tenham um desempenho além das expectativas (Dias, 2015).

Este estilo relaciona-se com ligações entre o dar e o receber, através de recompensas pelo bom desempenho, como os aumentos salariais, promoções de cargos, benefícios a nível de saúde e as punições, tanto a nível psicológico, como *feedback* negativo e chamadas de atenção ou ao nível material como retirar algum benefício ao colaborador (Araújo, 2019).

A liderança transacional tem sido também associada à motivação extrínseca e a uma barreira para a criatividade e inovação. Foi também percebido que este tipo de liderança tem maior sucesso em trabalhadores com pouca escolaridade versus trabalhadores com ensino superior, facto justificado pelos estudos superiores fazerem aumentar as aspirações individuais, no que se refere ao percurso profissional ou às opções disponíveis de emprego. Além disso, trabalhadores com mais escolaridade não se sentem envolvidos com um líder de ação passiva, que não interfere até os problemas serem sérios e que atrasam decisões (Ojevan, 2024).

Atualmente, as organizações necessitam de ter a capacidade de liderar com mudanças frequentes. Nesse sentido, outro tipo de liderança foi apontado como uma maneira eficaz de conseguir realizar mudanças organizacionais transformadoras, definida como liderança transformacional, onde os líderes ajudam a organização a realinhar os valores e cultura, que promovem a mudança e a inovação (Couto-de-Soza e Tomei, 2008).

1.10 Comunicação e Liderança em Equipas em Teletrabalho ou Híbridas

A comunicação pode ser percebida como “a troca de informação entre um emissor e um recetor/audiência, e a inferência (perceção) de significado entre as pessoas envolvidas no processo” (Cunha et al., 2016, p. 414). Segundo os mesmos autores, a comunicação contém uma série de elementos fundamentais para ser eficaz, nomeadamente:

- Emissor – Pessoa ou organização que deseja comunicar com um recetor;
- Recetor – Indivíduo que recebe a informação;
- Codificação – Código ou linguagem emitido pelo emissor e compreendido pelo recetor;

- Mensagem – Resultado da codificação, pode ser interpretada independentemente da vontade, intenção ou razões subjetivas do emissor;
- Canal – Forma pelo qual a mensagem é transmitida, permitindo a comunicação entre emissor e recetor (reuniões presenciais, Skype, carta, jornais, telefonemas entre outros)
- Descodificação – Tradução feita pelo recetor dos aspetos verbais e não verbais da mensagem transmitida pelo emissor que faz o recetor interpretar a mensagem e atribuir um determinado significado;
- *Feedback* – Mensagem de retorno que o recetor envia ao emissor de origem, tornando-se nesta fase também um emissor.

A comunicação é um aspeto fundamental para o sucesso de qualquer negócio, pois é ela que permite conectar indivíduos para se formarem equipas, assim como unir departamentos e otimizar processos de partilha de conhecimentos que ocorrem entre um remetente e vários recetores em destinos remotos. Estudos comprovam também que existe uma relação entre a comunicação e o desempenho das equipas e gestão eficaz dos projetos (Lande, 2018). A comunicação facilita a construção de relacionamentos e a confiança entre vários indivíduos, sendo por isso um fator-chave importante para o estabelecimento e gestão eficaz de um grupo de trabalho.

No ambiente virtual a comunicação continua a ter extrema importância e o principal desafio dos líderes passa por se focarem em promover relacionamentos de proximidade com os diferentes membros da equipa para garantir a participação, envolvimento, assim como promover a confiança entre todos os participantes. A comunicação é considerada como um dos principais desafios para as equipas de teletrabalho e híbridas, pois é necessária uma adaptação rápida do líder na forma de comunicar, tendo em conta as particularidades deste tipo de trabalho. Além disso, um das principais dificuldades comunicativas nas equipas virtuais é a dificuldade de partilha de conhecimento, pois num ambiente tradicional de escritório existem cerca de 75 minutos de um dia de trabalho refletido em “conversas de café” ou informais onde é possível partilhar experiências e ideias que têm impacto na criação de conhecimento organizacional, algo que não acontece nas equipas à distância, onde a comunicação é realizada de uma forma formal e direcionada ao trabalho, dificultando assim a partilha de conhecimento entre os diferentes membros da equipa (Smith e Ruiz, 2020).

Pode então definir-se que um bom líder de uma equipa remota ou híbrida deve atuar consoante a equipa, promovendo um diálogo aberto que permita aos liderados partilhar questões, preocupações, valores, normas e aspetos que contribuam positivamente para a

criação da cultura positiva da equipa, para gerar mais partilha de conhecimento, assim como criar lealdade e comprometimento entre os colaboradores e a entidade (Stratone, 2022).

1.11 Desafios e Oportunidades nas Equipas de Teletrabalho e Híbridas

Como referido anteriormente, a pressão das organizações em desenvolver soluções para as restrições impostas devido à pandemia de COVID-19 fez evoluir consideravelmente o conceito de trabalho híbrido. Os resultados de um estudo realizado nos EUA sugerem que o trabalho híbrido é o futuro para a maioria das empresas, apresentando uma tendência de adesão no valor de 53%, enquanto o teletrabalho apresenta uma percentagem de adesão de 24%; apenas 23% das empresas poderão manter o trabalho unicamente em sistema presencial (Cristea, 2022).

Tendo isto em conta, é importante perceber as oportunidades/vantagens e desafios que se podem encontrar nas equipas com a tipologia de trabalho híbrido. Com base nos trabalhos de Chafi et al., (2021), Cristea (2022), Santos (2023), e Weijde (2023), foi possível identificar várias vantagens, tanto para a empresa como para o trabalhador:

Empresas

- Maior facilidade de comunicação entre fornecedores e consumidores, através da utilização de TI;
- Redução de custos de escritório e administrativos (luz, limpeza, água, manutenção, entre outros);
- Maior nível de produtividade no trabalho;
- Maior grau de retenção de funcionários por parte das organizações.

Trabalhador

- Possibilidade de aproveitar a parte presencial deste modo de trabalho para se desenvolver o convívio social, a criação de *insights* e a redução do isolamento social;
- Maiores graus de autonomia que geram maiores níveis de motivação;
- Melhoria de saúde dos colaboradores com especial relevo na saúde mental;
- Maior possibilidade de concentração, nos casos em que o trabalhador tem um local adequado no seu domicílio para o exercício das suas funções;
- Diminuição do custo de transportes e ganho de tempo associado;

- Maior possibilidade de integração no mercado de trabalho de pessoas com deficiências;
- Diminuição do *stress*;
- Maior equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

A não adoção de novos métodos de trabalho leva a alguns desafios e desvantagens que podem ser encontrados na revisão da literatura (Cristea, 2022, Chafi et al., 2021 e Lorca, 2023), designadamente:

Empresa

- A impossibilidade de oferta de trabalhos flexíveis por parte das empresas poderá ter efeito negativo nos fatores de intenção e retenção de colaboradores;
- Na ausência de flexibilidade de contrato de trabalho, os funcionários tendem a ter uma perceção de falta de qualidade de vida que gera desmotivação;
- Maior possibilidade de ocorrência de conflitos dentro de equipas relacionado com fluxos deficitários de comunicação;
- Menor inovação devido à maior dificuldade de partilha de ideias proveniente de redes estáticas e isoladas.

Trabalhador

- Maior dificuldade de partilha de conhecimento devido à falta de comunicação informal;
- Menor possibilidade de progressão de carreira devido à falta ou reduzido vínculo entre os líderes e as suas equipas;
- Dificuldades na organização do tempo laboral devido a distrações no domicílio.

Após a análise destas vantagens e desvantagens no modo de trabalho híbrido, é importante existir uma investigação mais profunda de como gerir eficazmente as equipas com estas características, de modo a conseguir maximizar-se os benefícios, tanto para o lado das empresas como para o dos indivíduos. Algumas boas práticas referidas por Cristea (2022):

- A liderança eficaz com líderes formados para gerir este tipo de equipas;
- Formação adequada ao nível de utilização de TI e do modo de realizar as tarefas e fluxo de trabalho dentro das equipas;

- Utilização de uma comunicação e coordenação assertiva de modo a tentar reduzir a dificuldade de partilha de ideias e de conhecimento que gera baixo nível de inovação;
- Manter altos níveis de confiança entre os membros das equipas e para com os líderes;
- Correto acompanhamento e avaliação de desempenhos, transmitindo frequentemente *feedback*;
- Aplicação do conceito de liderança digital, que visa dotar os líderes para conseguirem realizar os exercícios de liderança com foco nas tarefas, mas com especial atenção no desenvolvimento de relações dentro das equipas.

2 Metodologia Aplicada

Esta segunda parte pretende apresentar a pergunta de partida para a investigação, os objetivos do estudo, o objeto de estudo, a metodologia, assim como as técnicas de recolha e tratamento dos dados.

2.1 Pergunta de Partida

De acordo com Quivy e Campenhoudt (1998), a pergunta de partida desempenha um papel fundamental no desenvolvimento de uma investigação científica, sendo o ponto de partida que estrutura o restante do estudo. Para delimitar o objeto de estudo, assim como orientar a formulação da problemática, esta pergunta deve ser clara, específica e bem definida. Além disso, deve ser pertinente e exequível, assegurando que a investigação possa ser realizada dentro dos recursos e prazos disponíveis. Deve também permitir guiar e auxiliar na escolha dos métodos e estratégias de investigação.

Neste caso a pergunta de partida que deu início à investigação foi: **“Qual a percepção que líderes e liderados têm quanto à utilização do modelo de trabalho híbrido no Grupo Boticário Portugal?”**

2.2 Objetivos do Estudo

Para o correto desenvolvimento da presente dissertação foi necessário definir eficazmente os objetivos, tanto geral como específicos, para guiar todo o estudo.

No que se refere ao objetivo geral, este passa por **compreender qual a percepção, tanto dos líderes como dos liderados, no Grupo Boticário Portugal relativamente à utilização do modo de trabalho híbrido**. Já no que diz respeito aos objetivos específicos que auxiliam no alcance do objetivo geral, estes passam por:

- Perceber como os líderes contribuem para tornar o trabalho híbrido mais eficaz;
- Compreender a percepção dos líderes e liderados no que se refere ao nível de desempenho laboral ao utilizarem o modo de trabalho híbrido;
- Compreender a percepção dos líderes e liderados no que se refere às vantagens e desvantagens do modo de trabalho híbrido;

- Compreender a perceção dos trabalhadores e líderes no que se refere ao impacto que o modo de trabalho híbrido tem no bem-estar e nas suas vidas pessoais;
- Perceber quais são as características que mais são valorizadas num gestor de equipa nesta modalidade de trabalho.

2.3 Objeto do Estudo

A investigação foi desenvolvida no Grupo Boticário Portugal, que pertence ao Grupo Boticário Brasil, uma empresa de grande dimensão e relevância a nível mundial e que em Portugal está situada no distrito e localidade de Lisboa. O setor de atuação é o de comércio de produtos cosméticos e de higiene.

A escolha desta empresa deveu-se a dois aspetos: primeiro por já ter sido considerada uma das melhores empresas para se trabalhar em Portugal, segundo o ranking “*Great Place to Work*” (Grupo Boticário, 2022), e por utilizar, na grande maioria, o modelo de trabalho híbrido, e também por a investigadora ter contacto privilegiado com a empresa.

Para maior diversidade dos dados, optou-se por convidar a participar no estudo trabalhadores de vários departamentos, nomeadamente *Demand, Trade, Projectos, Marketing, Portefólio/Pricing, Regulatório e Logística*. Refira-se que, na análise dos dados, foram omitidas as funções de cada trabalhador para preservar o anonimato. Além disso, para enriquecer o estudo e considerar vários pontos de vista, decidiu-se entrevistar trabalhadores situados em dois graus hierárquicos. Foram assim selecionados, com a ajuda de uma colaboradora da empresa, sete líderes de departamento e 11 liderados. Inicialmente, pensou-se que poderiam existir algumas pessoas que não quisessem participar no estudo, no entanto, todas aceitaram o que foi bastante positivo para o desencadear da investigação. As entrevistas decorreram durante o mês de maio de 2024.

2.4 Opções Metodológicas

Este trabalho foi desenvolvido com base numa metodologia qualitativa de carácter exploratório, visando interpretar de forma empírica o tema em estudo. Assim, procura-se compreender e interpretar os fenómenos a partir dos significados que as pessoas lhes atribuem (Denzin e Lincoln, 1998). Como método de pesquisa, utilizou-se o estudo de caso, que, de acordo com Stake (2012) é uma abordagem de investigação que permite uma

compreensão aprofundada de um fenómeno no seu contexto real, visando perceber ao pormenor a sua interação com o contexto em análise.

2.5 Técnicas e Fontes de Recolha de Informação

Após a definição da pergunta de partida, que, de acordo com Quivy e Campenhoudt (1998), é o primeiro passo para o desencadear de uma investigação, começou a pensar-se em como recolher informação.

Passando-se a etapa de exploração de uma investigação, realizou-se inicialmente uma revisão de literatura, que permitiu contextualizar e aprofundar o conhecimento sobre o fenómeno em estudo. Algumas questões abordadas pelos autores tinham espaço para uma análise mais detalhada, tendo surgido a ideia de aplicar entrevistas semi-diretivas com indivíduos escolhidos da Organização em estudo, para conseguir atingir os objetivos propostos.

O primeiro contacto com a empresa onde seriam realizadas as entrevistas foi feito em novembro de 2023. Nessa altura foi questionada a possibilidade de se realizar o caso de estudo. Após aprovação por parte da empresa, visando a correta definição do método de recolha de dados, foi necessário passar pela etapa da problemática, definida por Quivy e Campenhoudt (1998), como sendo a etapa onde se decide a abordagem teórica que servirá para tratar o problema colocado pela pergunta de partida.

A etapa seguinte consistiu em definir o que seria observado, em quem e de que forma, considerando estas três questões como parte integrante da fase de observação de uma investigação, conforme proposto por Quivy e Campenhoudt (1998). Relativamente à questão o que observar, a investigadora iniciou a identificação de aspetos ainda não explorados em grande abrangência na revisão da literatura científica, nomeadamente a forma de superar os novos desafios na gestão de equipas que adotam o trabalho híbrido. Além disso, procurou compreender como esta modalidade impacta no bem-estar dos trabalhadores, percebendo que, embora existam aspetos positivos, também se identificaram impactos negativos. Outro tema relevante foi perceber quais as características mais valorizadas num líder para este modelo de trabalho, sendo uma questão que ainda carece de investigação aprofundada (Bucater, 2016). Na questão de investigação “a quem”, a investigadora observou a estrutura da empresa e, como já referido, tentou escolher indivíduos de vários departamentos, para conseguir uma maior diversidade de respostas. Além disso, focou-se na gestão intermédia, por ser um nível hierárquico que tem vários tipos de funções, desde funções operacionais a

estratégicas. Por fim, para responder à questão de investigação “como”, utilizou-se a observação indireta, dirigindo-se aos sujeitos para obter a informação pretendida (Quivy e Campenhoudt, 1998).

A recolha de informação teve como fonte as entrevistas aos líderes dos departamentos selecionados, assim como aos liderados, possibilitando dois tipos de visões para o tema em estudo. As entrevistas realizadas foram todas semi-diretivas com um planeamento prévio das questões, mantendo, no entanto, uma flexibilidade que permitiu, por um lado, captar de forma eficaz os pontos de vista dos entrevistados relativamente ao objetivo central de cada pergunta, mas, por outro, ofereceu aos inquiridos a oportunidade de complementar as suas respostas com informações que consideravam relevantes para o estudo.

Foi elaborado previamente um guião de entrevista para os líderes e outro distinto para os liderados (apêndices 1 e 2). A investigadora manteve sempre o distanciamento da sua opinião, visando não influenciar as respostas. As entrevistas foram todas realizadas no mês de maio de 2024 através da plataforma *Google Meet*, cada uma com uma duração aproximada de uma hora, tendo sido questionada a possibilidade de gravação, obtendo-se sempre a aprovação dos inquiridos. Após finalização das entrevistas, foi realizada a devida transcrição para retirar as informações-chave que posteriormente auxiliaram na análise de conteúdo.

A revisão da literatura mencionada anteriormente foi também uma fonte de inspiração, que, conjugada com as entrevistas, permitiu cruzar ideias e obter o máximo de informação e ideias pertinentes relativamente ao tema da investigação.

2.6 Análise e Tratamento de Dados

No que diz respeito a forma de tratamento da informação foi utilizada a análise de conteúdo definida como sendo “uma técnica de investigação que por meio de uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações tem por finalidade a interpretação destas mesmas comunicações” (Bardin, 2016).

Dentro da análise de conteúdo existem quatro técnicas, sendo estas a análise categorial, a análise de avaliação, a análise de enunciação e a análise de expressão. Tendo em conta o tipo de estudo a realizar, a técnica mais adequada a aplicar foi a análise categorial, caracterizada por ser uma técnica de desdobramento do texto em categorias, para organizar-se as mensagens recolhidas conforme conceitos a abordar (Bardin, 2016).

Para a correta aplicação da análise de conteúdo é importante seguir as suas fases, sendo estas a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos dados recolhidos.

Inicialmente, na pré-análise é necessário organizar as informações retirando-se as ideias principais. Esta etapa foi realizada ao transcreverem-se as entrevistas para texto, retirando-se apenas as ideias relevantes para suporte à resposta dos objetivos do estudo. Seguidamente, na fase de codificação, elaboraram-se as tabelas síntese que permitiu a organização da informação segundo os guiões das entrevistas, auxiliando o processo de discussão de resultados obtidos. Por fim, na fase de tratamento de resultados, o foco foi em responder às questões da investigação, tendo-se feito um cruzamento entre as perceções dos entrevistados e a revisão da literatura realizada na secção 1.

3 Apresentação e Discussão dos Resultados do Estudo

Esta terceira parte da investigação visa caracterizar a empresa utilizada na investigação, assim como apresentar e analisar os resultados obtidos nas entrevistas realizadas aos líderes e liderados, conjugando as informações obtidas com a revisão da literatura apresentada na secção 1.

3.1 Caracterização da Empresa em Estudo

A empresa selecionada para a realização das entrevistas que sustentaram esta investigação foi o Grupo Boticário Portugal. A principal motivação para a escolha desta organização deveu-se à sua ampla adoção do modelo de trabalho híbrido e, além disso, ter sido reconhecida em 2021, como uma das melhores empresas para trabalhar em Portugal, segundo o *ranking* "Great Place to Work" o que torna a organização um caso relevante para a investigação. Estes fatores sugeriam que as perceções dos colaboradores da empresa poderiam oferecer contribuições valiosas para o desenvolvimento do estudo.

O Grupo Boticário Portugal faz parte da área internacional da estrutura do Grupo Boticário Brasil com sede em Curitiba. A empresa nasceu em 1977 numa pequena farmácia de manipulação de cosméticos. O objetivo do fundador desta empresa, Miguel Kringsner, era produzir uma marca de beleza 100% brasileira com produtos de alta qualidade inspirados na preocupação com as pessoas. Em 1986, deu-se a primeira expansão internacional do grupo

ao abrir a primeira loja” O boticário” em Portugal no centro comercial das Amoreiras. A marca foi bastante bem recebida pelos portugueses.

Atualmente, a empresa está sediada em Lisboa e opera com o CAE 47750 - Comércio a retalho de produtos cosméticos e de higiene, em estabelecimentos especializados e faz parte das primeiras escolhas dos consumidores dentro do setor onde atua. Nesta altura, existem em todo o país 61 lojas da Marca “O Boticário” e 2 lojas de outra marca do grupo “Quem disse Berenice”, que tem como foco a maquilhagem.

A missão do Grupo Boticário Portugal reside em criar oportunidades no sector da beleza, transformando a vida das pessoas e consequentemente o mundo ao seu redor. Com suporte a esta missão o grupo apresenta os seus valores em forma de essências, devido ao setor onde atua, sendo estas (Grupo Boticário, 2022):

- **Fazemos os Olhos dos Nossos Clientes Brilharem** – Por focarem as ações nas necessidades dos seus clientes, ouvindo-os sempre e promovendo uma cultura de proximidade;
- **Somos Inquietos** – Procuram um ambiente de aprendizagem contínua, através da recolha de *feedbacks* e procurando sempre fazer mais e melhor;
- **Cuidamos das nossas Relações** – Focam-se nas pessoas e em cuidar de todos os que colaboram com o Grupo;
- **Somos Apaixonados pela Execução** – Conseguem escolher e priorizar as ações que levam à melhor execução das estratégias definidas;
- **Procuramos Sucesso Responsável** – Em cada decisão existe sempre uma ponderação de impacto em 5 dimensões: empresa, colaboradores, parceiros, clientes e sociedade.

Para a escolha dos entrevistados foi necessário analisar a estrutura hierárquica da organização (Anexo 1), de modo a perceber quais os indivíduos mais apropriados para serem entrevistados para responder aos objetivos do estudo, assim como quais teriam mais disponibilidade e abertura. Para esta seleção a investigadora teve o auxílio de uma das líderes que foram entrevistadas, tendo-se definido o público-alvo na gestão intermédia da empresa, resultando em sete líderes de departamentos, nomeadamente, *Demand*, *Trade*, *Projetos*, *Marketing*, *Portefólio/pricing*, *Regulatório* e *Logística*, e onze liderados pertencentes a esses mesmos departamentos.

3.2 Discussão dos Resultados Obtidos – Líderes

Nesta parte da investigação, foi realizada a análise das entrevistas aos líderes da empresa. A análise seguiu a estrutura do guião da entrevista (apêndice 1). Assim, começou com uma breve caracterização do contexto organizacional. Em seguida, foram analisados os métodos que os líderes consideravam importantes para tornar o trabalho híbrido mais eficaz. Posteriormente, foi examinada a perceção dos líderes relativamente ao nível de desempenho dos seus seguidores ao utilizar o modelo de trabalho híbrido. Também foi apresentada a perceção dos gestores sobre o impacto dessa modalidade de trabalho nas suas vidas pessoais e no seu grau de bem-estar. O penúltimo tópico abordou a perceção dos líderes sobre os tipos de liderança e características do líder que poderão ser importantes no contexto do trabalho híbrido. Por fim, o último aspeto discutido foi as vantagens e desvantagens do trabalho híbrido, segundo a opinião dos líderes da empresa utilizada no estudo de caso.

3.2.1 Caracterização do Ambiente Organizacional

A entrevista aos líderes iniciou-se com perguntas relacionadas com a caracterização geral do ambiente organizacional (apêndice 3), sendo que o principal intuito desta secção foi auxiliar na compreensão de forma geral de como decorria o ambiente de trabalho na organização. Inicialmente a ideia inicial da investigadora era caracterizar também cada entrevistado, nomeadamente no que se refere às funções e departamentos em que estavam inseridos, mas de modo a preservar o anonimato essas informações foram ocultadas da investigação.

Inicialmente, questionou-se há quanto tempo os entrevistados desempenhavam funções na empresa. Esta pergunta visava compreender se os entrevistados já estavam na empresa antes da aplicação do modelo híbrido ou se ingressaram após a sua implementação, que coincidiu com o período de isolamento social devido à Pandemia de Covid-19. A antiguidade dos entrevistados variava entre um e trinta e três anos, sendo que a maioria dos entrevistados estava na empresa há menos de 3 anos, o que indica que grande parte dos colaboradores ingressou na empresa após a adoção do modelo de trabalho híbrido. Este resultado vai ao encontro da tendência mencionada por vários autores na revisão da literatura, como Hopikns (2023), Oliveira (2017) e Stratone (2022), que defendem que as empresas adotaram e mantêm atualmente o modelo de trabalho híbrido muito por este ser impulsionado pela pandemia de Covid-19.

No que se refere à descrição do ambiente de trabalho híbrido, primeiramente nos relacionamentos entre colegas, foram abordados vários elementos como: dinamismo, abertura a novas ideias, espírito de equipa e nível de apoio dos colegas. Após a análise dos dados obtidos nas entrevistas, de uma forma geral, todos os líderes consideraram que o ambiente na empresa era dinâmico, que existia espírito de equipa, possibilidade de partilha de ideias e também apoio por parte dos colegas. A presença destes fatores no ambiente da empresa vem realçar a ideia de trabalho humano mencionada por Cimas (2023), que apresenta este conceito como um tema complexo, que exige uma atividade humana individual ou coletiva, assim como dinamismo e também um fator evolutivo, no sentido de ser necessário estar em constante melhoria e inovação. Estando estes três tópicos presentes na percepção dos líderes ao referirem que existia espírito de equipa (fator coletivo), grande dinamismo (ambiente dinâmico) e abertura a novas ideias, realçando o carácter evolutivo relacionado com melhoria e inovação.

No entanto, é importante realçar que:

- O líder A considerou que a abertura as novas ideias estavam relacionada com o facto de a empresa ter uma dimensão pequena;
- Os líderes B e G consideraram que existia interajuda, mas que ela tendia a aumentar quando era feita entre departamentos ou grupos de pessoas que tinham mais pontos de contacto diariamente;
- Os líderes D e E referiram que a empresa estava num momento bom e de crescimento, o que facilitava a abertura e disponibilidade para novas ideias. Além disso, a proatividade e pensamento inovador eram características ponderadas no processo de avaliação formal, realizado anualmente pela empresa, o que também estimulava esta cultura inovadora. O facto de a empresa avaliar estas atitudes e mostrar a importância dessa avaliação aos seus colaboradores vem realçar a necessidade de se transmitir eficazmente a cultura da empresa, contribuindo assim para a avaliação eficaz do desempenho dos liderados na modalidade de trabalho híbrido, como referido anteriormente por Bucater (2016);
- Ao nível do apoio dos colegas, neste caso entre os líderes e os líderes de outros departamentos, os líderes B e E consideraram que as pessoas só não ajudavam mais os colegas por falta de tempo e que deveriam existir estruturas que permitissem ter mais tempo para essa questão, assim como para a questão da inovação;
- O líder G referiu que a empresa conferia estabilidade aos seus colaboradores, por cumprir com o que prometia a nível de benefícios, assim como na promoção de um ambiente de trabalho saudável e que até já foi considerada e premiada por ser uma das melhores empresas para se trabalhar em Portugal.

Seguidamente o objetivo foi perceber a opinião dos líderes, desta vez no que se referia à relação entre líderes e liderados ao utilizarem a modalidade de trabalho híbrido, nomeadamente no que diz respeito à abertura a novas ideias e apoio na realização das tarefas. Todos consideraram que existia uma boa relação entre líderes e liderados e até sem formalidades hierárquicas (aspeto realçado pelo líder C). Existiu também unanimidade no que se referia à grande abertura destes para novas ideias e contribuições. Esta predisposição dos líderes pode ser considerada positiva, tendo em conta os aspetos mencionados por Bucater (2016) ao referir que algumas das características que um bom líder deve ter no modelo de trabalho híbrido são a adaptação à mudança, empatia e foco na inovação. Além disso, a forte presença à abertura a novas ideias e a necessidade da empresa em evoluir vem em certa parte fazer frente a uma das desvantagens do trabalho híbrido mencionada por Cristea (2022), que referiu que no ambiente de trabalho híbrido pode existir maior dificuldade em inovar devido à maior dificuldade de partilha de ideias provenientes de redes de comunicação estáticas e isoladas. É importante também realçar algumas opiniões dos líderes no que se refere à abertura a novas ideias como:

- O líder A considerou que as ideias mais diferenciadoras tendiam a sofrer de maior resistência;
- O líder D concluiu que a abertura a novas ideias dependia do departamento em que os colaboradores estavam inseridos, pois quanto mais a área se focava na gestão do curto-prazo menor era o tempo disponível para pensar em inovação;
- Os líderes B e E consideraram que a abertura a novas ideias e vontade de inovar partia logo, inicialmente, da *country manager* de Portugal, que se mostrava sempre disponível para melhorar processos e trazer mudanças para a empresa.

O ponto menos positivo mencionado pelos líderes de forma geral, foi o apoio dado pelos líderes, neste caso dos líderes da alta liderança, tendo sido justificado por sobrecarga de trabalho pelo líder F e pelo líder B, que também acrescentou que o apoio dos líderes tende a ser mais emocional e focado na execução. Esta sobrecarga de trabalho mencionada pelos entrevistados vem reforçar a importância de existir neste modelo de trabalho um bom equilíbrio entre produtividade e a qualidade de vida, valorizando a vida pessoal e o descanso diário do colaborador, ideia que foi mencionada anteriormente por Cimas (2023). Por fim, o líder G tinha a perceção de que a empresa poderia estar a perder um pouco o foco nas pessoas e a aumentar o foco nas tarefas. Ao analisar a perceção deste líder torna-se bastante importante recuar e perceber o quanto é importante os gestores terem um comportamento misto na modalidade de trabalho híbrido, orientado para as tarefas, mas sem esquecer o fortalecimento dos relacionamentos dentro da equipa, como referido por Pereira (2020).

