

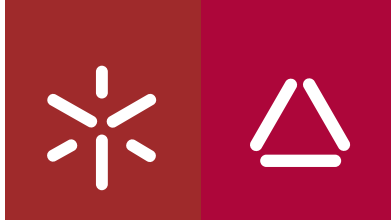


**Universidade do Minho**  
Instituto de Ciências Sociais

Ana Júlia Reis Weijde

**(Di)Visões no Trabalho:  
A Modalidade Híbrida na ótica do Trabalhador**





**Universidade do Minho**  
Instituto de Ciências Sociais

Ana Júlia Reis Weijde

**(Di)Visões no Trabalho:  
A Modalidade Híbrida na ótica do Trabalhador**

Dissertação de Mestrado  
Mestrado em Sociologia  
Área de Especialização em Organizações e Trabalho

Trabalho efetuado sob a orientação da  
**Professora Doutora Ana Paula Marques**

julho de 2023

## **DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS**

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

### ***Licença concedida aos utilizadores deste trabalho***



**Atribuição-NãoComercial-SemDerivações  
CC BY-NC-ND**

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

## Agradecimentos

A concretização desta etapa do meu percurso académico, não seria possível sem o contributo de todos aqueles que, de alguma forma, estiveram presentes em todo o processo.

Começo por agradecer à Professora Doutora Ana Paula Marques, todo o ensinamento, disponibilidade e acompanhamento ao longo de toda esta fase. Agradeço, também, à Universidade do Minho, ao Instituto de Ciências Sociais e ao Departamento de Sociologia, que me acompanham desde a licenciatura, e que me permitiram vivências que jamais esquecerei.

Agradeço a todos aqueles que se disponibilizaram, prontamente, para participar neste estudo, permitindo que este processo fosse concluído. Contrariamente, não seria possível.

Agradeço à minha família por todo o apoio, e pelo facto de me inspirarem sempre a fazer mais e melhor, estando sempre a meu lado em todos os passos da minha vida.

Finalmente, agradeço aos meus amigos, que sempre me apoiaram e incentivaram ao longo desta etapa.

Muito Obrigada!

## **DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE**

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

## **(Di)Visões no Trabalho: A Modalidade Híbrida na ótica do Trabalhador**

### **Resumo**

A pandemia provocada pela Covid-19 afetou os diversos aspetos da vida social, não sendo o trabalho a exceção. Devido à progressão da crise sanitária que afetou a vida social a um nível global, a atividade social constituída pelo trabalho necessitou de procurar novas formas de se “reinventar”. Nesse sentido, diversas estratégias foram adotadas com o intuito de reduzir o impacto da pandemia no contexto laboral, passando, entre outros, pelo *lay-off* e pelas estratégias de trabalho à distância.

Os resultados obtidos no estudo “Regresso ao Trabalho Pós-Covid-19: (Re)Centramento de Valores”, sob coordenação de Ana Paula Marques (ICS - Universidade do Minho), sugerem um aumento face à “hibridez” do trabalho, que suscitam algumas questões e que tornam relevante uma análise a estas modalidades híbridas no contexto laboral. A partir deste estudo, é perceptível por parte dos respondentes, uma valorização de aspetos positivos relacionados com as estratégias de trabalho à distância, relacionados com o teletrabalho e ao trabalho híbrido, que combina o *home office* com o trabalho presencial.

Com o intuito de contribuir para um aprofundamento do trabalho híbrido em Portugal, o principal objetivo deste estudo é responder às seguintes questões: Como é que as modalidades híbridas de trabalho influenciam a vida profissional, familiar e pessoal dos trabalhadores? De que modo as modalidades híbridas de trabalho se alinham com as noções de flexisegurança e conciliação? Ou, pelo contrário, as vantagens percecionadas pelos trabalhadores nestas modalidades híbridas têm vindo a contribuir para um agravamento das assimetrias nas relações com o trabalho e na gestão das responsabilidades e papéis familiares/ privados? Perante essas questões, foi estabelecida uma análise centrada na perspetiva dos trabalhadores, face à modalidade híbrida de trabalho. Privilegiando uma metodologia mista, articulando métodos quantitativos e qualitativos, foram analisados os resultados obtidos no âmbito do estudo acima referido, e foram igualmente analisados os resultados de dez entrevistas semi diretivas a “trabalhadores híbridos”. De um modo geral, os resultados indicaram que as modalidades híbridas são vantajosas para os trabalhadores, dando lugar à satisfação e flexibilidade, permitindo uma melhor conciliação entre a vida privada e profissional.

**Palavras-Chave:** Conciliação, Estratégias de Trabalho à Distância, Flexisegurança, Teletrabalho, Trabalho híbrido

## **(Di)Visions at Work: The Hybrid Modality from the Worker's Point of View**

### **Abstract**

The Covid-19 pandemic affected various aspects of social life, work being no exception. Due to the progression of the health crisis that affected social life on a global level, the social activity of work needed to look for new ways to "reinvent" itself. In this sense, several strategies have been adopted in order to reduce the impact of the pandemic in the workplace, including lay-offs and teleworking strategies.

The results obtained in the study " Regresso ao Trabalho Pós-Covid-19: (Re)Centramento de Valores", coordinated by Ana Paula Marques (ICS - University of Minho), suggest an increase in the "hybridity" of work, which raise some questions and make it relevant to analyze these hybrid modalities in the labor context. From this study, it is perceptible that the respondents value the positive aspects of telecommuting, related to teleworking and hybrid work, which combines home office with face-to-face work.

In order to contribute to a deeper understanding of hybrid work in Portugal, the main objective of this study is to answer the following questions: How do hybrid work modes influence workers' family, professional and personal lives? How do hybrid working arrangements align with the notions of flexicurity and reconciliation? Or, on the contrary, have the advantages perceived by workers in these hybrid modalities been contributing to a worsening of asymmetries in work relationships and in the management of family/private responsibilities and roles? In view of these questions, we have established an analysis centered on the workers' perspective of the hybrid way of working. Privileging a mixed methodology, articulating quantitative and qualitative methods, the results of the study mentioned above were analyzed, as well as the results of ten semi-directive interviews with "hybrid workers". In general, the results indicated that hybrid modalities are advantageous for workers, giving rise to satisfaction and flexibility, and allowing a better conciliation between private and professional life.

**Keywords:** Conciliation, Remote Working Strategies, Flexicurity, Telework, Hybrid work



## Índice

<b>Introdução</b> .....	<b>1</b>
<b>1. Estratégias de Trabalho à Distância: Teletrabalho e Formas Híbridas de Trabalho</b> .....	<b>3</b>
<b>1.1. Teletrabalho</b> .....	<b>4</b>
1.1.1. Modalidades de Teletrabalho: Do Espaço ao Tempo .....	7
1.1.2. Vantagens e Inconvenientes do Teletrabalho: Do Trabalhador à Sociedade .....	9
<b>1.2. Formas Híbridas de Trabalho: Uma Primeira Aproximação Conceptual</b> .....	<b>13</b>
1.2.1. Modelos de Trabalho Híbrido: Cruzando o Remoto e o Presencial .....	15
1.2.2. Vantagens e Inconvenientes das Formas de Trabalho Híbrido: Uma Flexibilidade Excessiva? .....	17
<b>2. O <i>Welfare State</i> e o compromisso social</b> .....	<b>23</b>
<b>2.1. Flexisegurança e as suas principais dimensões</b> .....	<b>25</b>
<b>2.2. Conciliação profissional e privada</b> .....	<b>27</b>
2.2.1. Persistência da Divisão Sexual do Trabalho .....	31
2.2.2. O Conflito Trabalho-Família .....	34
<b>3. Metodologia</b> .....	<b>37</b>
<b>3.1. Opção Metodológica e Objetivos de Investigação</b> .....	<b>37</b>
<b>3.2. Técnicas de Recolha e Tratamento de Informação</b> .....	<b>38</b>
3.2.1. Inquérito por Questionário .....	38
3.2.2. Entrevistas Semi Diretivas .....	39
<b>4. A Modalidade Híbrida na ótica do Trabalhador</b> .....	<b>42</b>
<b>4.1. Regresso ao Trabalho Pós-Covid-19: (Re)Centramento de Valores – Uma análise aos resultados obtidos</b> .....	<b>42</b>
4.1.1. Perfil sociodemográfico dos respondentes .....	42
4.1.2. O <i>settle</i> das modalidades híbridas: Teletrabalho e trabalho híbrido .....	44
4.1.3. Regresso ao trabalho pós pandemia .....	45

4.1.4.	Receios no Futuro Próximo .....	47
4.1.5.	Atitudes e Valores face ao Trabalho: Mudanças pós confinamentos? .....	49
4.1.6.	Valores sobre o Trabalho em Geral: Do “desligar” à promoção .....	51
4.1.7.	Bem-estar Subjetivo: Satisfeitos e felizes no trabalho? .....	53
<b>4.2.</b>	<b>Reforço das percepções positivas da Modalidade Híbrida .....</b>	<b>58</b>
4.2.1.	Perfil dos entrevistados .....	58
4.2.2.	Um dia típico de Trabalho: Horários, espaços e organização da Modalidade Híbrida .....	60
4.2.3.	Pandemia como Impulsionadora do Trabalho Híbrido .....	63
4.2.4.	A Experiência em Trabalho Híbrido: Transição, organização, vantagens e inconvenientes .....	63
4.2.5.	Contacto Social e Organizacional: Lacunas na comunicação? .....	66
4.2.6.	Vantagens e inconvenientes do trabalho híbrido: Da flexibilidade ao isolamento .....	67
4.2.7.	Conciliação entre Vida Privada e Profissional em Trabalho Híbrido .....	71
4.2.8.	Futuro híbrido? Percepções dos entrevistados .....	74
<b>5.</b>	<b>Considerações finais .....</b>	<b>76</b>
	<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>78</b>
	<b>Anexos .....</b>	<b>85</b>
	Anexo I – Guião de entrevista .....	85
	Anexo II – Termo de Consentimento Informado .....	88
	Anexo III – Cruzamento entre ocupação e grupo profissional .....	89
	Anexo IV – Cruzamentos entre ocupação, satisfação com a vida e grau de felicidade em teletrabalho e trabalho híbrido .....	90
	Anexo V – Grelha de análise das entrevistas .....	92

## Índice de Tabelas

<b>Tabela 1:</b> Modalidades de Teletrabalho .....	16
<b>Tabela 2:</b> Modelos Teóricos Relativos ao Conflito Trabalho-Família .....	43
<b>Tabela 3:</b> Situação Face ao Trabalho .....	51
<b>Tabela 4:</b> Razões para Regressar ao Trabalho Presencial .....	54
<b>Tabela 5:</b> Receios no Futuro Próximo .....	56
<b>Tabela 6:</b> Atitudes face ao Trabalho: GAP antes e após o Confinamento .....	58
<b>Tabela 7:</b> Valores Importantes para o Trabalho .....	60
<b>Tabela 8:</b> Indicadores de Bem-estar Subjetivo .....	61
<b>Tabela 9:</b> Satisfação com a Vida e Grau de Felicidade .....	62
<b>Tabela 10:</b> Perfil dos/as entrevistados/as .....	67

## Índice de Gráficos

<b>Gráfico 1:</b> Satisfação com a Vida, em geral, em Teletrabalho e Trabalho Híbrido .....	63
<b>Gráfico 2:</b> Satisfação com o Nível de Vida atual em Teletrabalho e Trabalho Híbrido .....	64
<b>Gráfico 3:</b> Grau de Felicidade em Teletrabalho e Trabalho Híbrido .....	65

## Introdução

A pandemia causada pela Covid-19 teve grande impacto em todos os aspetos da vida social, não sendo a atividade laboral a exceção. Sendo o trabalho um constituinte fundamental da vida social, este viu-se afetado por todas as alterações a que fomos globalmente assistindo, devido à progressão sem precedentes deste vírus, que trouxe consigo novas formas e novas perspetivas de encarar o mundo do trabalho. Desde o *lay-off* ao teletrabalho, foram várias as estratégias adotadas com o intuito de minimizar os “danos” que viriam a fazer-se sentir devido à pandemia e respetivos confinamentos sociais, que vieram forçar a necessidade de novos modelos de organização do trabalho, intensificando o processo de digitalização em curso.

A partir dos recentes resultados obtidos no estudo “Regresso ao Trabalho Pós-Covid-19: (Re)Centramento de Valores”, sob coordenação de Ana Paula Marques (ICS - Universidade do Minho), é possível constatar um aumento de trabalhadores em regime híbrido de trabalho. Este incremento do número de trabalhadores em modalidade híbrida, ou seja, combinando trabalho presencial com remoto (*home office*) suscita um conjunto de questões que torna interessante a análise a este recente “fenómeno”, por um lado, e da modalidade de teletrabalho “imposta” na atualidade de resposta à pandemia, por outro. Os resultados do estudo em questão sugerem, ainda, uma valorização de aspetos positivos relacionados com o regime de teletrabalho por parte dos respondentes. Com efeito, poder-se-á argumentar que tais vantagens tendem a se inscrever nas que pautaram pelas políticas de flexisegurança e conciliação da vida profissional e privada implementadas desde os finais do século XX. Nesse sentido, os dados obtidos a partir daquele estudo sugerem que a adoção de estratégias híbridas, parece ocupar, cada vez mais, uma posição de relevo na organização produtiva e, em simultâneo, tende a ser perspetivada como uma dimensão positiva na vida dos trabalhadores.

Nesse seguimento, e com o intuito de contribuir para um aprofundamento do trabalho híbrido em Portugal, o principal objetivo deste estudo é responder às seguintes questões: Como é que as modalidades híbridas de trabalho influenciam a vida profissional, familiar e pessoal dos trabalhadores? De que modo as modalidades híbridas de trabalho se alinham com as noções de flexisegurança e conciliação? Ou, pelo contrário, as vantagens percecionadas pelos trabalhadores nestas modalidades híbridas têm vindo a contribuir para um agravamento das assimetrias nas relações com o trabalho e na gestão das responsabilidades e papéis familiares/ privados? Nesse sentido, este estudo objetiva, para além de um aprofundamento das modalidades híbridas de organização do trabalho, compreender de que forma é que estas interferem na vida privada e profissional dos trabalhadores, assim como, através

de uma alusão aos conceitos de flexisegurança e conciliação, compreender se estas modalidades se aproximam ou se distanciam destas políticas de bem-estar no trabalho. Deste modo, o foco deste estudo terá como base a visão dos trabalhadores face a essas questões acima mencionadas.

A importância da análise em torno das estratégias híbridas de trabalho deve-se, maioritariamente, a dois aspetos centrais. Em primeiro lugar, a atualidade da temática tem vindo a adquirir maior relevância devido à pandemia provocada pela Covid-19 e, em segundo lugar, à escassez de estudos realizados em Portugal acerca desta temática.

Sustentado por uma metodologia mista, esta dissertação combina a metodologia quantitativa e qualitativa. Para além da pesquisa bibliográfica, este estudo visa uma análise aos resultados obtidos a partir do questionário “Regresso ao Trabalho Pós-Covid-19: (Re)Centramento de Valores”, assim como a realização de entrevistas a trabalhadores que pratiquem o regime híbrido, e que se insiram em áreas “teletrabalháveis”.

A presente dissertação inicia-se com uma revisão da literatura, recorrendo a bibliografia da especialidade acerca das estratégias de trabalho à distância, nomeadamente acerca do teletrabalho e das formas híbridas de trabalho. Nestas estratégias de trabalho à distância, será feito um levantamento das suas modalidades e das vantagens e inconvenientes, quer para os trabalhadores, quer para a sociedade. Seguidamente, será estabelecida uma abordagem ao *welfare state*, assim como às políticas de flexisegurança e conciliação entre a vida profissional e privada. Posteriormente, proceder-se-á a uma abordagem dos resultados obtidos no estudo “Regresso ao Trabalho Pós-Covid-19: (Re)Centramento de Valores”, e será também feita a análise ao conteúdo das entrevistas realizadas. Finalmente, terá lugar a conclusão, com uma síntese dos aspetos apurados e, ainda, algumas considerações finais, tendo em conta as limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras acerca da temática em análise.

