



MÉLANIE VANÉCIA
CORREIA PINHEIRO

Novas formas de trabalho: Conciliação da vida pessoal e profissional nos profissionais que trabalham em regime híbrido

Relatório de Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica
de Recursos Humanos

JURI

Presidente: Prof.^a Coordenadora Maria Amélia
André Marques

Vogal Arguente: Prof.^a Adjunta Célia de Jesus Fialho
Quintas

Orientador: Prof. Coordenador José Manuel
Gameiro Rebelo dos Santos

Dezembro de 2023

Agradecimentos

Concluo esta dissertação de mestrado com o total sentimento de superação a todos os níveis, e com a convicção que este é um trabalho meu, feito de forma bastante solitária, mas que ao mesmo tempo é também de todos aqueles que me acompanharam durante esta jornada, pois foram vocês que me deram a força que algumas vezes não tinha para continuar. Por isso, o meu muito obrigada.

Em primeiro lugar, ao meu orientador, Professor Doutor José Rebelo dos Santos, expresso um sincero e profundo agradecimento pela compreensão, apoio, acompanhamento e disponibilidade demonstrada ao longo de todo o trabalho.

Aos entrevistados que aceitaram participar neste estudo, o meu muito obrigado, por disponibilizarem o vosso tempo, e partilharem as vossas experiências, que foram fundamentais para o desenvolvimento desta dissertação.

À Doutora Inês deixo aqui o meu carinho, pois sem o seu acompanhamento tenho a crença que não seria a pessoa que sou. Ensinou-me que está tudo bem em por vezes não estar tudo bem. O seu apoio e acompanhamento foram determinantes para acabar este projeto.

À minha irmã, e melhor amiga: és a melhor pessoa que conheço, e nutro por ti um orgulho e admiração inabaláveis. Ao meu namorado pela compreensão em momentos que não pude estar tão presente.

Por fim, o agradecimento mais especial: aos pilares da minha vida, os meus pais. Obrigada por fornecerem todas as ferramentas para que conseguisse ser o que eu quisesse, o vosso amor e dedicação foram a minha força para os dias mais difíceis. Obrigada por me inspirarem a ser a minha melhor versão todos os dias.

Resumo

Com o terminar da pandemia Covid-19 são muitas as organizações que aderem a uma nova modalidade de trabalho: o regime híbrido. Nesta modalidade de trabalho em alguns dias os trabalhadores ficam em teletrabalho, noutros regressam aos escritórios.

Neste sentido o principal objetivo da investigação foi compreender de que forma o regime híbrido afeta na conciliação da vida pessoal e profissional dos trabalhadores. Para conseguir responder a este objetivo recorreu-se a uma metodologia qualitativa, onde se utilizou como técnica de recolha de dados entrevistas semiestruturadas a profissionais deste regime de trabalho.

Os resultados da investigação permitiram atingir o objetivo principal, na medida, em que se constatou que os trabalhadores nesta modalidade de trabalho conseguem uma melhor conciliação dos papéis pessoais e profissionais, e é vista também por eles como uma medida de flexibilidade organizacional.

Palavras-chave: Regime híbrido; Teletrabalho; Conciliação; Organização; Género.

Índice

Introdução	5
1. A conciliação das esferas pessoais e profissionais	7
1.1 Estratégias de conciliação	8
1.2 Questão de género.....	9
1.3 A geração Y e Z	10
1.3.1. Geração Y ou <i>Millenials</i>	11
1.3.2. Geração Z.....	13
1.4 O papel da organização.....	14
2. O teletrabalho e outras novas formas de organização do trabalho.....	15
2.1 Teletrabalho	15
2.2 Regime híbrido	17
2.3 Flexibilização organizacional.....	19
3. Metodologia.....	22
3.1 Opções metodológicas	22
3.2 Objetivos.....	23
3.3 Técnica de recolha de dados: a entrevista semiestruturada.....	23
3.4 Amostra.....	25
3.5 Técnicas de tratamento de dados	25
4. Análise e discussão dos resultados	27
4.1 Caracterização da amostra	27
4.2 Relação com a organização em relação às novas formas de organização do trabalho.....	28
4.3 Estratégias de conciliação entre a vida pessoal e profissional.....	29
4.4 Teletrabalho. Vantagens e desvantagens.....	30
4.5 Regime híbrido. Vantagens e desvantagens.....	33
Conclusão.....	36
Bibliografia.....	38
Apêndices.....	43
Apêndice 1 – Declaração de consentimento dos dados para a entrevista.....	44
Apêndice 2 - Guião de entrevista	46
Apêndice 3 – Entrevistas	49
Apêndice 4 – Tabela de categorização da análise de conteúdo das entrevistas	69

Introdução

Recuamos ao ano de 2019, quando o mundo parou no sentido literal com a chegada da pandemia Covid-19. Muitos negócios foram obrigados a encerrar e outros a procurar novas estratégias de sobrevivência.

Muitas empresas migraram para o digital, e isto significou que muitos trabalhadores trabalharam a partir dos seus lares. Poucas foram as empresas preparadas para este cenário, mas o desenvolvimento tecnológico, como as bandas largas e softwares permitiram que esta fosse uma adaptação relativamente fácil, mas que ainda assim, precisou de uma grande coordenação por parte dos gestores e dos seus colaboradores.

Depois da pandemia, muitas são as organizações que optaram por estar num regime híbrido, em que alguns dias da semana os trabalhadores estão a trabalhar em casa e noutros deslocam-se ao seu espaço de trabalho. Estas mudanças foram radicais, quer na organização das empresas, quer na vida familiar e pessoal dos trabalhadores, daí a relevância de estudar este tema.

Focamos o nosso estudo no regime híbrido, pois esta modalidade de trabalho tem ganho as preferências das organizações e dos trabalhadores e para perceber o que tem de diferente do teletrabalho.

Este trabalho de investigação teve a seguinte pergunta de partida: “Quais são os desafios que um profissional em regime híbrido enfrenta na conciliação das esferas da vida pessoal com a profissional?”.

A partir desta pergunta, definiu-se o seguinte objetivo geral: caracterizar as diferentes dinâmicas desta modalidade de trabalho nos diferentes papéis tanto pessoais ou familiares, como profissionais. Definiram-se também os seguintes objetivos específicos: a) perceber as facilidades e dificuldades do regime híbrido; b) compreender até que ponto este contribui para a conciliação da vida pessoal e profissional; c) estudar a influência que produz nas relações interpessoais entre os membros das equipas de trabalho.

Na elaboração deste estudo optou-se por uma metodologia de natureza qualitativa em que as técnicas de recolha de dados se basearam na realização de entrevistas semiestruturadas a uma amostra de profissionais que usufruem desta modalidade de trabalho.

Desta forma, o presente relatório encontra-se estruturado em três capítulos.

No primeiro capítulo, define-se o enquadramento teórico com enfoque em diversas formas de trabalho e estratégias para a conciliação da vida pessoal com a profissional.

O segundo capítulo centra-se na descrição e justificação das opções metodológicas com relevo para as fontes e as técnicas de recolha e tratamento de dados.

No terceiro e último capítulo, são apresentados e discutidos os resultados da investigação.

1. A conciliação das esferas pessoais e profissionais

Nos últimos anos, assistimos a uma acelerada transformação social, assim como a mudanças na organização do trabalho. O tema da conciliação da vida profissional com a vida familiar tem vindo a assumir uma crescente relevância nas agendas política europeia e nacional, constituindo uma prioridade para o seguimento das políticas de igualdade de género, o que implica estar atento aos novos padrões familiares e ao modo como o trabalho se articula com estes (Instituto Nacional de Estatística, 2018).

Ainda assim, importa fazer um resumo de como as práticas organizacionais têm evoluído, de forma a enquadrar e identificar a progressão do indivíduo na esfera profissional.

Os autores Friedman e Johnson (1997, cit.in Andrade, 2018) destacam três períodos temporais ao nível da forma como a organização se posiciona face ao tema das relações profissionais e pessoais. O primeiro período, finais dos anos 60, corresponde à facilitação de condições para que as mães trabalhadoras possam de forma satisfatória integrar o trabalho profissional, com o trabalho em casa, salvaguardando o papel cultural atribuído às mulheres. Nesta fase, as mulheres são o alvo de medidas políticas. Num segundo período, anos 70, existe uma mudança de visão. A conciliação dos papéis profissionais e pessoais deixa de ser focado exclusivamente nas mulheres e mães. As organizações começam a inserir nas suas políticas de Gestão de Recursos Humanos o tema de conciliação de papéis, traduzido em medidas de flexibilização de planos de trabalho e de criação de serviços especializados. Na última fase, isto é, desde a segunda metade do século XX, existe uma consolidação e aprofundamento da fase anterior. As organizações apostam em práticas inovadoras que os colaboradores reconhecem como sendo um fator diferenciador.

Uma das teorias mais referenciadas é a análise de conflito de papéis, nomeadamente, nas esferas profissionais e pessoais (Andrade, 2013). A necessidade de conciliação constitui uma questão característica do trabalho contemporâneo, sendo uma qualidade ligada aos modelos mais recentes de gestão de grandes organizações que procuram imprimir culturas organizacionais de excelência que se evidenciam pela valorização do capital humano. O trabalho permite uma série de benefícios imprescindíveis à sobrevivência das famílias, pelo que se torna clara a intemporalidade do tema da conciliação trabalho e família. Por outro lado, é esta a dinâmica e gestão de obrigações que está na origem de conflitos de conciliação (Greenhaus e Beutell, 1985).

O direito à conciliação da vida profissional com a vida familiar está consagrado na Constituição da República, no seu artigo 59º, nº1b) que refere: “todos os trabalhadores sem

distinção de sexo, raça, cidadania, território de origem, religião, convicções políticas, ou ideologias, têm direito à organização do trabalho em condições socialmente dignificantes, de forma a facultar a realização pessoal e a permitir a conciliação da atividade profissional com a vida familiar”.

1.1 Estratégias de conciliação

Muitas das estratégias de conciliação estão diretamente ligadas à organização, no entanto, as estratégias individuais e familiares têm merecido a atenção da literatura, porque a principal particularidade reside no facto de serem fruto de escolhas individuais e familiares (Andrade, 2015).

Podemos assumir que as estratégias de conciliação individuais podem ser ineficazes e ter efeitos negativos, ou o contrário. Deste modo, os indivíduos são proativos na gestão dos papéis profissionais e familiares. É importante referir que na realidade, ter ou não filhos pode influenciar o tipo de estratégias de conciliação usado (Matias, et al. 2010). O conceito desenvolvido por Moen e Whethington (1992) situa o indivíduo no centro do processo, considerando as famílias como unidades de tomadas de decisão que ativamente escolhem padrões de comportamentos. Neste sentido, as estratégias de conciliação são processos emergentes e fluídos que variam ao longo do ciclo de vida (Moen e Yu, 2000 cit in Matias, et al. 2010).

Os autores Risman e Johnson-Sumerford (1998), cit.in Andrade e Fontaine (2011) identificaram algumas estratégias de indivíduos com dupla carreira, que passavam por considerar que o objetivo principal do investimento de trabalho é obter o rendimento necessário para proporcionar bem-estar à família. Identificam a importância de uma partilha igualitária de tarefas domésticas e familiares devendo o tempo individual ser investido essencialmente na qualidade da vida familiar (Andrade e Fontaine, 2011).

Monteiro e Domingos (2013) através do seu estudo foram perceber quem é que as pessoas consideravam os atores responsáveis pelas condições de conciliação: o Estado; as entidades empregadoras; ou os próprios indivíduos? Um grupo minoritário atribuiu a responsabilidade das soluções de forma repartida ao Estado, às entidades empregadoras, e aos indivíduos, sendo que foram mais mulheres a dar este tipo de respostas (Monteiro e Domingos, 2013). No entanto, a maioria dos entrevistados responsabilizou apenas os próprios indivíduos pela criação de soluções de conciliação, numa conceção claramente individualizante e privatizadora dos problemas (Monteiro e Domingos, 2013).

Num estudo com jovens britânicos sobre a responsabilidade do apoio dado às famílias, Lewis (1998, cit in Monteiro e Domingos 2013) concluiu da mesma forma, isto é, o estudo evidenciou que tais jovens privilegiaram o sentido da responsabilidade do indivíduo face ao sentido da responsabilidade pública. Os inquiridos justificaram esta consideração pela opção de ter família ser pessoal, devendo ser as famílias e as pessoas a encontrar soluções, e não a sociedade. A autora acrescentou que ao longo das duas últimas décadas havia sido feito um investimento público em equipamentos coletivos de apoio à família, nomeadamente, idosos e crianças. Tal parecia querer traduzir um reconhecimento da importância e responsabilidade coletiva, numa altura de crescentes mudanças sociodemográficas, como o aumento das taxas de atividade de ambos os sexos e o aumento do número de idosos para cuidar. Estas mudanças não foram suficientes para uma inversão das ideologias familiares que continuam a colocar a responsabilidade das tarefas de cuidar sobre a esfera privada.

1.2 Questão de género

O género é uma categoria socialmente construída que se utiliza para definir homens e mulheres. Enquanto o sexo diz respeito à biologia que diferencia homens e mulheres, o género refere-se a distinções sociais e culturais. Envolve assim diferenças étnicas, de classe social, idade, e orientação sexual, entre outros. A superação das desigualdades de género que existem na nossa sociedade implica uma redefinição do conceito de género, o que conduziria a uma sociedade mais equitativa no que diz respeito a homens e mulheres (Barbosa, Peixoto, Medeiros e Júnios, 2010 cit in Ferreira, 2015). Ainda assim, a importância atribuída às questões do género, enquanto construção social é diferenciada. Em parte, porque participa no mesmo processo de construção da sociedade. É, por isso, permeável às questões culturais e históricas, à economia, à organização política e ao próprio sistema político de cada país. As relações entre géneros são assim, construídas no seio das famílias, no mercado de trabalho e nas escolas, através de diretrizes políticas, e dos meios de comunicação social. Neste sentido, a pertença a um género acarreta formas diferenciadas de experimentar a realidade bem como o que lhe assegura a subjetividade derivada dos diferentes contextos sociais em que as experiências decorrem (Barbosa, Peixoto, Medeiros e Júnios, 2010 cit in Ferreira, 2015).

Os estudos atuais têm apontado para a conciliação de papéis que assenta cada vez mais em pressupostos de igualdade da divisão de trabalho familiar e profissional. As transições de papéis, como o da maternidade/paternidade podem acarretar dificuldades, sobretudo para as mulheres, dado serem elas, na maioria dos casos as principais cuidadoras dos filhos (Andrade, 2013).

A entrada das mulheres no mercado de trabalho trouxe dificuldades na gestão da vida familiar, pois quando os dois membros do casal passam a ser uma família de dupla carreira e de duplo rendimento, vão competir diariamente entre o equilíbrio do exercício de funções profissionais com a vida familiar, emergindo, em alguns casos um conflito neste equilíbrio. Consequentemente, a introdução da mulher no mundo laboral fez com que esta desempenhasse em simultâneo o papel de mãe, dona de casa e profissional, levando a uma possível sobrecarga e conflito na gestão destas dimensões (Parente, 2022). Já Hill, Ferris e Martinson (2003) acrescentaram que os pais investem mais horas na sua profissão e menos na família, do que as mães que também exercem a sua profissão.

Através da Sociologia é possível retirar algumas justificações para a permanência de estereótipos de género “sobre as diferenças biológicas as sociedades foram construindo maneiras de ser masculino e feminino, sendo essas representações e estereótipos a determinar as relações sociais entre homens e mulheres” (Monteiro, 2005, p. 27).

Acker (1992, cit in, Faria, 2016) contribui para o combate desses estereótipos, através da sua reflexão acerca do papel das organizações na continuidade das diferenças de género. A autora defende que as próprias pessoas acabam por perpetuar a visão sexualizada dos papéis sociais, através da reprodução constante de experiências, valores e identidades enquanto elemento integrante de uma categoria sexual. É então devido a este contexto que surgem esforços para combater os estereótipos e assimetrias de poder. A conciliação assume-se, como uma problemática económica, política, e de género (Domingos, 2012).

1.3 A geração Y e Z

Kupperschmidt (2000) define geração como um grupo de indivíduos que partilham o mesmo ano de nascimento, bem como o mesmo tipo de experiências. Estes indivíduos têm idades idênticas durante o seu desenvolvimento, especialmente na infância, na adolescência e na idade jovem adulta, e que são influenciados por eventos históricos significativos. As experiências e eventos vivenciados em comum criam semelhanças entre os indivíduos (como atitudes e orientações políticas).

Embora as gerações divirjam em relação a valores e atitudes, cada geração é influenciada por gerações anteriores, pois a educação que tiveram foi sempre de gerações anteriores à sua (Kupperschmidt, 2000).

Apesar de não existir um consenso relativamente ao início e ao fim de cada uma das gerações, sendo este um tema de bastante discórdia entre vários autores. Posto isto, neste momento temos quatro gerações a conviver diariamente no mercado de trabalho, em grande

parte das empresas, sendo elas a geração Baby Boomers (1946-1964); a geração X (1965-1981), a geração Y ou *Millennials* (1982-1993); e a geração Z (1994-2010) (Machado,2020).

Neste estudo, apenas serão focadas as duas últimas gerações, a Y e Z, por serem relevantes para o estudo em questão.

1.3.1. Geração Y ou *Millennials*

Quando falamos da geração Y queremos significar a geração da internet e dos nativos digitais. Esta é uma geração diferente das demais, que veio revolucionar a forma como as empresas devem encarar o trabalho e os seus trabalhadores. Esta é uma geração cujos indivíduos são excepcionalmente experientes relativamente às tecnologias e altamente conectados à internet (Anderson et, al. 2017).

Assumindo que a geração Y é composta pelas pessoas nascidas entre 1982 e 1993, como é defendida por Calk e Patrick e por Dokadin, Rai e Chawla, podemos caracterizar os indivíduos nascidos neste período como tendo uma visão diferente da vida, do emprego e das relações pessoais, pondo os seus interesses e necessidades individuais acima do coletivo (Machado,2020). Os participantes mais jovens desta geração embora possam ser contados entre as pessoas ativas, muitas vezes não trabalham, mas continuam a sua educação (Agnieszka, 2021).

Esta é uma geração cujo desenvolvimento se insere na era das tecnologias de informação. Os indivíduos desta geração cresceram em um ambiente de fácil acesso à informação impulsionado pela globalização, pela internet e pelo grande avanço tecnológico (Cappi e Araujo, 2015). Esta é a primeira geração com acesso ilimitado e gratuito aos computadores durante a escolarização. Este fenómeno não pode ser percebido da mesma forma para todos os países do mundo. Esta afirmação é válida para países altamente desenvolvidos (Stanimir, 2020).

A geração Y privilegia a vida pessoal em detrimento da vida profissional, na medida em que esta é pautada pela instabilidade e ausência de garantias no mundo laboral, pelo que adota uma atitude segura que lhe permita delinear objetivos claros e concretos, de modo a obter autonomia, flexibilidade na execução das suas funções.