Abordou-se o tema da empatia e dos *feedbacks* valiosos, para compreender como esses dois aspetos se aplicam no contexto da adoção pela empresa do modelo de trabalho híbrido. Todos os líderes consideraram que existia empatia, aspeto que é considerado importante por Barbosa (2021) para o bem-estar laboral. No entanto, ao nível dos *feedbacks*, de modo geral, todos referiram que existia, mas havia alguns aspetos a melhorar, como, por exemplo, haver mais consistência e periodicidade nos *feedbacks* (líder A), pouco tempo para os realizar e discutir eficazmente (líder D) e a necessidade de maior clareza dos processos que cada um desempenha (líder B). Esta dificuldade em dar eficazmente *feedbacks* foi confirmada por Morais (2021), como um dos desafios mencionados e que considera ser mais difícil facultar *feedbacks* na modalidade híbrida de trabalho do que na modalidade presencial, devido à menor presença física.

Por fim, foi abordado o tema da comunicação realizada à distância. A maioria dos líderes entrevistados considerou que a comunicação era eficaz, mas foram relatados alguns desafios, nomeadamente:

- A necessidade de estar sempre conectado, o que dificultava fazer pausas, pois existia o sentimento de dever estar sempre disponível (líder A);
- A necessidade de maior transparência e clareza nas conversas (líder C);
- A exigência de comprometimento por parte dos trabalhadores (líder D);
- A falta de alguns aspetos que dificultavam a proximidade entre os colegas, como as conversas extralaborais (líder D);
- A perda da parte emocional das conversas (líder G);
- A dificuldade quando se trabalha com pessoas de outros países (líder F).

Estas dificuldades detetadas pelos líderes da empresa refletem alguns desafios do teletrabalho e trabalho híbrido, mencionados por Barbosa (2021) e Smith e Ruiz (2020), que apontaram como grandes desafios para a comunicação em equipas à distância a adaptação à forma de comunicar, à necessidade de informação clara e eficaz e à gestão das barreiras de comunicação, nomeadamente quando realizada entre pessoas de diversos países.

No fim deste primeiro grupo de perguntas foi possível retirar algumas conclusões ao nível do ambiente organizacional que era vivido na empresa em estudo, nomeadamente que a maioria dos líderes entrevistados estava há poucos anos na empresa, que o ambiente tendia a ser bastante positivo, com pessoas dinâmicas e empáticas, com espírito de equipa e bastante abertas a inovação. Os pontos menos positivos recaíram na falta de apoio dos líderes e por vezes dos colegas, tendo-se percebido que deveria estar relacionamento possivelmente com a sobrecarga de trabalho e conseqüente falta de disponibilidade. Além disso, foram mencionados alguns problemas de comunicação, visto que estando todos os entrevistados

em modelo de trabalho híbrido existia uma necessidade adicional de adaptação à comunicação realizada remotamente.

3.2.2 Perceção dos Líderes no que se Refere ao Melhor Método de Tornar o Trabalho Híbrido mais Eficaz

No segundo grupo de perguntas do guião destinado aos líderes, o objetivo era compreender como estes faziam a gestão eficaz das suas equipas na modalidade de trabalho híbrido (apêndice 4), para responder a um dos objetivos específicos da investigação - “Perceber como os líderes contribuem para tornar o trabalho híbrido mais eficaz”.

O primeiro tópico recaiu sobre as estratégias que os líderes utilizavam para promover um envolvimento e espírito de equipa positivo na modalidade de trabalho híbrido, sendo que uma das formas que todos os líderes adotavam como técnica de proximidade e acompanhamento eram as reuniões, tanto diárias como semanais, com todos os liderados. Esta estratégia visava supervisionar o trabalho que cada elemento desenvolvia, partilhar ideias e ajudar em alguma necessidade que pudesse surgir. Esta técnica de uso de reuniões pode ser considerada positiva se pensarmos a opinião de Barbosa (2021), que considera importante a existência de uma comunicação frequente na gestão de equipas em modalidade híbrida, sugerindo a adoção de reuniões virtuais de modo a discutir aspetos relacionados com a equipa, tanto a nível de tarefas como para fornecer *feedbacks* ou avaliações.

Além destas reuniões, grande parte dos líderes realizavam reuniões 1:1 (reuniões individuais entre líder e liderado), para compreender as necessidades de cada trabalhador (líder A), tirar dúvidas e ajudar diariamente cada elemento da equipa (líder D) e valorizar a proximidade (líder F). Do ponto de vista da investigação, a valorização da proximidade entre membros de equipa por parte dos líderes da empresa poderá estar relacionada com a perceção da importância de promover um ambiente de confiança e proximidade nas equipas em modalidade de trabalho híbrido, como referido por Smith e Ruiz (2020). Outra estratégia bastante mencionada pelos entrevistados foi a de agendarem periodicamente idas ao escritório e almoçarem todos juntos, tanto líderes como os liderados, com vários objetivos, tais como:

- Alinhar estratégias e abordar temas extralaborais (líder A);
- Abordar temas focados em planeamento e também momentos de *brainstorming* (líder B);
- Aumentar a proximidade, conhecimento e partilha de ideias (líder E).

Esta necessidade sentida pelos líderes da empresa ao nível da proximidade pode estar ligada à tentativa de reduzir o impacto de uma das desvantagens do trabalho à distância referida anteriormente por Barbosa (2021), que considera que o teletrabalho faz aumentar o isolamento social e um dos desafios dos gestores e das organizações com equipas neste contexto é tornarem o ambiente laboral mais humano.

Alguns aspetos também a realçar nesta questão foram a iniciativa do líder A que pedia a cada elemento da equipa um *feedback* semanal sobre o trabalho realizado, assim como periodicamente agendava uma reunião para falar sobre progressão de carreira e objetivos pessoais. É também de salientar a opinião do líder G que considerava que o mais importante para manter o envolvimento e espírito de equipa em sistemas híbridos de trabalho era a honestidade no *feedback*, a transparência, a proximidade e o sentimento de igualdade entre todos os membros da equipa, realçando que “os líderes devem não só ser, mas também parecer honestos”.

Seguidamente, o objetivo da entrevista foi perceber como os líderes tentavam promover uma comunicação eficaz na modalidade de trabalho híbrido. Todos referiram as reuniões mencionadas na questão anterior e a maioria disse utilizar uma plataforma que todos considerassem uma boa forma de comunicação para estarem em contacto todo o dia. As plataformas mais referidas foram o *Slack* e a *WhatsApp*. Ao perceber a diversidade de ferramentas de comunicação utilizadas, podemos compreender a importância do conhecimento tecnológico por parte do líder de uma equipa em modelo de teletrabalho ou híbrida para a gestão eficaz da equipa, como destacado por Carvalho (2022) e Bucater (2016). Além disso, outras ideias foram salientadas como:

- O líder B referiu que a comunicação deve adaptar-se ao perfil da pessoa e não ser generalizada e quando os temas são de grande relevância considerou importante falar (por meio de áudio via *WhatsApp* ou telefonicamente) e depois formalizar por escrito em vez de só escrever;
- O líder D considerou que só os temas importantes devem ser discutidos em reuniões e os restantes assincronamente, para não sobrecarregar as agendas;
- O líder G considerou de extrema importância conhecer a forma correta de se comunicar com cada liderado, para evitar más interpretações.

O foco dos entrevistados em conhecer o modo correto de comunicar com cada elemento, mostrar-se próximo e preocupar-se com a necessidade de cada liderado poderá ir ao encontro do sugerido pelo Stratone (2022), que considera que um bom líder de uma equipa remota ou híbrida deve promover um diálogo aberto, permitir partilhar ideias, preocupações, valores, conhecimento e criar lealdade e comprometimento entre todos.

Relativamente ao tópico como aumentar a proatividade das equipas no modelo de trabalho híbrido, muitos dos líderes referiram a técnica de ouvir as opiniões dos seus seguidores e realizar momentos de partilha de ideias. No entanto, outras técnicas importantes foram mencionadas como:

- Partilhar artigos e documentos relevantes com a equipa (líder A). A preocupação deste líder em partilhar documentos com temas relevantes poderá ser uma técnica utilizada para minimizar um dos desafios das equipas 100% remotas ou híbridas mencionadas por vários autores, como Stratone (2022) e Smith e Ruiz (2020), que consideram difícil a partilha de conhecimento neste tipo de equipas, por falta da presença física;
- Mostrar a relevância do trabalho de cada um (líder C), realçando a ideia de Dessen e Paz (2010), que definem que o bem-estar dos colaboradores está muito ligado ao reconhecimento do seu trabalho dentro da organização;
- Organizar o tempo dos seus seguidores, porque para pensar em novos processos é necessário tempo (líder D);
- Ao surgir um novo desafio, questionar quem da equipa o quer “abraçar” (líder E);
- Envolver a equipa na tomada de decisão (líder F).

Foi também analisado como os líderes detetavam as necessidades individuais dos membros das suas equipas. De uma forma geral os líderes referiram os *feedbacks* periódicos e as reuniões 1:1, realçando a importância de fornecer *feedback* eficazmente nas equipas em modalidade de trabalho à distância, tal como sugerido por Moraes, (2021). Outro aspeto realçado foi como criar uma relação de proximidade, que permita abordar temas pessoais, de modo a compreender melhor o que motiva cada pessoa (líder C). Esta ideia poderá estar relacionada com a preocupação que deve existir por parte dos gestores das equipas em perceber o que motiva intrinsecamente cada liderado, pois “o que motiva alguém hoje poderá já não motivar amanhã” (Cunha, 2016). O líder F considerou como aspetos imprescindíveis para detetar as necessidades individuais, a transparência, preocupação e, principalmente, a capacidade de ouvir os liderados.

No que concerne a motivação dos liderados na modalidade de trabalho híbrido os líderes, surgiram várias ideias, sendo que os pontos em comum foram dar visibilidade ao trabalho de cada um, o reconhecimento, conhecer as necessidades de cada elemento, a progressão de carreira e o desenvolvimento do liderado, realçando alguns aspetos que levam ao bem-estar laboral referidos por Paz e Dessen (2004). Outros métodos mencionados foram:

- Facultar tarefas com contexto e objetivo definido, mostrar os resultados da empresa e como todos ajudaram para o atingir, assim como tentar que as pessoas pensem estrategicamente e não só operacionalmente (líder A);
- Existência de transparência, comunicação eficaz e capacidade de ouvir, de modo a aumentar a confiança, pois considera que a confiança, comunicação e motivação são temas interligados (líder B);
- O líder F referiu que “Não tenho de fazer o que é certo para mim, mas sim o que é certo para a minha equipa” realçando a ideia de que é necessário ouvir e conhecer cada liderado;
- O salário ajustado foi também mencionado pelos líderes C e D, mostrando a importância da motivação extrínseca para os liderados, caracterizada por Ferreira e Dias (2017), como fatores motivacionais que mediante benefícios, neste caso o salário, geram satisfação ao realizar as tarefas, associado também a liderança transacional (Ojevan, 2024);

A preocupação sentida por parte dos líderes em conhecer o que motiva cada elemento da equipa, poderá estar relacionada com a consciência de que o capital humano é um dos maiores ativos das empresas, como referido por Cunha et, al. (2016), sendo assim necessário valorizar o trabalhador e conhecer as necessidades de cada indivíduo.

Na pergunta relativa à importância os líderes davam à confiança e cooperação dentro das equipas, todos concordaram que estas são essenciais para o correto funcionamento da equipa. Algumas afirmações relevantes foram a do líder B, que referiu que “se não confiarmos uns nos outros não podemos resolver o problema, porque ele nunca será mencionado” e dos líderes E e F que mencionaram que não existe equipa sem confiança, cooperação e transparência. Esta tendência dos líderes, em considerarem a confiança um tema de extrema importância ao gerirem as equipas, realça a ideia de Morais (2021), que defende que a confiança e comprometimento dos colaboradores é bastante importante para o sucesso das equipas, especialmente nas equipas virtuais. Barbosa (2021) destaca que a confiança é considerada um dos fatores principais para o alto desempenho das equipas, sendo também um desafio nas equipas em regime de teletrabalho ou híbrido, devido ao distanciamento físico. Os líderes da empresa em estudo deverão estar a tentar enfrentar este desafio e a procurar melhores resultados, promovendo um elevado nível de confiança entre as suas equipas.

Ao analisar a importância da empatia na satisfação e desempenho dos membros da equipa, todos os líderes consideram que estes temas estão relacionados e que a empatia é fundamental para o ambiente e aumento de desempenho na equipa. O líder A referiu que já leu sobre o tema e 90% da motivação do liderado parte do seu líder, pois este é a porta para

a empresa. O líder C considerou que é um dos fatores que faz um liderado permanecer ou não na empresa e o líder D mencionou que o desempenho depende da satisfação de cada um, realçando a importância de ter empatia e fazer os liderados sentirem-se satisfeitos com os seus líderes. Esta percepção dos líderes, de que a satisfação está ligada à empatia, faz todo o sentido se conjugada com a ideia de Barbosa (2021) que define a empatia como um fator que impacta o bem-estar laboral, e de Bucater (2016), que considera determinante que o gestor da equipa com características virtuais tenha como competência a capacidade de ser empático, de modo a evitar o sentimento de isolamento ou desconexão com a equipa por parte do liderado.

Na entrevista pretendeu-se também compreender a opinião de cada líder no que refere ao nível de autonomia que cada liderado deveria ter. Neste sentido, uma ideia foi referida pela maioria dos entrevistados, nomeadamente que os liderados deveriam ter o máximo de autonomia e que esta deveria estar bastante relacionada com o cargo e funções de cada elemento da equipa. A ideia de dar o máximo de autonomia aos liderados poderá estar ligada a uma das vantagens do trabalho híbrido mencionada por Cristea (2022), que defende que o trabalho híbrido gera maior necessidade de autonomia e que por sua vez gera maiores níveis de motivação. O líder A achava também muito importante que as pessoas estivessem alinhadas com os objetivos da empresa quando estivessem a desempenhar funções, indo ao encontro da ideia de Ginsburg (2004), que defende que, ao dar autonomia aos liderados, estes encontram novas formas de atingir os objetivos da empresa. O líder G mencionou ainda que a autonomia na gestão do tempo de trabalho no regime híbrido é elevada, mas que a eficiência só é alcançada se houver responsabilidade e compromisso por parte do colaborador.

Seguidamente, foram abordados os temas de formação, acompanhamento e avaliação dos liderados em contexto de trabalho híbrido. Existiu unanimidade em algumas técnicas utilizadas pelos líderes como a avaliação formal da empresa, as conversas 1:1 e os *feedbacks*. O líder A mencionou também que pedia a cada membro da equipa que desenhasse um plano de carreira, o líder C considerou importante a partilha de conhecimento e o líder D referiu que “uma boa forma de avaliar alguém é dar-lhe um desafio difícil para resolver”. Todos os líderes consideraram importante formar, acompanhar e avaliar os seus liderados, podendo ser considerado como um bom resultado. A importância destes temas foi realçada na revisão da literatura por vários autores: Ouba (2022), que considera o ato de qualificar liderados bastante importante pelo fator humano ser um dos principais ativos da empresa, o correto acompanhamento dos elementos da equipa ser determinante para o sucesso de uma equipa em modelo de trabalho híbrido (Cristea, 2022) e o controlo e avaliação de desempenho ser um dos principais desafios para os gestores de equipas de teletrabalho ou híbridas (Bucater, 2016).

No que se refere às possíveis desigualdades de progressão de carreira na modalidade de trabalho híbrido, a grande maioria dos líderes achava que não existe desigualdade e os temas não estavam diretamente ligados. No entanto, foram mencionados alguns pontos como possíveis fatores de desigualdade, como o sistema híbrido dificultar o conhecimento e a proximidade entre as pessoas, que podem ajudar na progressão de carreira, e a falta de visibilidade poder prejudicar a progressão, indo assim possivelmente ao encontro de um dos desafios das equipas híbridas mencionado por Chafi, et al. (2021), ao referir que pode existir menos possibilidade de progressão de carreira devido à falta de vínculo com os líderes. O líder F considerou ainda que, para pessoas em início de carreira, esta modalidade de trabalho pode prejudicar o crescimento e desenvolvimento profissional.

Algumas conclusões prévias retiradas deste grupo de perguntas, ao abordar alguns métodos aplicados pelos líderes que poderiam contribuir para a maior eficiência do trabalho em modalidade híbrida, foram:

- Utilização diária de reuniões de alinhamento de tarefas com a equipa;
- Proporcionar momentos individuais com os elementos das equipas para perceber as suas necessidades pessoais e dificuldades laborais;
- Agendar momentos presenciais para melhorar os relacionamentos;
- Necessidade de dar visibilidade do trabalho dos liderados a outros departamentos;
- Fomentar uma relação de confiança e cooperação;
- Adequar o método de comunicar ao tipo de liderado.

3.2.3 Perceção dos Líderes Relativamente ao Nível de Desempenho dos seus Liderados

Neste grupo de perguntas o objetivo era perceber qual a opinião dos líderes relativamente à conexão entre o modelo de trabalho híbrido e o nível de desempenho das equipas (apêndice 5), de forma a responder a um dos objetivos específicos da investigação – “Compreender a perceção dos líderes e liderados no que se refere ao nível de desempenho laboral ao utilizarem o modo de trabalho híbrido”.

A primeira pergunta recaiu sobre a opinião dos líderes relativamente a como o modelo de trabalho híbrido pode afetar o desempenho e motivação dos seus liderados. Enquanto o líder F considerou que, apesar de as pessoas estarem motivadas, se existissem mais

momentos presenciais, essa motivação aumentava. Os demais entrevistados consideraram que o modo de trabalho híbrido faz aumentar o desempenho e motivação dentro das equipas.

Esta percepção de que o modelo híbrido aumenta o nível de satisfação e motivação dos liderados vai ao encontro da afirmação de Cimas (2023), que considera que o modelo híbrido traz imensos benefícios para a vida do trabalhador, como a redução do desgaste físico em deslocações. Ideia também corroborada pelo líder A que referiu que quando pedia para os liderados irem ao escritório muitos dias seguidos a produtividade destes e motivação desciam.

Os líderes C e D referiram que atualmente as pessoas podem até recusar empregos 100% presenciais, por falta de flexibilidade concordando com uma das desvantagens que o modelo de trabalho híbrido pode trazer para as empresas mencionadas por Cristea (2022), que recai sobre quando as empresas não oferecem trabalhos com flexibilidade de horário, os trabalhadores tenderem a ter uma percepção de baixa qualidade de vida, que gera desmotivação e dificuldade na retenção de trabalhadores.

O líder F sublinhou ainda que “se existir um ambiente de confiança dentro da equipa o trabalho híbrido só tem benefícios”. Esta ideia de que a confiança é importante nesta modalidade de trabalho vai ao encontro da opinião de Barbosa (2021), que destacou a importância da confiança nas equipas do trabalho híbrido para gerar maior desempenho, referindo até que a confiança e desempenho nestas equipas surgem principalmente do sentimento de pertença por parte do colaborador.

Relativamente a compreender a percepção dos líderes, no que se referia ao cumprimento dos prazos e objetivos pré-estabelecidos quando as equipas estavam no escritório e quando trabalhavam remotamente, todos os líderes acreditavam que os seus liderados cumpriam de forma geral os prazos, mas tendiam a cumpri-los melhor quando trabalhavam à distância. O principal motivo para isso recaía sobre quando as pessoas iam ao escritório acabavam por se distrair e socializar mais do que quando estavam em casa. O facto de os líderes terem considerado que os seus liderados cumpriam melhor os prazos quando trabalhavam à distância vai ao encontro da conclusão de Azevedo (2023), ao referir que após a Pandemia de Covid-19 os proprietários das empresas e colaboradores chegaram à conclusão de que não era necessária uma imposição de horário fixo e presença física para os trabalhadores cumprirem as tarefas e objetivos previamente traçados.

Seguidamente, o foco da entrevista recaiu em perceber se os líderes davam mais autonomia aos seus liderados quando estes adotam o modelo de trabalho híbrido. À exceção do líder A, que considerou que daria o mesmo nível de autonomia no modelo presencial ou no híbrido, e do líder F, que considerou que a autonomia não está relacionada com a modalidade de trabalho, todos consideraram que o modelo híbrido acelera - até forçosamente

(líder B) - a autonomia. Este resultado vem ao encontro de uma das vantagens do trabalho híbrido na conclusão de Cristea (2022) que mencionou que existe uma tendência de maior grau de autonomia nas equipas que adotam a modalidade híbrida e que isso poderá até gerar mais motivação.

Quando questionados sobre a produtividade, a grande maioria dos líderes considerou que os seus liderados eram mais produtivos quando trabalhavam de casa, porque existiam menos distrações, reforçando assim uma das vantagens da modalidade de trabalho híbrida mencionada por Weijde (2023) que refere que ao trabalhar à distância num local apropriado os indivíduos conseguem ter maiores níveis de concentração e conseqüentemente maior produtividade do que quando estão no escritório. No entanto, os líderes E e G consideraram que para atividades em que é necessário a partilha de ideias era mais produtiva quando todos estavam juntos presencialmente, o que também foi mencionado por Ouba (2022) quando abordou as vantagens do trabalho presencial e referiu que nessa modalidade existia mais interação social, melhor facilidade na partilha de conhecimento, assim como possibilidade de novas ideias e contribuições valiosas.

Estas ideias dos líderes vêm permitir perceber que, de forma geral, os líderes consideravam que o trabalho híbrido faz aumentar a satisfação dos seus liderados na empresa, por diversos fatores, como menos cansaço em deslocações, maior flexibilidade, entre outros, e que os trabalhadores cumprem melhor os prazos e são mais produtivos quando estão em casa, facto justificado por grande parte dos entrevistados pela possibilidade de maior concentração. Além disso, percebeu-se que esta modalidade tende a acelerar o nível de autonomia. No entanto, alguns aspetos que deveriam ser acautelados como a necessidade de sentimento de pertença por parte do trabalhador e, no caso da inovação, os momentos presenciais serem muito importantes para a partilha de ideias.

3.2.4 Perceção dos Líderes no que se Refere ao Impacto desta Modalidade de Trabalho no Bem-estar e Vida Pessoal

O objetivo da seguinte parte de entrevista foi o de compreender a perceção dos líderes acerca do impacto positivo ou negativo que o modelo de trabalho híbrido poderia ter nas suas vidas (apêndice 6), permitindo responder em parte ao objetivo específico definido como: “Compreender a perceção dos trabalhadores e líderes no que se refere ao impacto que o modo de trabalho híbrido tem no bem-estar e nas suas vidas pessoais”.

Inicialmente os líderes foram questionados relativamente a existência de equilíbrio entre vida pessoal e profissional, ao adotarem o modo de trabalho híbrido, sendo que as respostas na grande maioria foram positivas, tendo os líderes, referido que sim, que conseguem ter um maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional quando utilizam o modelo de trabalho híbrido. Alguns entrevistados salientaram como vantagens a redução do tempo gasto em deslocações (líder B e F) e a possibilidade de poderem ir diariamente buscar os filhos à escola (líder G). Estas vantagens referidas pelos entrevistados vão ao encontro do sugerido pelo Santos (2023), que referiu que a modalidade de trabalho híbrido pode trazer vários benefícios como um maior equilíbrio entre vida profissional e pessoal e a redução de tempo gasto em deslocações, que pode ser utilizada por parte do trabalhador para realizar outras atividades de lazer ou dar suporte à família. No entanto, o líder C alertou para a necessidade de disciplina quando se trabalha em casa, para não prolongar o horário de trabalho. O líder A considerou referiu que, apesar das vantagens que o modelo de trabalho híbrido traz, no que se refere ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal, na sua opinião o trabalho híbrido não era positivo a 100%, pois trabalhava sempre muitas horas além das esperadas quando se encontrava remotamente.

No que se refere ao nível de *stress* estando os líderes a adotar o modelo de trabalho híbrido, existiu unanimidade na resposta, tendo todos os entrevistados, considerado que não se sentem mais nervosos com este modelo de trabalho. O líder A ainda reforçou que em casa se sente menos nervoso porque pode gerir melhor as suas emoções e o líder B referiu que o único ponto de stress era a carga de reuniões diárias, por vezes excessiva. Os resultados da investigação relativamente ao tópico de stress associado ao trabalho são bastante promissores, pois à exceção do ponto em que a sobrecarga de reuniões pode ser excessiva, os líderes consideraram que se sentem menos stressados quando estão a trabalhar à distância, o que é um fator bastante importante segundo a literatura científica, pois de acordo com Azevedo (2023) uma saúde mental debilitada leva os trabalhadores a reduzirem consideravelmente o seu nível de bem-estar e conseqüentemente o seu grau de produtividade.

O próximo tema abordado visou perceber se os líderes consideravam que ao adotar a modalidade de trabalho híbrido tinham mais flexibilidade de horário o que podia criar condições para ter um estilo de vida mais saudável, pois, como afirmam Nogueira e Patini (2012), devido à globalização e contexto atual da sociedade, a flexibilidade laboral passou a ser uma necessidade para os trabalhadores. Todos os líderes consideraram que tinham mais flexibilidade de horário e que podiam fazer a gestão do seu tempo de melhor forma de modo a poderem fazer outro tipo de atividades que promoviam o seu bem-estar e estilo de vida saudável. Alguns pontos positivos realçados foram:

- Ter mais tempo para cozinhar refeições saudáveis e fortalecer relacionamentos pessoais, que levam a um maior bem-estar psicológico (líder A);
- O facto de cada um trabalhar no horário que se sente mais produtivo promover o bem-estar de cada um;
- Ser bastante positivo para quem tem crianças pequenas (líder E);
- Para quem pratica desporto dar a possibilidade de fazer melhor a gestão do seu tempo (líder D).

Outra opinião interessante foi a do líder G, ao ter referido que, apesar do modelo de trabalho híbrido trazer muita flexibilidade, só se consegue promover um estilo de vida saudável se a pessoa o quiser, pois caso contrário o facto de estar mais tempo em casa pode até levar a um nível de vida mais sedentário. Estas vantagens mencionadas pelos entrevistados vão ao encontro das ideias de Cimas (2023) que mencionou vários benefícios do trabalho híbrido e que também foram detetados no decorrer da presente investigação, como a maior flexibilidade de horário, mais tempo para estar mais presente no contexto familiar, mais tempo para lazer e descanso, entre outros.

Quando questionados sobre a influência do modelo de trabalho híbrido nas suas vidas, todos os líderes referiram uma relação positiva. O mais interessante é que três dos entrevistados destacaram que este modelo é atualmente um fator decisivo na permanência ou escolha de um novo emprego. A perceção positiva identificada nas entrevistas complementa a literatura científica, pois, segundo Azevedo (2023), a satisfação laboral está ligada ao desempenho e ao bem-estar do colaborador. Assim, os resultados positivos na relação entre a satisfação laboral dos líderes e o trabalho híbrido podem estar associados aos vários benefícios que este modelo proporciona ao bem-estar dos colaboradores. No entanto, o fato de três dos cinco líderes entrevistados terem mencionado que a adoção do modelo de trabalho híbrido pode influenciar a escolha ou permanência dos trabalhadores no emprego reforça uma das principais desvantagens do trabalho híbrido para as empresas: a dificuldade de contratar ou reter funcionários quando a empresa não oferece possibilidade de teletrabalho ou trabalho híbrido (Cristea, 2022).

Quando se tentou perceber se os líderes trabalhavam mais em casa ou quando iam ao escritório, as respostas foram quase unânimes, tendo todos os entrevistados, referido que trabalhavam mais horas quando estavam em casa. Apenas o líder E mencionou que inicialmente trabalhava mais em casa, mas com o passar dos anos aprendeu a gerir melhor o seu tempo e a trabalhar de igual forma nos dois locais. O líder C disse que tentava ao máximo igualar a duração, mas mesmo assim tendia a trabalhar mais em casa. Estas respostas tinham na grande maioria como justificação a facilidade em prolongar o horário de

trabalho quando se está em casa porque não se tinham de deslocar do local de trabalho para o domicílio e vice-versa. Este resultado vem reforçar a ideia de Ouba (2022) e Cimas (2023), que referiram ser necessário nesta modalidade de trabalho criar um ciclo benéfico, tanto para o trabalhador, respeitando o nível do seu bem-estar e descanso, como para a empresa, ao nível da produtividade.