## **1. Estratégias de Trabalho à Distância: Teletrabalho e Formas Híbridas de Trabalho**

O teletrabalho e a modalidade de trabalho híbrido são, atualmente, tópicos de análise que se estendem às diversas dimensões da vida social. Estas estratégias de trabalho à distância obtiveram um maior destaque no decorrer da pandemia, provocada pela Covid-19, devido ao facto de terem sido as estratégias utilizadas por diversas organizações. Foram nestes sistemas de trabalho à distância que muitas organizações viram a continuidade das suas “produções”, e uma redução dos prejuízos pela pandemia provocados nos diversos setores. Apesar da tecnologia já possuir um papel relevante nas sociedades há várias décadas, é perceptível que a “pressão causada pela pandemia acelerou a revolução digital a que estávamos a assistir, fazendo com que acontecesse em poucas semanas uma transformação que, em condições normais, levaria provavelmente mais do que uma década.” (Oliveira, 2020, p.54).

Nesse seguimento, a pandemia pode ser vista como impulsionadora da transformação digital, tendo dado continuidade ao processo de digitalização, este que se revela uma necessidade básica (Schilirò, 2020). A partir deste processo e do emprego de novas tecnologias a um nível global, desenvolvem-se as modalidades de trabalho à distância, às quais pertencem o teletrabalho e as formas de trabalho híbrido.

De acordo com Grzegorzcyk *et al.* (2021), a crise sanitária que recentemente experienciamos, veio demonstrar, a propósito do trabalho em regime *home office*, dois aspetos. O primeiro aspeto, baseia-se na ideia de que a existência de condições de trabalho mais flexíveis é possível, sem necessariamente afetar a produtividade dos trabalhadores e o aumento de custos, traduzindo-se isto numa potencial oferta de oportunidades para o “lado” dos empregadores (Grzegorzcyk *et al.*, 2021). O segundo aspeto, refere que os trabalhadores desejam uma maior flexibilidade nas condições de trabalho, na medida em que a aplicação do trabalho remoto não os coloca em desvantagem, nem afeta negativamente o seu bem-estar, significando isto que há uma nova procura por acordos de trabalho flexíveis (Grzegorzcyk *et al.*, 2021). Nesse sentido, a flexibilidade oferecida pelas estratégias de trabalho à distância, revelam possuir propriedades benéficas quer para os empregadores, quer para os trabalhadores.

## 1.1. Teletrabalho

O termo “teletrabalho” deriva da união da palavra de origem grega “*telou*”, que significa “longe”, e da palavra de origem latina “*tripaliare*”, que significa “trabalhar” (Junior & Silva, 2015). Apesar dessa etimologia da expressão “teletrabalho”, é necessária, ainda, uma abordagem aos anos setenta do século XX, onde esta modalidade surge, pela primeira vez, devido à crise petrolífera que tinha lugar nesse período (Macaire, 2021). Nilles (1997), considerado como o “pai do teletrabalho”, afirma ter tido a necessidade de reduzir os consumos associados à sua deslocação para o local de trabalho, por entender ser desnecessário deslocar-se quando a tecnologia possibilitava uma alternativa viável para o trabalho a partir de casa, na execução de determinadas funções.

De acordo com a literatura, existem diversos conceitos para a definição do teletrabalho. A Organização Internacional do Trabalho (OIT) e autores como Jack Nilles (1997), Leitão (2008) e Chiru (2017), prestam alguns dos contributos para a conceptualização deste conceito.

O teletrabalho encontra-se em constante evolução, contudo, existem três elementos fundamentais nos quais a sua definição assenta. Estes aspetos inerentes ao conceito de teletrabalho têm em consideração: “A localização ou espaço físico fora da empresa onde se realize a atividade profissional; A utilização das novas tecnologias informáticas e da comunicação;” e, a “Mudança na organização e realização do trabalho” (Silveira *et al.*, 2014, p.78). Os autores mencionam, ainda, que estas dimensões têm de existir de forma simultânea, para que se dê, efetivamente, o teletrabalho. Existe, deste modo, uma interdependência entre estes aspetos, essenciais à modalidade de *home office*.

Mencionados os “pilares” da modalidade de teletrabalho, importa destacar a sua definição a partir da visão de uma das entidades fundamentais no contexto laboral, a Organização Internacional do Trabalho (OIT). De acordo com a OIT,

“O teletrabalho é definido pelo uso de tecnologias de informação e comunicação (TIC), tais como smartphones, tablets, computadores portáteis e de secretária, (Eurofound e OIT, 2017), no trabalho que é realizado fora das instalações da entidade empregadora. Por outras palavras, o teletrabalho implica o trabalho realizado com recurso às TIC exercido fora dos locais de trabalho da entidade empregadora.” (OIT, 2020, p. 1)

Para Nilles (1997), o teletrabalho atua como uma forma de substituição de deslocações associadas à atividade económica por tecnologias da informação, ou então pela possibilidade de “levar

o trabalho aos trabalhadores”, em vez de deslocar os trabalhadores até ao trabalho. Nesse sentido, o trabalho remoto permite o exercício das atividades laborais sem a necessidade de deslocação do trabalhador até ao espaço físico no qual se dá o trabalho, tornando possível o exercício dessas mesmas atividades a partir de um local, que não as instalações da entidade empregadora.

Os contributos de Leitão (2008) e de Chiru (2017) podem ser, também, invocados para a definição do regime de *home office*. Segundo Leitão (2008), esta modalidade "consiste na prestação de trabalho que se desenvolve fora do local de trabalho central do empregador, sendo realizado noutra local que se encontra ligado a esse local de trabalho central por meios de comunicação eletrónicos" (p.488). De acordo com Chiru (2017), o teletrabalho pode ser definido como “a realização de atividades de trabalho remoto em casa, utilizando tecnologias de informação.” (p.222). O autor afirma, ainda, que o trabalhador exerce as suas funções à distância e que estas são realizadas, ou não, de acordo com o horário de trabalho estabelecido pela empresa, podendo ter um cronograma que é aprovado pela entidade empregadora ou pode ser uma situação temporária, devido a imprevistos ou emergências que possam, eventualmente, surgir (Chiru, 2017). Destarte, esta modalidade remota permite aos trabalhadores a realização do seu trabalho à distância, a partir de tecnologias da informação, podendo ser adequado conforme as necessidades das entidades empregadoras e dos seus trabalhadores.

Importa, ainda, fazer uma breve alusão a alguns aspetos centrais na discussão do teletrabalho. De acordo com a OIT:

“O teletrabalho deve decorrer de um acordo voluntário entre a entidade empregadora e o/a trabalhador/a. Para além de acordo no que diz respeito ao local (na casa do/a trabalhador/a ou noutros locais), outros aspetos deverão ser clarificados, nomeadamente o horário de trabalho ou horas trabalhadas, os instrumentos de comunicação a utilizar, as tarefas a serem cumpridas, os mecanismos de supervisão e modalidades de registo das tarefas realizadas.” (OIT, 2020, p.1)

A partir da modalidade de teletrabalho, surgem aspetos que devem ser tidos em consideração. Ao encontro da afirmação da OIT acima mencionada, é perceptível que, na modalidade de teletrabalho, para além do acordo estabelecido entre a entidade empregadora e os trabalhadores, deverão ser definidos todos os aspetos inerentes ao exercício da atividade profissional, como são, por exemplo, o local de trabalho, os horários de trabalho, as funções exercidas e os sistemas de monitorização utilizados pela entidade empregadora à qual o trabalhador pertence.



Num estudo desenvolvido por Felstead e Jewson (2000) foram analisados casos de trabalhadores que exerciam a sua atividade profissional a partir de casa, independentemente de esta ser ou não a partir da modalidade de teletrabalho. Nesse mesmo estudo, os autores abordam algumas das diferenças entre o trabalho a partir de casa e o trabalho realizado a partir de um local “fixo” de trabalho (e.g. empresa/organização), enfatizando aspetos relativos à sua regulamentação. Nesse seguimento, Felstead e Jewson (2000) referem que, ao trabalhar fisicamente numa empresa ou escritório, o ambiente é bastante mais regulado relativamente ao ritmo, ao tempo e ao espaço de trabalho, existindo uma supervisão à qual o *home worker*, geralmente, não está sujeito. De acordo com os autores, esta regulação existente nas empresas pode dever-se à presença de supervisores ou *managers*, mas esta é também intrínseca à organização social do trabalho, assim como ao próprio *layout* do espaço físico do mesmo (Felstead & Jewson, 2000).

Os autores aludem, também, a aspetos intrínsecos àqueles que trabalham a partir da sua habitação. A estes trabalhadores cabe a decisão de escolher o espaço no qual trabalham, assim como a sua supervisão e, ainda, a manutenção da sua relação entre o trabalho e a vida doméstica. Estes necessitam de ferramentas de “auto-gestão”, nas quais se situam: a “auto-disciplina”, a “auto-motivação” e a “auto-organização” (Felstead & Jewson, 2000). É deste modo perceptível, que estes trabalhadores necessitam de mecanismos de “cooperação” com eles próprios para uma eficiente execução do seu trabalho, mecanismos estes que são “invisíveis” aos olhares externos.

As disparidades relativas à desigualdade de género são alvo de análise no âmbito do teletrabalho há um longo período de tempo. O trabalho realizado a partir de casa, demonstra acentuar as disparidades impostas pela divisão sexual do trabalho (abordada mais adiante nesta dissertação), no sentido em que, por exemplo, a mulher se sente na obrigação de fazer determinadas tarefas domésticas ou tomar conta das crianças (Felstead & Jewson, 2000). Mais recentemente, no relatório da Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho (Eurofound), designado de “*The rise in telework: Impact on working conditions and regulations*” (2022), é perceptível que ainda existem “traços” dessas disparidades. Apesar do teletrabalho não ser necessariamente influenciado pelo género, as mulheres revelam uma maior dificuldade na conciliação entre o *homework* e a vida privada (Eurofound, 2022). De acordo com o mesmo relatório, esta situação decorre da propensão das mulheres para suportarem o peso do trabalho adicional não remunerado, como são as tarefas domésticas, os cuidados à família e, durante o período pandémico, o auxílio à educação em casa.

Relativamente ao teletrabalho, importa ainda destacar uma das mais recentes alterações à legislação laboral. No âmbito da Agenda do Trabalho Digno, em Portugal, foi consagrado que os pais de filhos com deficiência ou doença crónica, independentemente da sua idade, terão direito ao teletrabalho<sup>1</sup>. Nesse sentido, a Agência Lusa (2023), refere que os trabalhadores com filhos portadores das condições referidas, independentemente da sua idade, têm direito ao exercício da atividade profissional em regime de teletrabalho, sempre que este seja compatível com a atividade desempenhada e sempre que o empregador disponha dos recursos necessários para o efeito.

O teletrabalho constitui, deste modo, uma modalidade caracterizada pelo exercício da atividade profissional por parte dos trabalhadores, num local que não a “sede” física da organização para a qual desempenham funções. Esta modalidade comporta diversos aspetos a considerar, que vão desde mecanismos de autogestão, até à persistente desigualdade de género. Importa também referir que a pandemia provocada pela Covid-19 desempenhou um papel muito relevante neste tópico, tendo vindo, de acordo com a Eurofound (2022) desvendar o colossal potencial do teletrabalho e das suas características.

### **1.1.1. Modalidades de Teletrabalho: Do Espaço ao Tempo**

O teletrabalho pode ser analisado de acordo com as suas modalidades, estas que podem ir desde o local a partir do qual se dá o exercício das funções profissionais, até ao período de tempo que estas ocupam. Pinto (2021), faz uma sistematização das modalidades de teletrabalho, que se encontram seguidamente apresentadas (Tabela 1).

---

<sup>1</sup> A Agência Lusa, numa notícia lançada a 1 de fevereiro de 2023, afirma que “Os deputados aprovaram hoje por unanimidade, no âmbito das votações da Agenda do Trabalho Digno, uma proposta do PS que alarga o direito ao teletrabalho aos pais com filhos com deficiência ou doença crónica,

**Tabela 1** - Modalidades de Teletrabalho

DIMENSÃO DE ANÁLISE	MODALIDADES DE TELETRABALHO	BREVE DESCRIÇÃO
Local onde o Trabalho é Realizado	Teletrabalho no Domicílio	Trabalhador desenvolve a sua atividade na sua residência com o apoio a TIC
	Teletrabalho em Centros-Satélite	Atividade exercida em filiais da empresa mãe
	Teletrabalho em Tele-Centros	Partilha de espaços organizacionais por trabalhadores de diversas empresas
	Teletrabalho Móvel	Atividade desenvolvida pelo trabalhador à distância em vários locais (instalações de clientes da empresa)
Proporção do Trabalho Realizado	Teletrabalho Tempo Integral	Trabalhador executa toda a sua atividade no seu domicílio
	Teletrabalho Tempo Parcial	Atividade do trabalhador parcial no seu domicílio, parcial na empresa e parcial no cliente da empresa
	Teletrabalho <i>ad hoc</i> ou casual	Atividade exercida ocasionalmente pelo trabalhador no seu domicílio devida a impedimento temporário do trabalhador (doença ou cuidados infantis não planeados)
Vínculo do Teletrabalhador	Teletrabalho Total no Domicílio	Atividade para uma única entidade patronal
	Teletrabalho Freelance	Atividade para várias entidades patronais (no domicílio ou local divergente da sede da empresa)
Período do Trabalho Realizado	Teletrabalho em Período Normal de Trabalho (PNT)	Atividade exercida dentro do horário de trabalho
	Teletrabalho fora do PNT	Atividade exercida fora do horário de trabalho (noites ou fins de semana)

Fonte: Pinto (2021, pp.6-7)

Pelo esquema apresentado pela autora, é perceptível que as modalidades de teletrabalho se podem inserir em quatro dimensões de análise. Estas dimensões variam em função do “local onde o trabalho é realizado”, da “proporção do trabalho realizado”, do “vínculo do teletrabalhador” e do “período do trabalho realizado” (Pinto, 2021, pp.6-7).

A primeira dimensão abordada pela autora prende-se ao local de realização do trabalho, no qual são parte integrante: o “teletrabalho no domicílio”, “o teletrabalho em centros-satélite”, o “teletrabalho em tele-centros” e o “teletrabalho móvel” (Pinto, 2021, p.6). Na segunda dimensão, relativa à “proporção do trabalho realizado”, são apresentadas três modalidades, sendo estas: o teletrabalho em

tempo integral, o teletrabalho em tempo parcial e o “teletrabalho *ad hoc* ou casual” (Pinto, 2021, p.6). Quanto à terceira dimensão de análise, correspondente ao “vínculo do teletrabalhador”, são descritas duas modalidades, correspondentes ao “teletrabalho total no domicílio” e ao “teletrabalho *freelance*” (Pinto, 2021, p.7). A última dimensão de análise sugerido pela autora, baseia-se no período no qual o trabalho é realizado, dividindo-se em duas modalidades de teletrabalho: o “teletrabalho em período normal de trabalho (PNT)” e o “teletrabalho fora do PNT” (Pinto, 2021, p.7). Deste modo, pode observar-se que, no *home office*, existe uma panóplia de aspetos que podem intervir na modalidade, passando pelo espaço físico no qual o trabalho tem lugar, pela dimensão do trabalho que é efetuado, pelo vínculo do trabalhador e pelo período/horário, no qual o trabalho é realizado.

### **1.1.2. Vantagens e Inconvenientes do Teletrabalho: Do Trabalhador à Sociedade**

A modalidade de teletrabalho apresenta vantagens e inconvenientes para os trabalhadores. Silveira *et al.* (2014) afirmam que os aspetos positivos e negativos desta forma de trabalho impactam de forma direta os modos de trabalhar de cada indivíduo, as formas de viver, entre outros aspetos que se traduzem no âmbito social.

Relativamente aos aspetos positivos para o teletrabalhador, os autores referem: o aumento da autonomia na realização do trabalho; diminuição dos riscos e do tempo gasto em deslocações para o trabalho; ausência de competição entre trabalhadores, sendo que não há necessidade de convivência com os colegas; diminuição das interferências e interrupções existentes nos locais de trabalho comuns; maior inserção no mercado de trabalho por parte de pessoas com algum tipo de limitação como, por exemplo, pessoas portadoras de deficiência, no sentido em que, numa modalidade de trabalho presencial, poderiam ser vítimas de algum preconceito; melhoria na qualidade de vida em geral, relacionada com o prazer de trabalhar na própria habitação, permitindo mais disponibilidade para a vida familiar e lazer; aumento da produtividade; e, finalmente, maior capacidade de concentração “criada em função do ambiente acolhedor em sua própria residência.” (Silveira *et al.*, 2014, p.84). De acordo com os autores, o teletrabalho apresenta, deste modo, vários benefícios para a vida dos trabalhadores que o praticam, desde aspetos como a autonomia, até à inclusão de pessoas com algum tipo de limitação.