Para os indivíduos desta geração, é de extrema importância, a existência de uma conciliação entre a vida pessoal e profissional, assim como, a equipa de trabalho e as oportunidades disponibilizadas pela organização (Veloso et al, 2016).

Stanimir (2020, cit in, Stanimir, 2014) escreveu sobre a análise das taxas de emprego e desemprego para a geração Y. No início de 2018, a geração Y constituía 25% população da

União Europeia. A suposição de que a geração Y nasceu nas décadas de 80 e 90 do século XX faz com que esse grupo seja diverso internamente. Assim, esse grupo inclui as pessoas que já estão inseridas no mercado de trabalho e as que estão a iniciar a procura de emprego e os jovens que estão a concluir a sua formação ou estudos.

Para Tridapalli *et al* (2017), esta geração baseia o seu trabalho em recompensas e elogios exteriores, sendo incentivados pela motivação externa, ou seja, a geração Y procura o instantâneo, o resultado a curto prazo, preferindo juntar experiências a pensar em ter um trabalho a longo prazo. Os autores adiantam ainda que os colaboradores apenas são produtivos quando sentem que o seu trabalho é aprovado ou recompensado, através de bónus de reconhecimento, aumento do salário, ou outros benefícios.

Esta geração não apresenta apenas qualidades, mas também algumas características menos boas, tais como o facto de não apreciarem acordar cedo e de não apreciarem nem a experiência, nem os conhecimentos dos seus colegas, mais antigos. Esta geração é definida como sendo muito rápida, com muita informação mental pelo que valorizam a teoria e esquecem-se que não podem descurar a aquisição de competências práticas em contexto de trabalho e o aprender ao longo da vida (saber-ser, saber-estar, saber-fazer) (Limpinho, 2022).

Na tabela seguinte, encontram-se sintetizadas características importantes e notórias da geração Y.

Tabela 1 Características da geração Y

Expectativas profissionais	Respeita os seus superiores, apesar de questionar o que já está determinado. Deseja uma relação hierárquica linear e troca de conhecimento.
	Gosta de feedback imediato e enaltece o sentimento de realização. Almeja um trabalho desafiador, a liberdade e não mede esforços para atingir as suas metas,
Orientação de Carreira	Possui flexibilidade, equilíbrio adequado entre trabalho e família.
	É pensadora e empreendedora com senso de responsabilidade
	Trabalha bem em equipa, motivada e com comunicação aberta e frequente com os seus superiores.
Competências	Possui características intrínsecas e diferenciadoras em comparação às anteriores. É menos comprometida com a organização à qual pertence.
	É autoconfiante, estruturada e flexível em relação às diferentes culturas.
	Destemida e a primeira a experimentar, comprar e espalhar as suas opiniões sobre as novidades no mundo virtual e tecnológico.
	Está à vontade com as tecnologias de informação

Fonte: Elaborado a partir de Limpinho (2022)

1.3.2. Geração Z

A chamada geração Z (Z de Zapping) é a geração posterior à geração Y. É caracterizada por pessoas que nasceram a partir de meados da década de 1990, com o avanço das novas tecnologias. Aos olhos das ciências sociais, estudar a geração Z significa aprofundar uma área completamente nova. Esta ainda não possui grande protagonismo na sociedade, mas inicia a sua inserção. Esta é uma geração responsável pelo futuro da sociedade (Oliveira, 2010).

Esta geração é descrita como particularmente familiarizada com as novas tecnologias de informação e de comunicação. São testemunhas de um ritmo fragmentado, devido à variedade de atividades que executam simultaneamente: ouvem música, navegam na internet, falam ao telemóvel e assistem a filmes. Esta condição cria comportamentos e confere traços peculiares (Jacques et al, 2015).

Os jovens de hoje possuem um olhar correspondente a um sistema cultural globalizado. Dessa forma, é correto afirmar que o fácil manuseio dessa tecnologia proporciona a estes uma diferente conceção temporal comparada às gerações anteriores. Com o grande salto tecnológico proporcionou o surgimento de um novo espaço na sociedade, o espaço cibernético. Esta geração assumiu um novo modo de conduta, um modelo social interligado com telemóveis, e máquinas digitais (Oliveira,2010).

Pode-se dizer que estes jovens conseguem adquirir uma íntima relação com a tecnologia, mas parece, contudo, que em relações humanas existem expressivas carências. A acentuada preferência pelo universo virtual pode ser nociva no que se refere ao convívio social. Esta geração possui uma tendência individualista que poderá desencadear, futuramente, uma grande dificuldade de estabelecer vínculos com outras pessoas. Hábitos como o da comunicação pessoal e o prazer de conviver com outros indivíduos tornar-se-ão cada vez mais raros (Oliveira,2010).

A chegada ao mercado de trabalho da geração Z é assim anunciada e interpretada como uma promessa de profissionais multitarefas, atentos a múltiplos estímulos e ágeis na absorção de tecnologias (Jacques et al, 2015).

Em organizações, ágeis e flexíveis é provável que possam ser acolhidos bons frutos a partir das suas contribuições, porém, naquelas marcadas por estruturas rígidas, verticalizadas e com forte carácter disciplinado supõe-se a possibilidade de gerar conflitos de todas espécies, principalmente no que se refere à agilidade de comunicação e acesso irrestrito a superiores.

Esta geração diferencia-se das anteriores na permanência e na estabilidade do trabalho, pois está mais interessada na valorização profissional, no que pode aprender com a rotatividade de atividades, de cargos e de empresas do que com a permanência e estabilidade criada pelas

relações de confiança resultantes de vários anos na mesma empresa (Bevilacqua et al 2016 cit in Artilheiro, 2019).

Na tabela seguinte, estão sintetizadas algumas das características mais importantes e notórias da geração Z.

Tabela 2 Características da geração Z

Atributos	Autoconfiança.
	Criatividade.
	Empreendedorismo e inovação.
Compromissos	Causas sociais.
	Preservação ambiental.
Orientações de carreira	Equilíbrio entre o trabalho e a vida familiar.
	Estabilidade e segurança.
Expectativas profissionais	Bom ambiente de trabalho.
	Oportunidade e desenvolvimento e crescimento.
	Novos desafios e experiências.
	Flexibilidade laboral.
	Retorno financeiro e recompensa de mérito.
Preocupações	Assistência na doença.
	Percurso formativo.

Fonte: Retirado de Artilheiro (2019)

1.4 O papel da organização

As empresas defrontam-se cada vez mais com novos desafios concorrenciais. Estes requerem maior competitividade a nível tecnológico, mas também em termos de eficiência organizacional e de recursos humanos, o que se consegue designadamente constituindo equipas de trabalho equilibradas quanto à composição de género. É então urgente reparar as formas de organização, no sentido de proporcionar a conciliação entre responsabilidades pessoais e profissionais (Guerreiro, Lourenço, Pereira, 2006).

Para as organizações, estas práticas são uma forma de manter vantagem competitiva, aumentando a moral, atraindo e retendo uma força de trabalho dedicada. Para os trabalhadores estas práticas são uma forma de aliviar as dificuldades ligadas à necessidade de conciliação de papéis (Allen, 2001).

Andrade (2015) acredita que a importância da implementação de práticas e políticas nas empresas para amenizar o conflito entre a vida pessoal e profissional deve-se ao facto de as mesmas permitirem que os trabalhadores tenham um controlo mais equilibrado na vida, possibilitando uma maior produtividade nos seus locais de trabalho e um melhor proveito da vida pessoal e familiar.

Algumas das modalidades que podem promover a conciliação entre a vida profissional e a vida familiar são: a criação de serviços de acolhimento de crianças e/ou idosos como equipamentos e serviços próprios; incentivo à maior participação do pai na vida familiar; flexibilização da organização de trabalho que potencia uma maior motivação dos trabalhadores; estas medidas podem passar pela redução efetiva das horas de trabalho de modo a equilibrar as esferas pessoais e profissionais (Guerreiro, Loureço, Pereira, 2006)

Uma das práticas mais referenciadas na literatura científica diz respeito à gestão de tempo ou horário laboral. Destaca-se dentro desta medida, a flexibilidade de horário diário e semanal; a redução do número de horas, como o trabalho parcial; e o teletrabalho (Guerreiro, Loureço, Pereira, 2006).

Outra medida de conciliação e de benefícios foi abordada também no estudo de Guerreiro Lourenço e Pereira (2006) sobre a responsabilidade social, igualdade e conciliação trabalho/família nas empresas. Neste estudo, podem identificar-se as seguintes práticas referenciais: flexibilidade de horário, horas de entrada e saída flexíveis, bancos de horas, com a possibilidade de concentrar tempo do trabalho semanal em menos dias e a capitalização dessas horas em dias de descanso.

Relativamente a outros apoios que facilitam o trabalhador no exercício da sua função, destacam-se o transporte/passe social gratuito ou a disponibilização de um autocarro exclusivo da empresa e possibilidade de consultas médicas semanais no posto médico da empresa (Guerreiro e Pereira, 2006).

Oferecer as medidas sem promover o uso de forma justa e segura, sem suscitar retaliação para quem as utiliza não significa apoiar efetivamente a conciliação entre a vida profissional e pessoal. Andrade (2015, cit.in Cancelier, et al. 2017) apresenta as consequências dos conflitos envolvendo as esferas trabalho e vida pessoal, como a insatisfação profissional, o aumento dos níveis de stress, a diminuição da produtividade, o elevado absentismo, e até a intenção de abandonar o trabalho.

2. O teletrabalho e outras novas formas de organização do trabalho

A designação “novas formas de organização de trabalho” foi muito utilizada na Europa a partir dos anos 70 do séc. XX. É uma perspetiva centrada no foco humano, inserindo-se num movimento de humanização do trabalho e democratização da empresa (Kovács, 2006).

2.1 Teletrabalho

Não é errado afirmar que o teletrabalho, ou *home working*, como modalidade de trabalho ganhou o seu reconhecimento de forma quase obrigatória devido a pandemia Covid-19 que se

instalou em todo o mundo. Na verdade, esta prática já existia, ainda que poucos tivessem experiência a esse nível, desde que foi desenvolvida a partir dos avanços tecnológicos ocorridos na década de 1970 (Santos e Costa,2022).

Existem vários conceitos de teletrabalho, ainda que a caracterização do local de trabalho, do tempo de trabalho (integral ou parcial) e do uso de tecnologias de informação e de comunicação sejam aspetos comuns. Estes conceitos não têm necessariamente de ser contraditórios podem até complementar-se (Leite, Lemos e Schneider, 2019).

Segundo a Missão para a Sociedade de Informação, o teletrabalho pode ser entendido como um modo flexível de trabalho, cobrindo várias formas de atividade, em que os trabalhadores podem desempenhar as suas funções de forma remota. Existe ainda o conceito de trabalho remoto, que se distingue pela localização, em que o trabalhador pode desempenhar o seu trabalho em qualquer parte do mundo, e a sua entidade patronal não precisa necessariamente de aprovar o sítio em que se encontra. No entanto, neste trabalho, o termo teletrabalho é usado como sinónimo dos dois conceitos (MSI, 1997).

É em 1970 que surge o primeiro conceito de teletrabalho por Jack M. Nilles, considerado por muitos o pai do teletrabalho. Foi ele que na primeira metade da década de 70, concebeu a palavra *telecommuting*, e pouco depois criou o termo *teleworking*, que corresponde em português teletrabalhar. Para o autor este termo é mais abrangente que o primeiro (Almeida, 2019).

Toffler (1980) faz uma alusão ao teletrabalho ao anunciar a probabilidade, de num futuro próximo, milhões de pessoas deslocarem-se do seu local de trabalho, para as suas habitações, dando origem a uma espécie de indústria familiar, construída sobre equipamentos eletrónicos existindo um novo foco sobre o lar, tornando-o o centro da sociedade.

Os conceitos foram-se multiplicando, ainda que existam autores que consideram que sendo o teletrabalho uma realidade multiforme, é impossível aceitar uma definição essencial do mesmo que seja unilateral, que se concentra em identificar e descrever as várias formas ou modalidades do teletrabalho (Serra, 1996).

Rosenfield e Alves (2011, cit.in Rocha e Amador 2018) sistematizaram várias modalidades de teletrabalho. A primeira, a mais conhecida como *homme office*, trata-se do trabalho realizado em casa do trabalhador. A segunda consiste em trabalhar em escritórios-satélites, onde os trabalhadores executam o trabalho em pequenas unidades espalhadas de uma empresa central. A terceira compreende o trabalho em telecentros, isto é, em estabelecimentos normalmente perto dos domicílios dos trabalhadores A quarta tem como designação o trabalho

móvel em viagens de negócios ou no trabalho de campo. E por último, o trabalho misto, em que o trabalhador chega a acordo com a empresa, trabalhando algumas horas fora da empresa.

Todas estas modalidades de teletrabalho têm em comum a flexibilização dos espaços de trabalho, e muitas vezes, do tempo dedicado, substituindo o deslocamento do trabalhador até à organização pelo uso das ferramentas de telecomunicação (Rosenfield e Alves 2011, cit.in Rocha e Amador 2018).

O teletrabalho também pode ser encarado como uma forma de investimento a nível de empregabilidade e produtividade. Ao oferecer equilíbrio entre estas duas esferas fará com que os trabalhadores se sintam mais atraídos por uma organização que disponibiliza o teletrabalho e, por conseguinte, exista uma retenção mais efetiva (Teixeira, 2021).

A flexibilidade inerente ao teletrabalho beneficia geralmente, a família. Pesquisas confirmam que o teletrabalho permite maior autonomia na programação das tarefas domésticas e responsabilidade com os filhos. O teletrabalho pode também melhorar a comunicação doméstica e ajudar as famílias a economizar em comida, e transportes (Hill et al, 2003).

Tabela 3 Benefício e riscos do teletrabalho para os trabalhadores e para a organização

	Vantagens	Desvantagens
Trabalhador	Flexibilidade horária	Isolamento
	Deslocações reduzidas	Falta de suporte tecnológico por parte da empresa
	Maior autonomia	Distração externa
	Maior concentração e produtividade	Stress
	Motivação e satisfação profissional	Dificuldade de progressão na carreira
	Equilíbrio entre vida familiar e vida profissional	Condições ergonómicas desfavoráveis
	Risco reduzido de doenças e acidentes	Falta de visibilidade no trabalho
	Redução de gastos (com combustível, transportes, portagens, alimentação fora de casa...)	Sobrecarga horária e de trabalho
Organização		Ruídos domésticos
		Maior risco de perder o emprego
		Esgotamento psicológico
	Aumento de produtividade	Exploração do trabalhador
	Diminuição de custos (ocupação de espaço, infraestrutura, energia, ...)	Custo da implementação do teletrabalho
	Infraestruturas reduzidas	Segurança da informação
	Absentismo praticamente nulo	Dificuldade em supervisionar e coordenar o trabalho
	Retenção de competências	Processo de seleção e recrutamento
Aumento da motivação		
Flexibilização organizacional		

Fonte: Elaborado a partir de Parente (2022).

2.2 Regime híbrido

A tecnologia permitiu a transição para o trabalho remoto. Os trabalhadores em todo o mundo devido á pandemia viveram uma mudança radical nos hábitos de trabalho, ajustando a sua rotina diária de trabalho (Milosavljevic, et al.2021). O que vem futuramente não é a morte dos escritórios, nem o retorno às coisas como eram antes. A realidade é e será o hibridismo.

Trabalhar com funcionalidades que estão co-localizadas no mesmo espaço físico, bem como as funcionalidades que trabalham remotamente (Mortensen e Hass, 2021).

O trabalho híbrido é a combinação do trabalho presencial com o remoto. Esta modalidade tem por atributo proporcionar flexibilidade e autonomia para gestores e trabalhadores organizarem as suas rotinas, procurando juntar as potencialidades de dois modelos de trabalho. Para Costa e Almeida (2021), esta modalidade seria então a ideal. Nem o tempo todo em casa, nem a perda das horas no trânsito ou em transportes.

O sistema híbrido ocorre normalmente numa situação que existe a necessidade de equilibrar dois tipos de requisitos para evitar um conflito. Este sistema é uma iniciativa introduzida para atender às necessidades específicas ativas de um sistema ou organização. Deve servir como solução para os desafios da localização, distância e custos. O hibridismo é um desdobramento do avanço tecnológico (Iqbal e Barykin, 2021).

O hibridismo requer funcionários ambidestros capazes de equilibrar e navegar entre ambos os mundos. Os ambientes híbridos recompensam funcionários que pensam e agem de forma adaptável e flexível, que são capazes de se organizar e coordenar em um ambiente complexo dinâmico e que evidenciem confiabilidade no seu próprio trabalho em contexto de pouca visibilidade (Iqbal e Barykin, 2021).

Por outro lado, os funcionários que são menos eficazes na construção de ambientes pessoais ou remotos podem ter dificuldade em trabalhar desta forma. Podem sentir que estão constantemente dessincronizados (Mortenses and Haas, 2021).

Confiar talvez seja a habilidade vital para se possuir em situações de trabalho híbrido. Como líder é necessário possuir confiança suficiente nos seus funcionários e no trabalho que vai ser realizado ao não estar fisicamente presente. Ao trabalhar com níveis de confiança seguros ajudará no desenvolvimento das tarefas, incutindo neles a motivação necessária para realizar o trabalho com a mínima supervisão (Mortenses and Haas, 2021).

A comunicação é a ferramenta que ajudará a construir confiança. O hibridismo é uma modalidade propensa a ter alguns níveis de confusão, pois pode ser difícil acompanhar o que foi dito pessoalmente quando é hora de trabalhar remotamente o que pode trazer sentimentos de confusão ou mesmo de exclusão. Para isso não acontecer é fundamental determinar o canal de comunicação entre os membros da equipa (Iqbal et al, 2021).

Esta modalidade de trabalho pode unir os melhores aspetos da troca pessoal que ocorre no escritório com a prática de trabalho em casa (Viana et al, 2022). Ainda assim, o benefício básico deste modelo é criar mais valor gastando menos com ele.

O sistema híbrido ajuda a garantir que a produtividade do funcionário seja adequadamente maximizada. A principal razão para tal é o trabalhador sentir que a empresa tem os melhores interesses para com ele, o que leva a uma maior motivação, e reduz os níveis de cansaço. Retira também uma grande pressão deste, pois o stress físico é diminuído, ao não ter de se descolar com tanta frequência para o escritório (Viana et al, 2022).

O hibridismo tem também a vantagem da redução de custos de funcionamento do escritório físico, reduzindo despesas como de logísticas: combustível, custo do aluguel e eletricidade (Iqbal et al, 2021).

Esta modalidade de trabalho não reúne apenas aspetos positivos, já que existem questões que podem trazer inconvenientes. Para Binyamin (2021), os trabalhadores estão preocupados com os impactos de falta de convivência diária com os seus colegas e a sua liderança. É assim necessário garantir maturidade para trabalhar à distância, pois apenas equipas treinadas e com uma liderança ativa conseguirão obter o melhor trabalho híbrido (Leite et al, 2019).