A última questão dirigida aos líderes refere-se à disponibilidade de espaços de trabalho a partir de casa, de modo a perceber se era um assunto relevante para a boa execução das suas funções profissionais. Todos os entrevistados referiram que tinham um espaço apropriado e que era importante terem-no, sendo que o líder B referiu que “quem não tiver um ambiente de paz não se consegue focar nos temas” e o líder G referiu ainda que é um aspeto bastante importante para quem tem famílias numerosas. Este resultado é bastante importante, pois segundo a literatura científica um dos aspetos mais abordados quando a empresa pretende adotar o modelo de trabalho híbrido é existência de um espaço apropriado para realizar as suas funções profissionais (Oliveira, 2017), de modo a conseguir atingir uma das vantagens desta modalidade de trabalho que é a maior produtividade decorrente da possibilidade de concentração (Weijde, 2023).

Em suma, foi possível compreender que na opinião dos líderes o trabalho híbrido permitia que se tivesse um maior equilíbrio de vida pessoal e profissional, poupando tempo em deslocações, estar mais tempo com a família, estar mais confortável, entre outros. Além disso, consideraram que esta modalidade contribuía para um aumento de flexibilidade de horário, possibilitando alguns aspetos fundamentais para o bem-estar como uma alimentação mais saudável, mais tempo para praticar exercício físico, adequação do horário de trabalho consoante os momentos em que se sentiam mais produtivos. Ainda assim, foram mencionados também alguns pontos menos positivos, como a necessidade de disciplina de modo a não prolongar horários, tendo a maioria dos entrevistados considerado que trabalhava mais horas quando estava à distância versus quando ia ao escritório e também a carga excessiva de reuniões diárias.

3.2.5 Percepção dos Líderes Relativamente aos Tipos de Liderança mais Adequados no Trabalho Híbrido

O objetivo deste grupo de perguntas consistia em perceber qual o tipo de liderança (foco nas tarefas ou nas pessoas) é que os líderes da empresa adotavam e/ou achavam ser o mais eficaz no contexto de trabalho híbrido e que características mais valorizavam num líder (apêndice 7), permitindo assim tirar algumas conclusões relativamente ao objetivo específico da investigação “Perceber qual a liderança aplicada na empresa, assim como quais são as características que mais são valorizadas num gestor de equipa neste contexto de modalidade de trabalho”.

Na questão relativa a que tipo de liderança seria mais adequado na percepção dos líderes entrevistados, na grande maioria todos consideraram que o mais adequado, e que por sua vez mais exerciam, era o foco nas pessoas, pois conseguiam promover a colaboração entre os membros da equipa segundo os valores da empresa, e este tipo de liderança era certamente o mais adequado. Apenas o líder D considerou que o mais eficaz é o foco nas tarefas, quando se está numa modalidade híbrida de trabalho, e o líder F considerou que o mais eficaz é o líder que consegue promover os métodos corretos de trabalho em cada modalidade. É importante também realçar que o líder G mencionou que o mais eficaz é atualmente o líder focar-se nas pessoas, mas deve existir um equilíbrio entre foco nas pessoas e foco nas tarefas. Esta última percepção vai ao encontro da ideia de Pereira (2020), de que, no ambiente híbrido de trabalho, os gestores das equipas devem adotar um comportamento misto, focando-se preferencialmente nas relações com os liderados, sem esquecer o foco e orientação nas tarefas.

No que se refere as características/capacidades que os líderes entrevistados consideravam mais importantes ter ou adotar para manter um bom nível de confiança e envolvimento dentro da equipa, as mais mencionadas foram:

- Empatia;
- Comunicação eficaz;
- Honestidade;
- Confiança;
- Assertividade na tomada de decisão;
- Capacidade de promover o desenvolvimento de carreira dos seus seguidores.

Este resultado permite perceber que os líderes da empresa têm uma maior tendência para adotar um estilo de liderança transformacional, no sentido em que as características e/ou capacidades que foram mais mencionadas vão ao encontro das características de um líder

transformacional, que como apresentado por Ginsburg (2019) são gestores de equipa que promovem o reconhecimento, confiança, inovação e espírito de equipa, sendo que, além disso, pretendem desenvolver os seus liderados profissionalmente e preocupam-se com os desejos e necessidades pessoais dos mesmos. Este resultado da investigação é bastante promissor para a empresa, pois a liderança transformacional influencia a confiança e o comprometimento das equipas de forma positiva e foi apontado como o melhor tipo de liderança para equipas em teletrabalho ou híbridas por vários autores, nomeadamente por Morais (2021).

Quando se tentou compreender a importância que os líderes davam aos *feedbacks* e avaliações que realizavam aos seus liderados, todos referiram que davam grande importância, mas existiu uma tendência para valorizarem mais o *feedback* diário e informal do que o formal, facto que até foi justificado pelo líder G ao mencionar que o *feedback* informal tende a ser mais espontâneo e o formal mais focado em pontos negativos e em ações de melhoria.

Este resultado indicando a tendência de os líderes darem *feedbacks* de forma mais contínua e não isoladamente vem reforçar uma das boas práticas que um bom gestor de equipas na modalidade de trabalho híbrido deve ter, que consiste em acompanhar e avaliar corretamente o desempenho dos seus liderados, transmitindo assim de forma frequente *feedbacks* (Cristea, 2023).

Na questão sobre os aspetos que os líderes mais valorizavam para se sentirem motivados com o seu trabalho e posteriormente ponderarem se tinham esses tópicos em consideração quando faziam a gestão das suas equipas, os pontos mais frequentemente mencionados pelos entrevistados foram:

- Flexibilidade de horário, sendo esta uma das principais vantagens do trabalho híbrido mencionada anteriormente na revisão da literatura por Cimas (2023);
- Desenvolvimento e progressão de carreira, aspetos realçados por Paz e Dessen (2004) e Ouba (2022) como promotores de bem-estar para os trabalhadores;
- Renumeração, mencionada como um promotor de satisfação para o trabalhador por Dessen e Paz (2010) e como fator de motivação extrínseca por Cunha (2017);
- Reconhecimento, mencionado como um promotor de satisfação para o trabalhador por Dessen e Paz (2010);
- Confiança dentro das relações, fator determinante para uma equipa de alto desempenho de acordo com Barbosa (2021).

Quando questionados sobre se tinham esses aspetos em conta para gerir as suas equipas, todos os líderes disseram que sim, mas muitos referiram que infelizmente não tinham a capacidade que gostavam de ter para gerir o nível de salário dos seus liderados.

Pode-se concluir que o foco nas pessoas e as características mais mencionadas como importantes num gestor vão ao encontro do tipo de liderança transformacional, como abordado anteriormente. Além disso, os líderes na empresa tinham uma grande preocupação com as necessidades dos seus liderados de modo a criar boas relações e um ambiente bastante colaborativo. Foram também indicados os fatores-chave para os líderes ao nível profissional, sendo que à exceção do salário todos tinham esses aspetos em consideração quando faziam a gestão das devidas equipas.

3.2.6 Perceção dos Líderes ao Nível de Vantagens e Desvantagens desta Modalidade de Trabalho

Neste último grupo de perguntas destinadas aos líderes, o principal objetivo recaiu sobre perceber a opinião destes (apêndice 8), tendo em conta as vantagens e desafios/desvantagens da modalidade de trabalho híbrido. Este grupo de perguntas foi bastante importante para responder parcialmente a um dos objetivos específicos, que consistia em “Compreender a perceção dos líderes e liderados no que se refere às vantagens e desvantagens do modo de trabalho híbrido”.

No que se refere às vantagens, a grande maioria dos líderes entrevistados consideraram que:

- A empresa reduz custos ao adotar esta modalidade de trabalho;
- A parte presencial deste modelo de trabalho é importante para a partilha de ideias e convívio social, apesar do líder C ter referido que só é positivo quando as equipas se reúnem com um objetivo claro e relevante;
- Promove a inserção de pessoas com deficiências no mercado de trabalho. No entanto, o líder B considerou que, no caso de deficiências visuais e auditivas, o modelo híbrido pode até dificultar esta inserção. O líder D considerou necessário que o líder de equipas que tenham membros com incapacidades deve ser adequado, tendo consciencialização e empatia adicional.

Estes resultados vêm ao encontro das vantagens referidas anteriormente por vários autores como Cristea (2022), Santos (2023), Chafi (2021) e Weijde (2023) na revisão da literatura de suporte a esta investigação. Outras vantagens foram mencionadas como, a

redução do *stress*, por poder gerir melhor as emoções em casa; a alimentação mais saudável e o aumento do sigilo, quando é necessário tratar assuntos de maior complexidade (líder D).

No que se refere às desvantagens ou desafios, a grande maioria dos líderes entrevistados consideraram que:

- Este modelo de trabalho compromete, em parte, a segurança dos dados da empresa, muito pelo facto de a entidade não ter acesso a quem vê e utiliza a informação (líder B e C) e até se o colaborador está num local seguro para trabalhar (líder C);
- Aumentam os custos pessoais, sendo que alguns custos mencionados foram relativos a espaço adequado, mobiliário, aquecimento, eletricidade e alimentação;
- Há possibilidade de maior dificuldade em trabalhar em casa perto de família ou amigos no caso de existir desrespeito sobre os horários de trabalho (líder D), perda do foco no trabalho, se não se fizer uma boa gestão (líder F), famílias numerosas com crianças e bebés (líder G);
- Existe um sentimento de falta dos colegas de trabalho e aumento do isolamento social. Os líderes B e F consideraram que sentem falta dos colegas, mas que o modelo de trabalho híbrido combate um pouco esse sentimento e o líder G referiu que a falta dos colegas de trabalho aumenta, mas no que se refere ao isolamento social este não existia porque conseguia estar perto de outras pessoas quando trabalhava, como familiares e amigos.

Estes resultados da investigação vão ao encontro das desvantagens anteriormente referidas na literatura científica por vários autores nomeadamente Cristea (2022), Chafi (2021) e Lorca (2023). É importante realçar que na desvantagem mencionada na revisão da literatura referente a possíveis desigualdades de progressão de carreira face ao modelo presencial, a maioria dos líderes não considerou que se verificasse. No entanto, vários líderes mencionaram que, apesar de não terem verificado nenhuma situação na empresa que realce essa desvantagem, quem é mais visto (no sentido de ir mais vezes ao escritório) poderá ter mais visibilidade do seu trabalho.

Por fim, outra desvantagem que foi mencionada, além das identificadas na revisão da literatura foi a frequência elevada de reuniões por dia (líder B e D), que poderá advir de uma necessidade de maior controlo de tarefas ou dificuldade em definir responsáveis pelos processos.

3.3 Discussão dos Resultados Obtidos – Trabalhadores

Nesta parte do estudo de caso, foi realizada uma análise dos tópicos abordados nas entrevistas dirigidas aos liderados da empresa. Esta análise seguiu a estrutura do guião da entrevista (apêndice 2). Assim, foi feita uma breve caracterização dos entrevistados e do contexto organizacional. Em seguida, foi analisada a perceção dos liderados relativamente ao impacto positivo ou negativo que o modelo de trabalho híbrido lhes poderá trazer no que se refere ao seu desempenho laboral. Também foi apresentada a perceção dos liderados relativa ao impacto desta modalidade de trabalho nas suas vidas pessoais e no seu grau de bem-estar. O penúltimo tópico abordou a perceção dos liderados sobre os tipos de liderança e características dos líderes que poderão ser importantes no contexto do trabalho híbrido. Por fim, foram analisadas as vantagens e desvantagens do trabalho híbrido, segundo a opinião dos liderados da empresa.

3.3.1 Caracterização do Ambiente Organizacional

Esta secção desenvolveu-se com questões referentes à caracterização, de forma geral, do ambiente de trabalho na empresa (apêndice 9 e 10).

Inicialmente, pretendeu-se perceber há quanto tempo os liderados estariam a desempenhar funções na empresa, sendo que as respostas mais frequentes recaíram entre dois e três anos, podendo perceber-se que a maioria dos entrevistados estava na empresa após a adoção do modelo de trabalho híbrido. Este modelo de trabalho foi implementado na organização após o surgimento da Pandemia de Covid-19. Tendo em conta que a empresa adotou o modelo de trabalho híbrido devido à referida Pandemia e que continuou a adotá-lo, depois desta ter sido ultrapassada, pode perceber-se que faz sentido a tendência apontada anteriormente na revisão da literatura por Moraes (2021), onde o autor afirmou que as empresas teriam adotado os modelos de trabalho à distância e híbrido muito por conta da Pandemia e que esse seria o novo normal, tendo originando novos desafios no exercício da liderança que anteriormente se focava muito na motivação dos liderados exercendo a presença física. Atualmente essa presença já não será tão frequente ou até inexistente em modelos totalmente à distância.

Relativamente ao ambiente de trabalho na empresa entre os liderados aquando da utilização do modelo de trabalho híbrido, a questão englobava algumas vertentes como dinamismo, abertura à inovação e espírito de equipa. A grande maioria dos entrevistados

considerou que o ambiente na empresa era bastante saudável, colaborativo aberto a novas ideias e a comunicação era muito positiva e aberta a qualquer tema. O liderado A referiu ainda que, quando existia algum problema, o foco era sempre na solução e não no “apontar do dedo”. O liderado K referiu que era muito positivo o facto de os líderes utilizarem várias reuniões semanais visando alinhar os objetivos de toda a equipa. Este ponto positivo realçado pelo liderado K, no que se refere ao alinhamento de todos os trabalhadores, vem em parte complementar a ideia de Oliveira (2017), ao referir ser bastante importante nas modalidades de trabalho à distância a existência de formação, apoio adequado, definição de metas e objetivos das tarefas, assim como avaliação correta do trabalho realizado pelos trabalhadores, não facultando apenas os suportes informáticos necessários e esquecer o acompanhamento diário dos trabalhadores.

Apenas o liderado F referiu que, no que diz respeito a novas ideias, ainda existia um ambiente um pouco resistente, pois as pessoas estariam habituadas a realizar os processos de determinada forma e por vezes era complicado implementar alguma mudança.

Seguidamente pretendeu-se perceber, de uma forma geral, qual o ambiente na empresa ao adotar a modalidade de trabalho híbrido, desta vez no que dizia respeito à relação entre líderes e liderados. Pela análise das perceções dos liderados foi possível perceber que esta relação era também bastante positiva; os líderes eram bastante acessíveis, não existiam grandes formalidades hierárquicas e aceitavam as contribuições e ideias dos liderados das várias equipas. O ponto negativo mais realçado por alguns entrevistados referia-se ao nível de apoio que os líderes davam, tendo sido mencionado que por vezes esse apoio não era realizado na frequência correta, devendo-se isso à sobrecarga de trabalho que os líderes teriam diariamente, dispondo de pouco tempo disponível para auxiliarem os membros das suas equipas. Tendo em conta a ideia de Ouba (2022), que defende que atualmente, devido ao aumento da competitividade organizacional é necessário que a liderança e as empresas se foquem cada vez mais nos trabalhadores para se conseguirem diferenciar no mercado, a falta de apoio mencionada pelos liderados poderá ser um ponto de atenção para a organização, pois é cada vez mais imperativo, acompanhar e formar os colaboradores.

No que se refere à existência ou não de *feedbacks* valiosos e de empatia na empresa, todos os liderados entrevistados referiram que existia bastante empatia e *feedbacks* valiosos e que o ambiente positivo que a empresa tinha promovia cada vez mais esse tipo de *feedback*, no entanto, foram realçadas algumas ideias como:

- O liderado B referiu que, desde que a empresa começou a utilizar o modelo de trabalho híbrido, perdeu-se um pouco o foco nas pessoas e o *feedback* tende a ser muito pensado e conseqüentemente pouco espontâneo;

- O liderado D referiu que o *feedback* acontece muito mais da liderança para o liderado do que o contrário;
- O liderado E mencionou que era necessária maior frequência no *feedback*, para poderem perceber se estariam a ir ao encontro das expectativas dos seus líderes;
- O liderado F concluiu que o *feedback* construtivo existia, mas que era por vezes muito “politicamente correto” e com foco nos interesses da empresa, mais do que no dos liderados;
- O liderado H referiu que precisava, por vezes, de *feedback* mais negativo para conseguir perceber os possíveis pontos de melhoria.

A percepção dos liderados de que a empresa estaria a desviar-se do foco nas pessoas, que o *feedback* tendia a ser “politicamente correto” e que faltava um pouco de *feedback* negativo poderá estar relacionada com as barreiras que dificultam a comunicação e o grau de confiança entre os liderados e os líderes, especialmente nas empresas que adotam a modalidade de trabalho híbrido, conforme referiu Barbosa (2021). Na literatura foram identificadas diversas barreiras neste contexto, sobretudo devido à maior dificuldade em comunicar à distância. Entre os principais obstáculos encontram-se a demora nas respostas, a ausência de conversas informais, a menor partilha de ideias, bem como a perda de sinais e expressões faciais que ocorrem numa interação presencial, essenciais para avaliar se o recetor compreendeu a mensagem transmitida. Além disso, as comunicações à distância exigem mais reuniões de acompanhamento e um fornecimento mais regular de *feedback*.

O último tema abordado tinha como objetivo avaliar, de forma geral, se a comunicação na empresa era realizada de maneira eficaz, tendo em vista a adoção do modelo de trabalho híbrido. Com exceção do liderado F, que acreditava que a comunicação não era eficaz devido à existência de vários canais de comunicação e à frequência de mensagens recebidas, que dificultavam a execução das tarefas, os demais entrevistados consideraram a comunicação eficaz. É importante destacar que os liderados D e J sentiam que, por vezes, a ausência da linguagem corporal dificultava a transmissão da mensagem, dificultando a compreensão da forma e o objetivo das tarefas solicitadas. Além disso, o liderado H mencionou que a comunicação era totalmente eficaz porque todos os membros da equipa estavam na mesma modalidade de trabalho, pois acreditava que, se algum membro estivesse num modelo diferente, isso poderia comprometer o nível de eficácia das conversas.

A necessidade de o gestor da equipa saber comunicar à distância de forma eficaz, utilizando adequadamente os canais de informação (ponto de melhoria apontado pelo liderado F), assim como saber contornar a inexistência de expressões, gestos e posturas (melhoria apontada pelos liderados D e J) representam barreiras identificadas por Lorca e Lorca (2023)

e Carvalho (2022) ao abordarem o conceito de liderança digital na literatura. A percepção dos entrevistados corrobora assim com a veracidade dessas ideias.

Em suma, com este grupo de perguntas foi possível retirar algumas conclusões ao nível do ambiente geral na empresa. Pode perceber-se que era um ambiente positivo, colaborativo e com espírito de equipa. Os líderes e liderados tinham também uma boa relação, sem formalidades hierárquicas. Os pontos negativos apontados foram a falta de apoio dos líderes, algumas dificuldades na comunicação à distância e alguns pontos relacionados com o *feedback*, como a perda de honestidade e a necessidade de uma maior frequência dos mesmos.

3.3.2 Perceção dos Liderados no que se refere ao seu Nível de Desempenho Laboral ao Utilizarem o Modelo de Trabalho Híbrido

O objetivo deste grupo de perguntas visava perceber qual a opinião dos liderados no que se refere ao modelo de trabalho híbrido fazer aumentar ou reduzir o seu nível de desempenho (apêndice 11 e 12), e complementar a resposta a um dos objetivos específicos da investigação – “Compreender a percepção dos líderes e liderados no que se refere ao nível de desempenho laboral ao utilizarem o modo de trabalho híbrido”.

Inicialmente, pretendia-se entender se o nível de desempenho, produtividade e motivação dos liderados entrevistados era afetado de forma positiva ou negativa pela utilização do modelo de trabalho híbrido. Todos os entrevistados consideraram que a modalidade de trabalho híbrido afetava positivamente o seu desempenho laboral, eram mais produtivos à distância e que se sentiam também mais motivados. Foram apontadas várias razões para esta percepção, tais como:

- Os liderados C, D, E e G apontaram como justificação para o maior nível de produtividade a possibilidade de estarem mais concentrados quando estão nas suas casas livres de distrações. Ponto realçado na revisão da literatura, como sendo uma vantagem do trabalho híbrido por Weijde (2023);
- Os liderados D, H e J referiram que conseguem ser mais produtivos porque conseguem fazer melhor a gestão do horário de trabalho e conjugar os tempos em que estão mais produtivos.

No entanto, foram mencionadas algumas ideias negativas como:

- O liderado B considera que a motivação pode reduzir ao utilizar o modelo de trabalho híbrido porque existe menos visibilidade do trabalho que cada um desempenha e isso pode ser desmotivador quando alguém é mais reconhecido ou aparenta ter mais benefícios que os demais;
- O liderado F considera que a produtividade por vezes diminui estando à distância por conta da imensa diversidade de canais de comunicação adotados pela empresa, que afetam a realização das tarefas. Realçando a importância de um gestor em ambientes de trabalho à distância saber comunicar eficazmente Carvalho (2022) e Barbosa (2021);
- O liderado G e I referiram que é importante poder ir ao escritório, pois estar sempre no mesmo local de trabalho e familiar afetam negativamente a motivação. Ponto apontado por Cristea (2022) como uma vantagem do trabalho híbrido ao possibilitar estar no local de trabalho, diminuindo o isolamento social e contribuindo para a partilha de ideias.

Relativamente à capacidade de concentração no escritório ou à distância e se isso afetava o cumprimento dos prazos pré-estabelecidos, em geral todos os entrevistados referiram estar mais concentrados em casa e cumprir os prazos, com mais facilidade quando estavam à distância. Algumas ideias importantes a mencionar foram:

- O liderado A cumpre os prazos se for ao escritório, mas tem de trabalhar até mais tarde no dia seguinte quando está em casa;
- O liderado E considera que cumpre melhor os prazos à distância porque não é interrompido com tanta facilidade;
- Vários liderados referiram que quando vão ao escritório o foco é mais em melhorar relacionamentos e menos no cumprimento de tarefas, ao contrário de quando estão em casa onde comunicam menos, indo ao encontro da ideia de Barbosa (2021), que apontou com um desafio para as modalidades de trabalho à distância a maior dificuldade em se relacionar com os colegas de trabalho que poderá ser negativo para o bem-estar dos colaboradores, pois todos têm a necessidade de pertencer a um grupo social e de comunicar entre si.

Ao abordar o nível de reconhecimento do trabalho e o possível impacto deste na satisfação laboral dos liderados, a maioria dos respondentes considerou que existia reconhecimento e o mesmo afetava o grau de satisfação laboral a exceção dos liderados F e J, que consideraram que as tarefas realizadas à distância são menos visíveis e o reconhecimento tende assim a ser desajustado. Outra opinião interessante foi a do liderado

B que considerou que as tarefas com grande impacto eram mais reconhecidas e as restantes careciam de reconhecimento.

O facto de todos os entrevistados considerarem que o reconhecimento do trabalho é fundamental para a satisfação laboral vem ao encontro das ideias de alguns autores mencionados na revisão científica como Azevedo (2023), que considerou como indicadores de bem-estar para os colaboradores a valorização do trabalho e reconhecimento pessoal e Cristea (2022), que define como boa prática para os gestores, nestas modalidades de trabalho, manter altos níveis de confiança entre membros da equipa e para com os líderes, através do correto acompanhamento e avaliação de desempenho dos liderados e fornecendo *feedbacks* frequentes relativos às tarefas que estes realizam.

Seguidamente, pretendeu-se compreender se os liderados consideravam ter mais autonomia no modelo de trabalho híbrido. A maioria dos entrevistados considerou que, ao nível das tarefas, a autonomia era igual ao que seria se quando trabalho realizado na empresa no modelo presencial, mas em trabalho híbrido aumentava a autonomia ao nível da gestão do horário de trabalho. Apenas o liderado B considerou que não existia mais autonomia, pois quando se está no modelo presencial as validações finais nas tarefas por parte dos líderes são mais fáceis de alcançar. Este resultado de que na opinião dos liderados não existe mais autonomia nas tarefas parece contrariar as convicções de alguns autores da revisão da literatura, como Cristea (2022), Santos (2023), Chafi et al, (2021), Weijde (2023) que consideraram como vantagem do modelo híbrido a maior autonomia e conseqüentemente motivação dos trabalhadores.

No que se refere a proatividade, visando compreender em que ambiente os liderados se sentiam mais proativos - à distância ou no escritório -, a maioria dos entrevistados afirmou que era mais proativo no escritório, onde era possível partilhar ideias com os colegas. Essa resposta reflete uma das principais vantagens do modelo de trabalho presencial, que favorece a interação social, facilita a partilha de conhecimento e possibilita conversas não planeadas, resultando em mais troca de ideias e proatividade, conforme destacado por Ouba (2022).

Ao nível do desempenho na modalidade de trabalho híbrido, algumas conclusões podem ser retiradas com o término da análise dos resultados deste grupo de perguntas, como o facto de que esta modalidade parece afetar positivamente a satisfação, produtividade e motivação dos colaboradores e a maior possibilidade de concentração. No entanto, há alguns aspetos a ter em consideração como a necessidade de visibilidade do trabalho para um reconhecimento equilibrado e a importância de ir ao escritório para estimular a partilha de ideias e conseqüente o nível de proatividade dos liderados.

3.3.3 Perceção dos Liderados no que se Refere ao Impacto desta Modalidade de Trabalho no Bem-estar e Vida Pessoal

O objetivo do seguinte grupo de questões (apêndice 13 e 14) foi compreender a perceção dos liderados acerca do impacto - positivo ou negativo - que o modelo de trabalho híbrido poderia ter nas suas vidas permitindo complementar a resposta ao objetivo específico definido como: “Compreender a perceção dos trabalhadores e líderes no que se refere ao impacto que o modo de trabalho híbrido tem no bem-estar e nas suas vidas pessoais”.

O objetivo inicial deste grupo de perguntas foi compreender se os liderados da empresa sentiam que tinham um maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional desde que adotaram o modelo de trabalho híbrido. Todos os entrevistados confirmaram que sim, referindo melhor conciliação entre as duas ocupações de tempo. A maioria dos respondentes apontou para a redução do tempo gasto em deslocações, mencionada pelos liderados D, E e J, indo ao encontro da opinião de Santos (2023), que referiu que a modalidade de trabalho híbrido permitia um maior equilíbrio entre vida profissional e pessoal, pois permite reduzir tempo em deslocações. Outra razão foi a possibilidade de passar mais tempo com a família (liderados C e E), de estar mais presente com os animais de estimação (liderado H) e de conciliar compromissos pessoais, como consultas, com maior facilidade (liderado H). No entanto, quase todos os entrevistados alertaram para o risco de não se impor limites claros no horário de trabalho, prolongando facilmente o horário de trabalho, quando se trabalha à distância, o que pode afetar a vida familiar. Este ponto reforça a opinião de Cimas (2023), que destacou a importância de equilibrar a produtividade com a qualidade de vida do colaborador, respeitando os tempos de descanso.

Seguidamente, os liderados foram questionados acerca do seu stress quando do modelo de trabalho híbrido. Na grande maioria, todos responderam que não se sentem mais stressados neste modelo de trabalho. Alguns motivos apontados foram a redução do *stress* em estar no trânsito (liderado G), que vai ao encontro da ideia de Cimas (2023), ao indicar a redução do desgaste físico e psicológico nas deslocações como uma vantagem do modelo de trabalho híbrido. Apontaram igualmente a possibilidade de gerir melhor as emoções longe dos olhares dos colegas (liderado J). Por outro lado, foram mencionados alguns problemas como o facto de sentir-se nervoso porque a comunicação presencial é mais intuitiva (liderado B) e nas alturas que se precisa de ajuda ser mais difícil chegar aos colegas (liderados F, H e K), como referido por Barbosa (2021) como dois desafios para as equipas com modelos de trabalho à distância.