As vantagens do teletrabalho do ponto de vista do trabalhador são, também, alvo de análise para outros autores. Kovács *et al.* (2006) sugerem como benefícios para os trabalhadores desta modalidade

aspectos como: a possibilidade de organização do tempo e espaço de trabalho de uma forma flexível, permitindo a conciliação das responsabilidades familiares e profissionais; a redução de custos associados ao trabalho, estes que podem gerar um “aumento” do rendimento; a ausência de potenciais interrupções, perturbações ou distrações; a “liberdade face ao peso da hierarquia”, sendo que pode ser possível trabalhar sem a supervisão de um “superior”; trabalhar quando o teletrabalhador se sente “inspirado” para tal; a possibilidade de mudança de emprego; a melhoria relativa às condições de trabalho, no sentido em que existe uma “diminuição do tempo e fadiga associados a deslocações, transportes, estacionamento, viagens, etc.”; e, ainda, à semelhança dos aspectos mencionados por Silveira *et. al* (2014), o teletrabalho constitui uma oportunidade de integração social para as pessoas com deficiência (Kovács *et al.*, 2006). Note-se que, de acordo com os autores, as vantagens associadas à “liberdade” perante o peso da hierárquico, ao trabalho sem supervisão e à “liberdade” de trabalhar apenas quando se sente inspirado, são alguns dos fatores relacionados aos níveis de produtividade e satisfação no trabalho.

Para além das vantagens que o teletrabalho confere aos trabalhadores, existem também vários aspetos benéficos para a sociedade. No que concerne às vantagens desta modalidade para a sociedade, Pinto (2021) refere que o teletrabalho permite “atenuar os desequilíbrios regionais, com a criação de emprego em regiões com escassez de postos de trabalho e taxas de desemprego elevadas”, contribuindo também para a “revitalização urbana em zonas rurais deprimidas possibilitando o aumento da mobilidade geográfica.” (p.12). Os autores Silveira *et al.* (2014) mencionam também como vantagem a redução dos congestionamentos nas grandes cidades, que impactam positivamente os gastos na energia e a diminuição do recurso a combustíveis, traduzindo-se na redução da emissão de gases poluentes (Pinto, 2021). Nesse sentido, segundo Silveira *et al.* (2014) existe uma diminuição da poluição ambiental, porque são evitadas as deslocações dos trabalhadores para os locais de trabalho, apresentando-se esta alternativa como sustentável para o planeta.

Mais vantagens são mencionadas pelos autores, como, por exemplo: a possibilidade de diminuição dos pensionistas portadores de deficiência física; a inserção de pessoas propensas à exclusão social, como é o caso dos reclusos que, devido a esta modalidade “móvel” poderiam, eventualmente, trabalhar a partir da sua localização; e, ainda, a criação de empregos, devido à possibilidade de implementação de projetos que visem atender ao mercado global (Silveira *et al.*, 2014).

Em concordância com os aspetos positivos acima referidos, Kovács *et al.* (2006) apresentam como principais vantagens para o nível social “a melhoria do ordenamento do território, facilitando as políticas de descongestionamento urbano, com reflexos na energia, ambiente, ordenamento, desenvolvimento, emprego, etc.” (p.28). Os autores mencionam, ainda, que o teletrabalho “pode ser um importante instrumento de política social ao permitir a integração de inactivos, desempregados e pessoas com dificuldades especiais de acesso ao mercado de trabalho.” (Kovács *et al.*, 2006, p.28). Desta forma, numa perspetiva macrossocial, é notório que a modalidade de teletrabalho se demonstra vantajosa em diversos aspetos, que vão desde o planeamento geográfico e de território, até ao desenvolvimento de políticas sociais voltadas para a inclusão de indivíduos no mercado de trabalho. Estas vantagens alargam-se, ainda, ao meio ambiente, através, por exemplo, da redução dos níveis de poluição.

Apesar dos diversos benefícios que o teletrabalho apresenta para os trabalhadores e para a sociedade, existem, também, desvantagens desta modalidade consagradas na literatura. Os autores Silveira *et al.* (2014) consideram cinco aspetos que podem ser inconvenientes para o teletrabalhador: a dificuldade na separação entre vida pessoal e profissional; a diminuição das possibilidades de desenvolvimento e promoção na carreira; a privação da convivência social no local de trabalho; a dificuldade de adaptação ou “desadaptação” à modalidade de teletrabalho; e, por último, o desafio na adoção de um método de trabalho “sem elementos da empresa que garantam a sua existência (superiores hierárquicos, colegas, etc.)” (Silveira *et al.*, 2014, p.85). Para além dessas desvantagens para o teletrabalhador, existem outras que compreendem a degradação das condições de trabalho, como o aumento dos “falsos recibos verdes”; o isolamento social e o incremento de custos associados, por exemplo, à energia, ao acesso à *internet*, consumíveis, entre outros (Pinto, 2021).

Outros autores sugerem, também, alguns dos inconvenientes mais importantes para os trabalhadores da modalidade de teletrabalho. Nesse sentido, e ao encontro de algumas das desvantagens acima mencionadas por Silveira *et al.* (2014), os autores Kovács *et al.* (2006) salientam como inconvenientes desta modalidade: a “degradação das condições de trabalho, da remuneração e da proteção social”; a insegurança e instabilidade no emprego; o isolamento social, este que abarca outras desvantagens como a “diminuição das oportunidades de progressão de carreira e de promoção; risco de depreciação de competências; ausência de estímulo profissional; perda de sentimento de pertença; dificuldades de comunicação com as chefias; menores oportunidades de formação; problemas de saúde; etc.”; mencionam, ainda, o “esbatimento da fronteira entre a vida profissional e

privada”; problemas na utilização das TIC, não permitindo a realização do trabalho nos *timings* adequados; as despesas associadas, por exemplo, à eletricidade; e, numa perspetiva “mais coletiva”, os autores mencionam que esta modalidade “pode conduzir ao enfraquecimento da comunidade laboral” (Kovács *et al.*, 2006, pp.27-28).

No estudo já mencionado de Felstead e Jewson (2000), são retiradas algumas conclusões relevantes face aos aspetos inconvenientes do *homeworking*. Os respondentes deste estudo, referiram, entre outros aspetos, que fatores como o isolamento e o *stress*, são negativos na sua vida profissional, juntamente com o caráter “invisível” promovido pelo trabalho em casa, isto é, por vezes, familiares e pessoas próximas não reconhecem o trabalho desenvolvido pelos *home workers*, sendo que este não é visto a “olho nu” (Felstead & Jewson, 2000). Esta invisibilidade presente no trabalho realizado a partir da habitação é também abordada pela *International Labour Organization* (ILO) no seu relatório “*Working from home: From invisibility to decent work*” (2021). Neste são abordadas as dimensões “invisíveis” camufladas pela realização de diversas atividades profissionais a partir de casa, nas quais o teletrabalho não é exceção. Estes trabalhadores estão, por vezes, sujeitos à “falta de reconhecimento”, quer por parte do seu meio envolvente, isto é, por exemplo, do seu núcleo familiar, quer por parte da entidade empregadora, esta que nem sempre tem a perceção do tempo de trabalho extra desenvolvido pelos seus trabalhadores.

Os aspetos acima abordados podem desencadear mais inconvenientes relativamente ao teletrabalho. A invisibilidade a que estes trabalhadores estão predispostos, juntamente com a difícil separação entre a esfera profissional e familiar/privada pode levar à insatisfação no trabalho. Citando Paulos (2009), Dias (2016) refere que, perante esta insatisfação face ao trabalho, os trabalhadores ficam mais propensos a aspetos como a “diminuição dos níveis de felicidade, aumento/surgimento de stress, depressão, problemas parentais, redução do desempenho, absentismo, entre outros” (p.44). Depreende-se, assim, que devido às questões de conciliação a que estes trabalhadores estão sujeitos, existe uma maior facilidade para estes padecerem com os fatores associados aos riscos psicossociais.

Tais desvantagens acabam inevitavelmente por repercutir-se na vida social. De acordo com Pinto (2021), o teletrabalho fomenta um mercado de trabalho mais precário e a degradação das relações sociais, refletindo-se, posteriormente, na saúde pública, nomeadamente em aspetos relacionados com a saúde mental.

Kovács *et al.* (2006) prestam, também, um contributo na identificação de inconvenientes da modalidade de trabalho remoto para o prisma macrossocial. Nesse sentido, os autores referem como

potenciais desvantagens: o risco de rotura do “tecido social”, este que é fomentado pela “falta de socialização e pulverização de locais de trabalho”; e, ainda, a “dualização e precarização do mercado de trabalho” e a degradação do “modelo tradicional de emprego” (Kovács *et al.*, 2006, p.28). Deste modo, é perceptível que a modalidade de teletrabalho pode causar alguns constrangimentos, que se repercutem a um nível social, gerando erosões e rompimentos nas relações inerentes ao trabalho.

É notório que apesar de todas as vantagens que o *home office* apresenta, que, como referido, passam por diversos aspetos geográficos, políticos, entre outros, os seus inconvenientes não passam despercebidos. O exercício desta modalidade por parte dos trabalhadores suscita questões em torno da conciliação entre a vida privada e profissional, da privação para com a vida social, da “não adaptação” às tecnologias necessárias ao teletrabalho, dos encargos que o trabalhador tem de assegurar (e.g. custos com a *internet*) e, ainda, da degradação das condições de trabalho, da insegurança no emprego e dos aspetos relacionados aos riscos psicossociais. Nesse seguimento, dá-se uma deterioração das relações sociais alusivas ao trabalho que pode sujeitar os trabalhadores ao surgimento de patologias que comprometam a sua saúde. Para além disso, como referem Kovács *et al.* (2006), esta modalidade leva a uma quebra com o “ideal convencional” daquele que é o emprego ou, pelo menos, à sua conceção para a sociedade.

## **1.2. Formas Híbridas de Trabalho: Uma Primeira Aproximação Conceptual**

As formas híbridas de trabalho tiveram um maior destaque devido à pandemia provocada pela Covid-19. Depois do “sucesso” que o trabalho remoto obteve no “experimento global” que ocorreu durante o período pandémico, os trabalhadores e as organizações começaram a considerar outros modelos, nos quais a flexibilidade sofreu uma valorização (Sokolic, 2022). Nesta modalidade de trabalho, impulsionada pela pandemia, deu-se uma nova abordagem à expressão “flexibilização” que, como apresentado mais à frente, pode ser algo benéfico para os trabalhadores e para as organizações.

O trabalho híbrido compreende um modelo no qual os trabalhadores podem trabalhar presencialmente a partir das instalações da entidade empregadora, ou a partir de casa, podendo variar de acordo com a semana de trabalho (Grzegorzcyk *et al.*, 2021). De acordo com os autores, nesta modalidade existem dias de trabalho que podem requerer a presença física dos trabalhadores, enquanto noutros dias pode existir uma combinação da presença física e virtual dos mesmos (Grzegorzcyk *et al.*, 2021). O trabalho híbrido representa um modelo de trabalho, no qual os



trabalhadores possuem a flexibilidade do exercício profissional em regime de teletrabalho, alternado com o regime presencial. Significa isto que, através de acordos entre os trabalhadores e as entidades empregadoras, os indivíduos podem exercer as suas funções a partir de um local, como por exemplo, a sua habitação, necessitando também de ir presencialmente à “sede” do local de trabalho, de acordo com as normas pré-definidas com a entidade empregadora.

O recente relatório da Eurofound (2022), refere que o trabalho híbrido permite aos trabalhadores beneficiar das vantagens do trabalho presencial e do trabalho remoto. Os “trabalhadores híbridos” têm a oportunidade da interação “cara-a-cara” com os colegas e uma maior flexibilidade perante a organização do seu trabalho, resultando numa menor sensação de isolamento e na melhoria da conciliação entre o trabalho e a vida privada (Eurofound, 2022).

De acordo com Sokolic (2022), existem estudos que antecipam que as modalidades híbridas serão o mais predominante modelo de organização do trabalho nas organizações do futuro. Estas formas híbridas de trabalho revelam ser benéficas para as organizações, estando a “ganhar terreno” de um modo global.

Num estudo da empresa Microsoft, inserido no seu relatório anual de 2021, designado de “*The Next Great Disruption Is Hybrid Work – Are We Ready?*”, foram estudadas mais de trinta mil pessoas, em trinta e um países, e foram realizadas análises a triliões de sinais de produtividade e trabalho através do “Microsoft 365” e do “LinkedIn”. A partir desse estudo foram apuradas sete tendências relativas ao modelo de trabalho híbrido.

Das tendências abordadas pela Microsoft (2021) neste relatório, podem destacar-se três, estas que sugerem que: o trabalho flexível “veio para ficar”; que a alta produtividade está a camuflar uma força de trabalho exausta; e, ainda, que o talento está em todo o lado, num “mundo híbrido de trabalho” (Microsoft, 2021).

Relativa à tendência que sugere que o trabalho flexível “veio para ficar”, o estudo afirma que 73% dos trabalhadores inquiridos pretendem opções flexíveis de trabalho à distância (Microsoft, 2021). Nesse sentido, este estudo indica que os trabalhadores querem ter o controlo de como, quando e onde trabalham, esperando que as empresas lhes providenciem essas opções. Neste relatório é mencionado, ainda, que 42% dos trabalhadores dizem não possuir o material essencial de escritório, e que, um em cada dez trabalhadores, não tem uma conexão apropriada à *internet* para executar o seu trabalho (Microsoft, 2021). Nesse seguimento, a Microsoft (2021) refere que dois importantes objetivos

mencionados para a modalidade híbrida de trabalho são: a) assegurar aos trabalhadores a flexibilidade de trabalhar a partir de quando e onde quiserem, e b) fornecer as ferramentas necessárias aos mesmos, para que com equidade possam contribuir a partir de qualquer lugar.

Uma outra tendência apresentada pelo estudo da Microsoft (2021), afirma que a alta produtividade está a camuflar uma força de trabalho exausta. De acordo com o estudo, quase um em cada cinco dos inquiridos afirmam que o seu empregador não demonstra preocupação com o seu equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho e, ainda, que 54% dos inquiridos se sente sobrecarregado de trabalho e 39% se sentem exaustos (Microsoft, 2021). A partir dos quantificados sinais de produtividade advindos da “Microsoft 365”, é perceptível a exaustão digital que os trabalhadores sentem (Microsoft, 2021), provando este facto a intensidade do trabalho que se reflete na vida dos mesmos.

A Microsoft (2021) refere, ainda como tendência, que o talento está em todo o lado, num “mundo híbrido de trabalho”. O estudo afirma que o trabalho remoto impulsionou um vasto mercado de talentos, permitindo às organizações desenvolver equipas diversificadas, com um alto desempenho e com uma “reserva de talentos” quase ilimitada, sendo que os trabalhadores podem estar geograficamente dispersos (Microsoft, 2021). Deste modo, a localização deixa de ser um impedimento para o recrutamento de trabalhadores, favorecendo as organizações, que podem reter talentos e alcançar a vantagem competitiva.

### **1.2.1. Modelos de Trabalho Híbrido: Cruzando o Remoto e o Presencial**

Como previamente mencionado, o trabalho híbrido é a junção do trabalho remoto e da presença física na empresa ou na sede da entidade empregadora. Nesse sentido, Lenka (2021) afirma que esta combinação do teletrabalho e do trabalho presencial, resultam em três tipos de modelo híbrido de trabalho, sendo estes o “*Remote First Model*”, o “*Office Occasional*” e o “*Office First, Remote Allowed*”.

O primeiro modelo descrito por Lenka (2021), o “*Remote First Model*”, permite, geralmente, à maioria dos funcionários e à equipa de liderança, trabalhar apenas remotamente. Contudo, se existir uma necessidade urgente da presença física dos trabalhadores, esta pode ser colmatada, presencialmente, com a ida ao local por parte de poucos funcionários, podendo ocorrer um ou dois dias no mês (Lenka, 2021). Neste modelo, o espaço do escritório manter-se-ia “fisicamente presente” e, se alguém pretender utilizá-lo para o efeito, pode fazê-lo, mas não frequentemente, apenas quando solicitado (Lenka, 2021). No “*Remote First Model*” pode ser necessário que os trabalhadores se

encontrem, até porque, por vezes, a direção pode promover a realização de atividades, nas quais os trabalhadores que se encontrem num local de proximidade possam colaborar e trabalhar juntos (Lenka, 2021).