O hibridismo significa que devido ao local onde estão posicionados, os funcionários têm diferentes níveis de visibilidade, fonte de poder e influência. Não estarem presentes para interações sociais faz com que sintam que são os últimos a saber das informações e sentirem-se fora do circuito (Leite et al, 2019).

Os funcionários que são vistos nos corredores provavelmente virão à mente quando for a hora de assumir um projeto importante. Ao trabalhar remotamente ninguém vê as horas extras, nem quanto os funcionários estão trabalhando para cumprir as suas obrigações (Leite et al, 2019)

O hibridismo pode criar dificuldades em relação ao poder, ao suscitar diferenciais dentro da equipa que podem prejudicar relacionamentos, impedir colaborações, e por fim, reduzir o desempenho (Viana, et al.2022).

Um dos perigos do hibridismo é o das empresas perderem os seus dados e correrem o risco de exposição cibernética de informações vitais. Existindo também desta forma o perigo da ignorância dos funcionários, de partilharem documentos confidenciais pela internet, o que pode vir a traduzir-se na necessidade de treinar os funcionários para o conhecimento da internet (Viana,et al. 2022).

2.3 Flexibilização organizacional

A alta tecnologia e a velocidade das mudanças ambientais dos tempos atuais criam imprevisibilidade e incerteza em quase todas as empresas, e obrigam-nas a ser mais dinâmicas, e a terem capacidades mais flexíveis e ágeis. Tornou-se inevitável que as empresas alterassem

o clima organizacional, a estrutura organizacional e se tornassem organizações mais flexíveis e ágeis para acompanhar as inovações tecnológicas (Koçyiğit, e Akkaya 2020).

A flexibilidade organizacional é um conceito novo que tem sido alvo de estudo. A flexibilidade das empresas é definida como a capacidade de responder a mudanças imprevistas e a capacidade de determinar a alavancagem que as empresas podem exercer em ambientes incertos (Koçyiğit e Akkaya 2020).

A flexibilidade organizacional é entendida como uma forma de sobreviver ao meio envolvente complexo e turbulento. Caracteriza-se por uma ampla agilidade de estruturas, contrapondo-se as estruturas fortemente integradas. Flexibilizar a organização significa torná-la mais ágil na resposta aos novos perfis de procura, mais versátil, e mais rápida de reagir às mudanças do mercado. É, portanto, uma forma de ajustar a organização às novas características envolventes (Nicolau, 2003).

As empresas bem-sucedidas institucionalizam suas capacidades de adaptação contínua e dominam o paradoxo de criar um ambiente estável para a mudança contínua (Overholt, 2000).

As organizações flexíveis desenvolvem continuamente novas estratégias, e adaptam-se às novas realidades do mercado. São compostas por pessoas que entendem a necessidade de transformar estruturas, processos e comportamentos para atender às necessidades dos diferentes clientes e que mudam o desenho organizacional (Overholt, 2000).

Do ponto de vista das ciências sociais, a adaptação organizacional é a “capacidade de uma organização mudar a si mesma, ou a forma como se comporta, a fim de sobreviver face às mudanças externas, que não foram previstas de forma precisa” (Tomlign, 1976 cit in, Hatum e Pettigrow, 2006). Esta afirmação significa que a adaptação é essencial para a sobrevivência das empresas (Hatum e Pettigrow, 2006).

A flexibilidade amplia-se como uma realidade no mercado, tanto como parte da estratégia da organização quanto como promessa de desafios, autonomia e versatilidade para o colaborador. As empresas que vêem a flexibilidade organizacional como uma alternativa a encontrar resultados em vantagem competitiva em relação à força de trabalho, vão trazer novos desafios aos gestores nos próximos tempos (Leite, et al. 2019). A flexibilidade organizacional e as vantagens competitivas obtidas dependem sobretudo das opções estratégicas das organizações e da forma como estas as articulam com o conjunto de práticas de gestão de recursos humanos.

Trace et al. (1997) cit in Koçyiğit et al. (2020) consideram a flexibilidade organizacional como uma combinação de um repertório organizacional e de gestão que favorece a rápida adaptação a tais mudanças ambientais. Na verdade, podemos dizer que o sistema orgânico

representa uma compreensão sistêmica global da flexibilidade utilizada para manter e adaptar as empresas às diferentes mudanças ligadas às estratégias da empresa. Organizações mais flexíveis e orgânicas, dotadas de melhores competências permitem aos funcionários demonstrem a sua criatividade e diferentes habilidades e são capazes de superar essa dinâmica por meio da sua habilidade para obter vantagens competitivas.

Esta flexibilidade corresponde às práticas e políticas que existem numa organização que podem ser vistas como “amigas da família”, que têm como objetivo aliviar as interferências ou conflitos inerentes às exigências dos diversos papéis do indivíduo (profissionais; pessoais ou até familiares (Teixeira, 2021).

Para criar flexibilidade organizacional, os diretores precisam não só entender o processo de mudança, mas também a estratégia de mudança. Desenvolver uma estratégia de mudança é bastante diferente de projetar um processo de mudança. Desenhar um processo de mudança sem primeiro desenvolver uma estratégia de mudança é a mesma coisa que construir uma casa sem ter uma planta (Overholt, 2000).

Políticas de trabalho flexíveis oferecem aos funcionários a oportunidade de escolher um regime de trabalho que melhor se adapte ao requisito das suas vidas pessoais e profissionais. Estas políticas fazem parte das estratégias dos recursos humanos que visam atrair e reter profissionais qualificados e vitais para alcançar os objetivos organizacionais (Milosavljevic et al, 2021).

Uma maior satisfação no trabalho no contexto de novas formas de trabalho está intimamente ligada ao aumento da produtividade, bem como ao comprometimento organizacional (Milosavljevic et al, 2021).

Moll and De Leede, cit in, (Milosavljevic et al, 2021) mostraram que novas formas de trabalho aprimoram o comportamento de trabalho inovador. Verificou-se que o teletrabalho e os horários de trabalho flexíveis têm um impacto favorável no foco, na criatividade, e no desenvolvimento de ideias dos funcionários.

3. Metodologia

Neste capítulo são apresentadas as opções metodológicas, assim como a pergunta de partida e conseqüentemente os objetivos deste estudo. Vão ser abordadas também a técnica de recolha de dados, assim como vai ser identificada também a amostra.

3.1 Opções metodológicas

Tendo em conta a natureza deste estudo e o que se pretende perceber de forma aprofundada optou-se por uma abordagem qualitativa.

Dado o caráter relativamente recente e com maior adesão das entidades empregadoras ao regime híbrido, em Portugal, no pós-pandemia, os estudos sobre esta temática são escassos.

Assim, a fim de conhecer em maior detalhe uma realidade subjetiva para cada sujeito participante no estudo, a recolha de dados qualitativos foi considerada a melhor opção, pelo seu cariz exploratório e pela possibilidade de aprofundar descobertas (Pope e Mays 1995).

Para os autores Pope e Mays (1995), os métodos qualitativos trazem como contribuição ao trabalho de pesquisa uma mistura de procedimentos de cunho racional e intuitivo capazes de contribuir para a melhor compreensão dos fenómenos.

Flick (2009) define a investigação qualitativa como uma atividade que posiciona o observador no mundo, consistindo em um conjunto de práticas interpretativas e materiais que tornam o mundo visível. A investigação qualitativa envolve assim uma postura interpretativa e naturalista diante do mundo, o que significa que os investigadores desse campo estudam as coisas em seus contextos naturais.

Para Godoy (1995), “os pesquisadores qualitativos tentam compreender os fenômenos que estão sendo estudados a partir da perspectiva dos participantes. Considerando todos os pontos de vista como importantes, este tipo de pesquisa “ilumina”, esclarece o dinamismo interno das situações, frequentemente invisível para observadores externos” (p. 63).

Os estudos de pesquisa qualitativa diferem entre si quanto ao método, à forma e aos objetivos, ainda assim, existem um conjunto de características essenciais: a) o ambiente natural; b) o carácter descritivo; c) o significado que as pessoas dão as coisas e à sua vida com preocupação do investigador; d) enfoque indutivo (Neves, 1996).

Esta metodologia é bastante útil quando o estudo ainda está numa fase inicial e o pesquisador não tem certezas sobre o foco que deve seguir. Também não é necessário existir um projeto rígido para iniciar este tipo de pesquisas, o que pode dar mais liberdade para desenvolver o estudo com mais naturalidade. Outra vantagem deste tipo de investigação é a

obtenção de dados ricos e detalhados na forma de evidências visuais ou descrições escritas (Aways, 2015).

3.2 Objetivos

Neste estudo, a partir da seguinte pergunta de partida: “Quais são os desafios que um profissional em regime híbrido enfrenta na conciliação das esferas da vida pessoal com a profissional?” definiu-se que o objetivo geral desta dissertação de mestrado será caracterizar as várias dinâmicas do regime híbrido nas esferas pessoais e profissionais dos trabalhadores.

Definiram-se também os seguintes objetivos específicos:

- a) perceber quais as facilidades e dificuldades do regime híbrido;
- b) compreender de que forma contribui para a conciliação da vida pessoal e profissional,
- c) estudar a influência que produz nas relações interpessoais entre os membros das equipas de trabalho.

Os autores Prodanov e Freitas (2013), desdobram os objetivos em objetivos gerais e objetivos específicos. Os primeiros estão associados a uma visão global e abrangente do tema. Estão relacionados com o conteúdo intrínseco. Vincula-se diretamente à própria significação da tese proposta pelo projeto, devendo-se iniciar com um verbo de ação.

Os autores caracterizam os objetivos específicos como tendo um carácter mais concreto, tendo uma função intermediária e instrumental, permitindo assim, atingir o objetivo geral, e de outro, aplicar este a situações particulares.

3.3 Técnica de recolha de dados: a entrevista semiestruturada

A entrevista é uma das técnicas da pesquisa qualitativa mais mobilizadas nos trabalhos de campo. Esta é uma técnica que potencia uma forma relativamente económica e acessível a um vasto e diversificado conjunto de material empírico (Ferreira, 2014).

O estudo de caso qualitativo raramente avança com um inquérito com as mesmas questões a cada inquirido, pois espera-se que cada um tenha tido experiências únicas (Stake, 2012).

A investigação por entrevista é uma situação interpessoal que surge através da conversa de um interesse em comum. O contacto pessoal com o entrevistado e a troca de informação acerca do seu mundo, tornam o processo de entrevista enriquecedor (Krall 1996, cit.in Resende, 2016).

O entrevistador deve ter especial atenção ao que lhe é dito, pois para o momento em que achar oportuno gerir a discussão para o assunto que lhe interessa, fazer perguntas adicionais

para elucidar questões que não ficaram claras, ou ajudar a recompor o contexto da entrevista, caso o inquirido tenha “fugido” ao tema (Krall 1996, cit.in Resende, 2016).

O propósito para a maior parte dos entrevistadores não é obter respostas simples, mas a descrição de um episódio, uma ligação entre factos ou uma explicação (Stake, 2012).

Neste estudo, optou-se por aplicar um guião de entrevista semiestruturada para compreender de forma mais profunda e pessoal as estratégias utilizadas pelos trabalhadores em regime híbrido.

Este tipo de entrevistas é relevante na exploração de aspetos afetivos e valorativos dos entrevistados que determinam significados pessoais de atitudes e comportamentos, tal como se pretende na concretização do objetivo geral deste estudo. As respostas espontâneas e a maior liberdade que os entrevistados têm podem fazer surgir questões inesperadas por parte do entrevistador que poderão ser muito úteis para a investigação, além de permitir uma cobertura mais profunda sobre determinado assunto (Boni e Quaresma, 2005).

O guião foi dividido em quatro grupos de questões, sendo que existe uma primeira parte fazendo referência a legitimação da entrevista: A - Legitimação da entrevista; B - Caracterização sociodemográfica do entrevistado; C – Relação com a organização; D- Teletrabalho; E- Relação trabalho/Família.

No primeiro grupo, incide-se na explicação aos entrevistados acerca dos objetivos da entrevista. É também garantida a confidencialidade da entrevista e dos dados partilhados, através da proteção dos dados, de modo ao entrevistado ter predisposição para relatar assuntos mais delicados e pertinentes sem ter medo de represálias da organização onde trabalha.

O segundo grupo contém questões que visam caracterizar a sociodemográfica do entrevistado, incidindo na idade, habilitações literárias, elementos do agregado familiar.

No terceiro grupo existem duas questões orientadas especificamente para as dinâmicas do teletrabalho relacionadas com a questão da facilidade de conseguir estabelecer os horários de “saída” de trabalho.

O quarto grupo é dedicado a questões sobre o teletrabalho para conhecer as perceções e as experiências dos entrevistados, assim como fazer um levantamento das vantagens e desvantagens

Por último, o quinto grupo aborda a relação trabalho/família bem como as estratégias utilizadas e a disponibilidade que possuem para a família, e ainda a relação que esta possui com a forma de trabalho do entrevistado.

As entrevistas foram gravadas com recurso ao gravador digital de um telemóvel com autorização prévia dos entrevistados.

3.4 Amostra

Recorreu-se a uma amostragem não probabilística, mais especificamente a uma amostragem de conveniência. Esta foi o tipo de amostragem utilizada pois como Guimarães (2018) refere é obtida quando o acesso à informação não é tão simples ou os recursos foram limitados. A amostra inclui 6 elementos, 3 do sexo masculino e outros 3 do sexo feminino.

A técnica de amostragem empregada foi a de bola de neve. Esta é utilizada mais uma vez para atingir uma população de difícil acesso ou de baixa incidência de participantes. Esta técnica consiste em usar a rede social dos participantes iniciais para ter acesso ao coletivo. Os laços que ligam cada uns dos participantes podem ser de primeira ordem (interagem todo o dia) ou de segunda ordem (interagem indiretamente) (Freitag, 2018).

O investigador tem de ter atenção, pois esta técnica pode originar facilmente resultados enviesados, porque os indivíduos tendem a indicar o nome de pessoas íntimas ou amigos cujos comportamentos e pensamentos são similares (Vieira, 2008).

Quanto ao perfil dos entrevistados existe um equilíbrio entre homens e mulheres com idades entre os 25 e os 46 anos, sendo a maioria entre os 25 e os 30 anos. São residentes em Portugal Continental, a grande maioria na área metropolitana de Lisboa (Lisboa; Almada; Setúbal). Trabalham em regime híbrido e integram um agregado familiar com mais do que um elemento.

3.5 Técnicas de tratamento de dados

A técnica de tratamento utilizada será a análise de conteúdo.

A análise de conteúdo chega nos finais da década de 70, e a marca para quais o rigor científico invoca é o da medida, objetividade, neutralidade e quantificação (Franco,2021) (p.4).

A definição de análise de conteúdo, de acordo com Berelson (1952, cit.in Bardin, 2011) é como que um ponto de partida para a construção de outras definições futuras, ou seja, “uma técnica de investigação que através de uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa de conteúdo manifesta de comunicações tem por finalidade a interpretação destas mesmo comunicações” (p. 32).

A autora Guerra (2006) acrescenta que a análise de conteúdo é uma técnica e não um método utilizando o procedimento normal de investigação.

A análise de conteúdo tem uma dimensão descritiva que “visa dar conta do que nos foi narrado e uma dimensão interpretativa que decorre das interrogações dos analistas face a um objeto de estudo, com recurso a um sistema de conceitos, técnico analíticos cuja articulação permite formular as regras de inerência” (Guerra, 2006, p.62).

O ponto de partida da análise de conteúdo é a mensagem, seja ela verbal (oral ou escrita), gestual, silenciosa ou figurativa, documental ou diretamente provocadora. Necessariamente, ela expressa um significado e um sentido (Franco, 2021)

Para a autora são necessários os conhecimentos da análise de conteúdo enquanto procedimento de pesquisa, no âmbito de uma abordagem metodológica crítica e epistemologicamente apoiada numa concepção de ciência que reconhece o papel ativo do sujeito na produção de conhecimento.

A maior parte dos autores refere a análise de conteúdo como sendo uma técnica de pesquisa que trabalha com a palavra, permitindo de forma prática e objetiva produzir inferências do conteúdo da comunicação. Na análise de conteúdo o texto é um meio de expressão do sujeito, onde o analista busca categorizar as unidades de texto (Catalina, et al. 2006).

Segundo Bardin (2011) os vários tipos de análise de conteúdo podem agrupar-se em: Categorical; Avaliação; Enunciação e Expressão.

A análise utilizada neste estudo é a categorial. Esta considera a totalidade do texto de análise, passando-o por um crivo de classificação e de quantificação, segundo a frequência de presença ou ausência de itens de sentido. É um método de gavetas ou de rubricas significativas que permitem a classificação dos elementos de significação constitutivos de mensagem (Oliveira, 2008).

Bardin (2011) define a análise categorial como um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens, indicadores que permitem a inferência de conhecimentos relativo às condições de produção/recepção.

Para Poirier e Valladon (1983 cit in Guerra 2006) categoria é uma rubrica significativa ou uma classe que junta, sob uma noção geral elementos do discurso. O sentido da identificação da categoria deve ser bem, explícito, mas não unívoco, isto é, não há vantagens em dizer o tipo de variação a não ser que haja uma posição única em todas as entrevistas.

Esta análise, sendo ainda mais descritiva e de alguma forma mais abstrata e não exclusiva, isto é, na mesma entrevista é normal existirem vários fatores explicativos encontrados e nenhum dos discursos dos entrevistados contém todas as variáveis

4. Análise e discussão dos resultados

Nesta última parte do estudo, existem elementos suficientes para apresentar as conclusões, assim como a análise feita.

Primeiramente foi feita uma caracterização da amostra, no que diz respeito ao sexo, idade, local onde vive, e localização do trabalho, no fundo fazer uma caracterização sociodemográfica dos entrevistados. Posteriormente foi feita uma reflexão relativamente às vantagens mencionadas pelos participantes assim como as desvantagens para que prefiram determinada modalidade de trabalho.

No sentido de sistematizar as respostas obtidas dos entrevistados e de efetuar a análise de conteúdo, elaborou-se uma tabela de categorização das mesmas que corresponde ao apêndice 4.

4.1 Caracterização da amostra

Além da exequibilidade, os critérios para a seleção da amostra foram os seguintes:

- a) Trabalhar em regime híbrido;
- b) Ser maior de idade;
- c) Residir no território nacional;
- d) Existir mais de um elemento no agregado familiar.

Relativamente à amostra por conveniência usada na presente dissertação, foram analisadas seis entrevistas semiestruturadas. Na tabela seguinte estão apresentados os dados sociodemográficos de cada um dos entrevistados.

Tabela 4 Dados sociodemográficos.

Entrevistado	Sexo	Idade	Cidade onde habita	Cidade onde trabalha	Habilitações Literárias
A	M	25	Setúbal	Lisboa	Licenciatura
B	M	27	Lisboa	Lisboa	Licenciatura
C	M	29	Setúbal	Lisboa	Licenciatura
D	F	42	Almada	Lisboa	Pós graduação
E	F	46	Setúbal	Lisboa	Mestrado
F	F	35	Porto	Lisboa	Licenciatura

Fonte: Elaboração própria.