Outro tópico abordado visou compreender se os liderados consideravam ter mais flexibilidade de trabalho desde que utilizavam a modalidade de trabalho híbrido, e se por sua vez isso ajudava a ter uma melhor qualidade de vida e bem-estar. A grande maioria referiu que sim, que tinha mais flexibilidade de horário, por vários motivos:

- Possibilidade de ter mais tempo para praticar exercício físico (opiniões dos liderados A, C, F, G e J);
- Cozinhar de forma mais saudável (opiniões dos liderados A, B, F, G e J);
- Melhor qualidade de sono (opiniões dos liderados D, E, J e K);
- Possibilidade de estar mais tempo com os animais de estimação (liderado H).

A percepção positiva dos liderados do impacto positivo desta modalidade de trabalho na flexibilidade de horário vem realçar a importância desta flexibilidade laboral como uma necessidade importante para a maioria dos trabalhadores atualmente (Nogueira e Patini, 2012) e o facto de ser realmente uma das principais vantagens desta modalidade de trabalho (Cimas, 2023).

Quando os entrevistados foram questionados se trabalhavam o mesmo número de horas quando estavam à distância versus quando estavam no escritório, a maioria dos entrevistados referiu trabalhar mais horas quando estava à distância por poderem prolongar o horário de trabalho com maior facilidade, podendo ser esta uma desvantagem do trabalho híbrido.

Seguindo-se a entrevista, os liderados foram questionados sobre a existência ou não de um lugar apropriado para realizarem as suas tarefas profissionais. Todos referiram que tinham um espaço adequado justificando esta afirmação por vários motivos como, possibilidade de maior concentração (liderado A) e a possibilidade de estar num ambiente mais confortável (liderados A, F e K). Importante realçar que o liderado E referiu que a possibilidade de ter um escritório foi um fator decisivo quando mudou de domicílio, indo ao encontro da revisão científica onde se definiu como um ponto importante a ter em atenção na adoção da modalidade de trabalho híbrido a necessidade de o trabalhador ter um espaço apropriado para realizar as suas tarefas (Oliveira, 2017).

Na última questão deste grupo de perguntas relacionadas com o bem-estar laboral, os liderados foram questionados acerca de pontos positivos e negativos que o trabalho híbrido trazia para a sua qualidade de vida. Os pontos positivos mais mencionados foram a possibilidade de ter mais hábitos saudáveis, como cozinhar melhor e praticar mais exercício físico, a flexibilidade de horário e a melhoria dos relacionamentos ao nível familiar. Por outro lado, os pontos mais mencionados que afetam negativamente o bem-estar foram o maior

cansaço por prolongar o horário com maior facilidade, a dificuldade de manter relações positivas com os colegas de trabalho e a necessidade de maior visibilidade do trabalho para se ter um nível de reconhecimento equilibrado. A frequente menção da desvantagem de prolongar o horário no modelo híbrido, permite perceber que, como mencionado por Cristea (2022), a formação adequada ao nível de utilização de TI e do modo de realizar as tarefas e fluxo de trabalhos dentro desta modalidade tem efetivamente extrema importância, de modo a tentar minimizar este impacto negativo no bem-estar dos colaboradores.

Por fim, este grupo de perguntas permitiu perceber que a modalidade de trabalho híbrido possibilitou aos liderados terem um maior bem-estar, possibilitando hábitos saudáveis como cozinhar melhor e praticar mais exercício físico, mais flexibilidade laboral, mais tempo para estar com os animais de estimação e familiares, entre outros. No entanto, é importante não prolongar horários de trabalho e ter um espaço apropriado para realizar as tarefas profissionais quando se está à distância, para não prejudicar nem a produtividade no trabalho, nem o bem-estar pessoal dos trabalhadores.

3.3.4 Tipos de Liderança Valorizados pelos Liderados nesta Modalidade de Trabalho

O objetivo deste grupo de perguntas (apêndices 15 e 16), consistia em perceber qual o tipo de liderança que os liderados da empresa acreditavam ser o mais eficaz no contexto de trabalho híbrido e quais as características que mais valorizavam num líder permitindo assim tirar algumas conclusões relativamente ao objetivo específico da investigação “Perceber qual a liderança aplicada na empresa, assim como quais são as características que mais são valorizadas num gestor de equipa neste contexto de modalidade de trabalho”.

A maioria dos liderados, ao serem questionados sobre o tipo de liderança mais indicado para o modelo de trabalho híbrido, apontou que o foco nas pessoas seria o mais adequado. Segundo o liderado B, esse tipo de liderança melhora a motivação dos colaboradores, enquanto os liderados A e C destacaram a importância de uma maior atenção na criação e fortalecimento de relacionamentos. Esse modelo também foi identificado como o adotado pela empresa. Em contrapartida, três liderados (D, F e J) defenderam que o foco deveria estar nas tarefas e na organização do trabalho. No entanto, outros colaboradores sugeriram um modelo misto de liderança, combinando a orientação para tarefas com a atenção às relações interpessoais como o mais adequado, o que se aproxima da visão de Pereira (2020), que propôs um comportamento misto para líderes em contextos de trabalho remoto, balanceando o foco em pessoas e tarefas.

Seguidamente, os liderados indicaram como os seus líderes podiam contribuir para estes se sentirem mais motivados, proativos e satisfeitos profissionalmente. Os pontos mais mencionados foram o correto reconhecimento do trabalho, a ajuda nas tarefas e a valorização de apresentação de novas ideias e de inovação de processos. Outros fatores foram também frequentemente mencionados como o salário ajustado, a definição de objetivos claros e a liberdade na gestão do tempo laboral.

No que se refere às características que os liderados mais valorizavam num líder, foram mencionadas as seguintes características:

- Capacidade de comunicar de forma eficaz, necessidade identificada como um dos maiores desafios na modalidade de trabalho híbrido por Barbosa (2021);
- Empatia;
- Adaptabilidade;
- Honestidade;
- Assertividade na tomada de decisão;
- Capacidade de inspiração.

Cunha (2016) e Ginsburg (2009) identificaram muitas destas características como típicas de um líder transformacional, capaz de inspirar os seus liderados a segui-lo e a aprimorarem continuamente os níveis de desempenho e motivação. Isso é conseguido pela promoção de valores como justiça, liberdade, humanitarismo e paz.

O próximo tema abordado recaiu sobre a compreensão do grau de importância que os liderados davam às avaliações e *feedback* que os seus líderes realizavam. Todos referiram que as avaliações e *feedbacks* eram bastante importantes. Vários liderados realçaram que serviam de direção. No entanto, os liderados A e I referiram que deveria dar-se maior importância aos *feedbacks* individuais em detrimento dos coletivos, sugerindo que deveriam ser dados de forma mais contínua e não focados nos momentos formais. O líder A destacou também a importância dos *feedbacks* negativos para o desenvolvimento pessoal. Este conceito de *feedback* foi importante abordar para se perceber a real importância para os entrevistados, pois foi mencionado frequentemente na revisão científica por:

- Morais (2021), como sendo um desafio do trabalho à distância, assim como conseguir motivar e formar liderados;
- Barbosa (2021), como uma necessidade para melhorar o nível de confiança nas equipas à distância, devendo-se fornecer *feedback* frequentemente;

- Cristea (2022), como uma boa prática a adotar por gestores de equipas à distância, realizando o correto acompanhamento e avaliação de desempenho dos liderados, transmitindo também frequentemente *feedback*.

Seguidamente tentou-se perceber que aspetos eram mais importantes para os liderados no que se referia sua satisfação com o trabalho. Os pontos mais mencionados foram:

- A flexibilidade de horário, realçando mais uma vez a tendência desta necessidade atualmente (Nogueira e Patini, 2012), assim como sendo uma vantagem do modelo de trabalho híbrido que gera maior desempenho e bem-estar para os trabalhadores Cimas (2023);
- O reconhecimento do trabalho, fator importante para o bem-estar pessoal e para os liderados sentirem que as suas necessidades e desejos estão a ser satisfeitos (Azevedo, 2023);
- A renumeração ajustada, fator de motivação extrínseca apontado por Cunha (2017);
- A possibilidade de ter um bom grau de autonomia, apontada com uma característica de um líder transformacional, que dá aos seus liderados maiores níveis de autonomia, o que permite que estes consigam encontrar novas formas de atingir os objetivos organizacionais (Ginsburg, 2009);
- O desenvolvimento e progressão de carreira, desafio mencionado por Cristea (2022), como sendo um desafio para os trabalhadores que utilizam a modalidade de trabalho híbrido.

Os liderados referiram que de uma forma geral os líderes da empresa tinham estes aspetos, à exceção do salário que poderia ser melhor ajustado.

Ao analisar esses resultados, observa-se uma tendência dos liderados em preferir líderes que adotem comportamentos mais focados nas pessoas e nas necessidades individuais de cada elemento da equipa. Notando-se que o estilo de liderança que mais reflete essas características e que seria o mais adequado para os liderados entrevistados é a liderança transformacional, conforme as características apontadas por Cunha (2016).

3.3.5 Perceção dos Liderados Relativamente às Vantagens e Desvantagens desta Modalidade de Trabalho

Neste último grupo de perguntas destinadas aos liderados, o principal objetivo recaiu sobre perceber a opinião destes (apêndices 17 e 18), tendo em conta as vantagens e desafios/desvantagens, do trabalho híbrido. Além disso, este grupo de perguntas foi bastante

importante para complementar a resposta a um dos objetivos específicos desta investigação, que consistia em “Compreender a percepção dos líderes e liderados no que se refere as vantagens e desvantagens do modo de trabalho híbrido”.

No que se refere às vantagens, a grande maioria dos líderes entrevistados consideraram que esta modalidade de trabalho:

- Possibilitava uma maior conciliação entre a vida profissional e pessoal;
- Aumentava o rendimento pessoal, por conta da redução de gastos em deslocações;
- Criava mais tempo para outras atividades por conta da redução do tempo em deslocações;
- Reduzia os custos para as empresas;
- Existência de possibilidade de estar no escritório com os colegas para partilhar ideias e reduzir o isolamento social, o que não acontece nos modelos totalmente à distância;
- Possibilitava a inserção de mais pessoas com deficiências no mercado de trabalho;
- Permitia estar mais tempo com os animais de estimação, assim como dar-lhes um melhor nível de bem-estar.

Muitas dessas vantagens estão em consonância com as mencionadas anteriormente na revisão científica por diversos autores, como Cristea (2022), Santos (2023), Chafi et al. (2021) e Weijde (2023). Entre elas, destaca-se a redução de custos para as empresas, o aproveitamento da presença física para a troca de ideias e a economia de tempo e dinheiro devido à diminuição das deslocações até ao local de trabalho.

No que se refere aos desafios/desvantagens que os liderados mais identificaram estes foram:

- Maior isolamento social e falta de convívio com os colegas de trabalho, se a frequência de idas ao escritório for reduzida;
- Necessidade de regras e de espaço adequado para não prejudicar a realização das tarefas profissionais quando se está em casa;
- Menos possibilidades de progressão de carreira, por conta da necessidade de maior visibilidade do trabalho e da falta de vínculo com os líderes e outros departamentos;
- Dificuldade em conhecer colegas de outros departamentos;
- Quantidade excessiva de reuniões e canais de comunicação;
- Necessidade de espaço físico adequado para o colaborador poder desempenhar as suas funções.

Muitas dessas desvantagens já foram discutidas anteriormente na revisão da literatura por diversos autores, como Cristea (2022), Chafi et al. (2021) e Lorca (2023). Contudo, é

importante destacar que, no que diz respeito à progressão de carreira, enquanto os líderes anteriormente afirmaram que não haveria desigualdades com a adoção do modelo de trabalho híbrido, contrariando as conclusões da literatura científica, os liderados, por outro lado, concordam com a existência dessas desigualdades.

Conclusões e Investigação Futura

A globalização, o aumento da competitividade empresarial, a evolução das tecnologias de informação e a crescente preocupação dos trabalhadores com a melhoria do seu bem-estar têm forçado as organizações a adaptarem-se a um ambiente empresarial em constante transformação, onde as necessidades dos colaboradores mudam rapidamente. Além disso, a Pandemia de COVID-19 acelerou a adoção de modelos de trabalho mais flexíveis, especialmente no que diz respeito à ausência de horários fixos, dando aos trabalhadores maior flexibilidade e diversas outras vantagens (Pinto, 2023).

O modelo de trabalho híbrido começou a ser amplamente adotado por várias empresas a partir de 2019, em resposta à Pandemia de COVID-19 e às restrições de isolamento impostas para o seu combate. Contudo, após o fim da Pandemia e o levantamento dessas restrições, muitas organizações continuam a utilizar este modelo devido às inúmeras vantagens que proporciona, tanto para os colaboradores como para as empresas (Cristea, 2022). Por parte dos trabalhadores, algumas dessas vantagens incluem maior motivação, melhor desempenho e satisfação, maior flexibilidade de horários e gestão do tempo, além de uma melhor conciliação entre a vida pessoal e profissional. As empresas também beneficiam com a redução de custos em eletricidade e manutenção de espaços físicos, bem como pela capacidade de atrair novos talentos, uma vez que este modelo de trabalho é visto atualmente como um benefício significativo (Pinto, 2023).

Apesar das várias vantagens que o modelo de trabalho híbrido oferece, alguns desafios ou desvantagens foram igualmente identificados, como o aumento do isolamento social, posturas incorretas devido ao tempo prolongado sentado, a tendência de exceder o horário de trabalho, o que gera maior cansaço, e as barreiras na comunicação (Stratone, 2022).

O modelo de trabalho híbrido pode oferecer grandes vantagens, mas apenas quando os gestores de equipa e as organizações conseguem implementá-lo de forma eficaz. Torna-se, portanto, essencial compreender como maximizar os benefícios desta modalidade, especialmente porque a sua adoção foi acelerada e ocorreu sem tempo suficiente para uma adaptação adequada (Hopkins, 2023).

Para aprofundar o entendimento sobre o tema, é, portanto, necessário realizar estudos que abordem, entre outros aspetos, a possível adaptação das práticas de liderança e a análise da perceção de trabalhadores que utilizem este modelo.

Com o presente estudo, pretendeu-se compreender a perceção dos líderes e dos liderados do Grupo Boticário Portugal, relativamente à utilização do modelo de trabalho

híbrido. Foi então possível responder ao objetivo geral da investigação: **compreender qual a percepção, tanto dos líderes como dos liderados no Grupo Boticário Portugal relativamente à utilização do modo de trabalho híbrido**, assim como responder aos objetivos específicos anteriormente definidos, sendo estes perceber como os líderes contribuem para tornar o trabalho híbrido mais eficaz; compreender a percepção dos líderes e liderados relativamente ao nível de desempenho laboral ao utilizarem o modo de trabalho híbrido; compreender a percepção dos trabalhadores e líderes no que se refere ao impacto que o modo de trabalho híbrido tem no bem-estar e nas suas vidas pessoais; perceber qual a liderança aplicada na empresa, assim como quais são as características que mais são valorizadas num gestor de equipa neste contexto de modalidade de trabalho; compreender a percepção dos líderes e liderados no que se refere às vantagens e desvantagens do modo de trabalho híbrido.

A empresa objeto de estudo foi o Grupo Boticário Portugal, que faz parte da área do “internacional” do Grupo Boticário Brasil com sede em Curitiba, Brasil. É considerada uma das melhores empresas portuguesas para se trabalhar, pelo *ranking* “Great Place To Work”, tendo assim relevância para a investigação, visto que adota na maioria o modelo de trabalho híbrido. Para a recolha de dados foram utilizadas as entrevistas semidiretivas, com sete líderes de departamentos e 11 liderados. Para a análise dos dados recolhidos aplicou-se o método qualitativo recorrendo à análise de conteúdo para a correta análise da informação.

Toda a análise de resultados foi realizada de acordo com a estrutura dos guiões das entrevistas, tendo sido construídas tabelas síntese de suporte, disponíveis nos apêndices da investigação. Cada parte da análise e discussão de resultados foi suportada pelas referências dos trabalhos científicos (secção 1), e foram elaboradas as conclusões que se poderiam retirar em cada grupo de perguntas das entrevistas.

A caracterização da empresa foi realizada na secção 3.1, onde se apresentou a sua origem, valores, missão, países onde está presente, organograma e o setor em que atua. Relativamente aos trabalhadores entrevistados, tanto os líderes como os liderados pertenciam a departamentos de gestão intermédia, nomeadamente *Demand, Trade, Projetos, Marketing, Portefólio/pricing, Regulatório e Logística*. As funções de cada um não foram detalhadas para preservar o anonimato das respostas. A maioria dos gestores de equipa estava na empresa há menos de um ano, enquanto os liderados tinham, em média, entre dois e três anos de antiguidade na organização. O contexto organizacional foi descrito, tanto pelos líderes como pelos liderados, como saudável, caracterizado por interajuda, abertura à inovação e uma hierarquia pouco formal, com uma relação acessível e positiva entre liderados e líderes. Os principais pontos de atenção referidos foram a falta de apoio por parte dos líderes, devido à

sobrecarga de tarefas, bem como as dificuldades na concessão de *feedback*, especialmente no que diz respeito à comunicação à distância. Foram apontadas como causas para esta barreira a ausência de presença física e, conseqüentemente, a falta de elementos não verbais na transmissão do *feedback*, além da escassez de conversas informais que poderiam melhorar a comunicação entre líderes e liderados. A pouca formalidade hierárquica e o pensamento inovador poderão ser fatores que promovem o ambiente positivo e a possibilidade de utilizar o modelo de trabalho híbrido, não tendo a empresa voltado a utilizar o modelo presencial após o término das restrições de isolamento impostas pelo Estado durante a pandemia.

Em relação à compreensão de como os líderes contribuíam para tornar o modelo de trabalho híbrido mais eficaz, as estratégias mais mencionadas foram: a realização de reuniões diárias e semanais para o alinhamento de tarefas; a realização de reuniões semanais individuais entre líder e liderado para partilha de dificuldades, auxílio nas tarefas e identificação de necessidades de cada elemento da equipa; agendamento de encontros pessoais e almoços com toda a equipa para partilha de ideias e melhoria de relacionamentos; dar visibilidade do trabalho dos liderados aos restantes elementos da equipa, assim como aos demais departamentos; adotar momentos de formação, assim como dar *feedback* e avaliar os liderados continuamente; partilhar documentos ou informações relevantes para gerar maior conhecimento e aprendizagem; adequar o nível de autonomia ao cargo e funções de cada liderado; e definir assertivamente os objetivos de cada tarefa.

Como aspetos que os líderes consideram indispensáveis para o correto funcionamento de equipas nesta modalidade de trabalho, pode-se destacar: a capacidade de ouvir os liderados; envolver a equipa na tomada de decisão e não apenas em tarefas rotineiras; reconhecer frequentemente o trabalho dos liderados; encontrar a maneira mais eficaz de comunicar à distância com cada elemento da equipa; criação de um ambiente de confiança; e ter um grau elevado de empatia para com as dificuldades dos liderados.

Noutra perspetiva, os desafios mais mencionados pelos líderes no que se refere à gestão das equipas foram a falta de partilha de conhecimento, dificultando a inovação e a falta de proximidade, tanto entre liderados como entre liderado e líder.

O desempenho laboral e fatores associados foram também abordados e, de forma geral, tanto os liderados como os líderes consideraram que esta modalidade de trabalho aumenta o nível de satisfação, motivação e produtividade. A maior produtividade foi justificada pela maior parte dos liderados pela possibilidade de estar mais concentrado e livre de distrações de trabalho. Além disso, os líderes referiram ser necessário um sentimento de pertença por parte do liderado para que este tenha um desempenho positivo ao utilizar o modelo de trabalho

híbrido e consideram que a possibilidade de utilizar esta modalidade de trabalho é um fator de grande peso quando se pondera aceitar uma proposta de emprego. Pode-se identificar aqui um risco para as empresas que ponderarem voltar a utilizar o modelo presencial. Na percepção dos liderados, estes referiram que esta modalidade de trabalho exige maior necessidade de visibilidade das tarefas, podendo ser um desafio para os gestores.

No tema de autonomia, os liderados e líderes divergiram nas opiniões, tendo a maioria dos líderes referido que a modalidade de trabalho híbrido acelera a autonomia, enquanto os liderados discordaram tendo considerado ter mais autonomia apenas na questão da gestão do tempo laboral.

Quando analisado o impacto da utilização do modelo híbrido no bem-estar dos liderados e dos líderes, pode concluir-se que o modelo híbrido afeta positivamente o bem-estar dos trabalhadores, por vários motivos como: a maior flexibilidade de horário, que permite mais tempo para o lazer, descanso e hábitos saudáveis; possibilidade de passar mais tempo com a família e com os animais de estimação; diminuição do nível de *stress*, pois é possível gerir melhor as emoções quando se está num ambiente familiar e confortável; melhor qualidade do sono devido a menos horas gastas em deslocações. No entanto, foi também possível identificar alguns impactos negativos como a possibilidade de trabalhar mais horas e aumentar o cansaço, assim como prejudicar o tempo para a vida familiar e a necessidade de existir um espaço adequado no domicílio para desempenhar as funções. Esta última necessidade pode ser um desafio para famílias com maiores dificuldades económicas ou muito numerosas.

Para perceber qual o tipo de liderança que era aplicado na empresa e quais as características que os trabalhadores neste modelo de trabalho mais valorizam num líder, foi possível concluir que todos preferiam um gestor que se focasse primeiramente nas pessoas e nas suas necessidades, tanto pessoais como profissionais, e que era esse o tipo de liderança aplicado na organização. Algumas características mais mencionadas como importantes para um líder nesta modalidade de trabalho foram: a empatia; a capacidade de comunicar de forma eficaz; a honestidade; a capacidade de criar um ambiente de confiança dentro da equipa; a assertividade na tomada de decisão; e a capacidade de desenvolver profissionalmente os liderados. Estas características vão muito ao encontro da liderança transformacional que se foca nos liderados, utiliza grandes níveis de empatia e acima de tudo consegue desenvolver profissionalmente os liderados. Os *feedbacks* e avaliações foram definidos como essenciais na gestão das equipas, pois serviam de orientação para os entrevistados poderem perceber se estavam a ir ao encontro das expectativas dos líderes, desde que fossem realizados continuamente e não apenas em momentos formais. Quando

os entrevistados foram questionados relativamente aos aspetos que mais valorizavam para estarem satisfeitos com o seu trabalho, os pontos mais referidos foram a flexibilidade de horário, o desenvolvimento e progressão de carreira, a renumeração e o reconhecimento/visibilidade do trabalho realizado. Os líderes referiram com maior frequência o ambiente de confiança dentro da equipa. Por sua vez, os liderados referiram a possibilidade de ter mais autonomia.

Ao nível das vantagens do modelo de trabalho híbrido, tanto pelos líderes como pelos liderados foram identificadas:

- Maior conciliação entre vida pessoal e profissional;
- Mais tempo para lazer e outras atividades devido à redução de tempo em deslocações;
- Redução de custos para a empresa nomeadamente em espaço físico, manutenção, eletricidade e até benefícios para os colaboradores como é a questão dos cafés grátis;
- Possibilidade de maior partilha de ideias e convívio social por permitir estar presente no escritório ao contrário de modelos 100% presenciais;
- Maior possibilidade de inserção de pessoas com deficiências no mercado de trabalho.

Por fim, no que se refere às desvantagens ou desafios, foram identificados, tanto pelos líderes como pelos liderados:

- Necessidade de regras e gestão para o ambiente familiar não interferir na realização de tarefas;
- Dificuldade na criação de relacionamentos com os colegas;
- Quantidade excessiva de reuniões;
- Necessidade de espaço apropriado, confortável e ergonómico para realizar as tarefas profissionais.

Os líderes e liderados divergiram na opinião relativa ao aumento de custos pessoais, tendo os líderes considerado que aumentavam devido à eletricidade gasta em casa, *internet*, aquecimento e mobiliário necessário, enquanto os liderados consideraram que tinham mais rendimento devido à redução de gastos em transporte. Outra opinião contrária foi referente à dificuldade na progressão na carreira onde os liderados consideraram que existia maior dificuldade, por vezes devido à falta de visibilidade do trabalho realizado, enquanto os líderes afirmaram não existir desigualdades face ao modelo de trabalho presencial.

Com os resultados obtidos, foi possível perceber que existem várias vantagens do trabalho híbrido, como a flexibilidade de horário e a autonomia. No entanto, existem também desafios associados a este modelo, como as dificuldades na progressão de carreira, a falta de visibilidade do trabalho e o nível de confiança, que pode ser afetado pelas barreiras de comunicação que surgem ao trabalhar à distância.

Algumas limitações do estudo identificadas pela investigadora foram a amostra ser restrita, por ter sido aplicada apenas a alguns líderes e liderados da gestão intermédia da empresa, não se podendo generalizar os resultados para toda a organização. Também a subjetividade das respostas dos entrevistados, por serem percepções de cada um e poderem variar conforme as experiências individuais, contextos de trabalho, dimensão da equipa, tipo de cargo entre outros, o que dificulta a comparabilidade dos dados entre os departamentos. Outra limitação poderá ser a possível omissão por parte dos entrevistados de opiniões negativas com receio de futuros problemas com os líderes, mesmo sabendo que se iria preservar o anonimato no maior nível possível. Por último, tendo em conta que o estudo de caso foi realizado num contexto organizacional específico, não poderão as conclusões ser aplicáveis a organizações que não sejam do mesmo setor de atividade ou que tenham grandes diferenças culturais ou estruturais.

Este estudo proporciona, por outro lado, o conhecimento de vários aspetos como a compreensão mais aprofundada de algumas percepções de liderados e líderes relativamente ao modelo de trabalho híbrido, numa organização com relevância mundial e bons níveis no que se refere às condições de trabalho, identificando assim vantagens e desafios para a modalidade. Permitiu perceber a diferença de opiniões entre dois níveis hierárquicos, no que se refere à utilização do modelo de trabalho híbrido. Ofereceu *insights* valiosos para a área de recursos humanos e gestores de equipas ao indicar pontos de melhoria e práticas de liderança, que podem ser adotados para maximizar o potencial desta modalidade de trabalho e proporcionou uma reflexão crítica relativamente à cultura organizacional e formas de atuar de uma empresa com grande relevância no setor onde atua.

Em suma, este estudo de caso revelou uma dinâmica complexa, onde as vantagens e desafios deste modelo de trabalho coexistem. O trabalho híbrido, que combina a flexibilidade do teletrabalho com a possibilidade de ter alguma interação presencial, é amplamente valorizado pelos colaboradores, pois proporciona um melhor equilíbrio entre vida profissional e pessoal. No entanto, surgem preocupações relativamente às barreiras de comunicação nomeadamente: menos capacidade de criar relacionamento, necessidade de espaço adequado, entre outros, que podem afetar o desempenho dos trabalhadores em empresas com um ambiente menos estruturado. Portanto, é essencial que a liderança implemente

estratégias que promovam um equilíbrio entre a possibilidade de flexibilidade por se estar à distância e o correto acompanhamento e valorização dos liderados, garantindo que os benefícios do modelo híbrido sejam aproveitados eficazmente.

Como sugestões para investigações futuras apontamos as seguintes:

- Aplicar um estudo de caso semelhante em empresas de outro sector e fazer a devida comparação, por exemplo, o setor fabril onde a implementação do trabalho híbrido tende a ser mais difícil;
- Aplicar o estudo noutros países onde o Grupo Boticário esteja presente, nomeadamente no Brasil, país da sua fundação;
- Aplicar o estudo noutros departamentos e à gestão de topo da empresa;
- Aplicar o mesmo estudo na empresa após um longo período de utilização do modelo de trabalho híbrido, percebendo se existiram diferenças significativas nas perceções, realizando assim uma análise longitudinal.

Referências Bibliográficas

Araújo, L., Motta, K., Souza, I., & Costa, A. (2019). *Perfil de liderança: estilo transformacional, transacional e laissez-faire*. *R-LEGO - Revista Lusófona de Economia e Gestão das Organizações*.

Attieha, L., & Zouhairy, O. (2021). *An evaluation of how educators in virtual teams perceive charismatic leadership during the COVID-19 crisis*. *International Journal of Organizational Leadership*, 10(2), 155-170. <https://doi.org/10.33844/ijol.2021.60523>

Aveleira, J. (2013). *A inteligência emocional, o desempenho e a satisfação laboral em funções comerciais* [Dissertação de doutoramento, ISPA-Instituto Universitário]. Repositório ISPA. <http://hdl.handle.net/10400.12/2582>

Azevedo, J. (2023). *Teletrabalho, covid-19 e consequências sobre o bem estar físico e psicológico dos colaboradores e managers: Um estudo de caso na SEG automotiva Portugal*. [Dissertação de Mestrado, FEP]. Repositório Aberto Faculdade do Porto. <https://hdl.handle.net/10216/154047>

Barbosa, A. (2021). *A gestão de equipas virtuais: Um olhar da neurociência no bem-estar e gestão das equipas virtuais*. *Revista do TCU*, (148), 76-94.

Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo* (3ª reimp. da 1ª ed.). Edições 70.

Bendassolli, P. F. (2012). *Desempenho no trabalho: Revisão da literatura*. *Psicologia: Argumento*, 30(68), 171-184

Brito, G., & Santos, D. (2021). *Fatores motivacionais: elementos que estimulam a produtividade do colaborador*. [Artigo para finalização de bacharelato, Centro Universitário do Planalto Central]. Repositório Dspace. <https://dspace.uniceplac.edu.br/handle/123456789/727>

Bucater, A. (2016). *Liderança a distância: um estudo sobre os desafios de liderar equipes em um contexto de trabalho remoto*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Metodista de S. Paulo]

Carvalho, J. (2022). *A liderança digital: características, desafios e oportunidades*. [Dissertação de Mestrado, ISAG]. Repositório Comum ISAG. <http://hdl.handle.net/10400.26/41495>

Chafi, M., Hultberg, A., & Yams, N. (2021). *Post-pandemic office work: Perceived challenges and opportunities for a sustainable work environment*. *Sustainability*, 14(1), 294. <https://doi.org/10.3390/su14010294>

Cimas, B., Scabello, C., & Faria, D. (2023). *Estudo sobre presenteísmo e a produtividade na forma de trabalho híbrido no Brasil*. [Trabalho final de Bacharelato, Universidade Presbiteriana Mackenzie]

Couto-de-Souza, C., Tomei, P. (2008). "Impactos de uma liderança transacional em um processo de mudança transformacional." *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 8(2), 98-120.

Cristea, G. (2022). Leveraging intellectual capital management in virtual teams: what the Covid-19 pandemic taught us. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 10(2), 106-123.

Cunha, M., Cunha, R., Rego, A., Neves, P., & Cabral, C. (2016). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: HR.

Denzin, K., Lincoln, S. (1998). *The landscape of qualitative research* (Vol. 1). Sage.

Dessen, C., & Paz, D. (2010). Bem-estar pessoal nas organizações: o impacto de configurações de poder e características de personalidade. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 26, 549-556. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722010000300018>

Dias, M., & Borges, R. (2015). Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 21(1), 200-221.

Ferreira, B., & Dias, C. (2017). A importância da qualidade de vida no trabalho e da motivação dos colaboradores de uma organização. *Psicologia e Saúde em debate*, 3(2), 30-43. <https://doi.org/10.22289/V3N2A3>

Ginsburg, J. (2009). *Determining the personality characteristics that identify a successful global virtual team member*. [Doctoral dissertation, University of Fênix]

Grupo Boticário Portugal. (maio, 2022). *Grupo Boticário está entre as melhores empresas para trabalhar em Portugal, segundo ranking do GPTW*. <https://www.grupoboticario.pt/noticias/grupo-boticario-esta-entre-as-melhores-empresas-para-trabalhar-em-portugal-segundo-ranking-do-great-place-to-work/>

Hasyim, H., & Bakri, M. (2024). Organizational Transformation in Adopting Hybrid Work Models: A Literature Review on Organizational Changes and Employee Readiness. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 11(2), 1170–1182. <https://doi.org/10.33096/jmb.v11i2.806>

Hopkins, J., & Bardoel, A. (2023). The future is hybrid: how organisations are designing and supporting sustainable hybrid work models in post-pandemic Australia. *Sustainability*, 15(4), 3086.

King, O. (2007). *Desenvolvimento de um processo para análise da produtividade sistêmica*. [Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Católica do Paraná, Curitiba].

Lande, C. (2018). *The complexity of virtual team communications: the lived experiences of project leaders managing virtual environments and communication barriers*. [Doctoral dissertation, School of Business and Technology]. Proquest

Joshi, A., Lazarova, A., Liao, H. (2009). *Getting Everyone on Board: The Role of Inspirational Leadership in Geographically Dispersed Teams*. 20(1), 240-252.

Lorca, J., & Belli, S. (2023). Towards a funambulist leadership in researchers well-being: Managing equilibriums and tensions in the hybrid work era. *Administrative Sciences*. 13(2), 63.

Macedo, C., Durans, A., & Vale, C. (2021). *Tendências do novo normal do mercado de trabalho pós-covid-19*. 1-2.

Medianik, K. (2016). *A holistic, qualitative case study regarding the leadership traits and styles of the millennial generation*. [Dissertation Manuscript, Northcentral University]

Morais, F. (2021). *Estilos de liderança no teletrabalho: a interdependência da liderança transacional e transformacional com a motivação, o desempenho e a satisfação do trabalhador*. [Dissertação de Mestrado, ISEG]. Repositório da Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.5/22899>

Nogueira, A., Patini, A. (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>

Ojevan, A., Amaral, J., & Russo, P. (2024). Liderar e motivar: é preciso envolvimento. *Revista De Casos E Consultoria*, 15(1). Recuperado de <https://periodicos.ufrn.br/casoseconsultoria/article/view/34106>

Oliveira, L. (2017). *Teletrabalho: uma proposta de preparação para iniciação e planejamento de Projeto de implantação*. [Projeto final de Bacharelato em Gestão, UFRG]. Repositório Digital Lume. <http://hdl.handle.net/10183/178672>

Ouba, B, et al. (2022). *O impacto da teoria do fluxo na produtividade nos diferentes modelos de trabalho contemporâneos*. [Trabalho final de Bacharelato, Universidade Presbiteriana Mackenzie]

Pereira, R., & Cunha, A. (2020). *Liderando equipes à distância uma contextualização necessária sobre liderança remota e equipes virtuais*. Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação–ciki, 1.

Pinheiro, V. (2012). *Origem do Teletrabalho*. <http://www.teletrabalhador.com/origem.html>

Pinto (2023). *Será o regime híbrido o modelo de trabalho do futuro? Estudo numa organização consultora de tecnologias de informação*. 2023. [Relatório de estágio para conclusão de grau de mestre, ISEG]. <http://hdl.handle.net/10400.5/29415>

Quivy, R. e Campenhoudt, L. V. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais 2ª*. Ed. Gradiva.

Santos, D. (2023). *Gestão de projetos em modalidades de trabalho presencial, remota e híbrida: possíveis desafios e efeitos*. [Dissertação de doutoramento, IPC]. Repositório comum IPC. <http://hdl.handle.net/10400.26/44742>

Silva, D., & Ferreira, C. (2013). *Dimensões e indicadores da qualidade de vida e do bem-estar no trabalho*. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 29, 331-339. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722013000300011>

Smith, S., & Ruiz, J. (2020). *Challenges and barriers in virtuais teams: a literature review*. *SN Applied Sciences*, 2, 1-33.

Stake, R. (2012). *A arte da investigação com estudos de caso*. 3ª Edição. Fundação Calouste Gulbenkian.

Stratone, M., Vătămănescu, E., Dinu, E., Stăneiu, R., & Vintilă, F. (2022). *Adding knowledge to virtuais teams in the new normal: from leader-team communication towards the satisfaction with teamwork*. *Sustainability*, 14(11), 6424.

Van, E., Taris, W., Schaufeli, B., & Schreurs, G. (2004). A estrutura do bem-estar ocupacional: um estudo entre professores holandeses. *Revista de Psicologia Ocupacional e Organizacional*, 77,365-375. <https://doi.org/10.1348/0963179041752718>

Weijde, R. (2023). *Visões no trabalho: a modalidade híbrida na ótica do trabalhador*. [Dissertação de doutoramento, Universidade do Minho]. Repositório UM. <https://hdl.handle.net/1822/88132>

Apêndices

Apêndice 1 – Guião de Entrevista aos Líderes

Primeiramente gostaria de informar que todas as informações recolhidas serão utilizadas exclusivamente para a investigação ao nível de dissertação que me encontro a realizar no âmbito do Mestrado em Ciências Empresariais no Instituto Politécnico de Setúbal.

As entrevistas irão ser gravadas no sentido de auxiliar no tratamento da informação e destruídas após 3 meses. No relatório escrito não serão mencionados os nomes dos entrevistados, sendo estes substituídos por letras alfabéticas para o devido tratamento da informação.

Tendo em conta que a pandemia de COVID-19 veio impulsionar em grande escala a utilização do modo de trabalho híbrido e que a organização “Grupo Boticário Portugal” é considerada uma das melhores empresas para se trabalhar em Portugal, esta entrevista pretende ajudar a responder à questão de partida da investigação apresentada como “Qual a perceção de líderes e liderados do Grupo Boticário Portugal no que se refere à utilização do modo de trabalho híbrido?”

Informo também que será possível facultar-lhe uma cópia da dissertação final após a sua aprovação e discussão.

1 - Caracterização do Entrevistado e do Contexto Organizacional:

1.1 - Há quanto tempo trabalha na empresa?

1.2- Como descreveria o ambiente de trabalho na empresa entre colegas? É dinâmico? Aberto a novas ideias? Existe espírito de equipa? Sente que tem o apoio necessário proveniente dos seus colegas ao realizar as suas funções?

1.3 - Como descreveria a relação entre os líderes e os liderados dentro da empresa? Os líderes aceitam novas contribuições e ideias? Os líderes dão um nível de apoio adequado?

1.4 - Existe empatia e feedbacks valiosos?

1.5 - A comunicação é eficaz, especialmente quando realizada à distância?

2 - Perceber como os Líderes Podem Contribuir para Tornar o Trabalho Híbrido mais Eficaz

2.1 - Que estratégias ou atividades considera eficazes e aplica para manter o envolvimento e o espírito de equipa no ambiente de trabalho híbrido?

2.2 - Como pensa que pode promover uma comunicação eficaz entre os membros da equipa, considerando o formato de trabalho híbrido?

2.3 - Que práticas considera importantes e aplica para aumentar a proatividade dentro da sua equipa?

2.4 - Que métodos utiliza para compreender as necessidades individuais dos seus liderados?

2.5 - Que aspetos considera importantes e aplica para manter os seus liderados motivados?

2.6 - Considera importante um ambiente de confiança e cooperação entre os membros da sua equipa? Porquê?

2.7 - Considera que ser um líder empático (que se preocupa com as necessidades individuais de cada elemento da equipa) promove o nível de satisfação e desempenho dos membros da sua equipa?

2.8 - Qual a sua opinião relativamente ao nível de autonomia que os seus liderados devem ter? Está satisfeito com esse nível dentro da sua equipa?

2.9 - Que técnicas considera importantes e aplica para formar, acompanhar e avaliar os membros da sua equipa?

2.10 - Considera que a progressão de carreira é de igual forma justa ao trabalhar parte do tempo à distância?

3 - Compreender a Perceção dos Líderes no que se Refere ao Nível de Desempenho Laboral dos seus Liderados ao Utilizarem o Sistema de Trabalho Híbrido

3.1 - Acha que o desempenho e motivação dos seus liderados é afetado ao utilizar o sistema de trabalho híbrido?

3.2 - Os seus liderados conseguem, de uma forma geral cumprir os prazos e objetivos pré-estabelecidos igualmente ao trabalhar à distância ou no escritório?

3.3 - Na sua opinião considera que dá mais autonomia aos seus liderados ao utilizar o sistema de trabalho híbrido?

3.4 - Quando considera que os seus liderados são mais produtivos? Presencialmente ou à distância?

4 - Compreender a Percepção dos Líderes no que se Refere ao Impacto que o Modo de Trabalho Híbrido tem no Bem-estar e nas Suas Vidas Pessoais

4.1 - Sente que tem um melhor equilíbrio entre vida profissional e pessoal ao utilizar o modo de trabalho híbrido?

4.2 - Sente-se mais nervoso ou stressado ao trabalhar em modo de trabalho híbrido?

4.3 - Considera que tem mais flexibilidade de horário desde que utiliza o modo de trabalho híbrido? Considera que isso ajudou para melhorar o seu nível de bem-estar, nomeadamente no que se refere ao cansaço e estilo de vida saudável?

4.4 - Considera que existe uma relação entre a sua satisfação com o trabalho e a utilização do modo de trabalho híbrido?

4.5 - Trabalha o mesmo número de horas estando no escritório ou a trabalhar à distância?

4.6 - Tem um espaço apropriado para realizar as suas tarefas profissionais quando se encontra a trabalhar à distância?

5 - Perceber Qual a Influência dos Diferentes Tipos de Liderança no Trabalho Híbrido

5.1 - Que tipo de líder considera que é mais eficaz ao trabalhar em modo híbrido? (Alguém que se preocupa maioritariamente com tarefas ou alguém que também considera a importância de uma relação de proximidade entre os líderes e os seus liderados?), qual o tipo de liderança aplicado por si?

5.2 - Que capacidades/características considera determinantes num líder para que este consiga aumentar a confiança e envolvimento dentro da equipa? (comunicação eficaz, empatia, capacidade de inspiração, adaptabilidade, honestidade, assertividade na toma de decisão, capacidade de desenvolver profissionalmente os seus liderados ...) Considera que tem essas capacidades/características?

5.3 - Qual o nível de importância que dá aos *feedbacks* e avaliações que utiliza na sua liderança?

5.4 - Que aspetos considera mais importantes para se sentir satisfeito com o seu trabalho (remuneração, reconhecimento, feedback construtivo, auxílio na realização de tarefas, confiança entre colegas, flexibilidade de horário, desenvolvimento e progressão de carreira, benefícios ligados à saúde, comunicação clara, partilha de conhecimento, abertura da organização a novas ideias, autonomia...), tem esses aspetos em consideração quando faz a gestão e acompanhamento dos seus liderados?

6 - Compreender a Percepção dos Líderes no que se Refere as Vantagens e Desvantagens do Modo de Trabalho Híbrido

Responda de forma sucinta as seguintes questões:

6.1 - Considera que este modo de trabalho ajuda na conciliação entre vida pessoal e profissional?

6.2 - Qual a sua percepção no que se refere ao aumento do seu rendimento após dedução das despesas de deslocação desde que utiliza o modo de trabalho híbrido?

6.3 - Considera importante a redução do tempo gasto em deslocação na utilização do modo de trabalho híbrido?

6.4 - Qual a sua opinião no que se refere a redução dos custos para a empresa ao utilizar o modo de trabalho híbrido (custos associados à eletricidade, limpeza, manutenção de espaços)?

6.5 - Considera importante a parte presencial do modo de trabalho híbrido para partilha de ideias e convívio social?

6.6 - Acha importante a adoção deste modo de trabalho para a inserção de pessoas com deficiências no mercado de trabalho?

6.7 - Acha que a segurança dos dados da empresa pode ficar comprometida ao se utilizar o modo de trabalho híbrido? Porquê?

6.8 - Considera que tem mais custos pessoais ao trabalhar à distância? (Em caso afirmativo refira quais eletricidade, equipamentos, outros)

6.9 - Considera difícil trabalhar com a sua família ou amigos em casa? Como faz essa gestão?

6.10 - Sente falta dos seus colegas e aumento de isolamento social ao trabalhar à distância?

6.11 - Acha que existe menos possibilidade de progressão de carreira neste modo de trabalho? Em caso afirmativo acha que esse ponto está associado à falta de vínculo com os líderes?

6.12 - Existem algumas vantagens ou desvantagens para além das abordadas anteriormente que considera importantes identificar ao utilizar o modo de trabalho híbrido?

Apêndice 2 – Guião de Entrevista aos Trabalhadores

Primeiramente gostaria de informar que todas as informações recolhidas serão utilizadas exclusivamente para a investigação ao nível de dissertação que me encontro a realizar no âmbito do Mestrado em Ciências Empresariais no Instituto Politécnico de Setúbal.

As entrevistas irão ser gravadas no sentido de auxiliar no tratamento da informação e destruídas após 3 meses. No relatório escrito não serão mencionados os nomes dos entrevistados, sendo estes substituídos por letras alfabéticas para o devido tratamento da informação.

Tendo em conta que a pandemia de COVID-19 veio impulsionar em grande escala a utilização do modo de trabalho híbrido e que a organização “Grupo Boticário Portugal” é considerada uma das melhores empresas para se trabalhar em Portugal, esta entrevista pretende ajudar a responder à questão de partida da investigação apresentada como “Qual a perceção dos líderes e liderados do Grupo Boticário Portugal no que se refere à utilização do modo de trabalho híbrido?”

Informo também que será possível facultar-lhe uma cópia da dissertação final após a sua aprovação e discussão.

1 - Caracterização do Entrevistado e do Contexto Organizacional:

1.1 - Há quanto tempo trabalha na empresa?

1.2 - Como descreveria o ambiente de trabalho na empresa entre os colegas? É dinâmico? Aberto a novas ideias? Existe espírito de equipa? Sente que tem o apoio necessário proveniente dos seus colegas ao realizar as suas funções?

1.3 - Como descreveria a relação entre os líderes e os liderados dentro da empresa? Os líderes aceitam novas contribuições e ideias? Os líderes dão um nível de apoio adequado?

1.4 - Existe empatia e ‘*feedbacks*’ valiosos?

1.5 - A comunicação é eficaz, especialmente quando realizada à distância?

2- Compreender a Perceção dos Liderados no que se Refere ao seu Desempenho Laboral ao Utilizarem o Sistema de Trabalho Híbrido

2.1 - Acha que o seu nível de desempenho no trabalho é afetado ao utilizar o sistema de trabalho híbrido? Sente-se mais produtivo e motivado ao trabalhar à distância?

2.2 - Quando é que consegue estar mais concentrado e focado na realização das tarefas, quando está a trabalhar à distância ou no escritório? Existe impacto no cumprimento dos prazos pré-estabelecidos?

2.3 - Considera que o seu trabalho é reconhecido pelos líderes mesmo quando as tarefas são realizadas à distância? Pensa que esse reconhecimento possa afetar a sua satisfação laboral?

2.4 - Na sua opinião, tem um nível maior de autonomia ao utilizar o modo híbrido de trabalho?

2.5 - Quando se sente mais proativo? Presencialmente ou à distância?

3 - Compreender a Perceção dos Trabalhadores no que se Refere ao Impacto que o Modo de Trabalho Híbrido tem no Bem-Estar e nas Suas Vidas Pessoais

3.1 - Sente que tem um melhor equilíbrio entre vida profissional e pessoal ao utilizar o modo de trabalho híbrido?

3.2 - Sente-se mais nervoso ou stressado ao trabalhar em modo de trabalho híbrido?

3.3 - Considera que tem mais flexibilidade de horário desde que utiliza o modo de trabalho híbrido? Em caso afirmativo, pode a flexibilidade ter ajudado para melhorar o seu nível de bem-estar, nomeadamente no que se refere ao cansaço e estilo de vida saudável?

3.4 - Trabalha o mesmo número de horas estando no escritório ou a trabalhar à distância?

3.5 - Tem um espaço apropriado para realizar as suas tarefas profissionais quando se encontra a trabalhar à distância?

3.6 - Que aspetos do trabalho híbrido considera que afetam o seu bem-estar em geral, tanto positivamente como negativamente? (cansaço, stress, hábitos saudáveis, relacionamento familiar...)

4- Perceber Qual a Influência dos Diferentes Tipos de Liderança no Trabalho Híbrido

4.1 - Que tipo de líder considera mais eficaz ao trabalhar em modo híbrido? (Alguém que se preocupa maioritariamente com tarefas ou alguém que considera também a importância de uma relação de proximidade entre o líder e os seus liderados?) Qual o tipo aplicado na empresa?

4.2 - Como considera que o seu líder pode contribuir para aumentar a sua motivação, proatividade e satisfação laboral? O seu líder age de acordo com essas necessidades?

4.3 - Que capacidades/características considera determinantes num líder para que este consiga aumentar a confiança e envolvimento dentro da equipa (refira o seu top 5)? (comunicação eficaz, empatia, capacidade de inspiração, adaptabilidade, honestidade, assertividade na toma de decisão, capacidade de desenvolver os seus liderados ...), considera que o seu líder direto tem em geral essas características?

4.4 - Que importância dá aos feedbacks e avaliações que o seu líder realiza?

4.5 - Que aspetos considera mais importantes para se sentir satisfeito com o seu trabalho (remuneração, reconhecimento, feedback construtivo, auxílio na realização de tarefas, confiança entre colegas, flexibilidade de horário, desenvolvimento e progressão de carreira, benefícios ligados à saúde, comunicação clara, partilha de conhecimento, abertura da organização a novas ideias, autonomia), considera que a entidade e a liderança cumprem com esses aspetos que podem ser determinantes para a sua satisfação?

5 - Compreender a Perceção dos Liderados no que se Refere às Vantagens e Desvantagens do Modo de Trabalho Híbrido

Responda de forma sucinta as seguintes questões:

5.1 - Considera que este modo de trabalho ajuda na conciliação entre vida pessoal e profissional?

5.2 - Qual a sua perceção no que se refere ao aumento do seu rendimento após dedução das despesas de deslocação desde que utiliza o modo de trabalho híbrido?

5.3 - Considera importante a redução do tempo gasto em deslocação na utilização do modo de trabalho híbrido?

5.4 - Qual a sua opinião no que se refere a redução dos custos para a empresa ao utilizar o modo de trabalho híbrido (custos associados à eletricidade, limpeza, manutenção de espaços)?

5.5 - Considera importante a parte presencial do modo de trabalho híbrido para partilha de ideias e convívio social?

5.6 - Acha importante a adoção deste modo de trabalho para a inserção de pessoas com deficiências no mercado de trabalho?

5.7 - Acha que a segurança dos dados da empresa pode ficar comprometida ao se utilizar o modo de trabalho híbrido? Porquê?

5.8 - Considera que tem mais custos pessoais ao trabalhar à distância? Em caso afirmativo refira quais (eletricidade, equipamentos, outros...)

5.9 - Considera difícil trabalhar com a sua família ou amigos em casa? Como faz essa gestão?

5.10 - Sente falta dos seus colegas e aumento de isolamento social ao trabalhar à distância?

5.11 - Acha que existe menos possibilidade de progressão de carreira neste modo de trabalho? Em caso afirmativo acha que esse ponto está associado à falta de vínculo com os líderes?

5.12 - Existem algumas vantagens ou desvantagens para além das abordadas anteriormente que considera importantes identificar ao utilizar o modo de trabalho híbrido?

Apêndice 3 – Caracterização dos Entrevistados e Contexto Organizacional – Líderes

Entrevistados Questões Colocadas	A	B	C	D	E	F	G
Há Quanto Tempo Trabalha na Empresa?	2 anos.	1 ano e 9 meses.	Em Portugal 1 ano e seis meses, mas no grupo há dez anos.	SR	No grupo boticário Brasil desde 2012 e em Portugal a cerca de 7 anos.	1 ano e meio.	Cerca de 33 anos.
Como Descreve o Ambiente de Trabalho entre Colegas? É dinâmico? Aberto a Novas Ideias? Existe Espírito de Equipa? Tem o Apoio Necessário?	Bastante espírito de equipa e espaço para novas ideias, existe bastante confiança para no caso de existirem erros poderem concertá-los, “Nós só erramos e aprendemos se podermos testar”, “Penso que em empresas de maior dimensão seja mais complicado fazer mudanças”. Sente que tem o apoio necessário dos colegas e que	Existe muito espírito de ajuda, por serem menos colaboradores, mas sente-se mais esse espírito de interajuda quando são departamentos que trabalham juntos como é o caso de <i>trade</i> e <i>demand</i> . O ambiente é aberto a novas ideias, dinâmico, flexível e têm autonomia para mudar processos. Só falta mesmo estruturas que permitam ter mais	Ambiente de muita colaboração, muita proximidade e espírito de equipa. Exista bastante transparência até dos resultados da empresa.	Procura sempre trabalhar em empresas com ambientes de trabalho informais para ter liberdade de comunicação, transparência e possibilidade de partilhar novas ideias. A empresa está num momento de muito foco no futuro e a área de inovação tem estado em destaque e têm tentado inovar em muitos processos para serem mais eficientes. Existe também espírito de equipa e proximidade	Ambiente positivo, dinâmico, existe incentivo a novas ideias, especialmente devido ao momento de crescimento em que a empresa está. A questão da inovação é um dos fatores que é avaliado na avaliação formal. Existe interajuda, mas as pessoas têm muitas tarefas e existe menos tempo dedicado a esse ponto.	Ambiente muito saudável, proximidade e cuidado com as pessoas, muito espírito de equipa e apoio sempre que necessário.	É uma boa empresa para trabalhar (já ganharam prémios “ <i>great place to work</i> ”), existe estabilidade para os colaboradores, a cultura da empresa é muito focada nas pessoas, apesar de nem todos agirem de acordo com isso. As pessoas são felizes a trabalhar na empresa apesar do nível de salário. “Um dos pilares da empresa é a inquietude” as vezes pode ser demais porque tendem a querer mudar muito as

	estão todos alinhados.	tempo para as mudanças.		(mais do que no Brasil).			coisas, tem de existir um equilíbrio. Existe espírito de equipa até por a empresa ser pequena, mas as vezes é feito por grupos de pessoas que se conhecem e trabalham mais juntos diariamente
Como Descreve a Relação entre Líderes e Liderados dentro da Empresa? Os líderes Aceitam Novas Ideias? Dão o Apoio Necessário?	Existe uma boa relação entre líderes e liderados. A grande maioria das pessoas têm uma trajetória parecida, vieram do Brasil e têm conhecimento já do grupo boticário Brasil e faz existir um padrão de bom relacionamento com abertura a novas ideias, apesar de nem todas serem aprovadas como é normal, existe alguma resistência a mudanças muito diferentes.	De modo geral acredita que sim, que os líderes aceitam novas ideias e contribuições e que essa abertura parte da liderança de topo. No que se refere ao nível de apoio os líderes dão mais um apoio emocional como mais foco na execução.	Cultura bastante horizontal com facilidade em comunicar e propor novas ideias à liderança.	“Eu pessoalmente quero que as pessoas me tragam novas ideias e quero mudar para melhor”. Mas depende do departamento e do tempo que temos para questionar e pensar em novos métodos, “por exemplo, na área comercial vivemos mais com foco na reação aos acontecimentos e há mais foco na resposta rápida do que na inovação” Quanto mais perto da gestão de curto-prazo menos tempo para inovar e é sempre necessário mensurar em números o impacto que as mudanças irão ter.	O exemplo de inquietude é o líder de topo em Portugal que estimula que os liderados tragam contribuições e novas ideias e de forma geral todos os líderes agem dessa forma.	Empresa que se desafia diariamente e procura sempre novas ideias e todos os <i>inputs</i> são analisados de forma crítica. Os líderes ajudam quando necessário, mas estão sobrecarregados e focam-se no que é realmente importante.	É difícil para o entrevistado responder porque não conhece a 100% todos os departamentos, mas pensa que o foco está a sair um pouco das pessoas e a ir mais para as tarefas, no entanto tendo em conta os resultados atuais essa até pode ser uma boa estratégia.