O “*Office Occasional*”, é o segundo modelo de trabalho híbrido mencionado por Lenka (2021). Existem, ainda, muitas organizações que não aceitaram o trabalho remoto, pelo que sentem que a presença física dos trabalhadores no escritório, duas ou três vezes por semana, é necessária à organização (Lenka, 2021). O “*Office Occasional*” é uma modalidade na qual há a necessidade da presença física, ocasionalmente, no escritório, por parte dos trabalhadores, da liderança, assim como da autoridade máxima (Lenka, 2021). A autora refere, também, que para os funcionários que não possam comparecer fisicamente na organização, existe a possibilidade de trabalhar remotamente.

Ainda relativamente ao modelo “*Office Occasional*”, esta é uma modalidade que pode trazer alguma insegurança aos trabalhadores remotos. Estes trabalhadores podem sentir que, por trabalharem à distância, são postos de lado e que, àqueles que se encontram a trabalhar presencialmente na organização, ser-lhes-ia atribuída mais importância (Lenka, 2021). De acordo com Lenka (2021), este é um assunto que deve ser abordado pela direção da organização, através de medidas que contribuam para que o trabalhador ultrapasse o sentimento de “inferioridade”, promovendo a sua segurança e estabilidade.

O terceiro modelo de trabalho híbrido apresentado por Lenka (2021), é o “*Office First, Remote Allowed*”. Este é uma junção entre o “*Remote First Model*” e o “*Office Occasional*” (Lenka, 2021). Neste modelo, a maioria dos trabalhadores, incluindo a equipa de liderança, vão regularmente ao escritório na organização e, os que optaram pelo trabalho à distância, são mantidos a par da informação considerada relevante pela organização (Lenka, 2021). Com o trabalho à distância, pode existir uma menor comunicação entre os funcionários, pelo que, à semelhança do segundo modelo descrito, a direção da organização deve agir de modo que o trabalhador remoto não se sinta negligenciado (Lenka, 2021). Assim, este modelo confere aos trabalhadores a oportunidade de participarem presencialmente no local físico de trabalho, contudo, permite também a flexibilidade do exercício do trabalho remoto aos trabalhadores que assim o pretendam.

### **1.2.2. Vantagens e Inconvenientes das Formas de Trabalho Híbrido: Uma Flexibilidade Excessiva?**

As formas de trabalho híbrido podem, também, ser abordadas face às suas vantagens e inconvenientes, quer para os trabalhadores, quer para a sociedade. Se por um lado, o trabalho flexível pode conferir aos trabalhadores mais autonomia, bem-estar e equilíbrio entre a sua vida pessoal e profissional, por outro, pode ter um efeito adverso, isto é, levá-los trabalhar mais horas diárias, intensificar o ritmo de trabalho e dificultar a definição de fronteiras entre o trabalho e o não trabalho (Dobbins, 2021). Deste modo, é perceptível que os benefícios da modalidade híbrida de trabalho, podem sugerir alguma ambiguidade face aos seus efeitos.

No que concerne às vantagens do modelo híbrido de trabalho, Lenka (2021) apresenta quatro benefícios. Estes são: a poupança de custos, devido ao facto de o trabalhador não despende tempo e dinheiro, em aspetos relacionados com a ida à organização; o aumento da eficiência e produtividade dos trabalhadores, pelo facto de poderem permanecer num ambiente à escolha e que lhes é favorável, permitindo um melhor desempenho; a eficácia desta modalidade como ferramenta de recrutamento, devido ao facto de permitir o recrutamento e o emprego a trabalhadores em qualquer local do mundo; e, a segurança dos trabalhadores, permitindo a execução das suas funções a partir de um ambiente seguro, protegendo o trabalhador, por exemplo, do vírus transmitido pela Covid-19, devido ao facto de o trabalhador se encontrar distanciado dos membros da organização (Lenka, 2021).

De acordo com Sokolic (2022), o modelo híbrido de trabalho parece ser bastante atrativo, sendo que permite combinar os benefícios de trabalhar num escritório, com a flexibilidade de trabalhar a partir de casa. Nesta modalidade híbrida, permanece a oportunidade de colaborar e interagir com os colegas de trabalho “cara-a-cara” e, simultaneamente, permite ao trabalhador reduzir os custos associados à deslocação “casa-trabalho” (Sokolic, 2022). De acordo com a autora, esta modalidade aparenta ser benéfica para os trabalhadores, permitindo que os mesmos possam executar as suas funções quer a partir da sua habitação, quer a partir do “escritório” sediado na empresa.

Se um modelo híbrido for implementado apropriadamente, este torna-se benéfico, não só para o trabalhador, mas para a organização. Existem evidências que sugerem que os trabalhadores que exercem a sua atividade a partir de casa tiram menos dias devido a doença, são mais motivados, e priorizam a sua liberdade face ao aumento salarial (Sokolic, 2022). Este último, de acordo com Sokolic

(2022), pode dever-se à poupança de recursos devido à diminuição das deslocações para a organização.

O trabalho híbrido pode ser também vantajoso para a sociedade. Uma grande parte das vantagens desta modalidade para a vida social, refletem-se em aspetos económicos, geográficos e voltados para o meio ambiente. Nesse seguimento, sendo que o trabalho híbrido apresenta benefícios como, por exemplo, o aumento da produtividade dos trabalhadores (Lenka, 2021) e o equilíbrio entre a vida privada e profissional dos mesmos (Sokolic, 2022), isto significa que as organizações e a sociedade irão beneficiar também. Isto é, se nesta modalidade de trabalho os trabalhadores se sentem mais realizados, existe a probabilidade de aumento dos níveis de satisfação e motivação no exercício da atividade profissional, traduzindo-se isto numa vantagem para as organizações e, posteriormente, para a economia.

A flexibilidade concedida pelo trabalho híbrido é mais uma das suas vantagens para a sociedade. Esta característica da modalidade de trabalho, pode permitir a dispersão dos trabalhadores geograficamente, constituindo este facto um benefício no que concerne às estratégias de recrutamento por parte das organizações (Lenka, 2021). Assim, a distância deixa de ser um grande constrangimento para empresas e trabalhadores.

Sokolic (2022) menciona como vantagem do trabalho híbrido a poupança de recursos, esta que tem lugar devido à redução do número de deslocações para a organização. Ao encontro desta abordagem, Silveira *et al.* (2014), neste caso aludindo ao teletrabalho, mencionam que o trabalho remoto permite a diminuição da poluição, precisamente pelo facto de se dar uma redução relativamente às questões do transporte. Nesse sentido, é perceptível que a modalidade híbrida de trabalho, pode constituir uma medida eficaz no que concerne a aspetos relacionados com o impacto ambiental das deslocações dos trabalhadores.

Ainda como vantagem do trabalho híbrido para o contexto social, podem ser referidos aspetos relacionados com a globalização. Vivemos, atualmente, num mundo globalizado, no qual os mercados são muito competitivos, e no qual a inovação possui um papel fundamental. Sendo que a inovação é uma fonte de vantagem competitiva por parte das organizações, esta possui, também, um papel fundamental para a produtividade, permitindo mais investimento, mais capital de conhecimento e mais criação de valor (Sokolic, 2022). Destarte, o trabalho híbrido anda de “mãos dadas” com a globalização, constituindo, deste modo, um benefício económico para a sociedade.

Apesar das suas vantagens, as formas de trabalho híbrido possuem, também, alguns inconvenientes. Nesse sentido, Lenka (2021) menciona quatro desvantagens: o trabalho de equipa é afetado, de modo que é mais desafiante a comunicação e a coordenação entre uma equipa, do que individualmente; o envolvimento dos funcionários é reduzido, e isto acontece devido ao facto da resolução de problemas à distância ser mais difícil; a utilização de “ferramentas” desatualizadas, devido ao facto do trabalho à distância necessitar de meios informáticos, nem sempre existe a facilidade de manuseamento por parte dos trabalhadores que, por vezes, podem também deparar-se com problemas associados à conectividade ou à *internet*, podendo levar a um atraso na realização das funções; e, a redução da visibilidade dos trabalhadores, que se deve ao facto da direção da organização não conseguir observar a performance e o progresso dos trabalhadores, podendo impactar a sua avaliação de desempenho e a promoção e progressão na carreira (Lenka, 2021).

De acordo com alguns dos inconvenientes acima mencionados, Sokolic (2022) aborda, também, a modalidade de trabalho híbrido, mencionando que a mudança espacial do trabalho afeta a dimensão humana da organização. A autora refere que a falta de interação “cara-a-cara” intensifica os desafios das relações sociais, psicológicas e emocionais dos trabalhadores (Sokolic, 2022). A escassez destes laços sociais leva a uma mais fraca identificação com a empresa, promovendo problemas de lealdades, taxas mais altas de *turnover*, problemas de motivação e produtividade (Sokolic, 2022), entre outras.

Existem diversos estudos que revelam que o trabalho híbrido pode traduzir-se num aumento das horas trabalhadas. Pelo seu caráter flexível, esta modalidade permite aos trabalhadores a organização do seu trabalho, algo que pode levar à dificuldade de “desligar” das tarefas exigidas pelo exercício profissional, refletindo-se nas outras áreas da vida dos indivíduos (Eurofound, 2022).

Na ótica de Iqbal *et al.* (2021), a modalidade híbrida apresenta três principais desvantagens. Os autores identificam como inconvenientes: o perigo do isolamento e a marginalização dos funcionários, os riscos cibernéticos e o perigo de violação de dados e, por fim, o progresso do local de trabalho híbrido (Iqbal *et al.*, 2021).

De acordo com Iqbal *et al.* (2021), o perigo do isolamento e a marginalização dos funcionários, tem lugar quando, após um longo período tempo em modalidade híbrida, o trabalhador sente falta da interação com os seus colegas de trabalho, dando lugar a uma rutura na comunicação e união da equipa. A este respeito, os autores mencionam, ainda, a marginalização dos trabalhadores, por exemplo de outras etnias ou *status* social. Iqbal *et al.* (2021) afirmam que os trabalhadores consideram difícil, após o isolamento a que estão sujeitos, a “inserção” num ambiente de trabalho no

qual existem diferenças alusivas às características sociais. Deste modo, o isolamento é um risco patente na modalidade híbrida de trabalho, e este pode originar comportamentos que induzam à marginalização de trabalhadores com características sociais distintas dos demais colegas.

Os riscos cibernéticos e o perigo da violação de dados, são a segunda desvantagem apresentada pelos autores acima mencionados. Quando os trabalhadores estão perante a modalidade de trabalho híbrido, estes encontram-se mais propensos à exposição cibernética e, conseqüentemente, às suas armadilhas. Apesar das precauções tomadas pelas empresas nesse sentido, existe sempre a possibilidade de um ataque cibernético comprometer a segurança da informação localizada nos meios informáticos do trabalhador, colocando em causa a segurança do mesmo e até da própria organização (Iqbal *et al.*, 2021). Nesse sentido, Iqbal *et al.* (2021) mencionam, ainda, que para atenuar a vulnerabilidade dos trabalhadores e, conseqüentemente, das organizações, a eventuais ataques informáticos, cabe à entidade empregadora dotar os seus trabalhadores de competências para a prevenção e resolução de problemas que possam surgir devido à exposição informática à qual estes estão sujeitos.

Finalmente, a última desvantagem referida por Iqbal *et al.* (2021) é relativa ao progresso no local de trabalho híbrido. Relativamente a este inconveniente, os autores mencionam que, devido aos progressos feitos pelas organizações no sentido de estas se adaptarem à modalidade híbrida, a ideia de voltar inteiramente a um sistema tradicional de trabalho é uma regressão (Iqbal *et al.*, 2021). Assim, perante todos os avanços que se dão na modalidade de trabalho híbrido relativos, quer ao desenvolvimento de estratégias de gestão, quer ao de estratégias de melhoria de segurança informática, qualquer “passo atrás” é um retrocesso. A “hibridez” do trabalho trouxe consigo diversas oportunidades e, para Iqbal *et al.* (2021), estas devem ser exploradas de modo a beneficiar as organizações e os seus trabalhadores, por exemplo na conciliação entre a vida privada e profissional.

De acordo com a Microsoft (2021), a tecnologia pode criar “estática digital”, caracterizada como “*the gap between what you try to communicate online and what the person receiving the message understands.*” (Microsoft, 2021, p.9). Se esta “estática digital” aumentar, aumenta também o cansaço, a ansiedade e as taxas de *burnout*, enquanto a motivação e o empenho entram em declínio (Microsoft, 2021). Deste modo, o trabalho a partir do digital promove o aparecimento de patologias associadas à saúde mental, traduzindo-se num inconveniente para os trabalhadores e, inevitavelmente, para as organizações também.

A Upright Pose (2022) conduziu um estudo que contou com a participação de dois mil trabalhadores em trabalho remoto e híbrido. Os resultados deste estudo concluíram que se deu um aumento de condições associadas à saúde física dos trabalhadores, indicando um aumento de dores lombares, de ombros e tensão ocular (Upright Pose, 2022). Os respondentes afirmam, também, ter reduzido a sua mobilidade diária, fazendo apenas pequenas deslocações na sua habitação e passando grande parte do dia sentados nas suas cadeiras de trabalho (Upright Pose, 2022). Assim, é notório que, para além de um impacto na saúde mental dos trabalhadores, as modalidades de trabalho híbrido têm, também, repercussões negativas na saúde física daqueles que a praticam.

A modalidade híbrida de trabalho deve, de acordo com Sokolic (2022), fazer-se acompanhar de uma estratégia bem planeada, caso contrário, pode traduzir-se numa experiência negativa para os trabalhadores e, por conseguinte, para a organização. A autora menciona que as “mudanças espaciais” afetam a “dimensão humana” das organizações e que, a quebra das interações *face to face* intensificam os desafios das relações sociais, emocionais e psicológicas (Sokolic, 2022). A falta dos laços sociais conduz a um rompimento da identificação com a organização, gerando, entre outros problemas, altos níveis de *turnover*, falta de motivação e produtividade e perda da cultura organizacional (Sokolic, 2022). Estes aspetos traduzem-se em desvantagens para o nível social, no sentido em que interferem com as relações sociais que têm lugar no quotidiano organizacional. Deste modo, a privação dos laços sociais em contexto de trabalho pode impactar negativamente a estabilidade e produtividade dos trabalhadores, ameaçando, conseqüentemente, as organizações e, numa perspetiva macrossocial, a economia.

No que concerne a este tópico de análise, relativo às vantagens e inconvenientes do trabalho híbrido para os trabalhadores e para o contexto social, é perceptível que, à semelhança do *home office* (que compõe, em parte, a modalidade híbrida), existem vários aspetos a considerar. Um dos “traços” que mais caracteriza estas modalidades, é a sua flexibilidade, no entanto, esta pode apresentar-se de dois modos, como vantajosa ou como inconveniente. Se por um lado, esta flexibilidade permite uma “liberdade” que outras modalidades não permitem, por outro, pode também levar ao excesso, no sentido em que pode tornar difícil a perceção da fronteira entre o trabalho e a vida privada. Nessa linha, existem aspetos que requerem uma maior atenção, contudo, apesar de alguma “escassez bibliográfica”, é perceptível que a “hibridez” do trabalho pode ser uma aliada para os trabalhadores e para a sociedade. Desde fatores como a qualidade de vida dos trabalhadores, que se traduz num maior índice de produtividade e, a partir daí, em valor económico, até à diminuição do impacto ambiental



devido ao menor número de deslocações, esta modalidade revela, de acordo com diversos autores, possuir todos os atributos para constituir o futuro do trabalho.

## **2. O *Welfare State* e o compromisso social**

O *Welfare State*, também designado de Estado de Bem-Estar ou Estado-Providência, constitui um papel fundamental nas sociedades atuais. Este conceito já era estudado por economistas políticos no século XIX, devido à preocupação existente entre a relação entre o capitalismo e o bem-estar social (Esping-Andersen, 1991). Apesar de algumas divergências nas suas concepções, os economistas políticos clássicos (de convicções liberais, conservadoras ou marxistas) “convergiram para o relacionamento entre mercado (e propriedade) e Estado (democracia)” (Esping-Andersen, 1991, p. 85). É assim perceptível, que este tópico é já alvo de análise há bastante tempo, ainda que indiretamente, devido ao facto de não possuir a designação que hoje lhe é atribuída.