Os entrevistados têm entre os 25 e os 46 anos, existindo um equilíbrio entre homens e mulheres.

Todos trabalham em Lisboa, porém a maioria reside fora da cidade, existindo mesmo uma entrevistada a viver no Porto.

Todos os entrevistados possuem um grau acadêmico superior e as áreas de formação variam entre as engenharias, os recursos humanos, e ciências da comunicação.

No que diz respeito à existência de menores no agregado familiar, todas as entrevistadas possuem filhos. Curiosamente os participantes do sexo masculino não possuem menores nos seus agregados familiares o que poderá ser explicado devido às suas idades.

A maioria dos entrevistados está efetivo nas organizações onde trabalha. A maioria trabalha há cerca de 1 ano para a organização. O Entrevistado A está há cinco anos na organização, e a Entrevistada E trabalha para a organização há 20 anos. Estes dados também podem ser explicados pelas características geracionais.

A maioria dos entrevistados está inserida na geração Y. Segundo Tridappali et al (2017), esta geração prefere juntar experiências a pensar em ter um trabalho a longo prazo. Veloso et al (2016) adianta que esta geração privilegia a vida pessoal em detrimento da profissional, na medida em que esta é pautada pela instabilidade e ausência de garantias no mundo laboral, pelo que adota uma atitude segura que lhe permita delinear objetivos claros e concretos de modo a obter autonomia, flexibilidade na execução das suas funções.

4.2 Relação com a organização em relação às novas formas de organização do trabalho

Andrade (2015) acredita que a implementação de práticas e políticas para amenizar o conflito entre a vida pessoal e profissional vão permitir uma maior produtividade e motivação nos seus locais de trabalho, assim como um melhor proveito da vida pessoal e profissional.

Como práticas flexíveis os entrevistados enumeram: “a política de trabalho híbrido” (Entrevistado A); “A Flex Friday, isto é, se à sexta-feira o trabalho estiver todo orientado pode-se tirar a tarde” (Entrevistado C); e a “Flexibilidade de horários no sentido que temos uma consulta, ou temos um compromisso e precisamos de sair mais cedo, podemos fazer uma compensação, entrar mais cedo ou sair mais tarde.” (Entrevistado D).

Há, portanto, implicações na pessoal e profissional de acordo com o referido pelos entrevistados.

No estudo de Guerreiro e Pereira (2006) são identificadas práticas referenciadas pelos participantes como a flexibilidade de horários, hora de entrada e saída flexíveis, banco de horas com a possibilidade de concentrar tempo do trabalho semanal em menos dias e a capitalização dessas horas em dias de descanso.

Uma das práticas mais referenciadas na literatura científica diz respeito à gestão de tempo ou horário laboral. Destaca-se dentro desta medida, a flexibilidade de horário diário e

semanal, a redução do número de horas, como o trabalho parcial ou o teletrabalho (Guerreiro e Pereira, 2006).

Os autores também referem outros apoios que facilitam o trabalhador como o transporte/passe social gratuito e a possibilidade de consultas no posto médico da empresa.

Allen (2001) reforça que estas práticas flexíveis são uma forma de manter vantagem competitiva aumentando a moral. Assim como o Entrevistado A afirma: “Eu acredito que a organização simplesmente ouviu os colaboradores. Eu por exemplo, não me sinto prejudicado a trabalhar fora de horas (...) É um compromisso bastante voluntário”.

Uma maior satisfação no trabalho no contexto de novas formas de trabalho está intimamente ligada ao aumento da produtividade, bem como ao comprometimento organizacional (Milosavljevic et al, 2021).

Das respostas dos entrevistados: “Eu acredito que a organização simplesmente ouviu os colaboradores” (Entrevistado A); “Estou satisfeito” (Entrevistado C); “Disponibilizam todo o material que seja para melhor desempenho e melhor qualidade de vida e de saúde do colaborador, isso é tudo tido em conta” (Entrevistado D) inferimos que todos têm uma perceção favorável da entidade empregadora e sentem-se bem dentro da organização que resulta das práticas implementadas pelas novas organizações de trabalho, como o teletrabalho e o regime híbrido.

Em suma, os resultados do nosso estudo estão em linha com os referidos pelos autores pois como Allen (2001) afirma, para os trabalhadores estas práticas são uma forma de aliviar as dificuldades ligadas á necessidade de conciliação de papeis, e para a organização é uma forma de manter vantagem competitiva, atraindo e retendo uma força de trabalho dedicada.

4.3Estratégias de conciliação entre a vida pessoal e profissional.

Muitas das estratégias de conciliação estão diretamente ligadas à organização, no entanto, existem também estratégias individuais e familiares que merecem atenção, porque a principal particularidade destas estratégias reside no facto de serem frutos de escolhas individuais e familiares (Andrade, 2015)

Quanto às estratégias organizacionais que foram mencionadas no tópico anterior residem no facto de existir uma flexibilidade de horários, assim como a própria modalidade de trabalho (regime híbrido) é considerada pelos entrevistados uma própria estratégia da organização como indica por exemplo o Entrevistado C “Para além do trabalho híbrido a flex Friday”.

No que diz respeito as estratégias individuais, são as entrevistadas com filhos que indicam utilizar as estratégias individuais e familiares como refere a Entrevistada D: “Quando me “obriga” a ir ao escritório, em termos de logística aqui em casa também é completamente diferente. Preciso sempre mais de apoio, por exemplo da família, para gerir isso”. E a entrevistada E também menciona: “Pedidos de ajuda a familiares, neste caso o meu marido acaba por ter de ser ele assegurar ali a queima-roupa levar os miúdos a escola. A ajuda de uma vizinha para levar os miúdos ao futebol, tenho de fazer a minha rede de contactos. Quando estou em Lisboa, os avós estão sempre em alerta, a vizinha está em alerta, o marido vai ter de ir de mota para Lisboa, para conseguir levar os miúdos a escola, ou seja, é toda uma ginástica”. Estas afirmações podem comprovar que deste modo os indivíduos são proativos na gestão dos papéis profissionais e familiares, e que na realidade, ter ou não filhos pode influenciar o tipo de estratégias de conciliação usadas (Matias, et al. 2010). Também podemos comprovar o conceito desenvolvido por Moen e Whethington (1992) que situa o individuo no centro do processo, considerando as famílias como unidades de tomada de decisões que ativamente escolhem padrões de comportamentos. Neste sentido, as estratégias de conciliação são processos emergentes e fluidos que variam ao longo do ciclo de vida.

Os estudos atuais têm apontado que a conciliação de papeis assenta cada vez mais em pressupostos de igualdade (de género) da divisão de trabalho familiar e profissional (Andrade, 2013). A Entrevistada E indica que conta muito com o marido no que diz respeito à conciliação de papéis: “o meu marido acaba por ter que ser ele a assegurar ali a queima-roupa levar os miúdos a escola... quando estou em Lisboa, o marido vai ter de ir de mota para Lisboa.”. Também a Entrevistada F acaba por referir que conta com o marido “porque como sai para o escritório, ele leva a nossa filha para a escola”.

Em suma, os resultados do nosso estudo estão em linha com os referidos autores, pois identificam a importância de uma partilha igualitária de tarefas domésticas e familiares, devendo o tempo individual ser investido essencialmente na qualidade de vida familiar (Andrade e Fontaine, 2011).

Assumindo assim desta forma que as estratégias de conciliação estão diretamente ligadas à organização, embora existam estratégias individuais e familiares também utilizadas.

4.4 Teletrabalho. Vantagens e desvantagens.

O teletrabalho ou o home working como modalidade de trabalho ganhou o seu reconhecimento devido à pandemia Covid-19 que se instalou em todo o mundo (Santos e Costa, 2022).

Se retirarmos o fator pandemia deste cenário, e tudo o que acarretou, a entrada primeiramente para o teletrabalho, e depois para o regime híbrido, parece não ter sido muito complicada tendo em conta as afirmações dos entrevistados: “Eu acho que não, até porque parte dos materiais eu já os tinha, já trabalhava remotamente” (Entrevistada F); “Deram tudo: computador, auscultadores, tenho um monitor secundário, tenho o rato, tenho também um teclado secundário, pronto tenho todo o equipamento informático.” (Entrevistada E).

Assim como estas entrevistadas, a maioria dos entrevistados possuía os equipamentos necessários para trabalhar, mesmo que a organização os tivesse fornecido. Esta fácil adaptação pode ser explicada pelas características das suas gerações. Segundo Cappi e Araújo (2015), esta é uma geração diferente (geração Y) que veio revolucionar a forma como as empresas devem encarar o trabalho e o seus trabalhadores. Esta é uma geração cujo indivíduos são excepcionalmente experientes relativamente às tecnologias e altamente conectados à internet (Machado, 2020).

A flexibilidade inerente ao teletrabalho beneficia geralmente, a família. Pesquisas confirmam que o teletrabalho permite maior autonomia na programação das tarefas domésticas e responsabilidade com os filhos (Hill et al, 2003).

O teletrabalho pode também melhorar a comunicação doméstica e ajudar as famílias a economizar em comida e transportes (Hill et al, 2003). Esta ideia é partilhada pelo Entrevistado C que sentiu uma melhoria na sua organização familiar: “coisas que eu geria com a minha namorada por mensagens, ou telefonemas, como a lista de compras, ou as consultas do veterinário do nosso gato, neste regime basta dar meia dúzia de passos e fala-se”.

A Entrevistada D ao ser questionada sobre o seu regime de trabalho preferido, responde: “Teletrabalho. Não quer dizer que se fosse um regime híbrido ele disse-se que não, às vezes até poder haver alterações de trabalho, ou uma mudança de trabalho, e a existência de um projeto bastante interessante, que obrigava a ir duas vezes ao escritório, uma pessoa adapta-se, a verdade é que uma pessoa se adapta a tudo. Para mim atualmente, o teletrabalho é melhor, mas totalmente presencial, eu talvez não aceitaria”.

Esta última afirmação vai de encontro à ideia de Teixeira (2021), em que o teletrabalho também pode ser encarado como investimento na empregabilidade e na produtividade. Ao oferecer equilíbrio entre estas duas esferas, a entidade empregadora fará com que os trabalhadores se sintam mais atraídos por uma organização que disponibiliza o teletrabalho e, por conseguinte, exista uma retenção mais efetiva (Teixeira, 2021).

Segundo Parente (2022), as principais vantagens do teletrabalho são: a flexibilidade horária; as deslocações reduzidas; uma maior autonomia; maior equilíbrio entre a vida familiar

e a vida profissional; e redução de gastos (com combustível, transportes, portagens, alimentação fora de casa).

Estas são também as principais vantagens referenciadas pelos entrevistados: “As principais vantagens do teletrabalho, na minha opinião, são o ganho de tempo durante o dia. Não existem as deslocções de ida e volta do local de trabalho. A existência de uma maior autonomia do trabalho, também considero importante. Outros aspetos como por exemplo, (...) redução de custos a nível de transportes e alimentação também são fatores importantes nesta consideração” (Entrevistado B).

“É o tempo de deslocação, no meu caso, por dia são 3 horas de deslocação. Esse tempo e um ganho a nível pessoal, permite-me acompanhar os meus filhos, levá-los a escola de manhã, ir buscá-los no final do dia, permite-me ir ao ginásio, permite-me cuidar da casa, permite-me uma melhor gestão” (Entrevistada E).

“A primeira de todas, eu não ter de passar pelo stresse do transito. É também ter aquela flexibilidade para qualquer ajuste a nível pessoal. Já me aconteceu eu ter de desligar o computador mais cedo e depois ter de compensar um bocadinho a noite. O de estarem em casa e poderes fazer a tua pausa do almoço quando quiseres” (Entrevistada F).

Parente (2022) também referiu outras vantagens como existir: uma maior concentração e produtividade; uma maior motivação e satisfação profissional e ainda o risco reduzido de doenças e acidentes de trabalho. O mesmo autor também referiu existir desvantagens nesta modalidade de trabalho que parecem ir de encontro também à opinião dos entrevistados. O Entrevistado B referiu que “Quantos às desvantagens, um modelo 100% remoto quebra o espírito de grupo, e no caso de pessoas com pouca disciplina vai baixar a produtividade. Na minha opinião também não existe uma separação entre a vida pessoal e a profissional, acontece tudo no mesmo espaço, isso a nível psicológico não é positivo. Por vezes temos problemas na vida em que a saída de casa para o escritório é positiva porque permite relativizar ou mesmo suspender essa preocupação”.

Também existem desvantagens. A propósito, a Entrevistada F declarou: “Senteste-te, mais ao início, muito sozinho em casa, e acaba por mexer um bocadinho com o nosso psicológico. Acabas também por estar mais parado, o que também não é bom porque não estas em movimento, acabando por cair um bocadinho no sedentarismo por essa razão. A conta da eletricidade, embora haja um apoio, eu senti uma diferença muito grande na fatura agora de inverno, porque tinha os ares condicionados ligados”.

Parente (2022) também nomeou outras desvantagens como a falta de suporte tecnológico por parte da empresa, como já foi referenciado, não parece ter sido um problema

para os entrevistados, pois as empresas forneceram todo o material necessário. A dificuldade de progressão na carreira, assim como a falta de visibilidade, embora os entrevistados não o referissem como desvantagem, alguns dos entrevistados nomearam estes fatores como problemas. Os ruídos domésticos; e o esgotamento psicológico.

4.5 Regime híbrido. Vantagens e desvantagens.

Os entrevistados assumem que passaram a vivenciar a experiência do regime em teletrabalho durante a pandemia e que após a pandemia a modalidade escolhida foi a do regime híbrido: “Quando acontecia todo o período da pandemia a organização adotou a modalidade de teletrabalho. A modalidade remota a 100%. Depois do restabelecimento da pandemia, digamos assim, a organização optou pelo regime híbrido” (Entrevistado A).

Tal vai de encontro às ideias dos autores Mortense e Hass (2021) que afirmam que o que vem futuramente não é a morte dos escritórios, nem o retorno das como eram antes. A realidade será o hibridismo.

A comunicação é um fator fulcral neste tipo de regime, e que segundo Iqbal et al (2021), é a ferramenta que ajudará a contruir a confiança, mas também propensa a ter alguns níveis de confusão, pois pode ser difícil de acompanhar o que foi dito pessoalmente quando é a hora de trabalhar remotamente, o que pode trazer sentimentos de confusão ou de exclusão.

O Entrevistado A vai de encontro a esta ideia e refere que ao nível da comunicação esta piorou, “quando tentamos adivinhar, até inclusive, o humor do nosso colega. Conversamos muito mais por mensagens. As mensagens acabam muitas vezes por serem um pouco subjetivas na sua interpretação, quando na verdade a linguagem não verbal acaba por acrescentar um certo valor”.

Também a Entrevistada E reforça que em certos temas a comunicação pode perder-se: “Quando nós estamos no mesmo espaço físico, a comunicação flui, nós ouvimos alguém a falar sobre um assunto, e acabamos por nos metermos nessa conversa, em casa isso não acontece, porque estamos sozinhos, nesse aspeto perde-se aquela comunicação informal”.

Curiosamente alguns entrevistados consideram que este foi um aspeto positivo desta modalidade e sentiram que a distância acabou por aproximá-los como é referido pelo entrevistado B: “o mercado onde trabalho provoca algum tipo de stresse nas pessoas. O fato de estarmos menos tempo no escritório permitiu melhorar algumas relações entre colegas”. Também o entrevistado C reforça esta opinião: “Por estranho que pareça como houve pelo meio o teletrabalho, com alguns dos meus colegas até fortaleceu, porque por exemplo, como sei que só estou lá dois dias, no almoço, ou nas pausas tento falar mais com as pessoas para saber mais

sobre elas, antigamente não, como estava lá todos os dias, se não falasse hoje, falava amanhã, e amanhã a pessoas esta cheia de trabalho e vai passando”.

Outra vantagem que o regime híbrido traz consigo é a redução do custo financeiro, aliado também a redução do tempo em transportes (Iqba et al, 2021). Vantagem que é referenciada pela maioria dos entrevistados: “O ganho de tempo durante o dia, não existem deslocamentos de ida e de volta do local de trabalho” (Entrevistado B).

O sistema híbrido ajuda também a garantir que a produtividade do funcionário seja adequadamente maximizada. A principal razão para esse aumento de produtividade é porque o trabalhador sente que a empresa tem os melhores interesses para com ele, que leva a uma maior motivação, e reduz o cansaço (Iqbal et al, 2021) Como é testemunhado pela entrevistada D: “Por exemplo, eu há um mês tive um problema na cervical, e na altura falei com a minha chefe, eu tive de mesmo ser operada, mas ela disse-me logo “vê lá se precisas de alguma cadeira especial. Todo o material que precisares nós disponibilizamos”. Portanto, disponibilizam todo o material que seja para melhor desempenho e melhor qualidade de vida e de saúde do colaborador, isso é tudo tido em conta”.

Esta modalidade pode também trazer alguns inconvenientes. Para Binyamin (2021) é necessário garantir maturidade para trabalhar à distância. Uma opinião que é partilhada pelo Entrevistado A: “Embora as pessoas aleguem que o trabalho remoto acabe por ser mais produtivo, eu penso que o teletrabalho traz tantas distrações que não são observadas, sobretudo quando se fala de colaboradores que não tenham uma certa ética no trabalho, uma certa disciplina”.

Segundo (Leite et al, 2019), os funcionários que são vistos nos corredores provavelmente virão à mente quando for a hora de assumir um projeto importante. Ao trabalhar remotamente ninguém vê as horas extras, ou quanto os funcionários estão trabalhando para cumprir as suas obrigações. No fundo para o autor estes funcionários acabam por ter menos oportunidades de carreira.

Este sentimento é referenciado pelo Entrevistado C: “Prejudica, porque o que eles chamam de visibilidade, ou seja, enquanto antes estava num open space, não era só a minha equipa, eram outras equipas sobre a mesma direção, estávamos praticamente todos com alguns chefes, e há sempre mais conversas, de como está a acontecer do que não está. Agora com o híbrido, nos dias que estou em casa é mais complicado, ou há reuniões comuns, e a pessoa vai falando, mas pode passar semanas em que não há. Ou seja, o dia de teletrabalho resume-se mais aos colegas que estão ao mesmo nível. E os chefes sabem o que é feito no geral, mas não sabem o que X ou Y fizeram naquela semana, ou naquele dia”. Também a Entrevistada E reforça:

“Talvez também no meu caso, em que neste momento não tenha nenhuma ambição a um projeto de evolução na carreira. Se calhar se fosse outra realidade, alguém novo, que quisesse mostrar trabalho, aí sim eu poderia dizer que afeta”.

A Entrevista D não assume essa temática como um problema “Não, não...porque aquilo que faz a progressão de carreira é os resultados, e os resultados estão muito ligados à tua satisfação, motivação, produtividade, e tu estás muito mais focado. É bom ter contacto com outras pessoas, mas em casa tens menos distração”.