<p>Existe Empatia e Feedbacks Valiosos?</p>	<p>Sim, existe, mas as vezes sente que falta um pouco mais de consistência nos períodos e que se focam muito nos períodos formais, no entanto, quando são feitos são valiosos. Seria importante ter uma periodicidade maior para conseguirem trabalhar com mais segurança.</p>	<p>Existe sim e tem de haver empatia e perceber o que os outros estão a sentir. Não existe mais <i>feedback</i> e empatia porque ainda falta clareza nos processos, mas assim que os outros percebem o trabalho que os demais executam existe, sim, mais empatia.</p>	<p>Pensa que sim, apesar de ser difícil ter 100% de assertividade em tudo o que é feito, tanto a nível de <i>feedbacks</i>, tarefas etc... Além da avaliação formal há também muito <i>feedback</i> valioso diariamente.</p>	<p>Acredita que sim, até por vezes de mais porque é uma pessoa mais direta, mas tenta sempre dar <i>feedback</i>. Único ponto negativo é o pouco tempo para os fazer e discutir.</p>	<p>Considera-se uma pessoa muito voltada as pessoas e acredita que empatia, conversas transparentes e de confiança é o mais importante para o bom relacionamento nas equipas. E o <i>feedback</i> é bastante importante para conseguirem melhorar as entregas que os liderados fazem</p>	<p>“Um dos objetivos da empresa é melhorar este aspeto de <i>feedbacks</i>”, existe um período formal e conversas individuais com cada elemento e a empresa tenta sempre aumentar a transparência e confiança nas equipas.</p>	<p>Na equipa do entrevistado, sim, porque até os resultados da plataforma <i>TeamCulture</i> aumentou e com o líder direto também sente que existe.</p>
<p>A comunicação é Eficaz Especialmente Quando Realizada à Distância?</p>	<p>Após a pandemia ficou super eficaz trabalhar à distância. Existem desafios na comunicação, precisar de estar sempre disponível para comunicar (sempre conectados) e é um pouco incomodativo quando fazem alguma pausa porque sentem que deviam estar conectados a todo o tempo. “A comunicação é sim eficaz porque</p>	<p>Sim, não perde eficácia por ser à distância.</p>	<p>Considera que sim, apesar de exigir muito mais tempo do que no modelo presencial e ser bastante importante a transparência e clareza no decorrer das conversas.</p>	<p>Acredita que sim, mas apenas quando existe comprometimento por parte das pessoas. O ponto negativo é a perda de contacto com alguns aspetos que no modo <i>online</i> não são feitos, por exemplo, conversas extra laborais que enriquecem a relação e proximidade entre colegas e por isso os momentos presenciais são muito importantes.</p>	<p>“Se há algo que a pandemia trouxe de bom foi aprender a trabalhar de forma remota e a fazermos sentir presentes mesmo estando distantes fisicamente” Pessoas que emigram já têm essa experiência e necessidade de se fazerem sentir presentes e pode ajudar no contexto laboral.</p>	<p>No caso da entrevistada a comunicação não é fácil porque trabalha com pessoas de diversos países, e até como diferença de horários, que não é um ponto com muito destaque, mas que contribui para essa dificuldade.</p>	<p>“É como a diferença entre um jogo de futebol ao vivo e em casa, há coisas que não dão para substituir”, há mais falta da parte emocional e empatia, apesar de a possibilidade de trabalhar à distância trazer muitos benefícios. “Sou uma pessoa que não apoio o trabalho 100% presencial ou 100% à distância”</p>

	estamos sempre conectados”.						
--	-----------------------------	--	--	--	--	--	--

Legenda: LA, LB (...) LG – Líder do departamento A, líder do departamento B (...) líder do departamento G.

SR – Sem Resposta

Apêndice 4 – Perceber como os Líderes Podem Contribuir para Tornar o Trabalho Híbrido mais Eficaz – Líderes

Entrevistados Questões Colocadas	A	B	C	D	E	F	G
<p>Que Estratégias/Atividades considera eficazes para Manter o Envolvimento/Espírito de Equipe no Ambiente de Trabalho Híbrido?</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Reunião Mensal sobre conquistas e desafios; -Reunião semanal de grupo para alinhar temas; -Reunião individual semanal para perceber as necessidades de cada um; -Pede <i>feedback</i> semanal a cada um para falar de progressão de 	<ul style="list-style-type: none"> -Reunião Diária com a equipa para alinhamento das tarefas do dia e para evitar que não se ajudem ou fiquem focados apenas nas próprias tarefas; -Reunião mensal, as vezes presencial, outras vezes remota, para 	<ul style="list-style-type: none"> -Manter sempre o contacto, o ponto essencial para o sucesso é a comunicação; -Equipa sempre alinhada e a saber o que cada um está a fazer; -Combinar dias que todos vão ao escritório e podem almoçar ou beber um café juntos, para conhecerem-se ao nível pessoal. 	<ul style="list-style-type: none"> -Reunião semanal com toda a equipa, para que todos saibam o que está a acontecer: -1:1 semanal, para tirar as dúvidas e ajudar cada elemento; -Está sempre disponível em várias plataformas seja para questões de trabalho como questões do nível pessoal, para aumentar a união; 	<ul style="list-style-type: none"> -Manter as relações e falar sobre assuntos críticos com uma reunião semanal que serve também para definir prioridades; -Marcar dias que estão juntos presencialmente e almoçam juntos; -Contacto diário através da plataforma <i>Slack</i>; 	<ul style="list-style-type: none"> -Valorizar a proximidade com a equipa (reuniões semanais de grupo e 1:1); 	<ul style="list-style-type: none"> -Honestidade e transparência “os líderes devem não só ser mas também parecer honestos”, o que pode ser difícil de conseguir ao trabalhar a distância por perda de proximidade com os liderados; -Duas reuniões semanais uma operacional a falar sobre tarefas e outra estratégica com indicadores de <i>performance</i>.

	<p>carreira e objetivos;</p> <p>-Pede para se juntarem no escritório pelo menos 1 vez por mês para alinhar estratégias e falar sobre temas extralaborais</p>	<p>falar de outros temas mais de planeamento e de momentos de <i>brainstorming</i>.</p>					<p>-Fazer sentir que somos todos iguais independentemente da hierarquia;</p>
<p>Como Pensa que os Líderes podem Promover uma Comunicação Eficaz entre os Membros da Equipa, Considerando o Trabalho em Modalidade Híbrida?</p>	<p>-As reuniões mencionadas anteriormente;</p> <p>-Pede <i>feedbacks</i> sobre o desenvolvimento e método de trabalho;</p> <p>-Grupo no <i>WhatsApp</i>, que além de conversas laborais permite conversas pessoais.</p>	<p>Considera que o tipo de comunicação vai ser sempre condicionado pelo comportamento e perfil da equipa. Tenta sempre falar em vez de escrever (áudios), só escreve posteriormente para reforçar, acha que nunca se deve falar só ou escrever só, deve fazer-se as duas coisas.</p>	<p>-Escolher a ferramenta mais apropriada (e-mail, slack, <i>WhatsApp</i>... sendo que no seu caso utiliza o slack porque permite maior organização das tarefas, ideias e também é mais informal;</p> <p>-Reuniões de grupo semanais tanto online como presenciais;</p> <p>"A comunicação eficaz é saber como cada um está e o que precisa".</p> <p>-</p>	<p>-As reuniões mencionadas e tenta sempre que quando há reunião as pessoas estejam 100% focadas no momento e não a fazer outras coisas.</p> <p>-Só marcar reuniões quando o tema o exige o resto tratar por mensagem, para não encher a agenda das pessoas de forma desnecessária;</p>	<p>-Utilização da ferramenta <i>Slack</i>, tirar dúvidas e partilha ideias diariamente.</p>	<p>-Através das reuniões mensais e de mostrar disponibilidade diariamente para falar e discutir ideias.</p>	<p>-Ter uma conversa que pode não ser eficaz, no sentido de se focar só nas tarefas laborais, mas também abordar outros temas relevantes a nível rotineiro e de necessidades de cada um;</p> <p>-Saber a forma correta de comunicar com cada elemento da equipa, para não se ser mal interpretado.</p>
<p>Que Práticas Considera Importantes para Aumentar a</p>	<p>-Pede opiniões sobre os temas para perceber novas ideias;</p> <p>-Partilha artigos que falem sobre</p>	<p>-Utiliza as reuniões semanais com <i>brainstorming</i>.</p> <p>-Sempre deixa a pessoa</p>	<p>-Mostrar a relevância do trabalho de cada um para a empresa;</p> <p>-Aumentar o envolvimento da</p>	<p>Considera que para serem proativos necessitam de ter tempo disponível, então tenta a ajudar</p>	<p>"Apresento o novo projeto para a equipa e pergunto quem quer abraçar o desafio"</p>	<p>-Atividades em que se juntam todos os membros da equipa;</p> <p>-Envolver a equipa nos temas</p>	<p>-Estar aberto a ouvir as ideias de cada um, que por vezes podem ser fundamentais para melhorar o serviço ao cliente;</p>

Proatividade na sua Equipa?	novas formas de trabalhar;	pensar primeiro como faria determinado processo e qual seria a opinião dela; -Dá bastante autonomia para cada um melhorar os processos pelos quais são responsáveis;	pessoa com a organização; “Considera que a proatividade está ligada ao nível de felicidade e envolvimento com a empresa”	a equipa a se organizar e sobrar tempo para pensar em novas ideias. “Clareza no que se pretende, tempo e organização são pontos muito importantes”		e tomada de decisão; -Impulsionar a procura de novos <i>inputs</i> para construírem juntos;	
Que Métodos Utiliza para Compreender as Necessidades Individuais dos seus liderados?	- <i>Feedbacks</i> mensais; -Avaliação formal da empresa, para perceber onde cada um quer chegar; -Perceber como cada um, acha que pode melhorar o seu trabalho; -Perceber os pontos fortes e fracos de cada um e como desenvolver.	-Reuniões mensais e diárias com a equipa; -Reuniões 1:1 para perceber o que cada um quer melhorar e em que ponto está o trabalho;	-Reuniões 1:1, com a frequência que cada um escolheu; -Chat individual com cada um; -Falar de aspetos pessoais para perceber o que cada um deseja.	-Conhecer cada um e como cada um gosta de trabalhar e comunicar, não há um método igual para todos; -Conversas com os liderados para perceber o que cada um pensa.	-Conversas semanais onde se apresentam as necessidades de cada um e desconfortos. -Se necessário mostra-se sempre disponível para ter conversas individualmente.	-Transparência, preocupação e capacidade de ouvir.	-Conversas abertas com cada um; -Reuniões semanais ou quinzenais com cada um; “Conhecer as dores de cada um e tentar sempre ajudar”; -Criar uma relação de proximidade;
Que Aspetos Considera Importante para Manter	-Dar tarefas sempre com contexto e objetivo definido;	“Conversar, ouvir, deixar o caminho aberto e transparência”	-Salário e remuneração não pode ser esquecido; -Desenvolver a pessoa e ajudá-la a	“As pessoas não se sentem motivadas se não tiver um desafio ou não sentirem o impacto	Considera o reconhecimento bastante importante;	-Muita transparência, capacidade de ouvir cada um.	Saber o que realmente motiva cada um e as necessidades de

<p>os seus Liderados Motivados?</p>	<p>-Mostrar os resultados da empresa e como cada um contribui para isso; -Tenta não dar a pessoas 100% de trabalho operacional, tentando que pense também estrategicamente.; -Pede para apresentarem nas reuniões as tarefas de cada um, de modo a dar exposição ao trabalho;</p>	<p>Considera que a motivação vem também da confiança que existe na equipa. Além disso, acha importante conhecer as motivações de cada um se gosta de fazer processos diferentes ou é-se uma pessoa mais rotineira e que a motivação também depende muito do modo de comunicar, diz que são temas interligados.</p>	<p>atingir os objetivos pretendidos.</p>	<p>daquilo que estão a fazer”; -Dar visibilidade do trabalho que cada um desempenha; -Mostrar as pequenas vitórias de cada um; -A progressão de carreira e o salário ajustado;</p>	<p>Deve-se perceber o que realmente motiva cada um; Mostrar aos liderados que o líder está sempre disponível para ajudar.</p>		<p>cada elemento da equipa. “Uma pessoa pode achar uma viagem uma ótima recompensa, mas há quem precise de dinheiro para a família, logo a recompensa deve ser ajustada a necessidade de cada um” “Não tenho de fazer o que é certo para mim, mas sim o que é certo para a minha equipa”</p>
<p>Considera Importante um Ambiente de Confiança e Cooperação entre os Membros da sua Equipa? Porquê?</p>	<p>Considera, sim, importante. Acha que uma pessoa que não confia nas outras acaba contaminando os restantes membros para agir do mesmo modo. Além disso, considera que é importante perceber o que</p>	<p>“Totalmente, precisa ter, se nós não confiamos no outro então não podemos resolver o problema, porque ele não vai ser mencionado”</p>	<p>Concorda a 100% que é um aspeto importante. É importante saber que se pode contar com os nossos colegas e que não existem julgamentos. “Número 1 de coisas importantes”</p>	<p>Super concorda, o trabalho flui melhor quando as pessoas estão tranquilas e existe união.</p>	<p>Considera que é um aspeto essencial com a transparência. “Se não houver confiança e cooperação não há equipa”</p>	<p>“Se não existir confiança e transparência não existe equipa”</p>	<p>Sim, considera que é muito importante.</p>

	está a falhar quando existe algum problema e consertar						
Considera que ser um Líder Empático Promove o Nível de Satisfação/Desempenh o dos Membros da sua Equipa?	Sim, considera, e refere que já leu sobre isso e 90% da motivação do liderado parte do tipo de líder que tem, porque é ele o responsável por abrir portas dentro da empresa. A empatia também é importante para se ter um ambiente saudável e equilibrado “nada é tão urgente que não possa esperar um pouco, não somos médicos”.	“Relação totalmente direta”. Apesar de a motivação/desempenho estar associada a outras questões a empatia e comunicação é fundamental. É necessário o líder saber o que motiva cada um. “A empatia e confiança promove a paz na equipa”	Sim, saber que o líder apesar dos erros vai compreender e ajudar é superimportante. Considera que é um aspeto importante para o liderado permanecer ou não na empresa.	Peso bastante importante, mas não é o único ponto a ser considerado, outras coisas devem ser como <i>feedback</i> , salário, cargo etc... “O desempenho depende da satisfação de cada um”	Considera fundamental, deve-se conhecer o perfil de trabalho de cada um e as suas necessidades e dar <i>feedbacks</i> individualmente.	Acha que é bastante importante e atualmente já não faz sentido ser de outra forma.	Considera que sim claramente. Deve existir muito foco no trabalho em equipa, mas não se esquecer do fator individual. Dar a mesma importância a cada membro da equipa, mas tratar cada um como gosta de ser tratado.
Qual a sua Opinião Relativamente ao Nível de Autonomia que os seus Liderados devem ter? Está Satisfeito com esse nível na sua Equipa?	Acha que têm um nível de autonomia ótimo. Considera importante que todos os elementos conheçam e trabalhem consoante os	Depende do nível de maturidade e do cargo de cada um. As pessoas devem ter a autonomia que seja suficiente nas tarefas que	Considera que depende da maturidade e do tempo que tem na empresa, no entanto, acha que as pessoas devem ter o máximo de autonomia. É importante ponderar qual o	Deve ser 100% autonomia. Deve existir muita confiança no trabalho da equipa. Está satisfeito com o nível que tem na equipa.	Acha que depende do cargo da pessoa.	Deve estar relacionado com a categoria profissional de cada um. Está satisfeita com o nível da equipa.	O trabalho híbrido exige muita responsabilidade e dá muita autonomia ao nível de gestão do tempo de cada um. Só é produtivo quando as pessoas estão envolvidas com a empresa.

	<p>objetivos da empresa. Acha que é muito importante o líder ser claro naquilo que pretende do liderado, tanto nas tarefas como no desenvolvimento deste. Não concorda com microgerenciamento das pessoas.</p>	<p>desempenham . Visa dar 100% de autonomia, mas sempre mede o risco para o negócio no caso do erro e tenta fazer essa gestão segundo o cargo de cada um.</p>	<p>risco do erro de cada atividade. Está satisfeito com o nível que existe na equipa.</p>				
<p>Que Técnicas Considera Importantes para Formar, Acompanhar e Avaliar os Membros da sua Equipa?</p>	<p>Utiliza a avaliação formal da empresa. Pede que cada um desenhe um plano de carreira, com objetivos claros e pontos a melhorar.</p>	<p>-Avaliação formal da empresa (ciclo de gente); -Conversas 1:1; -Feedbacks diários Tenta criar um método de acompanhamento diário para na avaliação formal não existirem surpresas.</p>	<p>-Avaliação formal anual; -Reuniões e acompanhamento diário; -Dar o máximo de <i>feedback</i>; -Fornecer conhecimento e partilhar informação com e entre os liderados;</p>	<p>“Uma boa forma de avaliar alguém é dar-lhe um desafio difícil para resolver” Mostrar exemplos do que quer que a pessoa entregue. Acompanhar as atividades diárias de cada um e se os prazos são cumpridos. “É uma avaliação contínua”</p>	<p>-Acompanhar diariamente; -Mostrar o propósito das tarefas de cada um; -A nível de avaliação <i>feedback</i> constante para todos saberem os aspetos positivos e os pontos que devem melhorar;</p>	<p>-Agendas semanais; -1:1; -Envolvimento nas atividades do dia a dia da equipa; -Avaliação formal (ciclo de gente) -Plano de desenvolvimento individual;</p>	<p>-Explicar claramente o que pretende da pessoa; -Dar autonomia;</p>
<p>Considera que a Progressão de Carreira é de Igual Forma Justa ao Trabalhar Parte do Tempo à distância?</p>	<p>Considera que sim, é igualmente justa. Alguns pontos negativos</p>	<p>Não acha que existam desigualdades porque a empresa toda adota o mesmo</p>	<p>Considera que é igual, não tem impacto.</p>	<p>Acha que, em geral, é de igual forma justa, mas suspeita que se fosse o modo presencial existiria mais visibilidade do</p>	<p>Considera que não existem diferenças, no entanto, pensa que existem pessoas no grupo que valorizam o presencial e que</p>	<p>Acha que quem está a começar no mercado de trabalho o modo híbrido pode prejudicar ao desenvolvimento</p>	<p>“Quem não é visto não é lembrado”, existe muita necessidade de se mostrar presente e de dar visibilidade ao trabalho que faz.</p>

	<p>mencionados são: -Não conhecer as pessoas tão bem e as certas para progredir na carreira;</p>	<p>modelo de trabalho. No entanto, considera que se existisse alguém que fosse mais vezes ao escritório podia ter uma convivência mais próxima que outra pessoa que tivesse mais em casa não teria. "Quem é visto é lembrado" o desafio é fazer-se lembrado também a distância.</p>		<p>trabalho e poderia acelerar o processo.</p>	<p>pessoas que vão mais ao escritório possam ser beneficiadas.</p>	<p>e progressão da sua carreira.</p>	
--	--	---	--	--	--	--------------------------------------	--

Legenda: A, B (...) G – Líder do departamento A, líder do departamento B (...) líder do departamento G SR – Sem Resposta

Apêndice 5 – Compreender a Percepção dos Líderes no que se Refere ao Nível de Desempenho Laboral dos seus Liderados ao Utilizarem o Sistema de Trabalho Híbrido – Líderes

Entrevistados Questões Colocadas	A	B	C	D	E	F	G
<p>Acha que o Desempenho e Motivação dos seus Liderados é Afetado ao Utilizarem o Sistema de Trabalho Híbrido?</p>	<p>Sim, positivamente porque não há o <i>stress</i> da deslocação. Quando pede para irem muitas vezes ao escritório o desempenho e motivação reduz.</p>	<p>“Sim, positivamente”</p>	<p>“Afeta positivamente”. Considera que o modelo híbrido traz muitos benefícios e gera uma melhor qualidade de vida e mais flexibilidade, sendo que as pessoas sentem-se mais motivadas. Acredita que atualmente as pessoas deixem de aceitar uma proposta de trabalho por ser 100% presencial.</p>	<p>“Sim, ficam muito mais motivados” Acredita que muitas pessoas não aceitariam um emprego só presencial.</p>	<p>“Acho que é afetado positivamente” Considera que se existir confiança entre os membros da equipa o trabalho híbrido só é benéfico”</p>	<p>Acha que de forma geral as pessoas estão motivadas, mas que se fossem mais vezes ao escritório existiria mais motivação e desempenho.</p>	<p>“Sim, positivamente as pessoas estão mais motivadas e mais confortáveis e isso reflete-se em maior produtividade”</p>
<p>Os seus Liderados Conseguem, de</p>	<p>Sim, conseguem cumprir das duas formas. É uma</p>	<p>Considera que presencialmente é mais fácil de</p>	<p>“Sim, cumprem igualmente”</p>	<p>“Claro, existe igualdade de cumprimento”</p>	<p>“Sim, conseguem e tenho orgulho disso”</p>	<p>Considera que cumprem de igual forma, mas no</p>	<p>“Acho que sim, é igual, as pessoas</p>

<p>uma Forma Geral Cumprir os Prazos e Objetivos Pré-Estabelecidos Iguamente ao Trabalhar à Distância ou no Escritório?</p>	<p>questão de definir prioridades mesmo estando num modelo presencial as pessoas falhariam na mesma, se tivesse de falar</p>	<p>cobrar e acompanhar as atividades, no entanto, quando está no escritório não consegue cumprir os prazos porque está acessível a todas as pessoas e estas acabam por ocupar o seu tempo.</p>	<p>Considera importante existir momentos na semana onde se alinhem as datas.</p>	<p>Considera também que quando vão ao escritório o desempenho tende a baixar porque o foco é socializar.</p>	<p>Refere que quando vão ao escritório o principal objetivo é fortalecer relações.</p>	<p>que diz respeito a interajuda nos processos era melhor se estivessem presencialmente, porque as pessoas estão mais acessíveis.</p>	<p>sabem que têm deveres a cumprir”</p>
<p>Na sua Opinião Considera que dá mais Autonomia aos seus Liderados ao Utilizar o Sistema de Trabalho Híbrido?</p>	<p>Considera que daria o mesmo nível de autonomia caso o modelo fosse presencial.</p>	<p>“Totalmente, é uma autonomia forçada”</p>	<p>“Sim, o trabalho híbrido acelera a autonomia” Não existe a disponibilidade para tirar dúvidas que existiria num modelo presencial.</p>	<p>“Acho que daria o mesmo nível nos dois modelos” No entanto, existe mais autonomia no sentido de gestão do tempo de cada um.</p>	<p>“Sim, dou toda a autonomia e também dou superautonomia para a gestão do tempo de cada um”.</p>	<p>Considera que não e que o nível de autonomia não está relacionado ao modelo de trabalho.</p>	<p>Sim, “Acho importante para a pessoa crescer e desenvolver-se dar-lhe responsabilidades”</p>
<p>Quando Considera que os seus Liderados são mais produtivos? Presencialmente ou à Distância?</p>	<p>“Em casa, com certeza”</p>	<p>Acredita que depende da pessoa, mas, em geral, são mais produtivos quando trabalham a distância.</p>	<p>“A distância” Quando vão ao escritório há mais foco na socialização e não tanto nas tarefas.</p>	<p>“A distância”.</p>	<p>Considera que em atividades estratégicas que exigem mais concentração são mais produtivos em casa, mas que no escritório é melhor quando é necessário pensar em conjunto.</p>	<p>Refere que são mais produtivos em casa porque no escritório o foco é de relacionamento entre colegas e tornam-se improdutivos, no entanto, para partilhar ideias é melhor no escritório. “Deve existir um equilíbrio”</p>	<p>Considera que são produtivos tanto à distância como presencialmente, mas deve existir um equilíbrio e a comunicação quando o objetivo é partilhar ideias é melhor presencialmente.</p>

Legenda: A, B (...) G – Líder do departamento A, líder do departamento B (...) líder do departamento G SR – Sem Resposta

Apêndice 6 – Compreender a Percepção dos Líderes no que se Refere ao Impacto que o Modo de Trabalho Híbrido tem no Bem-estar e nas suas Vidas Pessoais - Líderes

Entrevistados Questões Colocadas	A	B	C	D	E	F	G
Sente que tem um Maior Equilíbrio entre Vida Profissional e Pessoal ao Utilizar o Modo de Trabalho Híbrido?	Sente que tem menos equilíbrio porque trabalha mais horas e sente que tem de estar sempre disponível	Considera que sim, tem mais equilíbrio porque utiliza o tempo que gastaria em deslocações para fazer atividades que gosta de fazer pessoalmente.	Sim, mas tem de existir disciplina de sair no horário certo e não prolongar por estar em casa.	Sim, 100%.	“Sim, completamente.”	“Sim, sem dúvida, ganho muito tempo de vida ao não me deslocar todos os dias ao trabalho.”	“Sim, sem dúvida” Considera importante poder ir buscar os filhos a escola todos os dias.
Sente-se mais Nervoso ou Stressado ao Trabalhar em Modo de Trabalho Híbrido?	Considera que está menos nervosa em casa, até porque consegue controlar melhor as emoções.	Não, mas é um pouco stressante por ter muitas reuniões diariamente.	Não, existem muitas plataformas que dá para comunicar com os demais se existir necessidade de ajuda.	“Não, sinto-me até mais feliz”	“Não”	“Não”	Referiu que não, porque o <i>stress</i> não está associado ao modo de trabalho, mas como a disponibilidade dos líderes para ajudarem, quando é necessário.
Considera que tem mais Flexibilidade de	Sim, consegue ter tempo para cozinhar comida mais saudável e consegue estar	Considera que sim, e que essa flexibilidade permite fazer	Sim, cada pessoa pode trabalhar no horário que mais se sente produtivo e isso impacta	Considera que sim bastante, até para quem prático bastante desporto.	Sim, até para quem tem bebés ou crianças pequenas por conta da	“Sim, tenho mais tempo para fazer atividades pessoais, como ir a consultas”	Considera que ao nível de flexibilidade ajuda, mas que no estilo de vida saudável depende

Horário desde que utiliza o Modo de Trabalho Híbrido e que isso Ajudou para Melhorar o seu Nível de Bem-estar, nomeadamente no que se refere ao Cansaço e Estilo de Vida Saudável?	mais tempo com as pessoas de quem gosta, o que ajuda a melhorar relacionamentos.	melhor a gestão do seu tempo.	bastante o bem-estar de cada um.		redução de tempo em deslocação”		porque tem de existir vontade da pessoa, e caso não exista o facto de estar em casa até pode levar a ser mais sedentário.
Considera que Existe uma Relação entre a sua Satisfação com o Trabalho e a Utilização do Modo de Trabalho Híbrido?	“Sim, não aceitaria um trabalho 100% presencial” Considera que é importante a satisfação resultante de não ter de perder tempo em deslocações.	“Sim, 100%”	“Sim, nem imagino voltar a ter uma rotina todos os dias presencial.”	“Sim.”	“Sim, é um fator diferencial na escolha do meu emprego”	“Sim, apesar de não ser a única variável que considero.”	“Plenamente.”
Trabalha o mesmo Número de Horas estando no Escritório ou em Casa?	“Trabalho com certeza muito mais quando estou em casa”	Trabalha mais a distância porque tende a ter menos momentos de pausa.	Na maioria dos dias, sim, mas existem dias em que trabalha mais quando está em casa.	“Mais a distância”	Referiu que inicialmente trabalhava mais em casa, mas que atualmente já faz melhor essa gestão e não estende o horário.	Em casa trabalha mais horas.	Trabalha mais em casa porque consegue estender mais o horário.
Tem um Espaço Adequado para realizar as suas Tarefas	“Sim, tenho escritório”	Sim, considera que se não tiver um ambiente de paz não dá para focar nos temas.	Sim, tem escritório.	“Sim.”	“Sim.”	“Sim.”	Sim, e considera importante para quem tem famílias numerosas.