Nesse sentido, pode afirmar-se que o desenvolvimento do Estado-providência está relacionado com o processo de industrialização e com os problemas sociais gerados a partir do mesmo. O capitalismo impulsionou o surgimento de alguma tensão e conflitos sociais, sendo, por muitos autores, atribuída a este a origem do *welfare state*. A Segunda Guerra Mundial e as crises económicas que a antecederam, como é o caso da Grande Depressão de 1929, tiveram também um papel fundamental para o desenvolvimento do *welfare state*. Estas crises, experienciadas a nível global, demonstraram que uma economia capitalista “liberal”, sem o controlo e regulação estatal, dava lugar a uma série de desigualdades sociais geradoras de tensões e conflitos que ameaçavam a estabilidade política (Boltanski & Chiapello, 2005). Deste modo, foram tomadas algumas medidas que permitiram o desenvolvimento do Estado-providência, este que é resultante de um compromisso entre as classes trabalhadoras e os detentores de capital, como forma de solucionar o histórico de lutas sociais e crises económicas que tinham lugar até à altura.

Esse “compromisso” entre os trabalhadores e os capitalistas é explicado sucintamente por Santos (2012). Nesse pacto,

“Os capitalistas renunciam a parte da sua autonomia enquanto proprietários dos fatores de produção (aceitam negociar com os trabalhadores temas que antes lhes pertenciam em exclusividade) e a parte dos seus lucros no curto prazo (aceitam ser mais fortemente tributados), enquanto os trabalhadores renunciam às suas reivindicações mais radicais de subversão da economia capitalista (o socialismo e, para o atingir, a agitação social sem condições face à injustiça da exploração do homem pelo homem). Esta dupla renúncia é gerida pelo Estado, o que confere a este alguma autonomia em relação aos interesses contraditórios em presença”. (Santos, 2012)

Feita uma breve contextualização às suas origens, importa estabelecer uma breve abordagem ao conceito de *welfare state*, este que é alvo de discussão no seio da literatura devido à sua complexidade. De uma forma genérica, o Estado-providência tem como principal objetivo a promoção do bem-estar e a proteção dos seus cidadãos e cidadãs, a partir de uma perspetiva de equidade, integração e justiça social (Esping-Adersen, 1991; Mozzicafreddo, 1994). Para além do desenvolvimento dos direitos de cidadania social e dos sistemas institucionais, o Estado-providência depende dos modelos económicos e das dimensões sociais, como são “o papel dos indivíduos, as características do mercado de trabalho, a organização da família e a capacidade da sociedade civil, moldando igualmente, e em consequência, as suas políticas sociais” (Alexandre & Martins, 2009). Estas políticas são as políticas públicas que resultam dos direitos económicos e sociais da generalidade dos cidadãos. Da educação à saúde, estas políticas traduzem-se em despesas empregues em bens e serviços consumidos gratuitamente pela sociedade. Deste modo, é perceptível que o Estado-providência assume um papel fulcral nas sociedades modernas, no entanto, de acordo com Castles (2004) e Mozzicafreddo (1994), este encontra-se sujeito a desafios decorrentes das transformações que têm lugar nessas mesmas sociedades.

O *welfare state* “envolve responsabilidade estatal no sentido de garantir o bem-estar básico dos cidadãos” (Esping-Andersen, 1991, p. 98). Nesta intervenção por parte do Estado-providência, como brevemente referido, estão envolvidos diversos aspetos inerentes à vida social, entre os quais: a saúde, a educação, a proteção social e aspetos relacionados com o emprego, como são as políticas de bem-estar no trabalho. Estas políticas de bem-estar no contexto do trabalho compreendem todas as estratégias tidas em consideração de forma a promover a qualidade de vida dos trabalhadores no âmbito laboral, passando, entre outras, pela flexisegurança e conciliação entre a vida profissional e pessoal/familiar.

A flexisegurança e a conciliação entre a vida privada e profissional são conceitos que têm vindo a ser abordados no âmbito da atividade laboral, integrando as políticas de bem-estar dos países de economia avançada nos finais do século XX. Apesar da existência de outras políticas de bem-estar no trabalho, no contexto deste estudo serão apenas tidas em consideração a flexisegurança e a conciliação. Estes conceitos são fundamentais no âmbito do trabalho, no sentido em que sustentam e promovem a segurança, a qualidade de vida e o bem-estar e equilíbrio pessoal e profissional dos trabalhadores.

## 2.1. Flexisegurança e as suas principais dimensões

A flexisegurança ou *flexicurity*, também designada por flexissegurança, flexigurança, entre outros designios, é um conceito que abrange políticas desenvolvidas no âmbito do mercado de trabalho. Este conceito teve como modelo de referência os mercados laborais da Dinamarca e da Holanda, estes que, após experienciarem altas taxas de desemprego de forma persistente, conseguiram ingressar na década de 1990, com alguns dos valores mais baixos de desemprego na Europa (Castelhano, 2010).

Nesse sentido, o termo “flexisegurança” entrou em voga,

“refletindo uma tendência crescente dos empregadores para favorecer uma legislação menos rígida de proteção do emprego, que permitisse flexibilidade suficiente para rapidamente contratar ou demitir trabalhadores ou para fazer um ajustamento interno da organização do trabalho nas suas empresas (por exemplo, diminuindo o número de horas de trabalho, reduzindo assim os custos salariais), em função das flutuações de procura no ciclo económico”. (Sultana, 2012, p.3)

Wilthagen e Tros (2004) também se debruçam acerca da noção de flexisegurança. Os autores definem este conceito como:

“a policy strategy that attempts, synchronically and in a deliberate way, to enhance the flexibility of labour markets, the work organisation and labour relations on the one hand, and to enhance security – employment security and social security – notably for weaker groups in and outside the labour market on the other hand”. (Wilthagen & Tros, 2004, p.5)

É assim perceptível que, para os autores Wilthagen e Tros (2004), a flexisegurança gira em torno de uma estratégia política que visa, por um lado, fortalecer a flexibilidade dos mercados de trabalho, a organização do trabalho e as relações laborais e, por outro, fortalecer a segurança para os grupos mais fragilizados dentro e fora do mercado de trabalho.

Contudo, Sultana (2012) menciona que uma maior flexibilidade por parte das entidades empregadoras pode traduzir-se numa maior insegurança para os trabalhadores. Nesse sentido, o autor refere que uma política de flexisegurança deve tentar concentrar-se na redução e controlo dessa insegurança dos trabalhadores, a partir de medidas externas à empresa (flexisegurança externa) e medidas internas à empresa (flexisegurança interna) (Sultana, 2012).

Sultana (2012) exemplifica a “flexisegurança externa”, através de medidas como: “proteção dos rendimentos para pessoas desempregadas, (...) formação adicional entre períodos, e serviços de informação, aconselhamento e orientação destinados a melhor adaptar a oferta à procura no mercado

de trabalho” (p.3). Relativamente às medidas de “flexisegurança interna”, estas podem ser: “garantias aos trabalhadores de um salário mínimo que assegure um nível de vida aceitável em troca de partilha de trabalho, por exemplo, ou pela aceitação de tarefas dentro da empresa que não estejam incluídas no contrato de trabalho” (Sultana, 2012, p.4).

De acordo com Sultana (2012), a flexisegurança não promove exclusivamente o interesse dos empregadores, providenciando aos trabalhadores, para além da segurança, outros benefícios. O autor afirma que estas políticas permitem uma maior liberdade às empresas para a adoção de “regimes de trabalho atípicos”, que podem favorecer algumas categorias profissionais, que valorizam um horário de trabalho flexível, a rotação e a partilha de trabalho, a oportunidade de mudança de regime de trabalho a tempo inteiro para tempo parcial (sem nenhuma desvinculação), períodos de tempo para dedicar ao estudo ou o descanso e atividades de lazer, “como forma de os ajudar a encontrar maior satisfação no trabalho e estabelecer um maior equilíbrio entre as responsabilidades familiares e os compromissos profissionais, bem como mais oportunidades de autodesenvolvimento e realização pessoal.” (Sultana, 2012, p.4). Deste modo, tanto o empregador, como o trabalhador, podem beneficiar da flexisegurança. O primeiro, o empregador, a partir da flexibilidade de ajustes à organização e, o último, o trabalhador, a partir de medidas que o salvaguardam, incluindo nos aspetos relacionados à separação vida privada/profissional.

Atendendo ao exposto, fica patente que o conceito de flexisegurança é composto por duas palavras-chave, ou duas dimensões, a “flexibilidade” e a “segurança”.

A “flexibilidade” e os seus atributos são questões abordadas por diferentes entidades e autores. Segundo a Comissão Europeia (2002), a flexibilidade é “a capacidade de as empresas se ajustarem à procura do mercado, abrangendo formas de flexibilidade externa, com repercussão na agilidade das empresas para contratar e despedir, e a flexibilidade interna, com repercussão na reorganização da força de trabalho das mesmas” (Castelhano, 2010, p.15). Nesse sentido, a flexibilidade confere às empresas/organizações uma maior agilidade para atuar com os seus trabalhadores, permitindo às mesmas agir de acordo com as suas necessidades em determinado momento.

Os autores Wilthagen *et al.* (2004) sugerem quatro tipos de flexibilidade. Estes são: a flexibilidade externa e numérica, baseada na contratação e despedimento; a flexibilidade interna e numérica, referente à flexibilidade de horário de trabalho, do trabalho suplementar e do trabalho a tempo parcial; a flexibilidade interna e funcional, que abrange uma pluralidade de empregadores e a organização

flexível do trabalho; e, finalmente, a flexibilidade salarial/financeira, relativa à remuneração em função dos resultados.

As diferentes dimensões de flexibilidade acima referidas, são contrabalançadas por diferentes dimensões relativas à segurança. Relativamente a este aspeto (a segurança) em contexto de trabalho, Centeno (2006) afirma que esta é uma questão fulcral, no sentido em que é, para os trabalhadores, um aspeto essencial relativo à sua atividade profissional. Sendo que a segurança se reflete na estabilidade dos trabalhadores, esta permite salvaguardar os interesses dos mesmos nas relações de trabalho e nas “redes de segurança” que têm lugar em caso de perda de emprego (Centeno *et al.*, 2006). Assim, a segurança é um fator crucial para os trabalhadores, no sentido em que serve quase que como uma forma de garantia dos seus interesses.

Segundo Wilthagen *et al.* (2004), a segurança assenta em quatro dimensões essenciais, nomeadamente: a segurança no trabalho, baseada na certeza de manter um emprego específico com um dado empregador; a segurança de emprego ou da empregabilidade, sustentada na garantia de permanecer num determinado emprego, mesmo que com outro empregador; a segurança do rendimento, baseada na proteção do rendimento em caso de perda de trabalho remunerado; e, ainda, a segurança combinada, relativa à capacidade de combinar o trabalho remunerado com outras responsabilidades e obrigações sociais. Estas quatro dimensões da segurança mencionadas pelos autores, permitem salvaguardar os interesses dos trabalhadores a partir de estratégias de proteção laboral, envolvendo aspetos desde a garantia de permanência num emprego em específico, até a uma remuneração em caso de perda do emprego.

## **2.2. Conciliação profissional e privada**

O conceito de conciliação ocupa também um lugar importante no contexto do trabalho. A questão do equilíbrio entre a vida profissional e a vida privada, em inglês *work-life balance*, tem sido alvo de análise pelas ciências sociais, partindo da mudança do tipo de família de um modelo parsoniano, para o modelo de dupla carreira ou duplo salário (Domingos, 2012). Nessa transição, o tipo de família no qual só a figura masculina tinha a função “ganha-pão” e a figura feminina a função exclusiva de cuidadora da família e da casa, deu gradualmente lugar a um modelo no qual os dois elementos do casal contribuem para o rendimento familiar, a partir exercício de uma atividade profissional (Andrade, 2010). De acordo com Andrade (2010), em meados dos anos 60, dá-se na

literatura científica, pela primeira vez, o estudo das relações entre os papéis familiares e profissionais, posteriormente designados de “estudos sobre famílias de duplo-emprego e dupla-carreira”, nos quais o foco era a análise do conflito entre o trabalho e a vida privada em casais britânicos. A autora menciona, ainda, que nesse período o trabalho e a família eram considerados duas esferas separadas, ligadas apenas conceptualmente na vida dos indivíduos.

Numa fase posterior, ambos os domínios, o do trabalho e o da família, começam a ser considerados como interdependentes. Esta “interdependência” nasce da crescente feminização do mercado de trabalho, que levou ao surgimento do modelo caracterizado pelo “duplo-salário”, assim como das correntes feministas que desconstruíram a ideologia de que o trabalho e a família constituíam duas esferas isoladas da vida social (Domingos, 2012). Nesse seguimento, emergem novos estudos em torno da vida profissional e familiar e também em torno da equidade de género que, como refere Andrade (2010), acabam, eventualmente, por traduzir-se em intervenções sociais, como são as leis para a igualdade de oportunidades.

Nessa linha, importa ainda referir que a conciliação da vida pessoal, familiar e profissional é um direito dos trabalhadores, estando consagrado na Constituição da República Portuguesa (CRP). Nesse sentido, a CRP refere, no Artigo 59º, nº1, alínea b) que:

“Todos os trabalhadores sem distinção de sexo, raça, cidadania, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, têm direito: A 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.” (Constituição da República Portuguesa, 2010, p.33)

Assim, pode observar-se que a conciliação entre “o pessoal” e profissional é um elemento fundamental na vida dos indivíduos, constituindo um direito dos trabalhadores, que visa a igualdade. A partir da “Proposta de Compromisso de Trabalho sobre a Conciliação entre Trabalho, Vida Familiar e Pessoal”, a República Portuguesa afirma que:

“A conciliação da vida profissional, pessoal e familiar é, por definição, um fator de ligação entre diferentes dimensões da vida das pessoas e do nosso modelo de organização social e económica. Tem por isso, em particular num país em que todos, mulheres e homens, trabalham na sua esmagadora maioria a tempo inteiro, fortes impactos na qualidade do emprego, no bem-estar e vida pessoal e familiar de todas as gerações, na vida das empresas e no seu desempenho, nomeadamente por via da produtividade, motivação de trabalhadores/as e níveis de absentismo. E, aspeto não menos importante,

um poderoso indutor de mais igualdade entre mulheres e homens.” (República Portuguesa – XXI Governo Institucional, 2019, p.1)

A esse propósito, importa ainda destacar que, no ano de 2018, foi lançado em Portugal o “Programa 3 em Linha” (2018-2019), que objetivava a promoção de um “maior equilíbrio entre a vida profissional, pessoal e familiar, como condição para uma efetiva igualdade entre homens e mulheres e para uma cidadania plena, que permita a realização de escolhas livres em todas as esferas da vida.” (República Portuguesa – XXI Governo Institucional, 2018, p. 3). Foram, nesse sentido, definidas 33 medidas que, de acordo com o programa, se demonstravam fundamentais para a redução do absentismo, para o aumento dos níveis de produtividade e para a retenção de talento. Posteriormente, foi feito um balanço da execução do programa, no qual consta que a maioria das medidas foram efetuadas com sucesso, tendo impactado positivamente a vida das pessoas, nomeadamente no que se refere às “práticas de conciliação nas entidades empregadoras no setor público e privado, à proteção da parentalidade e ao investimento em equipamentos, serviços e incentivos para a conciliação.” (República Portuguesa - XXI Governo Institucional, 2020).

Os organismos internacionais possuem também um papel essencial relativamente à conciliação. Instituições como a Eurofound e a OIT, apresentam um papel ativo na promoção de estratégias para o equilíbrio entre a vida profissional e familiar, seja por meio da sua oferta informativa, pelo seu envolvimento nas normas internacionais, pela elaboração de políticas ou pela conceção de programas destinados ao trabalho digno. Nesse sentido, importa fazer referência às estratégias mais recentemente desenvolvidas por estas instituições no âmbito da conciliação, estratégias estas que permitem uma disseminação de informação necessária para o combate às “más práticas” por vezes existentes em contexto laboral.