De um modo geral, todos os entrevistados sentiram uma maior satisfação profissional desde que entraram em regime híbrido, com a exceção do Entrevistado A que prefere trabalhar em regime presencial.

Ficou patente naquilo que foi referido pelos entrevistados até que ponto é que o regime híbrido contribuía para executar as tarefas e atividades profissionais. Não foram identificadas dificuldades deste regime de trabalho, mas foram mencionadas implicações a nível da relação com os colegas.

Conclusão

A elaboração deste estudo procurou procurar e perceber quais eram os desafios que os profissionais em regime híbrido enfrentam nas suas esferas profissionais e pessoais. Partimos, assim, dos pressupostos teóricos existentes, que até á data são poucos, dada a natureza tão recente da problemática, e que por esse mesmo motivo, é um tema que relevou e releva, o interesse de ser estudado.

Ao abordarmos as esferas pessoais e profissionais destes trabalhadores foi impossível não abordarmos o tema da conciliação de papéis. Este é um direito consagrado na Constituição da República.

Este direito implica estratégias de conciliação que passam por ser individuais e familiares, mas também organizacionais, e talvez este último grupo parece ter ganho uma especial relevância pois é uma característica do trabalho contemporâneo sendo uma qualidade ligada aos modelos mais recentes das organizações que procuram oferecer culturas organizacionais de excelência que se evidenciam pela valorização do capital humano e dos seus interesses.

O papel da organização assume então um papel crucial na conciliação de papéis. As práticas facilitadoras da conciliação das esferas profissionais e pessoais são uma forma de ganhar vantagem competitiva, assumindo desta forma uma produtividade dos seus trabalhadores. Estas novas formas de organização laboral como o teletrabalho e o regime híbrido são vistas pelos próprios trabalhadores como práticas e facilitadores entre trabalho/família.

Associada a estes conceitos colocamos a questão, na perspetiva de género, fazendo a distinção entre género e sexo, destacando que o facto de o papel social de género ser atribuído em função do sexo com o qual se nasce determina a posição que cada pessoa ocupa na sociedade. Vimos que o papel da mulher continua ligado às funções de cuidado e proteção familiar, enquanto se tem assistido ao fomentar da igualdade de papeis entre homens e mulheres, mas que ainda assim encontra-se num patamar ainda desigual. As mulheres ao entrarem no mundo laboral, sofrem ainda imensa pressão para conseguirem ser bem-sucedidas nestes dois papéis.

Ao entrarmos no estudo destas novas modalidades de trabalho, foi interessante compreender os novos comportamentos associados a estas gerações, e por isso foi útil compreender a essência da geração dos entrevistados (a maioria encontra-se na geração Y). Estes indivíduos possuem uma visão da vida, do emprego, e das relações sociais, onde os seus

interesses e necessidades individuais se sobrepõem ao coletivo. É uma geração cujo desenvolvimento se insere na era das tecnologias de informação. É a primeira geração com acesso ilimitado e gratuito a computadores. É então por isso, pouco surpreendente, a fácil adaptação a estas novas modalidades de trabalho.

Estas novas modalidades de trabalho ganharam a sua estrutura durante a pandemia Covid-19, falamos do teletrabalho, e posteriormente do regime híbrido. A primeira modalidade destaca-se por ser totalmente remota, o que acaba por trazer vantagens para a organização como para os trabalhadores. As principais vantagens mais sentidas são a redução dos gastos, e de uma forma geral, uma maior motivação e produtividade. A desvantagem mais evidente é a existência de um maior isolamento por parte dos trabalhadores.

O regime híbrido é uma outra modalidade em que os trabalhadores regressam ao escritório em certos dias da semana. Este regime traz bastantes vantagens para os trabalhadores, ao possuírem uma maior flexibilização que permite uma melhor conciliação das esferas pessoais e laborais. À semelhança do teletrabalho a desvantagem mais saliente é o isolamento, ainda que menos sentida, e uma menor visibilidade dentro da organização que poderá interferir na progressão de carreira.

Em resumo, os resultados obtidos pelas entrevistas semiestruturadas permitem perceber que estas novas modalidades de trabalho são encaradas pelos próprios trabalhadores como práticas flexíveis de trabalho, e deste modo, são nos regimes híbridos e teletrabalho que os entrevistados gostam e sentem-se mais felizes em trabalhar. É nestes regimes que conseguem de uma forma mais fácil conciliar os papéis profissionais e pessoais, ao sentirem uma redução de despesas de transporte e ao não estarem sujeitos a tanto stresse.

Posto isto, podemos então dizer que os objetivos a que nos propusemos foram respondidos ao longo do estudo, pois chegou-se à conclusão de que o regime híbrido trouxe mais vantagens para os trabalhadores entrevistados do que desvantagens. Os entrevistados assumiram que o regime híbrido era uma medida de flexibilidade organizacional.

Ainda que este regime traga na sua maioria vantagens é visto por alguns entrevistados como um obstáculo na progressão de carreira e na socialização com os colegas de trabalho

No que diz respeito às limitações deste estudo, pensamos que era também importante ter a perspetiva das organizações acerca destas novas modalidades de trabalho, das vantagens que traz para a organização, e dos desafios que enfrentam nestas novas formas de trabalho. Assim, seria possível ter resultados mais ricos acerca destas novas formas de trabalho.

Bibliografia

- Allen, T. (2001). Family-Supportive Work Environments: The Role of Organizational Perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, volume 58 (pp.414-443)
- Almeida, M. E. (2019). *O teletrabalho e o direito a teletrabalhar* (Dissertação de mestrado). Universidade Católica Portuguesa. Faculdade de Direito Porto. Veritati Repositório Institucional da Universidade Católica Portuguesa.
<http://hdl.handle.net/10400.14/28668>
- Andrade, C. (2013). Conciliação de papéis profissionais e familiares no contexto atual: mudanças e expectativas. In *Actas do 1º Congresso Internacional de Psicologia, Educação e Cultura. Desafios sociais e Educação: culturas e práticas* (pp.526-538)
- Andrade, C. (2015). Trabalho e vida pessoal: Exigências, Recursos e Formas de conciliação. *Revista de Educação e Humanidades* (pp.117-130).
- Andrade, C. (2018). Medidas de conciliação da vida profissional e familiar: a visão dos diretores de recursos humanos. *Revista la Universidad de Granada*, Num.11. (pp.101-114)
- Andrade, C., & Fontaine, A. M. (2011). Construção de uma Escala de Avaliação de Estratégias de Conciliação da Vida Familiar e Profissional. *Repositório do ISPA* (pp.35-48)
- Artilheiro, F. M. (2019). *A geração Z: Implicações para as forças armadas ao nível dos militares contratados*. Trabalho de investigação individual. Instituto Universitário militar departamento de estudos pós-graduados.
- Awais, A. (2015). Research Methods in Perspective of HR Managers. *Educational Research International*.
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. Edições 70.
- Binyamin, O. (2021). O sucesso do trabalho híbrido no mundo pós-pandemia. *Hsm*.
- Boni, V., & Quaresma, S. J. (2005). Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em sociologia Política da UFSC* (pp.68-80)
- Cancelier, M. M., Lapolli, É. M., & Gomes, R. K. (2017). O papel das organizações na conciliação da vida profissional e pessoal. In *Anais do Seminário Universidades Corporativas e Escolas do Governo., 07 e 08/12/2017, 1(1)*, (pp. 167-179).
<https://anais.suceg.ufsc.br/index.php/suceg/article/view/24/13>
- Cappi, M. N., & Araujo, B. F. (2015). Satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e intenção de sair: Um estudo entre as gerações X e Y. *Revista Eletrônica de Administração*. Edição 82 nº3. (pp.577-600)
- Catalina, R., Caregnato, A., & Mutti, R. (2006). Pesquisa qualitativa: Análise de Discurso versus Análise de Conteúdo. *Texto & Contexto- Enfermagem* (pp.679-684).

- Costa, D., & Almeida, B. (2021). O trabalho híbrido na Admitração Pública: produtividade e inovação em tempos de pandemia. Faculdade Laboro. Repositório Institucional da Faculdade Laboro. <http://localhost/jspui/handle/123456789/259>
- Constituição da República Portuguesa (2005). *Assembleia da República*
- Domingos, L. (2012). *Conceções e experiências de conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal: a perspetiva das pessoas que trabalham numa autarquia*. (Dissertação de mestrado) Universidade Católica Portuguesa. Centro Regional das Beiras- Polo Viseu. Departamento de Economia, Gestão e Ciências Sociais.
- Faria, J. d. (2016). *Experiências de conciliação entre a vida profissional e familiar no setor privado e setor público: análise comparativa*. (Dissertação de mestrado). Escola superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital
- Ferreira, M. T. (2015). *Igualdade de Género e (re)conciliação entre vida de trabalho e vida pessoal e familiar Projetos de vida familiar: o caso de profissionais de consultoria e auditoria*. (Dissertação de mestrado). Universidade Católica Portuguesa, Faculdade de Economia e Gestão
- Ferreira, V. S. (2014). *Artes e manhas da entrevista compreensiva* Repositório da Universidade de Lisboa (pp.979-992)
- Flick, U. (2009). *Desenho da pesquisa qualitativa*. artmed.
- Franco, M. L. (2021). *Análise de Conteúdo*. Editora Autores Associados
- Freitag, R. M. (2018). Amostras sociolinguísticas: probabilísticas ou por conveniência? *Revista de Estudos da Linguagem*, Vol 26, No2. (pp.667-686).
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades . *Revista de Admistração de Empresas*. (pp. 57-73).
- Greenhaus, J., & Beutell, N. (1985). *Source of Conflict between Work and Family Roles*. *Academy of Management Review*. (pp. 76-88)
- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa qualitativa e Análise de Conteúdo*. Principia.
- Guerreiro, M. d., & Pereira, I. (2006). *Responsabilidade social das empresas, igualdade e conciliação trabalho- família Experiência do prémio Igualdade é qualidade*. Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.
- Guerreiro, M. d., Lourenço, V., & Pereira, I. (2006). *Boas Práticas de conciliação entre vida profissional e vida familiar* . CITE.
- Guimarães, P. R. (2018). *Métodos Quantitativos Estatísticos* .IESDE BRASIL S/A.
- Hatum, A., & Pettigrow, A. (2006). Determinants of Organizational Flexibility. A study in a Emerging Economy. *British Journal Management*. (pp. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00469.x>)
- Hill, E. J., Ferris, M., & Martinson, V. (2003). Does it matter where you work? A comparison of how three work venies (traditional office, virtual office, and home office)

influence aspects of work and personal/family life *Journal of Vocational Behavior*.(pp.220-241).

- Instituto Nacional de Estatísticas . (2018). *Conciliação da vida profissional com a vida familiar – Módulo ad hoc do Inquérito ao Emprego 2.º trimestre de 2018*.
- Iqbal, K. M., & Barykin, S. E. (2021). Hybrid workplace: The Future of work. Handbook of Research on Future Opportunities for Technology Management Education. *IGI Global*. (pp.28.48)
- Jacques, T. d., Pereira, G. B., Fernandes, A. L., & Oliveira, D. A. (2015). Geração Z. Peculiaridades geracionais na cidade de Itabira-MG. *Revista Pensamentos em Administração V.9Nº3* (pp.67-85).
- Koçyiğit, Y., & Akkaya, B. (2020). The Role of Organizational Flexibility in Organizational Agility. A Research on SMES. *Macrothink Institute. Business Management and Strategy* (pp.110-123).
- Kovács, I. (2006). Novas formas de organização do trabalho e autonomia no trabalho, *Universidade de Lisboa. Sociologia, problemas e práticas, 52*, (pp 41-65).
<https://www.uc.pt/feuc/citcoimbra/Kovacs2006>
- Kupperschmidt, B.R. (2000). Multigenerational Employees: Strategies for Effective Management. *Health Care Manager* (pp.1-3).
- Leite, A. L., Lemos, D. C., & Schneider, W. A. (2019). Teletrabalho: Uma revisão integrativa da literatura internacional. *Contextus- Revista Contemporânea de Economia e Gestão, 17(3)*. (pp.186-209) <https://doi.org/10.19094/contextus.v17i3.42743>
- Limpinho, M. H. (2022). *A relação entre o Turnover e o grau de Satisfação no trabalho da geração y (Millennials)- O caso dos trabalhadores portugueses*. (Dissertação de mestrado). Universidade de Évora- Escola de ciências sociais.
- Machado, A. F. (2020). *Geração Y – Desafios Geracionais na Retenção de Talento nas Consultoras, em Portugal*. (Dissertação de mestrado). ISCTE Instituto Universitário de Lisboa
- Matias, M., Fontaine, A. M., Simão, C., Oliveira, E., & Mendonça, M. (2010). A conciliação trabalho-família em casais de duplo-emprego. *Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia*. Braga, Universidade do Minho (pp. 963-977).
https://sigarra.up.pt/faup/en/pub_geral.pub_view?pi_pub_base_id=85623
- Milosavljević, M., Vukmirovic, V., & Radonic, M. (2021). The impact of hybrid workplace models on intangible assets: The case of an emerging country. *Amfiteatru Economic* doi:10.24818/EA/2021/58/770 (pp.770-786).
- Moen, P., & Wethington, E. (1992). The concept of family adaptive strategies. *Annual Review of Sociology*. (pp. 233-246).
- Monteiro, R. (2005). *O que dizem as mães*. Quarteto.
- Monteiro, R., & Domingos, L. (2013). O sentido do direito à conciliação vida profissional, familiar e pessoal numa autarquia. *Sociologia, problemas e práticas.*, 73 (pp.1-77)

- Mortensen, M., & Haas, M. (24 de Fevereiro de 2021). Making the Hybrid Workplace Fair. Harvard Business Review. *Leadership&Managing People* Retirado de: <https://hbr.org/2021/02/making-the-hybrid-workplace-fair>
- Missão para a Sociedade da Informação (1997). *Livro verde para a sociedade da informação em Portugal*. Missão para a Sociedade da Informação em Portugal. Retirado de: <http://homepage.ufp.pt/lmbg/formacao/lvfinal.pdf>
- Neves, J. L. (1996). Pesquisa qualitativa- Características, Usos e Possibilidades. *Caderno de pesquisas em admistração*. (pp1-5)
https://www.hugoribeiro.com.br/biblioteca-digital/NEVES-Pesquisa_Qualitativa.pdf
- Nicolau, I. (2003). Gestão do conhecimento e flexibilidade organizacional. *Artigos em revistas científicas nacionais com arbitragem cietífica*. Repositório do Iscte. (pp.137-148).
- Oliveira, G. M. (2010). Geração Z: Uma nova forma de sociedade. *UNIJUI- Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul*.
- Overholt, M. (2000). Flexibilidade e Vantagem Competitiva. Os arquétipos do novo desenho organizacional flexível e a geração de executivos que surge com ele. *HSM Management*. (pp.68-72).
- Parente, C. D. (2022). *Work-life balance na perspetiva da Geração Y*. Dissertação de mestrado. Instituto Superior de Contabilidade e Admistração do Porto.
- Pope, O., & Mays, N. (1995). Pesquisa qualitativa: Alcançando as Partes que outros métodos não alcançam: Uma introdução aos métodos qualitativos em Saúde e Pesquisa em Serviços de Saúde. PubMed. *BMJ Clinical Research* 311(6996). (pp.42-45)
- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas de Pesquisa e do trabalho Académico*. Rio Grande do Sul: Feevale.
- Resende, P. d. (2016). Entrevista com Adriano Correia Silva. *Revista Angelus Novus*. (pp.13-20).
- Rocha, C. T., & Amador, F. S. (2018). O teletrabalho: conceituação e questões para análise. *Cadernos EBAPE.BR*. (pp.152.162).
- Santos, L. A., & Costa, D. (2022). O novo normal: A evolução do trabalho home-office e híbrido após pico da crise pandêmica SARS-COV-2. *E-Académica*, 3(2), e 1632151. (pp.1-6).
- Serra, P. (1996). O Teletrabalho- conceitos e implicações. *Repositório dIgital da UBI*. Obtido de https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/518/1/jpserra_teletrabalho.pdf
- Stake, R. (2012). A arte da investigação com Estudos de Caso. Em *A arte da investigação com Estudos de Caso* (pp. 68-78). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian
- Stanimir, A. (2020). Generation Y on Labour Market - Perception of work values and quality of job. *International Journal of Economic Sciences*. Vol. IX N.1.
- Teixeira, A. I. (2021). *Influência do teletrabalho sobre a dinamica familiar*. (Dissertação de mestrado). Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Repositório Aberto da

Universidade do Porto.

<https://repositoriabeto.up.pt/bitstream/10216/136855/2/506840.pdf>

Toffler, A. (1980). *A terceira vaga*. Livros do Brasil"

Tridapalli, J., Silva, E., Ziede, M. K., & Marcolla, C. (2017). Os conflitos da geração X e Y no mercado de trabalho. *Vol 7, num.20* (pp.131.56).

Veloso, E. F., Dutra, J. S., & Nakata, L. E. (2016). Percepção sobre carreiras inteligentes: diferença entre as gerações Y, X e baby boomers. *REGE- Revista de Gestão 23*. (pp. 88-98).

Viana, L. P., Chitó, R. E., & Hoffmeister, D. (2022). A percepção da liderança sobre a produtividade no trabalho híbrido: Um estudo de caso no setor bancário *CIPPUS, V.10, n°1*

Vieira, M. T. (2008). *Amostragem*. Dissertação de mestrado. Universidade de Aveiro, Departamento de matemática.

Apêndices

Apêndice 1 – Declaração de consentimento dos dados para a entrevista

Bom dia....

O presente e-mail tem como principal finalidade esclarecer que os dados obtidos na entrevista serão exclusivamente utilizados para os objetivos do estudo da dissertação de mestrado intitulada "Novas formas de trabalho: Conciliação da vida pessoal e profissional nos profissionais que trabalham em regime híbrido, assim como está totalmente garantido o anonimato da sua identidade.

Posto isto, se aceitar participar neste estudo peço que responda a este email a confirmar a sua participação assim como autoriza a divulgação dos dados partilhados para este fim.

Agradeço desde já a atenção despendida

Sem outro assunto,

Atenciosamente,

Mélanie Pinheiro.