Profissionais quando se encontra a Trabalhar a Distância?							
--	--	--	--	--	--	--	--

Legenda: A, B (...) G – Líder do departamento A, líder do departamento B (...) líder do departamento G SR – Sem Resposta

Apêndice 7 – Perceber Qual a Influência dos Diferentes Tipos de Liderança no Trabalho Híbrido

Entrevistados	A	B	C	D	E	F	G
Questões Colocadas							
Que tipo de Líder Considera mais Eficaz ao Trabalhar em Modo Híbrido?	<p>“O líder que promove o contacto e colaboração entre os liderados” “A tarefa sempre vai existir e todos sabem quem a têm de cumprir” “Aplico isso na gestão da minha equipa”</p>	<p>Aplica e acha mais vantajoso e conforme os valores da empresa a gestão como foco na proximidade com as pessoas, mas não sabe se no geral noutras empresas focar nas tarefas não será mais positivo no ambiente de trabalho híbrido para garantir que os liderados</p>	<p>Considera que a relação de proximidade com as pessoas é sempre mais eficaz, tanto no modelo híbrido como no presencial, porque gera confiança.</p>	<p>No ambiente híbrido considera mais importante o foco nas tarefas e é a gestão que aplica.</p>	<p>Considera que um líder empático é mais eficaz e que é esse o modelo que adota.</p>	<p>Acredita que o líder mais adequado é aquele se sabe criar métodos eficazes de trabalho no formato laboral que a empresa adota.</p>	<p>Relação de proximidade, mas deve existir equilíbrio entre preocupação com as pessoas e foco nas tarefas.</p>

		cumpram as tarefas.					
<p>Que Capacidades/Características Considera Determinantes num Líder para conseguir Aumentar a Confiança e Envolvimento dentro da Equipa? (Top 5)</p>	<p>Transparência, empatia, capacidade de gestão de conflitos (saber dizer não), demonstrar as fraquezas, capacidade de gerir pessoas e comunicação eficaz.</p>	<p>Empatia, comunicação eficaz, honestidade (para conseguir promover a confiança e envolvimento na equipa), assertividade na tomada de decisões, capacidade de desenvolver os seus liderados. Considera que tem, em geral, essas características, mas que os pontos negativos são a capacidade de tomar decisões porque depende imenso da alta liderança.</p>	<p>Honestidade, empatia, comunicação eficaz, assertividade na tomada de decisão, capacidade de desenvolver liderados.</p>	<p>Assertividade na tomada de decisão, honestidade, capacidade de inspiração, comunicação eficaz, empatia. Tem esses aspetos em consideração quando faz a gestão da sua equipa, mas é mais adaptável do que empático.</p>	<p>Empatia, adaptabilidade (importante na adoção do modelo híbrido), confiança, priorização de tarefas, assertividade na tomada de decisão. Aplica na gestão da sua equipa.</p>	<p>Empatia, transparência, capacidade de desenvolver os liderados, assertividade na tomada de decisão, “agir como uma pessoa humana”. Age de acordo com essa característica.</p>	<p>Honestidade (gera confiança), organização do trabalho, comunicação eficaz, capacidade de inspiração, empatia, assertividade na tomada de decisão (faz os liderados acreditarem na visão dos líderes). Age de acordo com essas características, mas o ponto mais baixo é a organização.</p>
<p>Qual o Nível de Importância que dá aos <i>Feedbacks</i> e Avaliações que Utiliza na sua Liderança?</p>	<p>“Importância máxima”, “Se ninguém disser ninguém vai saber como agir” Também gosta de receber <i>feedbacks</i> sinceros dos liderados.</p>	<p>Dá um nível grande de relevância, mas sente que devia dar mais <i>feedbacks</i>.</p>	<p>“Muito importante” Só com os <i>feedbacks</i> é que as pessoas sabem quais e como melhorar os seus pontos fracos. Valoriza mais o <i>feedback</i> diário do que o formal</p>	<p>Os <i>feedbacks</i> que faz de forma informal são bastante importantes. Quando algo não está a correr como esperado faz planos de ação para melhorar.</p>	<p>“É muito importante, tento fazer <i>feedbacks</i> constantes e não pontuais” Tem uma relação de troca dentro da equipa, também pede <i>feedback</i> dos seus liderados.</p>	<p>Olha da melhor forma os <i>feedbacks</i> dados semanalmente na plataforma de <i>feedbacks</i> utilizada na empresa “<i>Team Culture</i>” Utiliza também as conversas valiosas de</p>	<p>Acha que é muito importante. Valoriza o <i>feedback</i> informal, porque é mais espontâneo e o formal tende a ser focado mais nos pontos negativos.</p>

			realizado pela empresa.			desenvolvimento e o ciclo de gente Quando o faz dá importância máxima.	
<p>Que Aspetos Considera mais importantes para se Sentir Satisfeito com o seu Trabalho (Top 5)? Tem esses Aspetos em Conta quando gere a sua Equipa?</p>	<p>Renumeração, flexibilidade de horário, ambiente de trabalho positivo (promove a saúde mental), progressão de carreira, benefícios fornecidos pela empresa. Tem em consideração ao gerir a sua equipa, é difícil na questão da renumeração e tenta ensinar a dizer não para os liderados não estarem sempre sobrecarregados com tarefas.</p>	<p>Flexibilidade de horário, progressão de carreira, reconhecimento (considera mais importante que o salário), autonomia, comunicação clara (saber exatamente o que tem de fazer), confiança entre colegas. Tem esses aspetos em conta na gestão da sua equipa, mas pode melhorar na frequência dos <i>feedbacks</i> e no auxílio com as tarefas, no sentido de dar muita autonomia, mas não sentar a explicar detalhadamente cada processo.</p>	<p>Autonomia, renumeração, desenvolvimento e progressão de carreira, comunicação clara, flexibilidade de horário.</p>	<p>Flexibilidade de horário, desenvolvimento e progressão de carreira, renumeração, reconhecimento, ambiente de trabalho positivo (existência de confiança). Tem isso em consideração na gestão da sua equipa.</p>	<p>Renumeração, reconhecimento, flexibilidade de horário, benefícios ligados a saúde, desenvolvimento e progressão de carreira. Tem esses aspetos em consideração quando faz a gestão da sua equipa a exceção da renumeração que não tem tanta possibilidade de intervir.</p>	<p>Respeito, confiança, reconhecimento, salário, <i>feedbacks</i> construtivos, desenvolvimento e progressão de carreira. No que consegue intervir tem em conta estes aspetos na gestão da sua equipa.</p>	<p>Renumeração, reconhecimento, confiança entre colegas, flexibilidade de horário, partilha de conhecimento, autonomia. Tem esses aspetos em conta quando faz a gestão da sua equipa e é muito focado no bem-estar das pessoas.</p>

Legenda: A, B (...) G – Líder do departamento A, líder do departamento B (...) líder do departamento G SR – Sem Resposta

Apêndice 8 – Compreender a Percepção dos Líderes no que se Refere às Vantagens e Desvantagens do Modelo de Trabalho Híbrido

Entrevistados Questões Colocadas	A	B	C	D	E	F	G
Considera que este Modo de Trabalho Ajuda na Conciliação entre Vida Pessoal e Profissional?	"Sim"	"Sim"	"Sim"	"Sim"	"Sim"	"Sim"	"Sim"
Qual a Sua Percepção no que se Refere ao Aumento do Seu Rendimento Após Dedução das Despesas de Deslocação Desde que Utiliza o Modo de Trabalho Híbrido?	"Acho que é igual, poupo nos transportes, mas como mais em casa."	"Igual, uns custos equilibram com outros."	"Aumentou"	"Não mudou, porque tenho de ir alguns dias ao escritório e nesses dias pago o transporte, que por ser raramente não é o passe geral."	"Não, reduziu o transporte, mas aumentos outros custos."	"Aumenta"	"Aumentou"
Considera Importante a Redução do	"Sim, 100%"	"Sim"	"Sim, utilizo esse tempo extra para fazer outras	"Sim"	"Sim"	"Sim"	"Sim"

Tempo Gasto em Deslocações na Utilização do Modo de Trabalho Híbrido? Porquê?			coisas relevantes para mim.”				
Qual a sua Opinião no que se Refere a Redução dos Custos para a Empresa ao Utilizar o Modo de Trabalho Híbrido?	“Diminuiu, arrendamento, alimentação, economato...”	“Sim reduz, no Brasil economizaram imenso em custos fixos ao fecharem um edifício inteiro”	“Sim, reduz custos de manutenção, depreciação de móveis etc...”	“Não mudou muito, mas se fossemos todos agora para o escritório iriam precisar de aumentar o espaço.”	“Reduziu”	“Diminuiu”	“Reduziu”
Considera Importante a Parte Presencial do Modo de Trabalho Híbrido para a Partilha de Ideias e Convívio Social?	“Sim”	“Sim, muito”	“Sim, é importante, mas apenas quando se reunimos com um objetivo claro e relevante.”	“Sim”	“Sim, pontualmente”	“Sim”	“Sim, sem dúvida”
Acha Importante a Adoção deste Modo de Trabalho para a Inserção de Pessoas com Deficiências no Mercado de Trabalho?	“Sim, até para pessoas que sofrem de autismo e tem dificuldades em adaptarem-se”	“Sim, mas mais em limitações motoras, porque podem existir outras limitações como visão e audição em que o modo híbrido pode até dificultar.”	“Sim, muito.”	“Sim, mas precisa de um gestor adaptado.”	“Sim, é importante”	“Sim”	“Sim, ajuda imenso na mobilidade reduzida.”

Acha que a Segurança dos dados da Empresa pode Ficar Comprometida ao se Utilizar o Modo de Trabalho Híbrido?	“Sim, porque não tem as ferramentas necessárias de combate ao risco”	“Sim, ninguém controla quem vê e usa a informação.”	“Sim, não há acesso à informação de quem e onde estão as pessoas a trabalhar.”	“Sim, porque todos têm fácil acesso às informações da empresa.”	“Não, penso que o IT combata esse risco.”	“Não”	“Não, os computadores estão protegidos.”
Considera que tem mais Custos Pessoais ao Trabalhar à Distância?	“Sim, muitos mais custos.”	“Tenho mais custos, preciso de estrutura, aquecimento etc...”	“Não”	“Tenho um pouco mais de custos.”	“Sim”	“Sim aumenta”	“Sim, até para ter um novo espaço adequado para trabalhar em casa”
Considera Difícil Trabalhar com a sua Família ou Amigos em Casa? Como faz essa Gestão?	“Não”	“Não, pode ser mais fácil até para quem vive sozinho.”	“Não, mas nas famílias grandes pode ser.”	“Sim, especialmente quando as pessoas ao redor não respeitam os horários de trabalho.”	“Em alguns momentos é difícil, mas não compromete as entregas.”	“Sim, perde-se o foco se não for gerido corretamente.”	“Sim, até quando existem bebês e crianças em casa, tem de existir gestão familiar.”
Sente Falta dos Seus Colegas e Aumento de Isolamento Social ao Trabalhar à Distância?	“Sim”	“Sim, mas quando sinto marco agenda presencial.”	“Não, não dá tempo de sentir falta.”	“Sim, quando as vejo sinto que não as vejo há muito tempo.”	“Não, para quem é imigrante é mais fácil.”	“Como o modelo é híbrido combate um pouco.”	“Sinto falta, mas não isolamento porque estou ao pé de familiares.”
Acha que Existe Menos Possibilidade de Progressão de	“Não”	“Não considero que exista, mas quem está mais próximo e mais lembrado.”	“Não, considero que mesmo neste modelo de trabalho existe vínculo”	“Não vejo a acontecer atualmente, mas a necessidade de adaptar os relacionamentos.”	“Não acho que exista desigualdade, mas em alguns casos as relações são mais	“Não consigo referir 100%, mas penso que sim e depende da tarefa da pessoa.”	“Em alguns casos, sim, exige mais visibilidade do trabalho.”

Carreira neste Modo de Trabalho? Em caso Afirmativo Acha que está Associado à Falta de Vínculo com o Líder?					próximas presencialmente.”		
Existem Algumas Vantagens ou Desvantagens para Além das Abordadas Anteriormente que Considera Importante Identificar ao Utilizar o Modo de Trabalho Híbrido?	“Não”	-A frequência elevada de reuniões durante o dia (ponto negativo).	“Não”	-Muitas reuniões (ponto negativo); -Reduz o stress e tem mais liberdade de horário (ponto positivo); -Alimentação é melhor em casa (ponto positivo); -Sigilo e conversas mais complicadas são mais fáceis de ter (ponto positivo).	“Não”	-Adaptação deste modelo a fábricas;	“Não”

Legenda: A, B (...) G – Líder do departamento A, líder do departamento B (...) líder do departamento G SR – Sem Resposta

Apêndice 9 – Caracterização dos Entrevistados e Contexto Organizacional (parte I) – Trabalhadores

Entrevistados Questões Colocadas	A	B	C	D	E	F
Há Quanto Tempo Trabalha na Empresa?	2 anos e meio	Mais de 10 anos	2 anos	1 ano e 3 meses	1 ano	1 ano e meio
Como Descreve o Ambiente de Trabalho entre Colegas? É dinâmico? Aberto a Novas Ideias? Existe Espírito de Equipa? Tem o Apoio Necessário?	“Ambiente super saudável” As equipas são abertas a ajudar e a ter novas ideias. Quando algo corre mal focam-se na solução	Ambiente dinâmico com abertura a novas práticas. Existe espírito de equipa	Existe muito espírito de equipa e colaboração	O ambiente é bem dinâmico, permite a partilha de ideias e existe muito espírito de equipa	Ótimo ambiente com os colegas, abertura para falar sobre qualquer tema, abertura a novas ideias e muito espírito de equipa	Ambiente muito dinâmico onde as coisas acontecem com rapidez. Relativamente a nova ideia considera que é um ambiente um pouco resistente porque as pessoas estão habituadas a fazer os processos de uma determinada forma. Bom espírito de equipa e interajuda
Como Descreve a Relação entre Líderes e Liderados dentro da Empresa? Os	Aceitam muito novas ideias, mas nem todos os líderes ajudam de igual forma, as vezes estão sobrecarregados	Sim, aceitam novas ideias e querem sempre perceber novas formas de melhorar o negócio. O apoio é mediano.	Sim, especialmente o líder direto está sempre a querer inovar	Líderes bastante acessíveis e permitem sempre a partilha de ideias, dando também apoio nas tarefas quando necessário	Abertura para falar de tudo com o líder direto, relação muito positiva, a liderança é muito proativa e desperta esse lado dos liderados para	Os líderes incentivam a novas ideias, mas depois para implementar há mais resistência. Existe um pouco falta de apoio e acompanhamento

Líderes Aceitam Novas Ideias? Dão o Apoio Necessário?					implementar novas ideias e processos. Apoio total	
Existe Empatia e <i>Feedbacks</i> Valiosos?	"Sim"	Sim, existe, mas desde a pandemia perdeu-se um pouco no que se refere as relações humanas e por vezes os feedbacks são pensados e não tão espontâneos.	Sim e são feitos de forma humanizada e não só focados no trabalho	Sim, mais da liderança para os liderados do que o contrário	Existe, mas é necessária mais frequência para saber se estão a ir ao encontro das expectativas	Sim, apesar de quando o feedback é dado existir o "politicamente correto" não comprometendo os interesses da empresa
A comunicação é Eficaz Especialmente Quando Realizada à Distância?	"Penso que sim"	A nível de tarefas, sim, é eficaz, mas ao nível emocional nem tanto.	"Sim, até melhor que presencialmente"	Na maioria das vezes, sim, mas acontece de a informação não ser bem transmitida e não se perceber o que realmente é para fazer	Sim, não nota diferença entre estar no escritório e estar em casa, existem várias formas de estabelecer contacto	Não, considera que existem demasiados canais e formas de comunicar que acabam por atrapalhar as tarefas

Legenda: SA, SB (...) SK – Liderados A, Liderado B (...) Liderado K.

SR – Sem Resposta

Apêndice 10 – Caracterização dos Entrevistados e Contexto Organizacional (parte II) – Trabalhadores

Entrevistados Questões Colocadas	G	H	I	J	K
Há Quanto Tempo Trabalha na Empresa?	2 anos e meio	1 ano	3 anos	Cerca de 2 anos	Menos de um ano
Como Descreve o Ambiente de Trabalho entre Colegas? É dinâmico? Aberto a Novas Ideias? Existe Espírito de Equipa? Tem o Apoio Necessário?	Ambiente muito colaborativo dinâmico e com muita interajuda	Muito espírito de equipa, poucas formalidades,	Muito dinâmico, aberto a novas ideias e muito espírito de equipa e tem o apoio necessário	Ambiente tranquilo, dinâmico aberto a novas ideias e existe muito espírito de equipa	Ambiente ótimo, existe interajuda e existem reuniões para todos ficarem alinhados e partilhar caso existe necessidade de ajuda
Como Descreve a Relação entre Líderes e Liderados dentro da Empresa? Os	Muita abertura a mudanças	Sem formalidades, boa comunicação e a vontade, sem controlo exaustivo das tarefas e dá apoio quando necessário	Líder super aberto a contribuições e novas ideias e dá o apoio necessário	Ambiente sem formalidades, considera que as ideias vêm da equipa toda e não dos líderes em exclusivo	A liderança ouve muito as opiniões dos liderados e aceita novas ideias

Líderes Aceitam Novas Ideias? Dão o Apoio Necessário?					
Existe Empatia e <i>Feedbacks</i> Valiosos?	Sim, existem e focam-se muito na evolução das pessoas, tendo até um momento formal de nome "conversas valiosas"	Sim, existem, mas tem falta de <i>feedbacks</i> negativos para se conseguir perceber pontos de melhoria	"Sim, existe bastante"	Sim, existem e são feitos com empatia. O facto de ser um ambiente ser leve promove a existência dos <i>feedbacks</i>	Sim, existem em momentos formais e de forma contínua o que ajuda a estarem todos alinhados, além disso a liderança tem muito empatia quando faz algum <i>feedback</i>
A comunicação é Eficaz Especialmente Quando Realizada à Distância?	Sim, comunicação muito positiva	Sim, porque a equipa está toda alinhada e gosta de trabalhar de casa, no entanto, poderia ficar mais complicado se algum membro da equipa preferisse ir ao escritório com mais frequência	"Sim, é eficaz"	É eficaz apesar de se perde a linguagem corporal e alguns detalhes dos assuntos por as reuniões serem com muitas pessoas	De forma geral, sim, mas existem muitas reuniões diariamente

Legenda: SA, SB (...) SK – Liderado A, Liderado B (...) Liderado K.

SR – Sem Resposta

Apêndice 11 – Compreender a Percepção dos Liderados no que se refere ao seu Desempenho Laboral ao Utilizarem o Sistema de Trabalho Híbrido (parte I) – Trabalhadores

Entrevistados Questões Colocadas	A	B	C	D	E	F
Acha que o seu Desempenho é Afetado ao Utilizar o Sistema de Trabalho Híbrido? Sente-se mais Produtivo e Motivado ao Trabalhar à Distância?	“Sim, sinto-me mais produtivo”	Sente que é mais produtivo, mas a motivação é quebrada com maior facilidade no sentido em que como não se conhece o que todos fazem pode gerar uma desconfiança de uns terem mais benefícios que os outros, por exemplo.	É mais produtiva e ativa em casa, por conta de estar mais focada	Prefere o trabalho híbrido e é mais produtiva porque consegue conciliar os momentos em que se sente mais produtiva e concentrada	Afeta o desempenho positivamente, sente-se mais produtiva a trabalhar de casa onde não há distrações e consegue estar mais focada	Sente-se mais produtiva e motivada a trabalhar à distância, no entanto, como a comunicação por vezes é excessiva atrapalha a produtividade se não desligar os canais de comunicação
Quando Consegue estar mais Concentrado e Focado? No Escritório ou à	“Em casa” Consegue cumprir os prazos, mas ser for ao escritório no dia seguinte tem de trabalhar até tarde para finalizar as	“Sou mais focado em casa e tem impacto nos prazos” No escritório acabamos por fortalecer as relações e em termos de	Em casa está mais focada e no escritório o foco é nas relações com as pessoas. Quando tem tarefas mais complicadas faz sempre em casa	“A distância, as pessoas não me conseguem interromper com tanta facilidade”	“À distância” Cumpe melhor os prazos	Está mais focada à distância e quando é necessário ir ao escritório tem sempre de renegociar os prazos de entrega

Distância? Existe Impacto no Cumprimento dos Prazos?	tarefas que não fez presencialmente.	conforto e espaço para trabalhar é pior.				
Considera que o seu Trabalho é Reconhecido pelo seu líder, mesmo quando está à Distância? Esse Reconhecimento tem Impacto na sua Satisfação Laboral?	<p>“Sim, existe reconhecimento”</p> <p>Sim, afeta bastante a satisfação, quando o trabalho é reconhecido aumenta além da satisfação a motivação.</p>	<p>“Sinto que existe reconhecimento, mas apenas nas tarefas com grande impacto”</p> <p>Como não vemos as pessoas a trabalhar diariamente se só fizerem tarefas rotineiras essas tarefas não vão ser tão reconhecidas.</p>	<p>Sim, especialmente porque faz muitas tarefas que só se vê o resultado passado alguns meses e é importante ter <i>feedback</i> nesses momentos</p>	<p>O reconhecimento é igual</p>	<p>Considera que à distância as tarefas ficam mais escondidas, mas o líder está sempre a acompanhar as tarefas e tenta colocar o líder em conhecimento em todos os processos. A falta de reconhecimento baixa a sua satisfação laboral, mas de momento existe reconhecimento porque os líderes são muito presente</p>	<p>Sente que não é reconhecido, muito trabalho remoto acaba por ser invisível, é sempre necessário um tempo para mostrar as pessoas o que se está a fazer e os projetos que se tem.</p> <p>Esta falta de reconhecimento baixa a satisfação laboral</p>
Na sua Opinião tem mais Autonomia por Utilizar o Modelo de Trabalho Híbrido?	<p>“Sim muito”</p>	<p>Nas tarefas de risco mediano, sim, mas nas que têm maior risco têm menos autonomia porque necessitam do “OK” do líder e esse “OK” era mais facilmente dado em modelo presencial.</p>	<p>Sente que a empresa dá bastante autonomia tanto num modelo como nouro</p>	<p>“Muito mais autonomia”</p>	<p>Sente que no tipo de tarefas era igual em modelo presencial, mas na gestão do tempo existe mais autonomia na modalidade híbrida</p>	<p>Sim, especialmente na gestão do próprio horário de trabalho</p>
Quando se Sente mais Proativo? Presencialmente ou à Distância?	<p>Considera que é proativa nos dois locais, mas quando está em casa como está mais focada melhora um pouco a pro atividade.</p>	<p>Presencialmente porque em casa o foco são as tarefas habituais e no escritório dá para partilhar ideias e ver outros assuntos que podem até ser de outros departamentos.</p>	<p>Mais a distância, mas o presencial é importante para a partilha de ideias</p>	<p>Presencialmente porque existe partilha de ideias</p>	<p>A distância, porque consegue pensar em novas formas de trabalho e implementá-las sem distrações</p>	<p>À distância porque é quando consegue estar mais concentrada e surgem mais ideias</p>

Legenda: SA, SB (...) SK – Liderado A, Liderado B (...) Liderado K.

SR – Sem Resposta

Apêndice 12 – Compreender a Percepção dos Liderados no que se refere ao seu Desempenho Laboral ao Utilizarem o Sistema de Trabalho Híbrido (parte II) – Trabalhadores

<p>Entrevistados</p> <p>Questões Colocadas</p>	<p>G</p>	<p>H</p>	<p>I</p>	<p>J</p>	<p>K</p>
<p>Acha que o seu Desempenho é Afetado ao Utilizar o Sistema de Trabalho Híbrido? Sente-se mais Produtivo e Motivado ao Trabalhar à Distância?</p>	<p>Sente-se mais motivada pela liberdade que o trabalho híbrido lhe dá e por poder focar-se em análises profundas com mais facilidade, no entanto, por vezes é cansativo estar sempre no mesmo ambiente e necessita de ir para outros espaços como, jardim, shopping etc...</p>	<p>Sente-se melhor e mais confortável a trabalhar à distância e com a modalidade híbrida consegue fazer melhor a gestão do tempo pessoal versus profissional</p>	<p>Sim, acho que funciona perfeitamente e como podemos ir ao escritório dá para melhorar a motivação quando necessário</p>	<p>Sente-se mais produtivo e motivado à distância, gosta de ir ao escritório, mas para melhorar relações e em alturas que não existem entregas importantes. É uma pessoa que trabalha melhor ao fim do dia e em casa consegue gerir melhor o horário nesse sentido</p>	<p>Sente-se mais produtiva e motivada a distância</p>
<p>Quando Consegue estar mais Concentrado e Focado? No Escritório ou à Distância? Existe Impacto no</p>	<p>Mais concentração em casa e quando sabe que tem de ir ao escritório é necessário organizar a agenda para não faltar aos prazos acordados</p>	<p>Mais concentração em casa porque no escritório o foco é mais em melhorar relacionamentos e tem de ajustar a agenda semanal de tarefas para cumprir os prazos quando vai ao escritório. Além disso, em casa existe mais conforto e</p>	<p>Em casa, porque no escritório o foco é mais em criar relações e partilhar ideias</p>	<p>Está mais focado à distância e para não falhar prazos tenta ir o mínimo possível ao escritório</p>	<p>À distância e consegue gerir melhor o tempo de trabalho o que ajuda bastante a cumprir os prazos</p>

Cumprimento dos Prazos?		equipamentos que promove a produtividade			
Considera que o seu Trabalho é Reconhecido pelo seu líder, mesmo quando está à Distância? Esse Reconhecimento tem Impacto na sua Satisfação Laboral?	Considera que é igualmente reconhecido porque tem todas as semanas uma reunião com o líder onde se fala sobre as tarefas e as prioriza	Sim, considera que existe reconhecimento e o líder até dá visibilidade do trabalho não só para a própria equipa, mas para os outros departamentos	“Sim”	Sente que existe um pouco de falta de visibilidade das tarefas e que isso por vezes afeta o reconhecimento.	Sim, pelo facto de estar a equipa todo no mesmo modelo, se existissem pessoas sempre presenciais poderia existir desigualdade no reconhecimento. Considera que o reconhecimento é um pilar da satisfação
Na sua Opinião tem mais Autonomia por Utilizar o Modelo de Trabalho Híbrido?	Em termos de tarefas seria igual, mas na gestão do tempo tem mais autonomia	Sim, principalmente para a gestão do próprio horário de trabalho	Existe mais autonomia na gestão do tempo laboral	Sim, porque se torna mais difícil para o líder controlar as tarefas dos liderados então tem de existir uma relação de confiança e de se dar autonomia para desenvolver as tarefas desde que os prazos sejam cumpridos	Considera que não há mais autonomia
Quando se Sente mais Proativo? Presencialmente ou à Distância?	É igual nos dois locais, porque está habituada a trabalhar nos dois modelos	Pensa que em casa é mais proativa	Depende, em casa existe mais foco e promove a proatividade, mas no escritório há mais partilha de ideias	Sente-se mais proativo presencialmente porque no ambiente remoto as reuniões são muito direcionadas a um determinado tema e estão muitas pessoas na reunião	Quando está no escritório há mais proatividade, exige momentos de partilha de ideias

Legenda: SA, SB (...) SK – Liderado A, Liderado B (...) Liderado K.