Nesse seguimento, é relevante mencionar o “Programa de trabalho 2021-2024” da Eurofound. Com este programa, para além de continuar a funcionar como centro de conhecimentos, a Eurofound compromete-se a fornecer importantes análises em torno dos desafios e dos aspetos relacionados com as condições de trabalho e o trabalho sustentável na UE, no qual se insere o tópico da conciliação trabalho-família (Eurofound, 2023). Serão fornecidas análises às tendências e progressos relativos ao trabalho durante o período de 2021 e 2024, com o intuito de “apoiar a ação política destinada a melhorar as condições de trabalho e a qualidade do emprego, tendo em vista o trabalho sustentável.” (Eurofound, 2023). Apesar deste programa não ser totalmente direcionado para a conciliação trabalho-



família, sabe-se que este tópico será parte integrante, tornando-se alvo de análise para eventuais melhorias que possam ser efetuadas com o intuito de alcançar o trabalho digno.

Também a OIT contribui ativamente para a conciliação entre a vida profissional e familiar. Relativamente ao papel deste organismo a nível global, é relevante fazer uma abordagem à plataforma digital desenvolvida para a conciliação família-trabalho destinada a empresas da América Latina e Caraíbas. Esta ferramenta virtual foi lançada no ano de 2021, com o principal objetivo de fazer face ao agravamento provocado pela Covid-19 perante a dinâmica trabalho-família nestes locais (OIT, 2021). Com a pandemia, deu-se um aumento da necessidade de cuidados e responsabilidades familiares sem precedentes, o que, nas conjunturas dessas regiões, acabou por afetar desproporcionalmente as mulheres (OIT, 2021). Nesse sentido, foi posta em prática a utilização dessa plataforma, oferecendo auxílio às empresas a partir de materiais, casos de sucesso e recursos que estas podem adotar, com a finalidade promover estratégias, junto dos seus trabalhadores, de conciliação entre as responsabilidades profissionais e familiares.

Neste tópico relativo à conciliação, importa ainda referir a recente entrada em vigor da diretiva do parlamento europeu e do conselho relativa à conciliação entre a vida profissional e a vida familiar dos progenitores e cuidadores. Esta entrou oficialmente em vigor em agosto de 2022, e os seus principais objetivos são “garantir a aplicação do princípio da igualdade entre homens e mulheres no que respeita às oportunidades no mercado de trabalho e ao tratamento no trabalho” e “permitir que os progenitores e as pessoas com responsabilidades familiares conciliem melhor as obrigações laborais e familiares” (Conselho Europeu, 2022). Em torno desta diretiva, encontram-se expostos diversos aspetos entre a dinâmica trabalho-família, estando envolvidos tópicos como a licença de paternidade, a licença parental, a licença de cuidador e, ainda, o direito de solicitar regimes de trabalho flexíveis em caso de necessidade. A Eurofound (2023) menciona que esta deverá servir como incentivo aos homens, para o usufruto de licenças para assistência familiar, o que permitirá um maior apoio à participação das mulheres no mercado de trabalho.

A conciliação representa, assim, um direito dos trabalhadores, que visa a conjugação das diversas dimensões da vida dos indivíduos. Uma “boa conciliação”, reflete-se em aspetos como a qualidade de vida do trabalhador, incluindo o seu bem-estar em contexto privado/familiar e profissional, assim como na sua prestação em âmbito laboral, dando lugar à diminuição dos níveis de absentismo, a uma maior produtividade e a um melhor desempenho, fatores estes que acabam por beneficiar, não só o trabalhador, mas também a entidade empregadora. Como é perceptível, por

exemplo através da plataforma virtual desenvolvida pela OIT para a América Latina e para as Caraíbas, existem diversas questões em torno das desigualdades de género perante a conciliação trabalho-família, que necessitam de ser tidas em consideração.

### **2.2.1. Persistência da divisão sexual do trabalho**

A temática relativa à conciliação levanta uma série de questões, como é o caso da desigualdade de género. Como mencionado previamente, a questão da conciliação emergiu com a crescente feminização do mercado de trabalho, contudo, esse percurso não se encontra concluído. Ainda que a “participação da mulher na força de trabalho esteja agora próxima ou igual à dos homens na maioria dos países industrializados, as mulheres continuam a fornecer uma parcela desproporcional do trabalho doméstico (como cozinhar e limpar) e cuidar das crianças.” (Marques, 2020, p.133). Apesar da maior integração da mulher no mercado de trabalho, é perceptível que as assimetrias relativamente ao género, ainda se fazem sentir nas dinâmicas sociais.

Esses aspetos enraizados na vida social estão, de acordo com Santos (2008), relacionados com a divisão sexual do trabalho. Esta decorre do facto de as mulheres possuírem como “vocação”, devido a fatores naturais e biológicos, a realização de atividades domésticas e cuidados familiares, tornando-se, deste modo, especializadas no “sector agregado doméstico/família”, enquanto os homens tendem a possuir uma especialização no “sector mercado de trabalho, na tarefa de provisão de sustento económico” (Casaca, 2009, p. 5). Opostamente aos homens, as mulheres priorizam o espaço doméstico e a família, sendo que não investem do mesmo modo que os homens na sua capacidade produtiva e na eficiência no mercado (Becker, 1993 cit. por Casaca, 2009). Nessa linha, é referido um “diferencial em capital humano em favor dos homens” que acaba por se traduzir no mercado de trabalho, quando os “empregadores optam, racionalmente, por recrutar os indivíduos com maior capacidade produtiva, sobretudo quando em causa está o preenchimento de postos de trabalho que requerem qualificações elevadas (empregos bem remunerados)” (Casaca, 2009, p.6), como acontece na força de trabalho feminina.

Como anteriormente referido, é perceptível que, atualmente, as exigências inerentes ao exercício da atividade profissional por parte dos homens e das mulheres são bastante idênticas, contudo, independentemente dessa igualdade de exigências profissionais, o mesmo não acontece na organização familiar e no espaço doméstico. A esse respeito, Andrade (2010) menciona que a

literatura evidencia dois aspetos divergentes: “por um lado, as atitudes relativas aos papéis de género mudaram no sentido de uma ideologia de género mais igualitária mas, por outro lado, a divisão das tarefas e responsabilidades domésticas não se modificou na mesma extensão.” (p.140). Nesta matéria, para além da desigualdade existente entre homens e mulheres, Domingos (2012) alude a uma tendência de comparação intergeracional, na qual o ponto de referência é a “família de origem”. Através desta comparação, a autora refere que os indivíduos “tendem a concluir que os homens “fazem mais” do que os seus pais faziam, e que as mulheres fazem hoje menos do que as suas mães faziam no passado em termos de tarefas domésticas” (Domingos, 2012, p.21).

Para contrariar essas tendências existentes na sociedade, torna-se imprescindível a aplicação da lei. De acordo com Rêgo (2010), a lei constitui um pilar fundamental, no sentido em que reconhece que tanto homens como mulheres são “seres humanos livres e iguais em dignidade e direitos” (p.57), tendo esta o papel de contradizer as normas sociais que atribuem ou pressupõe funções distintas e assimétricas quer para homens, quer para mulheres. A esse propósito,

“o reconhecimento pela lei da igualdade de homens e mulheres implica a reorganização social necessária a que deixe de se verificar, na prática, desigualdade e assimetria “inerentes” ao sexo no trabalho pago e não pago de prestação de cuidados à família, para se concretizar a repartição equilibrada entre homens e mulheres destas duas dimensões chave da vida humana, indispensáveis à própria existência da sociedade.” (Rêgo, 2010, p. 57).

Para além da importância que a lei constitui nesta temática, torna-se, também, importante o reconhecimento nacional e internacional da prioridade que constitui alcançar a igualdade de género, aumentar a participação das mulheres no mercado de trabalho e a promoção da “partilha paritária das responsabilidades e tarefas de cuidar entre homens e mulheres” (Domingos, 2012, p.3). O reconhecimento dessa prioridade faz parte da agenda de diversas instituições nacionais como, por exemplo, a Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género (CIG) e a Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE) (Ferreira & Monteiro, Trabalho, Igualdade e Diálogo Social: Estratégias e desafios de um percurso, 2013), e também internacionais, como é o caso da Organização das Nações Unidas (ONU), da OIT, da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) e da União Europeia (EU) (Pernas *et al.*, 2008). De acordo com os autores, estas instituições tiveram um papel fulcral no desenvolvimento de iniciativas levadas a cabo com o intuito da eliminação da discriminação associada ao género, dando vida a diversos estudos que permitiram aos responsáveis políticos uma análise a possíveis melhorias que poderiam ser feitas neste campo.

Nesse sentido, para além dos já conhecidos documentos que contemplam a problemática da igualdade, como são, por exemplo, a Carta das Nações Unidas (1945), a Declaração Universal dos Direitos Humanos (1948) e o Tratado de Roma (1957) (Pernas *et al.*, 2008), foram também desenvolvidos alguns movimentos políticos com o intuito de atenuar a disparidade existente entre homens e mulheres. A promoção da igualdade de género tem sido referida em manifestações políticas da União Europeia como a “A Carta das Mulheres” do ano de 2010, a “Estratégia para a Igualdade de Homens e Mulheres – 2020-2025” e o “Pacto Europeu para a Igualdade de Género – 2011-2020” e, a nível nacional, tem sido referida, por exemplo, na “Estratégia Nacional para a Igualdade e a Não Discriminação 2018-2030”. Assim, são perceptíveis os esforços para quebrar as assimetrias de género, estas que assentam em pressupostos enraizados na conceção dos papéis do homem e da mulher, tanto a nível profissional como privado/familiar.

As organizações desempenham também um papel essencial no desenvolvimento de iniciativas orientadas para a conciliação entre o trabalho e a família. Baseando-se em Sharon Lobel (1999), Ronald Burke e Debra Nelson (2002), Virgínia Ferreira (2010) faz uma sistematização das iniciativas levadas a cabo para uma promoção da diversidade nas organizações, entre as quais aborda as iniciativas destinadas à promoção da conciliação entre a vida profissional e familiar. Nesta abordagem, as iniciativas para a conciliação passam por: garantir a existência de modalidades flexíveis de trabalho (trabalho atempo parcial, teletrabalho, horários flexíveis, etc.); conceder “planos de benefícios” de acordo com as necessidades privadas de cada trabalhador/a; desenvolver e implementar esquemas de “interrupção de carreira”; garantia de licenças por motivos familiares (licença de maternidade, licença parental, licença por motivos familiares ou adoção); conceder “serviços de guarda” (infantários e cresces no local de trabalho, serviços de guarda após horários escolar, etc.); prestar auxílio financeiro (empréstimos, “cheques-serviço”, etc.); realização de atividades destinadas à disseminação de “uma filosofia de conciliação entre trabalho e vida privada e familiar”; e, finalmente, a inclusão da conciliação entre o trabalho e a família na missão da organização, assim como no seu planeamento estratégico (Ferreira, 2010).

A questão da desigualdade de género no contexto da conciliação levantou questões que se fizeram sentir durante o mais recente período pandémico. A OIT afirma que “As desigualdades entre mulheres e homens no mundo do trabalho que foram agravadas durante a pandemia da Covid-19 persistirão num futuro próximo” (OIT, 2021). Significa isto, que a crise sanitária veio acentuar, ainda

mais, as disparidades já existentes entre homens e mulheres, vindo-se agravada, também, devido à ascensão do teletrabalho.

Sendo que o trabalho remoto, e até mesmo o trabalho híbrido, podem significar trabalhar a partir de casa, “Estas pessoas consideram desafiante o equilíbrio entre as suas responsabilidades familiares e de trabalho, e estão a viver novas dinâmicas na gestão da conciliação entre a vida profissional e a pessoal.” (OIT, 2020, p.4). É assim perceptível que, no decorrer do período pandémico, aqueles que trabalharam a partir de casa estiveram bastante suscetíveis às questões relacionadas com o equilíbrio entre as dinâmicas pessoais e profissionais. Se, por um lado, estas modalidades protegeram, em parte, os trabalhadores das condições sanitárias experienciadas a um nível global, por outro, estas potenciaram o surgimento de uma “desarmonia” devido à interferência das questões familiares no trabalho, por exemplo, a partir de interrupções por membros da família, entre outros.

### **2.2.2. O Conflito Trabalho-Família**

Greenhaus e Beutell (1985) abordam o conflito trabalho-família (expressão geralmente empregue independentemente da direccionalidade do conflito em questão), afirmando que esta dualidade se define a partir da existência de papéis contraditórios, nos quais as pressões advindas dos domínios familiares e profissionais se tornam incompatíveis em alguns aspetos. Esta conceção por parte dos autores terminou com a convicção de que “o conflito trabalho-família seria unidirecional, contribuindo para o crescimento de uma perspetiva bidirecional, compreendendo uma influência recíproca entre as duas esferas.” (Alves, 2021, p. 10). Nesse sentido, existe, por um lado, o conflito trabalho-família, quando as imposições do trabalho interferem na família e, por outro lado, estamos perante o conflito família-trabalho, quando as exigências familiares interferem sobre o último. (Greenhaus & Beutell, 1985). Assim, é perceptível que estes conflitos podem impactar negativamente ambos os domínios, o familiar e o profissional, podendo este impacto ocorrer a partir da inadaptabilidade dos indivíduos às diversas exigências que têm lugar nas esferas da vida dos mesmos.

Para uma melhor abordagem à temática, será seguidamente apresentada uma sistematização dos modelos teóricos mais referidos na literatura (Tabela 2), como são: a teoria do *Spillover*, a teoria da compensação, a teoria da segmentação, a teoria do conflito de papéis e a teoria da escassez de recursos.

**Tabela 2 - Modelos Teóricos Relativos ao Conflito Trabalho-Família**

<b>Modelos Teóricos</b>	<b>Descrição</b>
<b>Teoria do Spillover</b>	A teoria do <i>spillover</i> tem por base a transmissão de estados de bem-estar ou conflito ( <i>spillover</i> positivo ou negativo, respetivamente) de uma determinada esfera da vida do indivíduo para outra. Esta teoria sugere que não existem evidências da separação entre os papéis profissionais e familiares, levando os indivíduos a transferirem atitudes, valores e comportamentos de uma esfera para a outra, significando isto que a satisfação ou insatisfação perante uma destas esferas, poderá afetar a outra. (Burke & Greenglass, 1987; Edwards & Rothbard, 2000; Staines, 1980; Zedeck, 1992).
<b>Teoria da Compensação</b>	A teoria da compensação assenta no facto de um indivíduo, perante a insatisfação sentida numa determinada esfera, procurar satisfação na outra. Ou seja, os indivíduos investem de diferentes formas em ambas as esferas, compensando numa delas aquilo de que sentem falta na outra. Esta teoria reconhece dois tipos de compensação: associada ao envolvimento, isto é, o indivíduo reduz o seu envolvimento na esfera que origina a insatisfação, compensando na outra esfera; ou associada às recompensas, ou seja, o indivíduo vai em busca de recompensas na esfera oposta à causadora de insatisfação, procurando um aumento da sua satisfação (Burke & Greenglass, 1987; Staines, 1980; Edwards & Rothbard, 2000; Evans & Bartolomé, 1984).
<b>Teoria da Segmentação</b>	A teoria da segmentação parte do pressuposto de que o trabalho e a família são duas esferas independentes da vida do indivíduo, não mantendo uma relação entre si. Esta teoria identifica uma delimitação clara entre o trabalho e a família, assumindo que, quando numa dada esfera, os indivíduos suprimem comportamentos, sentimentos e pensamentos que não sejam do papel que este desempenha. Esta teoria sofreu algumas alterações, no sentido em que os indivíduos podem experienciar algum grau de segmentação, contudo, o trabalho e a família constituem duas esferas altamente relacionados na vida humana (Burke & Greenglass, 1987; Edwards & Rothbard, 2000; Kanter, 1977; Clark, 2000).
<b>Teoria do Conflito de Papéis</b>	A teoria do conflito de papéis é baseada na tensão psicológica resultante das exigências de papéis que sejam conflitantes. Por conseguinte, nestas circunstâncias onde se dá uma incompatibilidade de papéis, ocorre o conflito. Esta teoria assume que cada papel necessita de ações e recursos que podem ser incompatíveis com o outro papel. Assim, a participação de um indivíduo em vários papéis resulta em conflito, na medida em que este sente dificuldades no desempenho satisfatório desses papéis, devido às pressões e exigências incompatíveis das esferas do trabalho e da família (Kahn <i>et al.</i> , 1964; Greenhaus & Beutell, 1985; Bhowon, 2013; Shivers-Blackwell, 2004).
<b>Teoria da Escassez de Recursos</b>	A teoria da escassez de recursos assenta na ideia de que os indivíduos possuem uma quantidade finita de recursos (como são a atenção, a energia e o tempo), e, ao dedicá-los às exigências de uma determinada esfera, não os poderiam utilizar para o desempenho de outra, necessitando assim o indivíduo de fazer escolhas. (Staines, 1980; Edwards & Rothbard, 2000; Zedeck, 1992).