Apêndice 2 - Guião de entrevista

Tema: “Novas formas de trabalho: Conciliação da vida pessoal e profissional nos profissionais que trabalham em regime híbrido”

Objetivo Geral da dissertação: Caracterizar as várias dinâmicas do regime híbrido nas esferas pessoais e profissionais dos trabalhadores

Designação dos Blocos	Objetivos específicos	Questões/ Observações
A - Legitimação da entrevista	<ul style="list-style-type: none"> - Explicitar os fundamentos e objetivos da entrevista; - Motivar o entrevistado; - Garantir a confidencialidade; - Solicitar autorização para o registo áudio da entrevista. 	<ul style="list-style-type: none"> - Informar o entrevistado, em linhas gerais sobre o Trabalho de Investigação (novas formas de trabalho nos profissionais que adotaram o regime híbrido); - Indicar os objetivos da entrevista (recolher dados sobre os trabalhadores que estão num regime híbrido); - “Pedir ajuda” ao entrevistado, indicando que o seu contributo é imprescindível para o êxito do mesmo; - Garantir o carácter confidencial das informações prestadas; - Obter autorização para gravar a entrevista; - Agradecer a colaboração
B - Caracterização sociodemográfica do entrevistado	<ul style="list-style-type: none"> - Idade; - Habilitações literárias - Elementos do agregado familiar. 	<ol style="list-style-type: none"> 1- Qual a sua idade? 2- Quais são as suas habilitações literárias? 3- Vive na mesma localidade em que trabalha? 4- Quantos elementos tem o seu agregado familiar? 5- Há menores no agregado familiar?
C – Relação com a organização	<ul style="list-style-type: none"> - Relação contratual; - Antiguidade na organização - Sector de atividade da organização; - Flexibilização da organização; - Apoio organizacional; -Relação com os colegas de trabalho; - Satisfação com o trabalho. 	<ol style="list-style-type: none"> 6- Qual o vínculo contratual com a organização? 7- Há quanto tempo trabalha nesta organização? 8- Qual o sector de atividade da organização? 9- Que políticas facilitadoras da conciliação de trabalho com a família considera que a sua organização implementa? 10- A sua organização adotou medidas de estratégias para o auxiliar na adaptação ao teletrabalho e posteriormente no regime híbrido? Quais? O que poderiam ter feito mais? 11- A relação com os colegas de trabalho na sua opinião tornou-se mais distante com a adoção do regime híbrido? 12- O regime híbrido manteve, aumentou, ou diminuiu a satisfação com a sua situação profissional? 13- Prefere trabalhar em teletrabalho, regime híbrido ou presencialmente? Porquê?

D- Teletrabalho	- Capacidade de sair do trabalho findo o período em teletrabalho.	14- Sente que é capaz de “desligar” de assuntos profissionais quando termina as suas atividades profissionais quando está em teletrabalho? O que faz para conseguir? 15- Quais as vantagens e desvantagens que sente no teletrabalho?
E- Relação trabalho/família	-Facilitação do trabalho/família; - Gestão trabalho/família; -Estratégias de conciliação; - Relação do agregado familiar com a tipologia de trabalho - Disponibilidade para a família e trabalho	16- Sente que a conciliação entre a dimensão profissional e a familiar/pessoal são um desafio na sua rotina diária? De que forma? 17- A gestão da sua vida pessoal é idêntica nos dias em está regime presencial à dos dias em que está em teletrabalho? (Se responde não, quais são as alterações?).

Apêndice 3 – Entrevistas

Entrevistado A	
Qual a sua idade?	Tenho 27 anos
Quais são as suas habilitações literárias?	Sou formado em Engenharia Informática de Gestão
Vive na mesma localidade em que trabalha?	Não. Eu trabalho em Lisboa e vivo em Setúbal.
Quantos elementos possui no seu agregado familiar?	Duas pessoas. Eu e a minha esposa.
Qual é o vínculo contratual com a sua organização?	Efetivo.
E há quanto tempo trabalha para a organização?	Cinco anos.
E qual é o setor de atividade?	Tecnologias de informação. Sou <i>IT Consultant</i>
Na sua opinião quais são as políticas facilitadoras de conciliação de trabalho com a famílias que considera que a sua organização implementa?	A minha organização implementa a política de trabalho híbrido, em que eu particularmente, estando a mais de 50km do escritório tenho o dever de ir uma vez por mês ao escritório, o que acaba facilitando o meu dia a dia.
Quando entrou em regime de teletrabalho a sua organização adotou medidas de estratégias para o auxiliar nessa adaptação e posteriormente no regime híbrido?	Sim. Por acaso, quando acontecia todo o período da pandemia a organização adotou a modalidade de teletrabalho. A modalidade remota 100%. Depois do restabelecimento da pandemia, digamos assim, a organização optou pela versão híbrida, com base por parte de questionários por parte da organização aos colaboradores, e verificou-se que a maior parte dos trabalhadores era a favor do regime híbrido, por isso é o modelo vigente neste momento na organização.
E acha que poderiam ter feito mais? Ou o que fizeram foi o suficiente para uma boa adaptação?	Eu acredito que a organização simplesmente ouviu os colaboradores, muito embora, a própria empresa tenha de se impor em alguns setores específicos. Uma vez que a empresa atua em diferentes setores, existem alguns setores que são fundamentais, em que os colaboradores têm de estar mesmo no escritório devido às tarefas que desempenham, por exemplo quando se trata de questões de logística. A empresa teve assim que criar diferentes políticas para cada departamento.
Quando passou para o teletrabalho a organização forneceu alguma estrutura? Como por exemplo	Somente com as ferramentas que tínhamos em casa como a internet, e eletricidade, mas o computador a empresa claro que forneceu porque principalmente na área de <i>It</i> o colaborador tem direito a

<p>equipamentos (telemóveis, computadores, auriculares) para que essa adaptação fosse mais fácil, ou tiveram de passar para esta fase apenas com os equipamentos que tinham em casa?</p>	<p>computador e o telemóvel, que aliás, é um benefício que é dado a qualquer colaborador quando entra na organização.</p>
<p>A relação com os colegas de trabalho na sua opinião tornou-se mais distante com a adoção do regime híbrido?</p>	<p>A relação com os colegas que já conhecíamos, antes de adotarmos este regime de teletrabalho e posteriormente o híbrido, não diria que continuou na mesma, porque acredito eu, que a distância física tenha um certo impacto na socialização.</p> <p>É como sempre que agente vá ao escritório estejamos a implementar ou restaura o relacionamento com os colegas. A relação tornou-se mais precária digamos assim.</p> <p>Penso que tenha sido ainda pior para os novos colaboradores que foram integrando as equipas, muito embora, tendo em conta o nível de maturidade da empresa, os colaboradores conseguem dar um esforço extra na socialização para dar uma certa estabilidade a nível relacional.</p>
<p>E na sua opinião essa distância influenciou em algum aspeto a sua progressão na carreira?</p>	<p>Até um certo nível isso prejudicou. Eu particularmente prefiro a interação presencial com a equipa, e muito embora, as pessoas aleguem que o trabalho remoto acabe por ser mais produtivo, mas eu penso que o teletrabalho traz tantas distrações que não são observadas, sobretudo quando se fala de colaboradores que não tenham uma certa ética no trabalho, uma certa disciplina.</p>
<p>Com base no que disse, o regime híbrido aumentou ou diminuiu a sua satisfação profissional?</p>	<p>Eu sinto que diminuiu</p>
<p>E porquê?</p>	<p>Porque estando no escritório acredito que haja maior dinamismo, maior interação, e a troca de conhecimento flui de forma mais natural.</p> <p>Eu acredito que quando frequentamos o mesmo espaço torna-se mais fácil, até para os mais novos (os juniores). O acompanhamento é mais personalizado, e em teletrabalho, não existe muito esse acompanhamento.</p> <p>As emoções também falam muito alto. Uma coisa é alguém observar a linguagem não formal quando estamos fisicamente presentes. Outra coisa, é quando nós tentamos adivinhar, até inclusive, o humor do nosso colega. Conversamos muito mais por mensagens. As</p>

	<p>mensagens acabam muitas vezes por serem um pouco subjetivas na sua interpretação, quando na verdade a linguagem não verbal acaba por acrescentar um certo valor. De alguma forma esses pequenos detalhes podem reduzir alguma eficiência e eficácia de qualquer colaborador. Eu particularmente sinto isso.</p>
<p>Consoante o que me disse, prefere trabalhar mais na vertente presencial?</p>	<p>Sim é o que prefiro, se eu tivesse de dar uma percentagem, diria que gostava de estar 70% no escritório e 30% em casa.</p>
<p>O que mudaria era apenas a frequência que ia ao escritório, é isso?</p>	<p>Sim, era interessante, muito embora, possamo-nos adaptar de acordo com a circunstância. Atualmente existe muitos colaboradores que trabalham para empresas em outros países que não têm muito essa possibilidade de ir ao escritório. Eu acredito que atualmente a solução é mesmo o trabalho remoto</p>
<p>Sente que é capaz de “desligar” de assuntos profissionais quando termina as suas atividades profissionais quando está em teletrabalho?</p>	<p>Na minha área, na área de <i>It</i>, é muito difícil de acabar o trabalho às 18h, muitas das vezes é o período contratual. Temos sempre aquela tendência de exceder e dar um extra sobretudo quando o projeto exige, e também diria eu que esta é uma das grandes vantagens, muitas das vezes, empresas com capital humano bastante qualificado. Esta liderança, este estilo democrático, faz com o que o colaborador tenha uma certa responsabilidade sobre as suas ações. Eu posso dar um exemplo, eu posso tirar uma hora do meu horário de trabalho, e compensar no pós laboral, muitas das vezes, posso ir além do meu trabalho exigido, mas sem sentir que estou a ser prejudicado ou estou a dar mais do precisava, porque a flexibilidade que as empresas fornecem aos colaboradores, falo particularmente no meu caso, no que diz respeito ao conciliar a vida pessoal com a profissional, faz com que os colaboradores tenham motivação, e possam trabalhar mais horas do que as estabelecidas de forma quase voluntaria.</p>
<p>Sente que a conciliação entre a dimensão profissional e a familiar/pessoal são um desafio na sua rotina diária? De que forma?</p>	<p>Sim consigo conciliar. Essa é uma das grandes vantagens, mas mesmo quando estava 100% de forma presencial, as áreas das tecnologias fornecem sempre essa flexibilidade.</p> <p>Particularizo a empresa onde estou, talvez pelo facto de lá estar há mais de cinco anos, é o facto de eu conseguir conciliar a minha vida profissional com a minha vida pessoal, até com a minha vida académica. É incrível, porque quando eu comecei a trabalhar estava a acabar a faculdade. Eu tinha sempre a flexibilidade de ir as aulas, fazer os exames e não existia uma resistência por parte da empresa com o meu percurso académico.</p>

	<p>Outro exemplo, se eu tiver uma necessidade familiar, se eu precisar de acompanhar a minha esposa a uma consulta desde que não impacte diretamente a relação com cliente, e com o trabalho a empresa é flexível nesta dimensão.</p>
<p>Essa flexibilidade torna-se então importante para a motivação no trabalho?</p>	<p>Sim, sim, eu por exemplo não me sinto prejudicado a trabalhar fora de hora, porque muitas das vezes é natural. É um compromisso bastante voluntário fruto da flexibilidade que a empresa dá aos seus colaboradores.</p>
<p>A gestão da sua vida pessoal é idêntica nos dias em está regime presencial à dos dias em que está em teletrabalho? Quais são essas diferenças?</p>	<p>Não, existe uma certa diferença.</p> <p>As primeiras diferenças são que quando estamos em regime presencial, eu vivo em Setúbal e o escritório da minha empresa fica na Quinta da Beloura, eu tenho de me levantar às 5:30h para conseguir apanhar todos os transportes necessários até estar no escritório, e só volto a casa por volta das 20h. Estando em casa tenho uma maior flexibilidade. Posso acordar às 7:00h, ainda consigo tomar o pequeno-almoço com a família e começar as atividades profissionais. Consigo almoçar também com a família. Existe assim uma maior flexibilidade, enquanto no regime presencial, eu tenho de avisar atempadamente, que poderei não estar no escritório num determinado horário porque tenho de acompanhar a minha esposa à consulta, ou tratar de qualquer outro assunto de carácter pessoal.</p>

Entrevistado B	
Qual a sua idade?	Tenho 25 anos.
Quais são as suas habilitações literárias?	Sou licenciado em ciências da comunicação.
Vive na mesma localidade em que trabalha?	Sim. Vivo e trabalho em Lisboa.
Quantos elementos tem o seu agregado familiar?	Eu e a minha namorada
Há menores no seu agregado familiar?	Não.
Qual o vínculo contratual com a organização?	Sou digital marketing specialist, e tenho um contrato a termo.
Há quanto tempo trabalha para a organização?	Há 1 ano e 2 meses
Qual é o setor de atividade da organização?	Somos um grupo editorial que produz e distribui os seus próprios livros, no mercado de retalho.
Que políticas facilitadoras de conciliação de trabalho com a família considera que a sua organização implementa?	O regime de trabalho híbrido
Quantos dias vai ao escritório?	Vou três dias ao escritório, os outros dias estou em teletrabalho.
A sua organização adotou medidas de estratégias para o auxiliar na adaptação ao teletrabalho e posteriormente no regime híbrido?	Até há 1 ano o trabalho era 100% remoto, desde a pandemia. No último ano passamos para o regime híbrido. Pelo que tenho conhecimento foram facultados novos equipamentos para os colaboradores conseguirem desempenhar as suas funções remotamente, o sistema informático foi também transformado para conseguir suportar este modelo.
A relação com os colegas de trabalho na sua opinião tornou-se mais distante com a adoção do regime híbrido?	Curiosamente pelo contrário. O mercado onde trabalho provoca algum tipo de stresse nas pessoas. O fato de estarmos menos tempo em escritório permitiu melhorar algumas das relações entre colegas.
O regime híbrido manteve, aumentou, ou diminuiu a satisfação com a sua satisfação profissional?	Sem dúvida que aumentou. Até porque deixamos de estar reféns do ciclo de trabalho caótico em Lisboa. Acabou-se o trânsito, os transportes, os custos acrescidos, e aumentou o tempo disponível para a família, e considero que o estado de espírito é muito mais positivo. Ao trabalhar no escritório 3 dias por semana sinto uma diferença muito positiva, até mesmo na produtividade dos colaboradores.

<p>E se tivesse de escolher trabalhar em teletrabalho, regime híbrido ou presencialmente, qual escolhia? Porquê?</p>	<p>Eu prefiro o regime híbrido. Já passei pelas três experiências. Pessoalmente o híbrido é o ideal porque dá-nos uma autonomia muito maior sobre as nossas tarefas, o que exige uma responsabilidade e disciplina maior, e ao mesmo tempo sinto que os dias em que vou ao escritório digas é meramente por “<i>team building</i>” pois não altera nada nos nossos métodos de trabalho.</p>
<p>Sente que é capaz de “desligar” de assuntos profissionais quando termina as suas atividades profissionais quando está em teletrabalho?</p>	<p>Sim, sem dúvida. Na minha opinião um bom profissional não consegue ser um bom profissional se não tiver uma vida pessoal equilibrada. Desde o momento em que fecho o computador, ao final do dia, até ao dia seguinte em que o volto a abrir, não existe vida profissional. O ideal é respeitarmos os nossos horários e não fazer algo que não faríamos caso estivéssemos no escritório.</p>
<p>No que diz respeito ao teletrabalho, quais as vantagens e desvantagens que sente?</p>	<p>As principais vantagens do teletrabalho, na minha opinião, são o ganho de tempo durante o dia. Não existem as deslocações de ida e volta do local de trabalho. A existência de uma maior autonomia do trabalho, também considero importante. Outros aspetos como por exemplo, não importa a forma como estamos vestidos, se comemos enquanto trabalhamos, se ouvimos música, se vemos televisão... o mais importante são as tarefas estarem concluídas dentro do tempo previsto, com a qualidade esperada. A redução de custos a nível de transportes e alimentação também são fatores importantes nesta consideração.</p> <p>Quanto às desvantagens, um modelo 100% remoto quebra o espírito de grupo, e no caso de pessoas com pouca disciplina vai baixar a produtividade. Na minha opinião também não existe uma separação entre a vida pessoal e a profissional, acontece tudo no mesmo espaço, isso a nível psicológico não é positivo. Por vezes temos problemas na vida em que a saída de casa para o escritório é positiva porque permite relativizar ou mesmo suspender essa preocupação</p>
<p>Sente que a conciliação entre a dimensão profissional e familiar/pessoal são um desafio na sua rotina diária? De que forma?</p>	<p>Felizmente não são um desafio. Tenho um horário bem definido, com dias de trabalho fixos. O facto de numa semana de 7 dias apenas 3 deles serem passados no escritório é muito positivo.</p>

Entrevistado C	
Qual a sua idade?	Tenho 29 anos
Quais são as suas habilitações literárias?	Licenciatura. Sou engenheiro eletrotécnico
Vive na mesma localidade em que trabalha?	Não. Vivo em Setúbal e trabalho em Lisboa.
Quantos elementos tem o seu agregado familiar?	Eu e a minha namorada
Há menores no seu agregado familiar?	Não.
Qual o vínculo contratual com a organização?	Sou efetivo.
Há quanto tempo trabalha para a organização?	Cerca de 11 meses.
Qual é o setor de atividade da organização?	Energia. Distribuição da energia
Que políticas facilitadoras de conciliação de trabalho com a família considera que a sua organização implementa?	Além do trabalho híbrido, a <i>Flex Friday</i> , isto é, se à sexta-feira o trabalho estiver todo orientado pode-se tirar a tarde, implicando ou não, nos outros dias trabalhar mais horas, depende do trabalho.
Nos outros dias semanais poderá trabalhar mais horas, é isso?	Sim, mas vai muito do chefe, da equipa de trabalho, se está o trabalho feito... porque o número de horas por si só não reflete o trabalho feito. Claro que o maior número de horas pressupõe que faça mais coisas, mas pode não ser.
Podemos então pressupor que a sua empresa é flexível na questão horária?	Sim isso sim, e gosto, estou satisfeito, pois, se precisar de ir a uma consulta poderei compensar em outro dia.
Então quantos dias vai ao escritório?	Vou ao escritório à quarta e quinta-feira.
Quando entrou em regime de teletrabalho a sua organização adotou medidas de estratégias para o auxiliar nessa adaptação e posteriormente no regime híbrido?	Eu fiquei efetivo há 11 meses, mas já trabalhava para a equipa há 3 anos por volta disso. A empresa forneceu todo o material, como o computador, os fones, o telemóvel já era um benefício dado...
E para o regime híbrido, houve algum tipo de adaptação?	Sim... ou seja, começamos com um dia, e agora estamos com dois por semana, e sempre com uma flexibilidade do género, há um dia que é à quinta-feira que é o que pedem mais, mas por exemplo se