SR – Sem Resposta

Apêndice 13 – Compreender a Perceção dos Liderados no que se refere ao Impacto que o Modo de Trabalho Híbrido tem no Bem-estar e nas suas Vidas Pessoais (parte I) – Trabalhadores

Entrevistados Questões Colocadas	A	B	C	D	E	F
Sente que tem um Maior Equilíbrio entre Vida Pessoal e Profissional ao Utilizar o Modelo Híbrido?	"Sim"	"Sim" Mas nas alturas de maior pico de trabalho o horário é facilmente prolongado e prejudica a parte familiar	"Sim, muito mais" Permite até visitar mais a família que está distante porque se pode trabalhar de qualquer lugar	"Sim, muito devido a não necessidade de deslocações"	"100% sim" Permite maior gestão dos horários, conseguimos estar mais presentes na vida dos familiares e amigos, ganhamos tempo antes de entrar ao trabalho e após sair do trabalho por conta da redução do tempo das deslocações	"Sim, muito"
Sente-se mais Nervoso ou Stressado ao Trabalhar na Modalidade Híbrida?	"Não"	Sente-se mais stressado no sentido em que se a comunicação for feita presencialmente o corpo comunica e a pessoa entende as coisas com maior facilidade	"Sinto-me menos stressada"	"Não"	"Não"	Sente-se mais stressada nos momentos que não consegue aceder as pessoas e precisa de ajuda, mas sente que se fosse presencial a indisponibilidade era igual
Considera que tem mais Flexibilidade	"Sim, ajuda bastante no bem-estar porque consigo ir mais vezes ao ginásio e preparar	"Sim, tenho mais flexibilidade" E existe mais tempo para esporecer um	Sim, existe mais flexibilidade e podemos usar o tempo das	Sim, consegue acordar mais tarde o que melhora a sua qualidade de sono	Sim, considera ter mais flexibilidade e que isso ajuda no bem-estar e cansaço através da	Considera que tem mais flexibilidade e que se o modelo fosse presencial não

de Horário? Em caso Afirmativo, isso Ajuda a Conseguir ter um Melhor Nível de Bem-estar?	refeições mais saudáveis”	pouco durante o horário, cozinhar de forma mais saudável,	deslocações para ir, por exemplo, ao ginásio		possibilidade de dormir mais horas e até na redução do <i>stress</i> que se tem quando estamos a conduzir em horas de grande trânsito	conseguiria fazer atividade física, tem mais tempo para cozinhar e para tratar de si
Trabalha o Mesmo Número de Horas Estando no Escritório ou à Distância?	“Sim”	“Trabalho mais em casa”	Trabalha mais em casa, tanto nas horas do almoço como no prolongar do horário	“Trabalho mais a distância”	“Trabalho mais em casa” Estendem o horário e as reuniões por vezes são até mais tarde	Trabalha mais à distância porque prolonga o horário
Tem um Espaço Adequado para Realizar as Suas Tarefas Quando está à Distância?	“Sim, um escritório onde fico mais confortável e concentrada”	“Sim”	“Sim”	“Sim, tenho uma área dedicada”	Sim e foi um requisito quando mudou de casa ter de ter uma divisão para esse efeito	Sim, tem um escritório em casa com equipamentos que deixam o ambiente confortável e ergonómico
Que Aspetos Considera que Afetam o seu Bem-estar ao Utilizar o Modelo de Trabalho Híbrido? (Positivos e Negativos)	Positivo: Hábitos saudáveis, mais tempo para fazer coisas que gosta e estar com a família. Negativo: Mais cansaço devido a prolongar o horário de trabalho e maior dificuldade em criar relações devido ao isolamento.	Positivos: Mais tempo para assuntos pessoais por conta da redução do tempo gasto em deslocações e a flexibilidade de horário Negativos: Mais sedentarismo devido a ficar muito tempo sentados e o prolongar do horário com maior facilidade	Positivos: Flexibilidade de horário, mais tempo para os temas pessoais devido à redução do tempo gasto em deslocações Negativos: Maior isolamento e maior dificuldade de inovação e partilha de ideias	Positivos: Flexibilidade de horário, possibilidade de gerir o tempo de trabalho e as tarefas Negativos: Mais horas de trabalho e dificuldade a construir relacionamentos	Positivo: Mais tempo disponível até para cozinhar de forma mais saudável e ir ao ginásio e redução de stress devido a horários fixos Negativo: Prolongamento dos horários	Positivos: Flexibilidade de horário, privacidade Negativos: Excesso de canais de comunicação, falta de visibilidade do trabalho

Legenda: SA, SB (...) SK – Liderado A, Liderado B (...) Liderado K. SR – Sem Resposta

Apêndice 14 – Compreender a Percepção dos Liderados no que se refere ao Impacto que o Modo de Trabalho Híbrido tem no Bem-estar e nas suas Vidas Pessoais (parte II) – Trabalhadores

Entrevistados Questões Colocadas	G	H	I	J	K
Sente que tem um Maior Equilíbrio entre Vida Pessoal e Profissional ao Utilizar o Modelo Híbrido?	Existe maior equilíbrio, mas apenas quando se sabe gerir o horário de trabalho e não o prolongar	Sim, especialmente para ir a consultas ou para passar mais tempo com o seu cão sem ter de o deixar sozinho ou numa creche	“Sim, claro”	Sim, especialmente por conta da redução de tempo em deslocações e ter mais tempo para cozinhar, no entanto, tem de se saber impor limites para não se prolongar demais os horários e prejudicar a vida pessoal	“Sim absolutamente” Melhor equilíbrio de tempo e organização
Sente-se mais Nervoso ou Stressado ao Trabalhar na Modalidade Híbrida?	Não, sente-se menos stressada porque não tem de estar no trânsito	Sim, porque é uma pessoa nervosa e o facto de saber que os colegas de equipa têm muito trabalho, por vezes quando está com dificuldades tenta não incomodar	“Não”	Não, em casa até consegue gerir melhor as emoções e o <i>stress</i> , porque não estão os colegas a assistir	Pensa que pode acontecer por falta de conseguir ter acesso às pessoas quando necessário, mas que se fosse presencial a disponibilidade poderia ser a mesma
Considera que tem mais Flexibilidade de Horário? Em caso Afirmativo, isso Ajuda a	Sim, tem mais flexibilidade e consegue fazer mais exercício físico e cozinhar refeições mais saudáveis	Sim, mas atualmente temos muitas tarefas e o horário tende a se prolongar para fazer face aos prazos acordados	Sim, tem mais flexibilidade e mais bem-estar porque vive longe do escritório e não tem de estar preocupada com o trânsito diariamente e o tempo que	“Sim, sem dúvida” Se souber colocar limites no horário de trabalho o nível de cansaço diminui, existe mais tempo para praticar exercício, dormir mais horas e cozinhar melhor	Sim, tem e ajuda porque gosta de trabalhar em horários mais tarde e consegue fazer essa gestão o que ajuda no seu bem-estar e concentração

Conseguir ter um Melhor Nível de Bem-estar?			ia perder nessas deslocações		
Trabalha o Mesmo Número de Horas Estando no Escritório ou à Distância?	Atualmente trabalha o mesmo número de horas	Trabalha mais em casa porque estende o horário	“Não, trabalho mais em casa”	Trabalha muito mais em casa, mas considera que tem a ver com o tipo de equipa, carga de trabalho e prazos	Trabalha mais em casa, porque se estende o horário
Tem um Espaço Adequado para Realizar as Suas Tarefas Quando está à Distância?	“Sim”	“Sim”	“Sim”	SR	Sim e também tem equipamentos e mobiliário adequado
Que Aspetos Considera que Afetam o seu Bem-estar ao Utilizar o Modelo de Trabalho Híbrido? (Positivos e Negativos)	Positivos: Flexibilidade de horário que permite fazer mais exercício e comer melhor e maior organização do horário de trabalho Negativos: Muito tempo em casa pode ser desgastante	Positivos: Consegue dar mais qualidade de vida ao seu animal de estimação, maior facilidade para eventos pessoais como consultas Negativos: <i>Stress</i> por falta de suporte acessível por parte da equipa e cansaço por estender o horário	Positivos: Relacionamento familiar e hábitos saudáveis Negativos: Falta de ligação com outros departamentos	Positivos: Menos cansaço, menos <i>stress</i> , mais hábitos saudáveis, melhor relacionamento familiar Negativos: Falta de visibilidade do trabalho, maior probabilidade de estender o horário de trabalho	Positivos: Hábitos saudáveis, momentos de concentração, melhores relacionamentos familiares Negativos: Cansaço maior devido a prolongamento de horários

Legenda: SA, SB (...) SK – Liderado A, Liderado B (...) Liderado K.

SR – Sem Resposta

Apêndice 15 – Perceber Qual a Influência dos Diferentes Tipos de Liderança no Trabalho Híbrido (parte I)– Trabalhadores

<p>Entrevistados</p> <p>Questões Colocadas</p>	<p>A</p>	<p>B</p>	<p>C</p>	<p>D</p>	<p>E</p>	<p>F</p>
<p>Que Tipo de Líder Considera mais Eficaz no Modelo de Trabalho Híbrido (Foco nas Tarefas ou nas Relações)?</p> <p>Qual Tipo o seu Líder Adota?</p>	<p>“Tem de existir um equilíbrio, mas como estou mais tempo à distância deve-se priorizar o desenvolvimento das relações”</p> <p>“Na minha equipa utilizamos a proximidade com foco”</p>	<p>“Acredito que a pessoa com maior foco na proximidade é a melhor prática no modelo híbrido”</p> <p>Ao terem uma boa relação com os liderados estes desenvolvem com maior motivação as tarefas, que nesta modalidade ficam difíceis de supervisionar</p> <p>Na empresa existem os dois tipos de líderes dependendo do departamento</p>	<p>O foco na proximidade é mais importante, no que se refere as tarefas deve ser uma preocupação mais de auxiliar e acompanhar.</p> <p>É o tipo aplicado pelo líder direto</p>	<p>O foco nas tarefas é o mais importante e deve ser usado ao ter confiança com o desempenho da equipa, evitando o microgerenciamento dos liderados.</p> <p>Sente que é o aplicado pelo líder direto</p>	<p>É importante existir um equilíbrio entre os dois, um líder deve saber traçar tarefas e objetivos claros, mas, ao mesmo tempo, preocupar-se com o bem-estar dos seus liderados.</p> <p>Considera que o líder direta utiliza esse mix de liderança</p>	<p>É importante o foco nas tarefas e dê tarefas de forma clara.</p> <p>Considera que é o modelo aplicada na empresa</p>
<p>Como Considera que o Seu Líder pode Contribuir para Aumentar a sua Motivação, Pro</p>	<p>Desafios que tiram da zona de conforto;</p>	<p>Preocupação em ajudar e acompanhar as tarefas e a facilidade em resolver problemas</p>	<p>Dar visibilidade as outras pessoas do trabalho que é realizado, sendo que o líder cumpre com essa necessidade</p>	<p>Liberdade para gerir o tempo e as atividades, o reconhecimento do trabalho e a possibilidade de se desenvolver dentro da empresa</p>	<p>Dando objetivos claros e mostrar como atingi-los, dar feedback frequentemente, atualizações salariais, progressão de carreira e cursos para melhorar a</p>	<p>Comunicação clara com tarefas e objetivos bem definidos, reconhecimento do trabalho</p>

atividade e Satisfação Laboral?					aprendizagem e conhecimento. A exceção do salário o líder cumpre	
Que Capacidades/Características Considera Determinantes num Líder para conseguir Aumentar a Confiança e Envolvimento dentro da Equipa? (Top 5)	Comunicação, Empatia, Mostrar interesse nas tarefas dos liderados, Adaptabilidade, Capacidade de Inspiração	Capacidade de desenvolver os liderados, honestidade, comunicação eficaz, clareza a comunicar as tarefas e capacidade de inspiração. O líder cumpre, mas com um pouco de maior dificuldade na capacidade de desenvolver liderados	Honestidade, empatia, organização, confiança, autonomia. O líder cumpre com os aspetos mencionados	Capacidade de comunicar, empatia, capacidade de defender a sua equipa, capacidade de desenvolver os liderados, assertividade na tomada de decisão. Em geral, o líder tem essas características	Empatia, comunicação, adaptabilidade, assertividade na tomada de decisão, capacidade de inspiração. O líder tem essas características	Eloquência para definir tarefas e objetivos de forma clara, capacidade de desenvolver os liderados, empatia, adaptabilidade e honestidade. O líder não tem todas as características especialmente na capacidade de desenvolver liderados e na comunicação clara
Que Importância dá aos Feedbacks e Avaliações do seu Líder?	São importantes, mas deveria existir mais, focam-se muito nas avaliações formais. Feedbacks negativos são importantes para nos desenvolvermos.	Muita importância porque servem de direcional.	Muita importância, servem de direcional	Muito importância, porque ajudam no desenvolvimento, no entanto, podiam ser mais focados no desenvolvimento de carreira, deveria existir um plano de carreira	Tem muita importância e a frequência com que é dado é um ponto a melhorar para o líder	“Importante, especialmente no trabalho feito à distância para sabermos se estamos a ter visibilidade e estamos-se no caminho certo”
Que Aspetos Considera mais importantes para se Sentir Satisfeito com o seu Trabalho (Top 5)? O seu Líder Tem esses Aspetos em Conta quando gere a sua Equipa?	Flexibilidade de horário, benefícios de saúde, autonomia, confiança entre os colegas, progressão de carreira. Sim, sente que o líder tem esses aspetos em conta	Renumeração, autonomia, reconhecimento, flexibilidade de horário, espírito de equipa. O líder cumpre com esses aspetos de forma geral	Renumeração, flexibilidade de horário, autonomia, desenvolvimento e progressão de carreira, benefícios de férias e flexibilidade. O líder cumpre dentro daquilo que pode atuar	Confiança entre líderes e colegas, flexibilidade de horário, autonomia, confiança nos valores e posicionamento da empresa, líder inspirador. Os líderes e a empresa cumprem	Renumeração, <i>feedback</i> construtivo, auxílio na realização das tarefas, desenvolvimento e progressão de carreira. reconhecimento. O líder contribui, mas algum aspeto é mais difícil como a carga	Renumeração, flexibilidade de horário, desenvolvimento de carreira, benefícios e reconhecimento. Considera que a empresa tem esses fatores a exceção da renumeração

					de trabalho versus remuneração que podia ser ajustado.	que poderia ser ajustada
--	--	--	--	--	--	--------------------------

Legenda: SA, SB (...) SK – Liderado A, Liderado B (...) Liderado K.

SR – Sem Resposta

Apêndice 16 – Perceber Qual a Influência dos Diferentes Tipos de Liderança no Trabalho Híbrido (parte II) – Trabalhadores

<p>Entrevistados</p> <p>Questões Colocadas</p>	<p>G</p>	<p>H</p>	<p>I</p>	<p>J</p>	<p>K</p>
<p>Que Tipo de Líder Considera mais Eficaz no Modelo de Trabalho Híbrido (Foco nas Tarefas ou nas Relações)?</p> <p>Qual Tipo o seu Líder Adota?</p>	<p>Considera que depende do tipo de liderado, se tiver dificuldades em gerir tarefas o foco deve ser mais nas tarefas, se necessitar de mais acompanhamento e comunicação o foco deve ser no relacionamento</p>	<p>Considera importante existir um equilíbrio entre os dois tipos. Preocupação em definir e organizar tarefas e a equipa e, por outro lado, o foco no relacionamento com os liderados no sentido de perceber as suas necessidades que leva a um maior nível de motivação. O líder utiliza esse equilíbrio</p>	<p>Depende da cultura da empresa, mas acredita que o foco na proximidade é o mais adequado e o que está a ser aplicado na empresa</p>	<p>Pensa que o líder deve preocupar-se com as necessidades de cada elemento da equipa, mas que o foco deve ser nas tarefas e controlo de prazos. Deve ser uma pessoa organizada que consiga colocar todos a caminhar no mesmo sentido</p>	<p>É fundamental o foco nas pessoas as tarefas são transversais para todos, mas cada pessoa tem uma forma de se relacionar com os outros e é importante o líder conhecer o modo de comunicar com cada um. O líder utiliza o foco nas pessoas</p>
<p>Como Considera que o Seu Líder pode Contribuir para Aumentar a sua Motivação, Pro atividade e Satisfação Laboral?</p>	<p>Autonomia, relação de confiança, empatia e reconhecimento</p>	<p>Renumeração adequada, reconhecimento do trabalho, abertura para sugerir novas ideia e processos</p>	<p>Partilhar ideias e existir uma relação de confiança</p>	<p>Dando <i>feedbacks</i> com frequência, mostrar interesse nas tarefas e reconhecimento do trabalho. O líder cumpre com esses aspetos</p>	<p>Existência de pontos de contacto diários e individuais e empatia</p>
<p>Que Capacidades/Características Considera Determinantes</p>	<p>Comunicação eficaz, capacidade de desenvolver os liderados,</p>	<p>Comunicação eficaz, capacidade de inspiração, assertividade na tomada</p>	<p>Comunicação eficaz, empatia, capacidade de inspiração, adaptabilidade,</p>	<p>Honestidade, transparência, assertividade na tomada de decisão, capacidade de organização das tarefas da</p>	<p>Transparência, comunicação eficaz, capacidade de inspiração, assertividade na tomada</p>

num Líder para conseguir Aumentar a Confiança e Envolvimento dentro da Equipe? (Top 5)	adaptabilidade, relação de confiança, honestidade. O líder direto tem essas características	de decisão, honestidade e transparência	assertividade na tomada de decisão. O líder tem essas características	equipa, comunicação eficaz (considera um desafio para a empresa porque existem pessoas brasileiras e portuguesas e por vezes existe dificuldade a compreender os <i>feedbacks</i>), adaptabilidade	de decisão, adaptabilidade, empatia. O líder tem essas características
Qual o Nível de Importância que dá aos <i>Feedbacks</i> e Avaliações que Utiliza na sua Liderança?	É muito importante e ajuda até a perceber o reconhecimento do nosso trabalho	Dá muita importância, serve de direcional do que tem de fazer	São importantes e devem ser dados mais de uma forma individualizada do que de formal geral e formal	Dá imensa importância, mas não é apologista de avaliações formais e momentâneas devem ser feitas de forma contínua durante o ano	É muito importante, no modelo híbrido é necessário ter um momento de foco e ver o que é necessário fazer e melhorar
Que Aspetos Considera mais importantes para se Sentir Satisfeito com o seu Trabalho (Top 5)? O seu Líder Tem esses Aspetos em Conta quando gere a sua Equipa?	Desenvolvimento e progressão de carreira, comunicação clara, confiança entre os colegas, reconhecimento e <i>feedback</i> construtivo. Neste momento sente que a empresa e o líder cumprem com as necessidades	Reconhecimento, flexibilidade de horário, renumeração, partilha de conhecimento e autonomia. Atualmente pensa que a empresa cumpre estas necessidades, mas a longo prazo ainda não tem a perceção	Renumeração, reconhecimento, flexibilidade de horário, progressão de carreira, partilha de conhecimento. A empresa e o líder têm esses aspetos em consideração	Renumeração, reconhecimento, confiança entre colegas, autonomia e progressão de carreira. A empresa cumpre a exceção da renumeração que podia ser mais justa	Flexibilidade de horário, respeito, preocupação com os outros, reconhecimento, abertura a novas ideias. Considera que o líder e a empresa tem estes aspetos em consideração

Legenda: SA, SB (...) SK – Liderado A, Liderado B (...) Liderado K. SR – Sem Resposta

Apêndice 17 – Compreender a Percepção dos Liderados no que se Refere às Vantagens e Desvantagens do Modo de Trabalho Híbrido (parte I) – Trabalhadores

Entrevistados Questões Colocadas	A	B	C	D	E	F
Considera que este Modo de Trabalho Ajuda na Conciliação entre Vida Pessoal e Profissional?	"Sim, bastante"	"Sim"	"Sim" Afirma que prefere um trabalho híbrido a um trabalho que dê uma remuneração mais elevada	"Sim"	"Sim"	"Sim"
Qual a Sua Percepção no que se Refere ao Aumento do Seu Rendimento Após Dedução das Despesas de Deslocação Desde que Utiliza o Modo de Trabalho Híbrido?	"O meu rendimento aumenta"	"Penso que aumentou" Menos despesas de deslocação e de alimentação	Redução de gastos em deslocamentos e em arrendamento porque não +e necessário trabalhar perto do escritório que é no centro da cidade	Aumentou devido a menos deslocações e a alimentação que é mais cara fora de casa	"Tenho a percepção que aumentou"	Não sente diferença
Considera Importante a Redução do Tempo Gasto em Deslocações na Utilização do Modo	"Sim"	"Sim, faz total diferença"	"Sim, muito"	"Sim, bastante importante"	"Sim"	"Muito"

de Trabalho Híbrido? Porquê?						
Qual a sua Opinião no que se Refere a Redução dos Custos para a Empresa ao Utilizar o Modo de Trabalho Híbrido?	“Acho que não houve uma redução de gastos significativa porque poupam de uma forma, mas com os benefícios que dão aos trabalhadores e os equipamentos que fornecem fica equiparado”.	Reduziu os custos além de eletricidade e manutenção até nos benefícios como o café	Diminui os custos até ao nível do espaço físico poder ser menor	Pensa que os custos reduziram até por utilizarem um espaço físico de menor dimensão	Diminuiu em termos de custos fixos com espaço, eletricidade e manutenção	Reduziu custos em espaço físico e manutenção
Considera Importante a Parte Presencial do Modo de Trabalho Híbrido para a Partilha de Ideias e Convívio Social?	“Sim”	“Considero bastante importante”	“Sim, desde que não seja uma coisa fixa”	“Sim”	“Sim, sem dúvida”	Não considera importante nem essencial, apenas quando se vai ao escritório com um propósito específico
Acha Importante a Adoção deste Modo de Trabalho para a Inserção de Pessoas com Deficiências no Mercado de Trabalho?	“Sim”	Sim, porque as pessoas podem adaptar-se ao espaço para trabalhar logo na sua própria casa	“Sim, especialmente para pessoas com deficiências físicas”	Sim, ajuda, não só para pessoas com deficiências como também para grupos sociais mais desvalorizados como podem ser as mulheres que precisam de tomar mais conta do lar	“Sim, sem dúvida”	Sim, ajuda e até para famílias com menos possibilidades financeiras que podem viver em locais mais baratos e trabalhar remotamente na maioria dos dias
Acha que a Segurança dos dados da Empresa pode Ficar Comprometida ao se Utilizar o Modo de Trabalho Híbrido?	“Não”	“Não”	“Se for a empresa a fornecer o computador não”	Sim, fica mais fácil a partilha de informações até ao nível de capturas de ecrãs	Considera que pode ficar comprometida porque os funcionários têm acesso a muitos dados e nesta fase da empresa existem muitas pessoas novas	Não compromete se existir formação adequada

Considera que tem mais Custos Pessoais ao Trabalhar à Distância?	“Não, poupo nas viagens até ao escritório”	Mais custos em eletricidade e água	“Os custos não chegam perto dos custos de deslocamento que teriam de ser feitos”	Sim, tem mais custos	Sim, mais custos de eletricidade e <i>internet</i> .	Aumenta os custos em casa, mas diminui os custos fora de casa, “por exemplo, não como fora, mas pago mais eletricidade”
Considera Difícil Trabalhar com a sua Família ou Amigos em Casa? Como faz essa Gestão?	“Sim, mas tenho um local para trabalhar e ninguém entra enquanto estou no horário de trabalho”	Sim, quando se vive com familiares que trabalham no mesmo modelo ou quando há crianças em casa. É necessário um espaço apropriado para realizar as funções	Não porque eu gosto de trabalhar perto das pessoas e não me importo com a movimentação.	No caso da entrevistada não porque a família é pequena e cada um tem um espaço apropriado para trabalhar	Considera que é como trabalhar no escritório com um pouco mais de distrações, mas resolve-se indo para uma divisão apropriada	Não sente que seja difícil porque tem uma família pequena
Sente Falta dos Seus Colegas e Aumento de Isolamento Social ao Trabalhar à Distância?	“Não, sinto falta dos colegas, mas não aumenta o isolamento social porque estou com outras pessoas”	Sim, a maioria do contacto com as pessoas é feito para falar de assuntos de trabalho	Se morasse sozinha, sim, mas com a família em casa não	“Sim, presencialmente as relações são melhores”	“Sim, um pouco”	Sente falta do convívio social extra laboral
Acha que Existe Menos Possibilidade de Progressão de Carreira neste Modo de Trabalho? Em caso Afirmativo Acha que está Associado à Falta de Vínculo com o Líder?	“Sim penso que pode existir, por a falta de vínculo com o líder poder dificultar”	Não acha que existam menos possibilidades, mas exige mais visibilidade do trabalho	Sim, porque temos menos conhecimento do que se passa nos outros departamentos	Não considera que existam menos possibilidades se o líder souber dar visibilidade do trabalho dos liderados	Considera que sim podem existir menos possibilidades pelas relações não serem tão próximas como no modelo presencial	Sim, considera que existem menos possibilidades não por falta de vínculo com o líder, mas por falta de visibilidade do trabalho
Existem Algumas Vantagens ou Desvantagens para Além das Abordadas Anteriormente que	Dificuldade em conhecer as equipas de outros departamentos	Vantagem de estar mais tempo com familiares e amigos	Quantidade excessiva de reuniões	Possibilidade de conjugar o horário de trabalho com atividades pessoais (tratar da casa, tirar cursos...)	Não acrescentou nenhum ponto	Falta de visibilidade do trabalho

Considera Importante Identificar ao Utilizar o Modo de Trabalho Híbrido?						
---	--	--	--	--	--	--

Legenda: SA, SB (...) SK – Liderado A, Liderado B (...) Liderado K.

SR – Sem Resposta

Apêndice 18 – Compreender a Percepção dos Liderados no que se Refere às Vantagens e Desvantagens do Modo de Trabalho Híbrido (parte II) – Trabalhadores

Entrevistados Questões Colocadas	G	H	I	J	K
Considera que este Modo de Trabalho Ajuda na Conciliação entre Vida Pessoal e Profissional?	“Sim, com certeza”	“Sim”	“Sim”	“Sim, sem dúvida”	“Sim”
Qual a Sua Percepção no que se Refere ao Aumento do Seu Rendimento Após Dedução das Despesas de Deslocação Desde que Utiliza o Modo de Trabalho Híbrido?	Em Portugal não tem tanta diferença porque existe o passe mensal que fica barato	Não tem muito impacto porque existe o passe mensal que não é dispendioso	“Aumentou”	Aumentou e tem impacto na escolha do trabalho	“Aumentou”
Considera Importante a Redução do Tempo Gasto em Deslocações na Utilização do Modo de Trabalho Híbrido? Porquê?	“Sim, uso esse tempo para outras atividades que gosto de fazer”	“Sim, bastante”	“Sim”	“Sim, bastante”	“Sim, temos tempo para atividades pessoais”

Qual a sua Opinião no que se Refere a Redução dos Custos para a Empresa ao Utilizar o Modo de Trabalho Híbrido?	“Reduz muito mesmo” Especialmente no espaço físico	Pensa que existe um equilíbrio porque reduziu em custos fixos, mas também teve de fornecer equipamentos tecnológicos a todos os colaboradores	“Existe um equilíbrio nos custos, uns aumentaram outros diminuíram”	Reduz bastante os custos e as empresas que podem aplicar esta modalidade de trabalho deveriam aplicar	Diminuiu, mas não consideravelmente (diminuiu em custos fixos, mas pode ter aumentado em equipamentos tecnológicos e segurança informática)
Considera Importante a Parte Presencial do Modo de Trabalho Híbrido para a Partilha de Ideias e Convívio Social?	“Sim, superimportante”	“Sim, muito importante e o facto de podermos ir ao escritório quando preferimos é super positivo”	“Sim”	“Sim, é saudável e importante”	“Sim, muito importante”
Acha Importante a Adoção deste Modo de Trabalho para a Inserção de Pessoas com Deficiências no Mercado de Trabalho?	“Sim, em termos de deslocações e até no tipo de alimentação”	“Sim, especialmente pessoas com mobilidade reduzida”	“Dependa da pessoa se adaptar ao modelo ou não e da deficiência”	“Sim, sem dúvida, até pessoas com ataques de pânico”	“Sim, ajuda muito”
Acha que a Segurança dos dados da Empresa pode Ficar Comprometida ao se Utilizar o Modo de Trabalho Híbrido?	Não, porque os equipamentos são facultados pela empresa	Pode existir um pouco mais de risco no sentido em que quando se está a trabalhar em casa há mais pessoas a volta que pode ver os dados da empresa	“Não”	“Não, se todos forem pessoas confiáveis e saberem os limites”	“É igual” É necessário boas-práticas
Considera que tem mais Custos Pessoais ao Trabalhar à Distância?	Tem mais custos, mas acaba por reduzir outros então compensa	Sente que não tem mais custos	“Existe um equilíbrio”	“Não tem impacto”	“Não há grande diferença”
Considera Difícil Trabalhar com a sua Família ou Amigos em Casa? Como faz essa Gestão?	Considera muito difícil porque os familiares não compreendem que está a trabalhar que tem reuniões então é imprescindível uma divisão apropriada e longe de distrações	Não, porque tem espaço suficiente em casa para ter uma divisão apropriada para trabalhar, só é difícil quando existem obras em casa	“Não”	Não, apenas é necessário se definir regras de convívio	“Sim, mas é só existir organização familiar”

Sente Falta dos Seus Colegas e Aumento de Isolamento Social ao Trabalhar à Distância?	Sim, sente falta do convívio com as colegas, mas quando acontece combina ir mais vezes ao escritório	“Sim, especialmente quando passo o dia todo sem reuniões e fico sem falar com ninguém	“Não” Falam diariamente e os dias presenciais compensam	Sim, mas vou ao escritório e também o isolamento é menos porque está perto dos familiares	“Sim, mas como o modelo é híbrido não se sente tanto a falta”
Acha que Existe Menos Possibilidade de Progressão de Carreira neste Modo de Trabalho? Em caso Afirmativo Acha que está Associado à Falta de Vínculo com o Líder?	Considera que não e que há até mais possibilidades	Sim, em certos casos pode acontecer pelo líder ter falta de visibilidade do trabalho	Acredita que as possibilidades são as mesmas	Sim, considera que é necessária mais visibilidade do trabalho	Sim, podem existir desigualdades por falta de vínculo com o líder e até com pessoas de outros departamentos
Existem Algumas Vantagens ou Desvantagens para Além das Abordadas Anteriormente que Considera Importante Identificar ao Utilizar o Modo de Trabalho Híbrido?	Resistência a adaptar empresas que trabalham há muito tempo em modelo presencial e pessoas com filhos pequenos onde pode ser mais difícil trabalhar de casa	Conseguir dar mais qualidade de vida aos animais de estimação e aos filhos	Nada a acrescentar	Nada a acrescentar	Cultura da empresa ser resistente a implementação desta modalidade de trabalho, necessidade de infraestrutura no domicílio ao nível de equipamentos, mobiliário, internet e espaço físico

Legenda: SA, SB (...) SK – Liderado A, Liderado B (...) Liderado K.

SR – Sem Resposta

Anexos

Anexo 1 – Organograma da Empresa