**Fonte:** Elaboração Própria

De acordo com a literatura, a direccionalidade dos conflitos (trabalho-família ou família-trabalho), impacta diretamente o indivíduo e o ambiente que o rodeia. Nesse sentido, quando o conflito tem lugar

no âmbito do trabalho e se reflete na vida familiar, podem ser identificadas consequências ao nível do indivíduo, como é o caso do desenvolvimento de sintomatologia depressiva, fraca saúde, baixa autoestima e aumento do consumo de substâncias aditivas (Andrade, 2010). Para além das consequências no indivíduo, este conflito (trabalho-família) provoca também consequências na dinâmica familiar, tendo como resultados a “insatisfação geral com a família e com a relação conjugal, fraca participação nas actividades familiares, ausência em momentos importantes da vida familiar e dificuldades de interacção com os filhos” (Crouter *et al.*, 1999; Frone, 2003 cit. por Andrade, 2010, p.139).

Quando a direcionalidade do conflito tem a sua expressão da família para o trabalho, existem também repercussões que se fazem sentir. Destes impactos do conflito na vida dos indivíduos, podem destacar-se aspetos como o fraco desempenho e insatisfação profissional, altos níveis de absentismo, mudanças consecutivas no exercício profissional e, ainda, problemas de saúde (física e mental) (Andrade, 2010). De acordo com a literatura, Andrade (2010) refere ainda que, quando o conflito é de cariz bidirecional, as suas repercussões são cumulativas.

### **3. Metodologia**

Num processo de investigação, a metodologia constitui o “corpo orientador da pesquisa que, obedecendo a um sistema de normas, torna possíveis a selecção e articulação de técnicas, no intuito de se poder desenvolver o processo de verificação empírica” (Pardal & Correia, 1995, p. 10). Nesse sentido, possuindo a metodologia um papel fundamental no seio de qualquer investigação, será neste capítulo descrita toda a estratégia metodológica selecionada no âmbito deste estudo.

#### **3.1. Opção Metodológica e Objetivos de Investigação**

Para a concretização deste estudo, recorreu-se a uma metodologia mista, combinando as metodologias quantitativa e qualitativa. Creswell e Clark (2007) afirmam que:

“Mixed methods research provides more comprehensive evidence for studying a research problem than either quantitative or qualitative research alone. Researchers are given permission to use all of the tools of data collection available rather than being restricted to the types of data collection typically associated with qualitative research or quantitative research”. (Creswell & Clark, 2007, p. 9)

A utilização de uma metodologia mista permite uma abordagem mais aprofundada a uma determinada temática. De acordo com Creswell e Clark (2007), a utilização de uma metodologia que combina as abordagens qualitativas e quantitativas, permite uma melhor compreensão do problema de pesquisa do que a utilização de cada um dos métodos separadamente. Nesse sentido, este estudo incide numa análise aos resultados obtidos a partir do questionário “Regresso ao Trabalho Pós-Covid-19: (Re)Centramento de Valores”, assim como na realização de entrevistas a trabalhadores que pratiquem o regime híbrido, e que se insiram em áreas de atividade nas quais o teletrabalho seja permitido.

Com a intenção de um aprofundamento das modalidades híbridas de trabalho, este estudo assenta na compreensão do modo como estas modalidades interferem na vida privada e profissional dos trabalhadores e, a partir de uma alusão a políticas de bem-estar no trabalho, como são a flexisegurança e conciliação, compreender se estas modalidades híbridas se regem pelas mesmas. Desse modo, as questões que orientaram este estudo foram: Como é que as modalidades híbridas de trabalho influenciam a vida profissional, familiar e pessoal dos trabalhadores? De que modo as



modalidades híbridas de trabalho se alinham com as noções de flexisegurança e conciliação? As vantagens percebidas pelos trabalhadores nestas modalidades híbridas têm vindo a contribuir para um agravamento das assimetrias nas relações com o trabalho e na gestão das responsabilidades e papéis familiares/ privados?

Nesse seguimento, partindo de uma análise das modalidades híbridas de trabalho, este estudo procurou uma resposta a essas questões, tendo por base os seguintes objetivos específicos:

1. Caracterizar o perfil socioeconómico dos trabalhadores em modalidade híbrida;
2. Analisar as modalidades híbridas de trabalho postas em prática, considerando os contextos organizacionais;
3. Sistematizar principais vantagens e inconvenientes do trabalho híbrido do ponto de vista dos trabalhadores, incidindo nos principais fatores de motivação e de *stress*;
4. Compreender fatores de constrangimentos e/ou oportunidades potenciadas à luz da conciliação entre a vida profissional e a gestão dos papéis familiares/privados.

### **3.2. Técnicas de Recolha e Tratamento de Informação**

Para a concretização deste estudo foram utilizadas duas técnicas de recolha e tratamento de informação distintas. Para além da imprescindível revisão da literatura, recorreu-se, também, às técnicas de inquérito por questionário e à realização de entrevistas semi diretas.

#### **3.2.1. Inquérito por Questionário**

O inquérito por questionário é utilizado para a recolha de informação quantitativa nos vários domínios das ciências sociais. Esta técnica “Consiste numa interrogação sistemática de um conjunto de indivíduos, normalmente representativos de uma população global, com o objectivo de proceder a inferências e generalizações.” (Gonçalves, 2004, p. 78). Nessa linha, Quivy e Campenhoudt (1998), afirmam que esta técnica coloca “a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas relativas à sua situação social, profissional ou familiar, às suas opiniões, à sua atitude em relação a opções ou a questões humanas e sociais (...)” (p.188). O inquérito

por questionário possibilita, deste modo, a obtenção de um elevado número de informações acerca dos indivíduos, permitindo uma sistematização dos dados obtidos, que poderão ser generalizáveis a grandes universos.

No que concerne à aplicação do inquérito por questionário no presente estudo, serão tidos em conta os resultados obtidos ao estudo “Regresso ao Trabalho Pós-Covid-19: (Re)Centramento de Valores”, sob coordenação de Ana Paula Marques (ICS – Universidade do Minho). Este estudo contou com a aplicação de um questionário *online*, que teve lugar entre os dias 24 de janeiro e 9 de março de 2022, e que foi disseminado a partir de um *link* enviado para as redes de contactos dos investigadores. A partir do recurso a uma técnica de amostragem por conveniência, em “bola de neve”, foram obtidas 420 respostas válidas.

Para o tratamento dos dados obtidos a partir do questionário em questão, recorreu-se ao programa informático “IBM SPSS Statistics” (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 28. Através deste *software* foi analisada a base de dados composta pelas respostas ao questionário acima referido, tendo sido realizadas análises de estatística descritiva, assim como o cruzamento de dados relevantes para o presente estudo.

### **3.2.2. Entrevistas Semi Diretivas**

De modo a complementar a análise dos resultados obtidos a partir do estudo “Regresso ao Trabalho Pós-Covid-19: (Re)Centramento de Valores”, procedeu-se à realização de entrevistas semi diretivas. De acordo com Quivy e Campenhoudt (1998), a entrevista permite a obtenção de “informações e elementos de reflexão muito ricos e matizados. Ao contrário do inquérito por questionário, os métodos de entrevista caracterizam-se por um contacto direto entre o investigador e o seus interlocutores (...)” (p.192). A entrevista constitui uma técnica de recolha de dados, na qual, através da obtenção de testemunhos acerca de determinado assunto, acontecimento ou vivência, o investigador pode adquirir conteúdo informativo essencial para a sua investigação.

Dos tipos de técnica de entrevista existentes foi, neste estudo, utilizada a entrevista semi diretiva. Segundo Quivy e Campenhoudt (1998), neste tipo de entrevista o investigador possui algumas “perguntas-guia”, contudo, dá a liberdade ao entrevistado para desenvolver as suas respostas de acordo com a direção que para este seja adequada. Assim sendo, apesar de existir um guião pré-

definido pelo investigador, o entrevistado possui alguma flexibilidade para aprofundar as suas respostas e “conduzir” a entrevista de acordo com os aspetos que considera mais relevantes.

No âmbito desta investigação foram realizadas entrevistas a trabalhadores em modalidade híbrida. Sendo que um dos objetivos desta investigação assentava na compreensão das perceções dos “trabalhadores híbridos” face a esta modalidade de trabalho, foi elaborado um guião de entrevista (Anexo I) que serviu de orientação para a recolha dos testemunhos.

O guião da entrevista foi dividido em quatro partes distintas, sendo estas: “I - Situação atual face ao trabalho”, “II - Experiência e perceções acerca do trabalho híbrido”, “III - Trabalho híbrido e conciliação” e, finalmente, “IV - Perfil socioeconómico”.

Na primeira parte, correspondente à “Situação atual face ao trabalho”, as questões foram direcionadas para a descrição de um dia típico de trabalho, para a relação do trabalhador para com a empresa e, ainda, para uma primeira abordagem ao trabalho híbrido. Nesse sentido, pretendia-se que, nesta fase da entrevista, os entrevistados referissem brevemente a sua rotina de trabalho, passando pela área na qual exercem funções, pelos seus horários, espaço e equipamentos de trabalho, assim como, pelo seu vínculo laboral e tempo de exercício de funções na empresa, pela sua necessidade/vontade de adoção da modalidade híbrida de trabalho e, ainda, pela organização da mesma.

Numa segunda parte da entrevista, referente à “Experiência e perceções acerca do trabalho híbrido”, objetivava-se que os entrevistados descrevessem a sua transição e perceção acerca da modalidade híbrida de trabalho. Nesta fase, as questões feitas aos entrevistados baseavam-se na sua experiência nesta modalidade, nos mais diversos aspetos, passando pelo balanço da experiência, pelo contacto social com a organização e para com os colegas de trabalho, pelas principais distrações/interrupções sentidas no local de trabalho, pela satisfação com a modalidade, pelas vantagens, desvantagens e, ainda, por uma breve reflexão acerca do trabalho híbrido no futuro.

A terceira parte do guião de entrevista, alusiva ao tópico “Trabalho híbrido e conciliação”, visava uma melhor compreensão da modalidade de trabalho híbrido perante a conciliação entre a vida profissional e privada dos trabalhadores. Nesta fase, as questões basearam-se na gestão dos papéis familiares/privados com o trabalho, passando pelas suas dificuldades, por eventuais políticas/práticas implementadas pela empresa na qual trabalham com o intuito de promover a conciliação e, ainda, por eventuais sugestões de medidas consideradas essenciais pelos trabalhadores nesse sentido.

conciliação e, ainda, por eventuais sugestões de medidas consideradas essenciais pelos trabalhadores nesse sentido.

Na quarta e última parte do guião de entrevista, relativa ao “Perfil socioeconómico”, o objetivo prendia-se na recolha de alguns dados essenciais, como são: o sexo, a idade, a escolaridade, o estado civil, a composição do agregado familiar, entre outros igualmente relevantes, para traçar o perfil sociodemográfico e socioeconómico dos entrevistados.

Como critério na seleção dos entrevistados, foi tido em consideração o exercício da atividade profissional em modalidade híbrida e, ainda, a pertença ao setor económico dos serviços. Após a definição desse critério, foi realizada uma primeira interação com os entrevistados, a partir de uma lista de contactos pessoais. Estabelecido esse primeiro contacto, e após a aceitação por parte dos mesmos, foi enviado um e-mail com uma breve contextualização do estudo e, a partir daí, deu-se o agendamento de algumas das entrevistas. As restantes tiveram lugar a partir de contactos conhecidos pelos entrevistados.

Na totalidade, foram realizadas 10 entrevistas a “trabalhadores híbridos”, tendo 8 sido realizadas *online* (via *Google Meet* e *Zoom*) e, as restantes, via chamada telefónica e presencial. A duração das entrevistas variou entre os 20 e os 80 minutos.

O anonimato dos participantes e das respetivas empresas será sempre mantido no decorrer deste estudo. Foi concebido um Termo de Consentimento Informado (Anexo II), mas tendo em conta a modalidade da entrevista e a disponibilidade dos entrevistados, as entrevistas foram autorizadas oralmente, com exceção da entrevista presencial.

#### **4. A Modalidade Híbrida na ótica do Trabalhador**

A visão dos trabalhadores acerca das modalidades híbridas de trabalho constituiu um papel fulcral no desenvolvimento deste estudo. Nesse seguimento, com o intuito de compreender quais os pontos de vista dos trabalhadores neste regime, serão, nesta fase, apresentados e analisados os resultados obtidos a partir do questionário “Regresso ao Trabalho Pós-Covid-19: (Re)Centramento de Valores”, e proceder-se-á, também, à análise das entrevistas realizadas aos “trabalhadores híbridos”.

##### **4.1. Regresso ao Trabalho Pós-Covid-19: (Re)Centramento de Valores – Uma análise aos resultados obtidos**

Este tópico do presente estudo, constitui uma análise aos resultados obtidos a partir do estudo sociológico “Regresso ao trabalho Pós-Covid-19: (Re)centramento de valores”, sob coordenação de Ana Paula Marques (ICS - Universidade do Minho). Para tal, foram analisados globalmente os dados obtidos, sendo também feitos alguns cruzamentos de dados, essencialmente de modo a explorar algumas especificidades alusivas ao teletrabalho e ao trabalho híbrido, este último que constitui o foco desta dissertação.

##### **4.1.1. Perfil sociodemográfico dos respondentes**

De acordo com os resultados obtidos, é possível, desde já, fazer uma caracterização inicial dos respondentes. Do total de respostas, conclui-se que a maioria dos respondentes são do sexo feminino (68,3%), correspondendo o sexo masculino ao valor de 31,7% dos respondentes. Relativamente à idade média, esta compreende os 38,6 anos (42,1% entre os 31 e 50 anos, 36% tem até 30 anos e 20,2% possui idade superior a 50 anos). No que concerne à escolaridade, observa-se que a esmagadora maioria detém uma formação superior (85,9%) e, relativamente ao estado civil, a maioria encontra-se casada ou em união de facto (46%), seguido dos que declaram ser solteiro/as, num valor muito próximo, correspondente a 44,7%. A maioria dos respondentes indicaram que o seu agregado familiar é composto por 4 elementos, contando com os próprios. Grande parte dos respondentes reside no distrito de Braga (40,0%), seguido de Lisboa (15,2%), Porto (12,8%), Setúbal (6,8%), Aveiro (6,2%), Viana do Castelo (3,2%) e Coimbra (2,6%). Note-se, ainda, que 13 dos respondentes residem no estrangeiro (2,8%).

A relação dos respondentes face ao mercado de trabalho (Tabela 3), apresenta-se como um dos tópicos de maior relevância no âmbito desta análise. Nesse sentido, de acordo com as respostas ao questionário, pode observar-se que: 47,4% se encontram empregados de forma presencial, 21,9% encontram-se empregados em dias alternados de teletrabalho/presencial, e, em valores visivelmente menores, encontram-se os que estão em autoemprego (5,5%), os desempregados (2,6%) e os empregados em teletrabalho (1,5%). Dos grupos profissionais com maior expressão, destacam-se os “Especialistas das Atividades Intelectuais e Científicas” (25%), seguido de “Técnicos e Profissões de Nível Intermédio” (17,9%). Os restantes grupos profissionais encontram, também, alguma representação, contudo constituem maioritariamente valores residuais. De salientar, ainda, que a grande maioria dos respondentes (85,3%) declara que desde a pandemia não houve alteração no seu estatuto laboral. Relativamente ao rendimento do agregado familiar, a maior parte dos respondentes afirma que o rendimento disponível dá para viver (45,9%), seguido daqueles que afirmam que o rendimento disponível permite viver confortavelmente (45,4%). Alguns dos respondentes revelam ser difícil viver com o rendimento disponível (7,7%) e, 1% afirmam ser muito difícil viver com o rendimento disponível.