	na quinta-feira não puderes, isto esporadicamente é claro, podes ir noutro dia, como segunda ou terça-feira.
Acha que poderia ter existido outro tipo de medidas?	Por incrível que pareça, foi quando estávamos 100% em teletrabalho, fazer alguma coisa presencialmente, nem que seja uma vez por mês. Poderiam também de alguma forma ajudar nos custos de eletricidade... uma vez que eles poupam, mas essa parte presencial para mim era importante, porque houve casos de pessoas que entraram na empresa e eu só conheci pessoalmente passados 6 meses.
A propósito da relação com os seus colegas, a relação com os seus colegas tornou-se mais distante com a adoção do regime híbrido?	Por estranho que pareça, como houve pelo meio o teletrabalho, com alguns dos meus colegas até fortaleceu, porque por exemplo, como sei que só estou lá dois dias, no almoço, ou nas pausas, tento falar mais com as pessoas, saber mais sobre elas, antigamente não, como estava lá todos os dias, se não falasse hoje, falava amanhã, e amanhã a pessoa está cheia de trabalho, vai passando....
O regime híbrido manteve, aumentou, ou diminuiu a satisfação com a sua satisfação profissional?	Para mim aumentou, também tem haver um bocando por onde moro e por onde trabalho. Pois é uma hora de viagem para cada lado, mais o tempo de preparar a comida, ou ir almoçar fora, que é um custo, e agora não, consigo acordar mais tarde na maioria dos dias, por voltas das 18h ou pouco mais tarde estou livre... há muito menos tempo perdido.
E no que diz respeito a progressão de carreira? Acha que ficou afetada?	Prejudica! Prejudica, porque o que eles chamam de visibilidade, ou seja, enquanto antes estava num open space, não era só a minha equipa, eram outras equipas sobre a mesma direção, estávamos praticamente todos com alguns chefes, e há sempre mais conversas, de como está a acontecer do que não está. Agora com o híbrido, nos dias que estou em casa é mais complicado, ou há reuniões comuns, e a pessoa vai falando, mas pode passar semanas em que não há. Ou seja, o dia de teletrabalho resume-se mais aos colegas que estão ao mesmo nível. E os chefes sabem o que é feito no geral, mas não sabem o que X ou Y fizeram naquela semana, ou naquele dia.
Posto isto, prefere trabalhar presencialmente, em teletrabalho, ou em regime híbrido e porquê?	Eu acho que isto é de pessoa a pessoa, mas neste caso, tendo em conta a distância da casa e do trabalho, o híbrido, e também porque, um pouco menos de metade das minhas oito horas de trabalho é sempre a queimar, isto é, a pensar. Tenho uma coisa para analisar e preciso de analisar o máximo e de prós e contras, e em casa consigo estar mais sossegado do que no open space, lá aparece um colega,

	a precisar de ajuda, ou estou ao lado de alguém que está em reunião, e eu estou a ouvir a reunião deles, pronto é diferente.
Sente que é capaz de “desligar” de assuntos profissionais quando termina as suas atividades profissionais quando está em teletrabalho?	Eu acho que consigo, a não ser quando há coisas de mais extraordinárias, mas isso acontece uma vez ou duas, coisas que correm bem ou mal, mas sinto que é mais fácil de encerrar no presencial, porque tenho de apanhar os transportes ou assim, existe uma mudança de espaço, digamos assim.
Sente que a conciliação entre a dimensão profissional e familiar/pessoal são um desafio na sua rotina diária? De que forma?	Neste tipo de regime torna-se mais fácil, coisas que eu geria com a minha namorada por mensagens, ou telefonemas, como a lista de compras, ou as consultas do veterinário do nosso gato, neste regime basta dar meia dúzia de passos e fala-se.
A gestão da sua vida pessoal é idêntica nos dias em está regime presencial à dos dias em que está em teletrabalho?	A partir do momento em que tenho de pegar duas horas de transportes nos dias em que vou ao escritório, logo aí é diferente, fico com menos tempo livre.
Quais são essas diferenças?	Acho que tem muito a ver com os horários, mas por exemplo num dia de teletrabalho, como sei que daqui a 10 ou 15 min já estou a ligar o computador, já estou a pensar no trabalho, mas diria que tem mais a ver com o tempo que se perde....

Entrevistado D	
Qual a sua idade?	Tenho 42 anos
Quais são as suas habilitações literárias?	Tenho uma pós-graduação.
Vive na mesma localidade em que trabalha?	Não, eu moro no concelho de Almada, mas o escritório é em Lisboa.
Quantos elementos tem o seu agregado familiar?	Quatro.
Há menores no seu agregado familiar?	Sim, há dois. Um de cinco, e outro de onze anos.
Qual o vínculo contratual com a organização?	Contrato sem termo
Há quanto tempo trabalha para a organização?	Para esta empresa trabalho há um ano.
Que políticas facilitadoras de conciliação de trabalho com a família considera que a sua organização implementa?	São duas. Uma é a flexibilização de horários, no sentido que temos uma consulta, ou temos um compromisso e precisamos de sair mais cedo, podemos fazer uma compensação, entrar mais cedo, ou sair mais tarde num outro dia. Existe muito essa flexibilização, o que ajuda muito, ou seja, quando tenho uma consulta, ou até mesmo com os miúdos, já me aconteceu, eles estarem doentes, e ter de ir com eles ao hospital. Não precisei de meter férias, ou meter horas, tenho esta flexibilidade de ajustar o horário. A outra é o facto de trabalhar remotamente, e não ter a obrigatoriedade de ir três, ou quatro dias ao escritório.
Ou seja, não tem dias específicos para ir ao escritório?	Exatamente, não. Por exemplo, eu tenho semanas que não vou, só quando existe essa necessidade.
Quando entrou em regime de teletrabalho a sua organização adotou medidas de estratégias para o auxiliar nessa adaptação e posteriormente no regime híbrido?	Sim, sim. O computador é deles, e todo o material que eu precise eles facultam. Por exemplo, eu há um mês tive um problema na cervical, e na altura falei com a minha chefe, eu tive de mesmo ser operada, mas ela disse-me logo “vê lá se precisas de alguma cadeira especial. Todo o material que precisares nós disponibilizamos”. Portanto, disponibilizam todo o material que seja para melhor desempenho e melhor qualidade de vida e de saúde do colaborador, isso é tudo tido em conta.
A relação com os colegas de trabalho na sua opinião tornou-se mais distante com a adoção do regime híbrido	Eu quando comecei a trabalhar, comecei logo a trabalhar desta forma, eu não apanhei nenhuma mudança, porque esta empresa sempre trabalhou assim.

	<p>O que eu posso falar é sobre a experiência anterior que não era híbrida.</p> <p>Claro que existir uma mudança para o híbrido, nós próprios também temos de nos adaptar, estávamos habituados a ir diariamente ao local de trabalho, e depois passamos a não fazer... Para mim foi muito vantajoso a nível de organização familiar, até porque tinha de ir para Lisboa, seja de transportes ou de carro, o tempo que passava nas viagens era esgotante, e em termos de apoio, principalmente a quem tem menores, era mais complicado, até nos casos em que te estava a falar abocado de eles estarem doentes. Hoje estão doentes, mas eu vou gerindo, mas estou aqui em casa, consigo continuar a fazer o meu trabalho, para quem tem filhos menores, é uma grande, grande vantagem...</p>
<p>No que diz respeito aos colegas, não notou assim tanta diferença é isso?</p>	<p>É assim... notei porque não os vejo diariamente, mas como a empresa cria muitos <i>meetings</i>, muita coisa. Também temos um chat onde falamos todos, ou nos dias em que queremos ir ao escritório, porque alguém vem novo, e a pessoa quer conhecer, e faz um pouco do <i>onboarding</i>, acabamos sempre por arranjar motivo para nos conhecermos e para estarmos juntos... claro que não somos muitos, somos por volta de 40, ainda somos alguns, mas praticamente todos nos conhecemos, e temos uma boa relação, e gostamos muito que quando estamos juntos, e há muita coisa para contar, mas no meu caso, senti que fui bem recebida, que fui bem integrada na equipa.</p> <p>A equipa tem o espírito muito jovem, mas não somos meninos, e sinto que qualquer coisa que eu precise ou que eles precisem, pelo chat que temos interno, falamos com qualquer um, e, portanto, o que parece ser mais longe, criamos essa proximidade.</p>
<p>O regime híbrido manteve, aumentou, ou diminuiu a satisfação com a sua satisfação profissional?</p>	<p>Sim, no sentido de mais motivada, menos cansada pelas horas muitas vezes que fazes na deslocação, com o trânsito que podes apanhar, e ainda por cima moro na margem sul, de volta e meia, a ponte é complicado, e o IC20, portanto, isso acaba-me por dar uma produtividade maior, e poder começar a entrar mais cedo, sem sacrificar a família, porque muitas vezes começo as 8:30h, porque quero, porque o horário até é as 9:00h, mas para me organizar, e dá-me jeito. Se eu começasse as 8:30h em Lisboa, ter de levar os miúdos a escola era difícil gerir, portanto, acabo por estar mais satisfeita, mais tranquila, menos stressada.</p>

<p>E não acha que este regime possa prejudicar por exemplo a progressão de carreira?</p>	<p>Não, não...porque aquilo que faz a progressão de carreira é os resultados, e os resultados estão muito ligados á tua satisfação, motivação, produtividade, e tu estás muito mais focado.</p> <p>É bom ter contacto com outras pessoas, mas em casa tens menos distração.</p>
<p>E das três modalidades de trabalho: presencial, regime híbrido e teletrabalho, qual é a sua preferência?</p>	<p>Teletrabalho. Não quer dizer que se fosse um regime híbrido ele disse-se que não, às vezes até poder haver alterações de trabalho, ou uma mudança de trabalho e a existência de um projeto bastante interessante, e obrigava a ir duas vezes ao escritório, uma pessoa adapta-se, a verdade é que uma pessoa se adapta a tudo. Para mim atualmente, o teletrabalho é melhor, mas totalmente presencial, eu talvez não aceitaria...</p>
<p>Sente que é capaz de “desligar” de assuntos profissionais quando termina as suas atividades profissionais quando está em teletrabalho?</p>	<p>Sim, consigo. Isso é uma questão de disciplina. Não quer dizer que por exemplo no meu trabalho de recrutamento, eu contacto muitas pessoas pelo linkedin, às vezes acontece, quando tenho uma situação mais urgente ter contactado, e depois da hora de trabalho ir ver se já tive resposta, mas só por organização de agenda, e até porque tenho dois filhotes, obrigatoriamente tenho de desligar, porque eles precisam de mim, portanto não sinto isso, é uma questão de organização...</p>
<p>Quais são então as vantagens do teletrabalho que considera mais importante?</p>	<p>A primeira, a organização familiar, é muito importante. A questão de poupança de horas em termo de deslocação e acaba por ter uma produtividade e motivação maior.</p>
<p>E em relação as desvantagens?</p>	<p>A primeira é não existir uma interação tão grande com a equipa e com o manager, esta falta de interação, pode levar a falta de à-vontade para expor algumas dificuldades ou problemas. Podemos também isolar um pouco mais por não existir tanta socialização, o que pode contribuir para um trabalho mais individualista e não sentir tanto que trabalhamos em equipa.</p>
<p>Sente que a conciliação entre a dimensão profissional e a familiar/pessoal são um desafio na sua rotina diária?</p>	<p>Não, não sinto.</p>
<p>A gestão da sua vida pessoal é idêntica nos dias em está regime presencial à dos dias em que está em teletrabalho?</p>	<p>Não, não é igual em termos de logística. Quando me “obriga” a ir ao escritório, em termos de logística aqui em casa também é completamente diferente. Tenho de me levantar muito mais cedo, chego mais tarde. Preciso sempre mais de apoio, por exemplo da família para poder gerir isso. Por exemplo o mais velho entra as 8:30h na escola, e eu preciso sempre de apoio da parte do pai para</p>

	<p>levá-lo a escola, porque eu não consigo, eu tenho de estar às 9:0h em Lisboa, e depois no regresso, com os transportes, nunca chego antes das 19:00h. Muitas das vezes tenho de pedir aos meus pais para ficarem com eles até eu chegar.</p>
--	---

Entrevistado E	
Qual a sua idade?	46 anos.
Quais são as suas habilitações literárias?	Tenho mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos
Vive na mesma localidade em que trabalha?	Não. Vivo em Azeitão e trabalho em Lisboa
Quantos elementos tem o seu agregado familiar?	Somos quatro.
Há menores no seu agregado familiar?	Sim, dois.
Qual o vínculo contratual com a organização?	Estou efetiva.
Há quanto tempo trabalha para a organização?	20 anos.
Qual é o setor de atividade da organização?	Financeira.
A sua organização adotou medidas ou estratégias para o auxiliar na adaptação ao teletrabalho e posteriormente no regime híbrido?	Sim. Deram tudo: computador, auscultadores, tenho um monitor secundário, tenho o rato, tenho também um teclado secundário, pronto tenho todo o equipamento informático.
Acha que poderiam ter feito mais?	Talvez os custos de internet, e da luz esses são por minha conta. No fim de contas, são aqueles consumos que se tem numa empresa, e que a empresa acaba por poupar, e nós acabamos por gastar um pouco mais na fatura na nossa casa. Eventualmente também o mobiliário de escritório, nomeadamente, a cadeira, eu por acaso tenho uma, mas quando está ocupada pelo meu marido, que por acaso está em teletrabalho, não dá para os dois.
Quantos dias está em teletrabalho, e quantos vai ao escritório?	O regime é bastante flexível, neste sentido: sempre que existir uma emergência, a empresa alarga o teletrabalho. O normal são oito dias num mês, que posso utilizar à minha descrição, por norma utilizo dois dias por semana, contudo, sempre que existe emergência, como é o caso de agora nas obras do metro, a empresa alarga o benefício, eu neste momento, até julho só tenho de ir a empresa uma vez por semana
A relação com os colegas de trabalho na sua opinião tornou-	A relação que eu mantenho com os meus colegas é a mesma, o que eu acho, é que as vezes se perdem oportunidades de ouvir determinados temas. Quando nós estamos no mesmo espaço físico,

se mais distante com a adoção do regime híbrido?	a comunicação flui, nós ouvimos alguém a falar sobre um assunto, e acabamos por nos metermos nessa conversa, em casa isso não acontece, porque estamos sozinhos, nesses aspeto perde-se aquela comunicação informal.
O regime híbrido manteve, aumentou, ou diminuiu a satisfação com a sua situação profissional?	Aumentou bastante.
Acha que a sua progressão de carreira poderá ter ficado afetada?	Como temos sempre de ir a empresa, e agora temos um dia de equipa, eu acho que isso não afeta, porque é uma questão de aproveitar a oportunidade. No dia em que vamos a empresa temos a oportunidade de nos darmos a conhecer, de levar assuntos novos, de debater temas, e por isso, não acho que seja tão afetada. Talvez também no meu caso, em que neste momento não tenha nenhuma ambição a um projeto de evolução na carreira. Se calhar se fosse outra realidade, alguém novo, que quisesse mostrar trabalho, aí sim eu poderia dizer que afeta. Mas é preciso a pessoa saber estar, ter os contactos certos, estar sempre em contacto, porque se a pessoa se isola, isso sim torna-se um problema.
Prefere trabalhar em teletrabalho, regime híbrido ou presencialmente?	Eu acho que o híbrido é bom. Eu gostaria que este regime que estou agora devido as obras do metro é o que prevalecesse, para mim era suficiente ir uma vez por semana a empresa.
Sente que é capaz de “desligar” de assuntos profissionais quando termina as suas atividades profissionais quando está em teletrabalho?	Não é diferente daquela que aconteceria presencialmente, ok? Isto tem haver com a minha forma de estar no trabalho, ou seja, se eu em casa estou 10 ou 15 min, ou até mesmo meia hora a volta de um assunto presencialmente também ficaria, não o fico por estar em teletrabalho
Quais são então as vantagens e desvantagens do teletrabalho que considera mais evidente?	É o tempo de deslocação, no meu caso, por dia são 3 horas de deslocação. Esse tempo e um ganho a nível pessoal, permite-me acompanhar os meus filhos, levá-los a escola de manhã, ir buscá-los no final do dia, permite-me ir ao ginásio, permite-me cuidar da casa, permite-me uma melhor gestão. Quando vou para Lisboa levanto-me as 6:00h da manhã e chego a casa as 19:15h e a minha vontade é 0 e não consigo acompanhar filhos nem nada disto.
Sente que a conciliação entre a dimensão profissional e a familiar/pessoal são um desafio na sua rotina diária?	Quando estou em teletrabalho é tudo mais fácil, quer em questão de levá-los aos futebol, á escola, é muito menos stressante, muito menos stressante do que estar na minha hora de almoço em Lisboa, e receber um telefonema do meu filho a dizer “ <i>mãe, hoje o autocarro não passou</i> ” e eu dizer-lhe “ <i>hoje estou em Lisboa, não</i>

	<p><i>te consigo ajudar”</i>. Se eu tivesse em casa em 10 min eu conseguia ir buscá-lo e trazê-lo para casa. Em casa para mim é facilmente gerível.</p>
<p>A sua gestão da vida pessoal e familiar não é idêntica de quando está no regime presencial e no regime híbrido. Quais são as estratégias que utiliza quando está no regime presencial para que seja mais fácil essa conciliação?</p>	<p>Pedidos de ajuda a familiares, neste caso o meu marido acaba por ter que ser ele a assegurar ali a queima-roupa levar os miúdos á escola, a ajuda de uma vizinha para levar o miúdo ao futebol, tenho que fazer a minha rede de contactos.</p> <p>Quando estou em Lisboa, os avós estão em alerta, a vizinha está em alerta, o marido vai ter de ir de mota para Lisboa, para conseguir levar os miúdos a escola, ou seja, é toda uma ginástica, e depois é a preocupação e o stresse, de quando eles não têm autocarros, o meu filho mais novo tem 10 anos, e tem de fazer um percurso de 20 min até casa e geralmente faz comigo ao telefone durante a minha hora de almoço, é muito mais stressante estar longe do que aqui mais perto.</p>

Entrevistado F	
Qual a sua idade?	35 anos
Quais são as suas habilitações literárias?	Licenciatura
Vive na mesma localidade em que trabalha?	Eu trabalho remotamente. Portanto, a empresa é de Lisboa, e eu sou do Porto, por isso não.
Não trabalha então em regime híbrido?	Trabalho em regime híbrido porque venho ao escritório uma vez por mês.
Quantos elementos tem o seu agregado familiar?	Três
Há menores no seu agregado familiar?	Sim, existe um.
Qual o vínculo contratual com a organização?	Neste momento estou efetiva
Há quanto tempo trabalha para a organização?	A cerca de 8 meses.
Qual é o setor de atividade da organização?	Estamos na área dos dados. Transformação digital, está relacionada com a área de <i>It</i> , área de informática, mas com maior foco em dados.
Que políticas facilitadoras de conciliação de trabalho com a família considera que a sua organização implementa?	A possibilidade de estarmos a trabalhar remotamente é uma facilidade. O que vou dizer a seguir não tem haver com política, mas sim com gestão da equipa, se nós precisarmos de ir a uma consulta médica, ou de acompanhar um filho, nós não temos aquele controlo de horário, não temos aquela rigidez, existe uma flexibilização.
A sua organização adotou medidas ou estratégias para o auxiliar na adaptação ao teletrabalho e posteriormente no regime híbrido?	Sim. Quando eu venho a Lisboa, as despesas são suportadas pela empresa. Temos uma compensação mensal por estarmos a trabalhar remotamente, um valor monetário. Forneceram o material: o computador, fones, rato. Algo que eu precise, eu posso adquirir esses materiais, e colocar em despesas, e a empresa depois devolve-me o valor.
Acha que poderiam ter feito mais?	Eu acho que não, até porque parte dos materiais eu já os tinha, já trabalhava remotamente, e não senti necessidade nesse sentido
A relação com os colegas de trabalho na sua opinião tornou-se mais distante com a adoção do regime híbrido?	Quando entrei na empresa, já funcionavam neste formato, mas o facto de eu ir a Lisboa uma vez por mês ajudou para que a nossa relação se tornasse mais forte. Nós também temos uma coisa boa, nós temos uma reunião de equipa, nem que seja por 15 minutos todos os dias. Este contacto

	<p>constante com a equipa também é muito bom, e ajudou-me a sentir totalmente integrada, senti-me sempre muito a vontade para falar com a equipa.</p>
<p>O regime híbrido manteve, aumentou, ou diminuiu a satisfação com a sua situação profissional?</p>	<p>Ao início fez um bocadinho de confusão. É para mim um bocadinho difícil de perceber o sentimento, porque eu comecei a trabalhar remotamente por causa do covid, e por isso mexeu um bocadinho connosco, porque estávamos todos muito inseguros.</p> <p>Eu lembro-me que estava na altura muito preocupada, e queria estar em casa porque não queria ter contacto com ninguém, com pessoas e não queria apanhar o covid, e fez-me um bocadinho de confusão, adaptar as minhas funções de trabalho para casa</p> <p>Agora que já estou mais habituada, acho que melhorou muito a qualidade de vida.</p>
<p>Prefere trabalhar em teletrabalho, regime híbrido ou presencialmente?</p>	<p>Eu prefiro o híbrido porque também gosto do contacto e do ambiente de estar no escritório, com os colegas, e porque também acho que há muito troca de informação e de experiências que se perde e que é muito importante nas nossas relações, mas eu estando nesta empresa, em que estou maioritariamente remotamente, acabo por estar num nível de satisfação também muito bom.</p> <p>Se eu pudesse escolher atualmente, preferia o remoto, sabendo que tenho um escritório físico que posso ir sem obrigatoriedade. Prefiro estar totalmente remoto com essa possibilidade do que com um regime híbrido totalmente definido.</p>
<p>Sente que é capaz de “desligar” de assuntos profissionais quando termina as suas atividades profissionais quando está em teletrabalho?</p>	<p>Sim consigo, porque eu termino o trabalho e vou direta buscar a minha filha a escola, e a partir do momento em que eu saio é como se estivesse a sair do escritório, e já estou numa outra realidade em que tenho de dar atenção aquela parte da minha vida pessoal, e acabo por esquecer a parte profissional.</p>
<p>Quais são então as vantagens e desvantagens do teletrabalho que considera mais importante?</p>	<p>A primeira de todas, eu não ter de passar pelo stresse do transito. É também ter aquela flexibilidade para qualquer ajuste a nível pessoal. Já me aconteceu eu ter de desligar o computador mais cedo e depois ter de compensar um bocadinho a noite.</p> <p>O de estarem em casa e poderes fazer a tua pausa do almoço quando quiseres.</p> <p>A nível de desvantagens existem também. Sentes-te, mais ao início, muito sozinho em casa, e acaba por mexer um bocadinho com o nosso psicológico. Acabas também por estar mais parado, o que também não é bom porque não estas em movimento, acabando por cair um bocadinho no sedentarismo por essa razão.</p>

	<p>A conta da eletricidade, embora haja um apoio, eu senti uma diferença muito grande na fatura agora de inverno, porque tinha os ar condicionados ligados.</p> <p>Há pessoas que caem no erro de não continuarem a sua rotina, ou seja de não se vestirem para ir trabalhar, de não tomarem o seu banho de manhã, e vão acabar por se sentir sem energia, o que é mau.</p>
<p>Sente que a conciliação entre a dimensão profissional e a familiar/pessoal são um desafio na sua rotina diária?</p>	<p>Eu acho não, até porque eu consigo desligar, e ter as minhas horas de trabalho ditas normais, e acabo por ganhar em casa, porque não perco aquela hora no trânsito.</p>
<p>A gestão da sua vida pessoal é idêntica nos dias em está regime presencial à dos dias em que está em teletrabalho?</p>	<p>Não por acaso não, porque o meu marido também tem alguma flexibilidade no trabalho, e ele também está em regime híbrido, mas é mais presencial, ele vai quatro dias para o escritório e fica a sexta-feira em casa. Como ele sai para ir para o escritório, ele leva a nossa filha para a escola, como eu estou em casa, sou eu que vou buscá-la, a única diferença é nos dias que eu não estou aqui, é ele que vai buscá-la, o que acaba até por prejudicá-lo mais a ele.</p>

Apêndice 4 – Tabela de categorização da análise de conteúdo das entrevistas

Categoria	Subcategoria	Unidade de registo	Unidade de Contexto
<p>Facilitação trabalho/família</p>	<p>Medidas/políticas facilitadoras trabalho/família implementadas pela organização</p>	<p>Conciliação, adaptação, auxílio, medidas, flexibilização, horários</p>	<p>EA (Entrevistado A) – “A minha organização implementa a <u>política de trabalho híbrido</u> (...) a organização optou pela versão híbrida, com base por parte de questionários por parte da organização aos colaboradores, e verificou-se que a <u>maior parte dos trabalhadores era a favor do regime híbrido</u>, por isso é o modelo vigente neste momento na organização (...)</p> <p>(...) <u>eu posso tirar uma hora do meu horário de trabalho, e compensar no pós laboral</u>, muitas das vezes, posso ir além do meu trabalho exigido, mas sem sentir que estou a ser prejudicado ou estou a dar mais do precisava, porque a flexibilidade que as empresas fornecem aos colaboradores, falo particularmente no meu caso, no que diz respeito ao conciliar a vida pessoal com a profissional, faz com que os colaboradores tenham motivação, e possam trabalhar mais horas do que as estabelecidas de forma quase voluntária.</p>
			<p>EB (Entrevistado B) – “<u>O regime de trabalho híbrido</u> (...) Pelo que tenho conhecimento <u>foram facultados novos equipamentos para os colaboradores conseguirem desempenhar as suas funções remotamente, o sistema informático foi também transformado</u> para conseguir suportar este modelo”.</p>
			<p>EC (Entrevistado C) – “Além do <u>trabalho híbrido, a Flex Friday</u>, isto é, se á sexta-feira o trabalho estiver todo orientado pode-se tirar</p>

			<p>a tarde, implicando ou não, nos outros dias trabalhar mais horas, depende do trabalho.</p> <p>(...) estou satisfeito, pois, se <u>precisar de ir a uma consulta poderei compensar em outro dia.</u></p> <p>(...) <u>A empresa forneceu todo o material, como o computador, os fones, o telemóvel já era um benefício dado”.</u></p> <p>ED (Entrevistado D) “São duas. <u>Uma é a flexibilização de horários,</u> no sentido que temos uma consulta, ou temos um compromisso e precisamos de sair mais cedo, <u>podemos fazer uma compensação, entrar mais cedo, ou sair mais tarde num outro dia</u> (...) A outra é o facto de <u>trabalhar remotamente,</u> e não ter a <u>obrigatoriedade de ir três, ou quatro dias ao escritório.</u></p> <p>(...) O computador é deles, e <u>todo o material que eu precise eles facultam</u> (...) eu há um mês tive um problema na cervical, e na altura falei com a minha chefe, eu tive de mesmo ser operada, mas ela disse-me logo “vê lá se precisas de alguma cadeira especial. Todo o material que precisares nós disponibilizamos”. Portanto, <u>disponibilizam todo o material que seja para melhor desempenho e melhor qualidade de vida e de saúde do colaborador.”</u></p> <p>EE (Entrevistado E)</p> <p>EF (Entrevistado F) “<u>A possibilidade de estarmos a trabalhar remotamente é uma facilidade.</u> (...) se nós precisarmos de ir a uma consulta médica, ou de a acompanhar um filho, nós não temos aquele controlo de horário, não temos aquela rigidez, <u>existe uma flexibilização.”</u></p>
--	--	--	--

<p>Relações de trabalho</p>		<p>Relações, comunicação, socialização</p>	<p>EA (Entrevistado A) “A relação com os colegas que já conhecíamos, antes de adotarmos este regime de teletrabalho e posteriormente o híbrido, não diria que continuou na mesma, porque acredito eu, que a <u>distância física tenha um certo impacto na socialização.</u></p> <p>É como sempre que agente vá ao escritório estejamos a implementar ou restaura o relacionamento com os colegas. <u>A relação tornou-se mais precária digamos assim”</u></p>
			<p>EB (Entrevistado B) “Curiosamente pelo contrário. O mercado onde trabalho provoca algum tipo de stresse nas pessoas. <u>O fato de estarmos menos tempo em escritório permitiu melhorar algumas das relações entre colegas”</u></p> <p>EC (Entrevistado C) “Por estranho que pareça, como houve pelo meio o teletrabalho, <u>com alguns dos meus colegas até fortaleceu,</u> porque por exemplo, como sei que só estou lá dois dias, no almoço, ou nas pausas, tento falar mais com as pessoas, saber mais sobre elas, antigamente não.”</p> <p>ED (Entrevistado D) “(...) <u>notei porque não os vejo diariamente,</u> mas como a empresa cria muitos <i>meetings</i>, muita coisa. Também temos um chat onde falamos todos, ou nos dias em que queremos ir ao escritório, porque alguém vem novo, e a pessoa quer conhecer, e faz um pouco do <i>onboarding</i>, acabamos sempre por arranjar motivo para nos conhecermos e para estarmos junto (...)”</p> <p>EE (Entrevistado E) “<u>A relação que eu mantenho com os meus colegas é a mesma,</u> o que eu acho, é que às <u>vezes se perdem oportunidades de ouvir determinados temas.</u> Quando nós estamos</p>

			<p>no mesmo espaço físico, a comunicação flui, nós ouvimos alguém a falar sobre um assunto, e acabamos por nos metermos nessa conversa, em casa isso não acontece, porque estamos sozinhos, nesses aspeto <u>perde-se aquela comunicação informal</u>".</p> <p>EF (Entrevistado F) "(...) o facto de eu ir a Lisboa uma vez por mês <u>ajudou para que a nossa relação se tornasse mais forte</u>. Nós também temos uma coisa boa, <u>nós temos uma reunião de equipa, nem que seja por 15 minutos todos os dias</u>. Este contacto <u>constante com a equipa também é muito bom</u>, e ajudou-me a sentir totalmente integrada (...)".</p>
Satisfação profissional	Modalidade de trabalho: Regime híbrido	Motivação, tempo	<p>EA (Entrevistado A) "<u>Eu sinto que diminuiu (...) Porque estando no escritório acredito que haja maior dinamismo, maior interação, e a troca de conhecimento flui de forma mais natural</u>.</p> <p>Eu acredito que quando frequentamos o mesmo espaço <u>torna-se mais fácil, até para os mais novos (os juniores)</u>. O acompanhamento é mais personalizado, e <u>em teletrabalho, não existe muito esse acompanhamento</u>.</p> <p>Uma coisa é alguém observar a linguagem não formal quando estamos fisicamente presentes. Outra coisa, é quando nós tentamos adivinhar, até inclusivo, o humor do nosso colega. Conversamos muito mais por mensagens. <u>As mensagens acabam muitas vezes por serem um pouco subjetivas na sua interpretação, quando na verdade a linguagem não verbal acaba por acrescentar um certo valor</u>".</p>

			<p>EB (Entrevistado B) “<u>Sem dúvida que aumentou</u>. Até porque deixamos de estar reféns do ciclo de trabalho caótico em Lisboa. <u>Acabou-se o trânsito, os transportes, os custos acrescidos, e aumentou o tempo disponível para a família</u>, e considero que o estado de espírito é muito mais positivo. <u>Ao trabalhar no escritório 3 dias por semana sinto uma diferença muito positiva, até mesmo na produtividade dos colaboradores.</u></p> <p>EC (Entrevistado C) “<u>Para mim aumentou</u>, também tem haver um bocando por onde moro e por onde trabalho. Pois é uma hora de viagem para cada lado, mais o tempo de preparar a comida, ou ir almoçar fora, que é um custo, e agora não, <u>consigo acordar mais tarde na maioria dos dias, por voltas das 18h ou pouco mais tarde estou livre... há muito menos tempo perdido</u>”.</p> <p>ED (Entrevistado D) “<u>Sim</u> (maior satisfação) <u>no sentido de mais motivada, menos cansada pelas horas muitas vezes que fazes na deslocação</u>, com o trânsito que podes apanhar, e ainda por cima moro na margem sul, de volta e meia, a ponte é complicado, e o IC20, portanto, isso <u>acaba-me por dar uma produtividade maior, e poder começar a entrar mais cedo, sem sacrificar a família</u>, porque muitas vezes começo as 8:30h, porque quero, porque o horário até é as 9:00h, mas para me organizar, e dá-me jeito. Se eu começasse as 8:30h em Lisboa, ter de levar os miúdos a escola era difícil gerir, portanto, <u>acabo por estar mais satisfeita, mais tranquila, menos stressada.</u>”</p> <p>EE (Entrevistado E) “Aumentou bastante”.</p>
--	--	--	--

			<p>EF (Entrevistado F) “<u>Ao início fez um bocadinho de confusão. É para mim um bocadinho difícil de perceber o sentimento, porque eu comecei a trabalhar remotamente por causa do covid, e por isso mexeu um bocadinho connosco, porque estávamos todos muito inseguros.</u></p> <p><u>Agora que já estou mais habituada, acho que melhorou muito a qualidade de vida”.</u></p>
Teletrabalho	Vantagens do teletrabalho	Autonomia, tempo, flexibilidade	EA (Entrevistado A)
			<p>EB (Entrevistado B) “As principais vantagens do teletrabalho, na minha opinião, <u>são o ganho de tempo durante o dia. Não existem as deslocações de ida e volta do local de trabalho. A existência de uma maior autonomia do trabalho,</u> também considero importante. Outros aspetos como por exemplo, <u>não importa a forma como estamos vestidos, se comemos enquanto trabalhamos, se ouvimos música, se vemos televisão...</u> o mais importante são as tarefas estarem concluídas dentro do tempo previsto, com a qualidade esperada. <u>A redução de custos a nível de transportes e alimentação também são fatores importantes nesta consideração”.</u></p> <p>EC</p> <p>ED (Entrevistado D) “A primeira, <u>a organização familiar,</u> é muito importante. A questão <u>de poupança de horas</u> em termo de deslocação e acaba por ter uma produtividade e motivação maior.</p> <p>EE (Entrevistado E) “É o <u>tempo de deslocação,</u> no meu caso, por dia são 3 horas de deslocação. Esse tempo e um ganho a nível pessoal, permite-me acompanhar os meus filhos, levá-los a escola</p>

			<p>de manhã, ir buscá-los no final do dia, permite-me ir ao ginásio, permite-me cuidar da casa, permite-me uma melhor gestão”.</p> <p>EF (Entrevistado F) “A primeira de todas, <u>eu não ter de passar pelo stress do trânsito</u>. É também ter aquela <u>flexibilidade para qualquer ajuste a nível pessoal</u>. Já me aconteceu eu ter de desligar o computador mais cedo e depois ter de compensar um bocadinho a noite. O de estarem em casa e poderes fazer a tua pausa do almoço quando quiseres”.</p>
	Desvantagens do teletrabalho	Solidão, Isolamento, Sedentarismo.	EA
			<p>EB (Entrevistado B) “Quanto às desvantagens, <u>um modelo 100% remoto quebra o espírito de grupo</u>, e no caso de pessoas com pouca disciplina vai baixar a produtividade, Na minha opinião também <u>não existe uma separação entre a vida pessoal e a profissional, acontece tudo no mesmo espaço, isso a nível psicológico não é positivo</u>. Por vezes temos problemas na vida em que a saída de casa para o escritório é positiva porque permite relativizar ou mesmo suspender essa preocupação”.</p> <p>EC</p> <p>ED (Entrevistado D) “A primeira <u>é não existir uma interação tão grande com a equipa</u> e com o manager, esta falta de interação, pode levar a falta de vontade para expor algumas dificuldades ou problemas. <u>Podemo-nos também isolar um pouco mais por não existir tanta socialização</u>, o que pode contribuir para um trabalho mais individualista e não sentir tanto que trabalhamos em equipa”.</p>

			<p>EE (Entrevistado E) - Não mencionou</p> <p>EF (Entrevistado F) “A nível de desvantagens existem também. Sentes-te, mais a o início, <u>muito sozinho em casa</u>, e acaba por mexer um bocadinho com o nosso psicológico. Acabas também por estar mais parado, o que também não é bom porque não estas em movimento, acabando por <u>cair um bocadinho no sedentarismo</u> por essa razão.</p> <p>A conta da eletricidade, embora haja um apoio, eu senti uma diferença muito grande na fatura agora de inverno, porque tinha os ar condicionados ligados. Há pessoas que caem no erro de não continuarem a sua rotina, ou seja de não se vestirem para ir trabalhar, de não tomarem o seu banho de manhã, e vão acabar por se sentir sem energia, o que é mau.</p>
Conciliação trabalho/família		Gestão, Conciliação	<p>EA (Entrevistado A) “<u>Sim consigo conciliar. Essa é uma das grandes vantagens</u>, mas mesmo quando estava 100% de foma presencial.</p> <p>Particularizo a empresa onde estou, talvez pelo facto de lá estar há mais de cinco anos, <u>é o facto de eu conseguir conciliar a minha vida profissional com a minha vida pessoal, até com a minha vida académica</u>. É incrível, porque quando eu comecei a trabalhar estava a acabar a faculdade. Eu tinha sempre a flexibilidade de ir as aulas, fazer os exames e não existia uma resistência por parte da empresa com o meu percurso académico.</p> <p>Outro exemplo, se eu tiver uma necessidade familiar, se eu precisar de acompanhar a minha esposa a uma consulta desde que não</p>

			<p>impacte diretamente a relação com cliente, e com o trabalho a empresa é flexível nesta dimensão”.</p>
			<p>EB (Entrevistado B) “<u>Felizmente não são um desafio</u>. Tenho um horário bem definido, com dias de trabalho fixos. O facto de numa semana de 7 dias apenas 3 deles serem passados no escritório é muito positivo”.</p>
			<p>EC (Entrevistado C) “<u>Neste tipo de regime torna-se mais fácil, coisas que eu geria com a minha namorada por mensagens, ou telefonemas, como a lista de compras, ou as consultas do veterinário do nosso gato, neste regime basta dar meia dúzia de passos e fala-se</u>”.</p>
			<p>ED (Entrevistado D) “Não, não sinto”.</p>
			<p>EE (Entrevistado E) “<u>Quando estou em teletrabalho é tudo mais fácil, quer em questão de levá-los aos futebol, á escola, é muito menos stressante (...). Em casa para mim é facilmente gerível</u>”.</p>
			<p>EF (Entrevistado F) “<u>Eu acho não</u>, até porque eu consigo desligar, e ter as minhas horas de trabalho ditas normais, e acabo por ganhar em casa, porque não perco aquela hora no trânsito”.</p>