**Tabela 3 – Situação face ao trabalho**

<b>Neste momento, encontra-se:</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Empregado (em forma presencial)	199	47,4
Empregado (em teletrabalho)	65	15,5
Empregado em dias alternados de teletrabalho-presencial	92	21,9
Autoemprego (profissional liberal)	23	5,5
Desempregado	11	2,6
Outra Situação	30	7,1
<b>Total</b>	<b>420</b>	<b>100,0</b>

**Fonte:** Regresso ao trabalho pós-Covid-19 (2022)

No âmbito desta análise, importa ainda tentar compreender quais os grupos profissionais que mais se inserem nas modalidades de teletrabalho e de trabalho híbrido. Nesse sentido, foram realizados alguns cruzamentos de dados (Anexo III), que permitiram compreender que, de acordo com os grupos profissionais de acordo com a Classificação Internacional Tipo das Profissões (CITP grandes grupos), os Especialistas das Atividades Intelectuais e Científicas compõe o grupo que mais pratica estas modalidades de trabalho.

#### **4.1.2. O *settle* das modalidades híbridas: Teletrabalho e trabalho híbrido**

Antes de iniciar a análise neste tópico, importa referir a escolha do título. Optou-se pela utilização da expressão “*settle*”, como referência ao “assentar” das modalidades híbridas no contexto do trabalho. Não era nova a ideia de que decorria uma transformação digital, desconhecia-se apenas a velocidade com que esta viria a alcançar toda a estrutura social, nomeadamente o trabalho. Com a entrada em vigor dos confinamentos devido à crise pandémica, as organizações familiarizadas, ou não, com a modalidade de teletrabalho, viram-se obrigadas a enviar os seus trabalhadores para casa, necessitando de criar as conjunturas necessárias, para a que viria a ser “a mais vasta experiência de teletrabalho em massa da história.” (OIT, 2020, p. 1).

Para além de ter permitido, e ainda permitir, a garantia da continuidade das atividades económicas, o teletrabalho representa também uma modalidade bastante benéfica na vida dos que o praticam, facto que é bastante perceptível na análise a este estudo. Quando interpelados com algumas questões alusivas à modalidade de teletrabalho, em modo exclusivo ou alternado com o presencial, os respondentes referem diversos benefícios. Com efeito, perante o grau de concordância com algumas afirmações relativas a esta modalidade, observa-se que os respondentes: 36,3 % discordam totalmente que a dedicação exigida pelo teletrabalho torna difícil o cumprimento das suas responsabilidades pessoais; 34% discordam que durante o teletrabalho é frequentemente incomodado por membros da família; 33,7% discordam totalmente que o teletrabalho é stressante; 32,2% discordam totalmente que o teletrabalho aumenta a sua ansiedade; 30,7% discordam que o teletrabalho os faz sentir “isolados e desamparados”; 29,5% discordam totalmente que sentem dificuldade na separação da vida profissional da vida pessoal; 28,5% discordam totalmente que o teletrabalho condiciona negativamente a sua saúde física; e, 28% discordam que o teletrabalho condiciona negativamente a sua saúde mental.

Note-se ainda que: 43,5% concorda totalmente que a flexibilidade que o teletrabalho lhes oferece é positiva; 38% dos respondentes concordam que o teletrabalho lhes permite manterem-se focados no seu trabalho; 34,3% concordam que o teletrabalho lhes permite serem mais produtivos; 29,3% concordam totalmente que o teletrabalho melhorou a sua qualidade de vida; 25,5% menciona concordar totalmente com a afirmação “No futuro, considero possível desenvolver o meu trabalho apenas em regime de teletrabalho”. Perante a afirmação “O teletrabalho reforçou a minha motivação”, 25,5% dos respondentes discorda e 26,5% afirmam estar indecisos.

Ainda nesta secção, destinada à análise do teletrabalho e trabalho híbrido, importa compreender a faixa etária dos que praticam estas modalidades de trabalho. Nesse sentido, através da realização de tabelas cruzadas, agregando os dados referentes à ocupação e à idade, foi possível retirar algumas conclusões. Em regime de teletrabalho: 14,1% tinham até 25 anos; 17,2% tinham entre os 26 e os 29 anos; 14,1% entre os 30 e os 35 anos; e, com o valor superior nesta modalidade, 54,7% numa faixa etária acima dos 35 anos de idade. Relativamente aos respondentes em trabalho híbrido: 14,4% tinham até 25 anos; 10% tinham entre os 26 e os 29 anos; 11,1% entre os 30 e os 35 anos; e 64,4%, constituindo a grande maioria, inseriam-se os “trabalhadores híbridos” com uma idade superior a 35 anos.

De acordo com o estudo em questão, e tendo em conta a sua amostra, é perceptível que os respondentes que mais praticam estas modalidades de trabalho, possuem, na sua maioria, mais de 35 anos de idade. Tendo em conta as respostas obtidas, estas modalidades conferem aos trabalhadores benefícios que, em modalidade presencial, poderiam ter mais dificuldade em obter, como são, entre outras, a flexibilidade e a conciliação entre a vida privada e profissional.

#### **4.1.3. Regresso ao trabalho pós pandemia**

A ocupação do *home office* e do trabalho híbrido nas práticas profissionais, torna-se cada vez mais evidente. Apesar desse facto, no âmbito deste estudo, procurou-se compreender qual a relevância do retorno presencial ao local de trabalho. Nesse sentido, quando questionados acerca do grau de importância atribuído às razões para o regresso ao trabalho no formato presencial, após o confinamento, a maior parte referiu que este é “muito importante” (35,6%), seguido de “importante” (25,4%), sendo residuais os valores dos respondentes que consideraram o regresso ao trabalho presencial “pouco importante” (11,7%) ou “nada importante” (4,3%). 23% dos respondentes afirmaram



que o regresso ao trabalho presencial não se aplicava às suas situações. De notar, são as razões que suportam a importância do regresso ao trabalho no formato presencial (Tabela 4). Com a categoria de resposta “muito importante”, podem ser salientados os seguintes argumentos: manter o equilíbrio mental e psicológico (55,2%); ser útil à sociedade e a todos os que dependem de mim (43,1%); conciliar a vida família/privada com a atividade profissional (41%); conseguir equilibrar o trabalho com o tempo de lazer (40,1%); manter a realização profissional (40,1%); manter o nível económico do agregado familiar (37,6%); e ainda, evitar o risco de eventual desemprego (32,2%). À categoria de resposta “importante”, destacam-se as seguintes posições: (re)encontro com os colegas de trabalho (41,9%); voltar à rotina diária (37,9%); e, preservar os postos de trabalho/ emprego (32,9%). Relativamente às razões para regressar ao trabalho presencialmente, referidas pelos respondentes como “pouco” ou “nada importantes”, destacam-se as seguintes: evitar o risco de eventual desemprego; e, ainda, a preservação do posto de trabalho/emprego.

**Tabela 4 - Razões para regressar ao trabalho presencial (%)**

	<b>Nada importante</b>	<b>Pouco importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Muito importante</b>	<b>N</b>
Voltar à minha rotina diária	12,8	16,2	37,9	33,2	235
Manter o nível económico do agregado familiar	18,8	14,0	29,7	37,6	229
(Re)encontrar os colegas de trabalho	5,6	11,5	41,9	41,0	234
Preservar o meu posto de trabalho/emprego	19,0	16,9	32,9	31,2	231
Manter o equilíbrio mental e psicológico	8,6	6,5	29,7	55,2	232
Conciliar a vida familiar/privada com a atividade profissional	9,8	13,7	35,5	41,0	234
Conseguir equilibrar o trabalho com o tempo de lazer	9,9	12,5	37,5	40,1	232
Evitar o risco de eventual desemprego	21,7	18,7	27,4	32,2	230
Manter-me realizado numa atividade profissional	13,4	7,8	38,8	40,1	232
Ser útil à sociedade e a todos os que dependem de mim	12,9	11,2	32,8	43,1	232

**Fonte:** Regresso ao trabalho pós-Covid-19 (2022)

Os motivos referidos pelos respondentes aparentam ser de cariz pessoal, estando englobados aspetos como a saúde mental, o equilíbrio entre a vida privada e profissional, a importância dos tempos de lazer, entre outros. Razões de natureza coletiva, encontram-se, também, patentes nos resultados.

A pandemia provocada pela Covid-19 veio, seguramente, alterar as conceções relativas ao futuro do trabalho, tendo desafiado quaisquer certezas que anteriormente pudessem ter lugar na sociedade. Foram diversas as provas que esta crise trouxe consigo, levantando interrogações face à descentralização do trabalho como é hoje conhecido, às dimensões espaço/tempo e os seus rearranjos no futuro, entre outros aspetos económicos e sociais.

#### **4.1.4. Receios no Futuro Próximo**

Um dos aspetos em análise neste estudo, prende-se com os eventuais receios face ao futuro do trabalho, que “é hoje profundamente incerto” (Islam, 2020). Com efeito, no sentido de compreender quais os fatores de maior apreensão face ao futuro, atente-se à tabela 5.

Os receios dos respondentes, num futuro próximo (2 a 3 anos), não revelam um valor altamente significativo face às categorias “muito” receio ou “algum” receio. No entanto, os resultados obtidos demonstram que os respondentes têm “algum” receio de uma redução dos rendimentos económicos (32,3%).

**Tabela 5 - Receios no futuro próximo (%)**

	<b>Nenhum</b>	<b>Pouco</b>	<b>Algun</b>	<b>Muito</b>	<b>N</b>
Vir a ser dispensado/despedido pela entidade patronal	38,8	30,1	19,3	11,8	389
Abrir falência da empresa/negócio em que estou envolvido	54,7	24,9	14,2	6,2	386
Ter uma redução dos rendimentos económicos	21,1	23,6	32,3	20,0	390
Ser substituído pela tecnologia digital	42,7	30,1	18,7	8,5	386
Não possuir competências digitais e transversais exigidas pelo mercado de trabalho	36,5	32,1	22,5	8,8	386
Ser obrigado a aceitar turnos e horários de trabalho desregulados	40,5	26,9	21,3	11,3	390
Ter de aceitar abdicar de direitos até então consagrados na lei	32,2	25,0	26,0	16,8	388
Assistir à redução de direitos individuais com o aumento do controlo pelos órgãos do Estado	28,6	29,4	24,2	17,9	385
Ser alvo de constante controlo e supervisão pelas entidades de saúde pública	32,1	33,2	21,6	13,1	389
Ser ultrapassado pela geração mais jovem na utilização do digital	39,5	33,3	20,2	7,0	387
Ser vítima de estigma social (por desemprego, ser migrante, ser velho, etc.)	44,7	27,8	19,2	8,3	385

**Fonte:** Regresso ao trabalho pós-Covid-19 (2022)

Inversamente, nas categorias “nenhum” ou “pouco” receios no futuro próximo, os valores são superiores, destacando-se, entre outros: abrir falência da empresa/negócio no qual estão envolvidos (54,7%); serem vítimas de estigma social (por desemprego, ser migrante, ser velho, etc.) (44,7%); serem substituídos pela tecnologia digital (42,7%); serem obrigados a aceitar turnos e horários de trabalho desregulados (40,5%); serem ultrapassados pela geração mais jovem na utilização do digital (39,5%); serem dispensados/despedidos pela entidade patronal (38,8%); não possuírem competências

digitais e transversais exigidas pelo mercado de trabalho (36,5%); serem alvo de constante controlo e supervisão pelas entidades de saúde pública (33,2%); terem de aceitar abdicar de direitos até então consagrados na lei (32,2%); e, assistirem à redução de direitos individuais com o aumento do controlo pelos órgãos do Estado (29,4%).

#### **4.1.5. Atitudes e Valores face ao Trabalho: Mudanças pós confinamentos?**

A tabela 6 demonstra o *gap* entre as atitudes e valores face ao trabalho antes e depois dos confinamentos provocados pela Covid-19, tendo em conta as alterações sentidas pelos respondentes nos períodos pré e pós pandemia.

A partir de uma análise aos valores apresentados na tabela, pode observar-se que, de um modo geral, não existe uma discrepância muito significativa entre os valores referentes ao trabalho antes e depois da pandemia. Com efeito, estes dados demonstram que, apesar de ligeiras alterações, os confinamentos não tiveram um impacto muito expressivo face às atitudes e valores dos respondentes.

**Tabela 6** - Atitudes face ao trabalho: GAP antes e após o confinamento (*médias*)

	<b>Antes</b>	<b>Depois</b>	<b>Gap</b>
O meu trabalho é seguro e estável	3,71	3,64	0,1
O meu trabalho tem boas oportunidades de progressão profissional e de carreira	3,04	3,11	-0,1
O meu trabalho permite-me aceder a uma condição social prestigiada	3,09	3,17	-0,1
O meu trabalho deixa-me tempo livre suficiente para fazer outras coisas	3,36	3,46	-0,1
O meu trabalho provoca-me ansiedade	3,14	3,19	-0,1
O meu trabalho é interessante	3,93	3,91	0,0
O meu trabalho permite-me adquirir novos conhecimentos	4,09	4,06	0,0
O meu trabalho permite-me ter autonomia	3,92	3,93	0,0
O meu trabalho confere sentido à minha vida privada	3,36	3,41	-0,1
O meu trabalho contribui para o meu equilíbrio mental e emocional	3,55	3,58	0,0
O meu trabalho permite-me socializar com os meus colegas	3,87	3,72	0,2
O meu trabalho permite-me ser feliz	3,69	3,67	0,0

(Escala: 1=discordo totalmente; 5=concordo totalmente)

**Fonte:** Regresso ao trabalho pós-Covid-19 (2022)

O *gap* com um valor mais elevado (0,2), é relativo à afirmação “o meu trabalho permite-me socializar com os meus colegas”, o que demonstra que existiu, efetivamente, uma alteração face ao contacto social para com os colegas de trabalho. Este facto deu-se, indubitavelmente, devido às restrições e medidas de distanciamento social impostas pelo governo, com o intuito de minimizar a propagação do vírus que, na altura, constituía a prioridade máxima. Todavia, essas necessárias estratégias de contenção, “contiveram” também as interações sociais que ocorriam nos diversos contextos de trabalho. Nesse sentido, várias mudanças tiveram lugar, entre as quais o já referido

trabalho remoto, que deu lugar às reuniões virtuais e ao aumento da comunicação digital, por exemplo, por meio de plataformas como é o caso do *Microsoft Teams*.

#### **4.1.6. Valores sobre o Trabalho em Geral: Do “desligar” à promoção**

No âmbito deste estudo, foram também analisados alguns valores sobre o trabalho em geral. Com efeito, quando interpelados acerca a importância de alguns aspetos relacionados com a procura de trabalho (tabela 7), os respondentes identificam diversas características que consideram serem relevantes em contexto laboral. Nas posições relativas com categoria de resposta “muito importante”, são referidos os seguintes argumentos: ser um trabalho que promova o meu bem-estar físico e mental (69,3%); ser um trabalho que permita conciliar com as responsabilidades familiares (67,7%); ter um trabalho que respeite o direito a “desligar” (63,9%); ter um trabalho que permita novas aprendizagens (62,6%); ser um trabalho ética e socialmente responsável (62%); ser um trabalho seguro (57,3%); ser um trabalho em que pudesse ter iniciativa e autonomia (53,3%); e, ter boas oportunidades de promoção (49,8%). Na categoria de resposta “importante”, pode salientar-se com os valores mais expressivos, a importância de ter uma remuneração elevada (58%); e ter competências digitais (47,1%). Nas categorias “nada” ou “pouco importante”, os valores não se demonstram muito elevados, destacando-se apenas, como “pouco importante”, os seguintes argumentos: ter um trabalho que permita alternar o desempenho presencial à distância (20,3%); e, ainda, ter um tempo de trabalho mais reduzido (19,8%).

Os resultados apresentados, demonstram que, para os trabalhadores, os aspetos relativos ao bem-estar e à conciliação entre a vida privada e profissional, são cruciais no âmbito do trabalho. É notório que os trabalhadores esperam, ou ambicionam, por parte das organizações, práticas e atitudes que lhes permitam “desligar” e que, simultaneamente, fomentem a aprendizagem, a segurança, a iniciativa, a autonomia e a oportunidade de promoção. A valorização destes aspetos vai ao encontro da Teoria dos Dois Fatores, apresentado por Frederick Herzberg (1959), no âmbito da satisfação e insatisfação no trabalho. Para além dos fatores de higiene (ou externos), que englobam, entre outros aspetos, a política empresarial, as condições de trabalho, o salário, a segurança e a vida pessoal, o autor aborda também os fatores motivacionais (ou internos) que se relacionam com as atividades dos indivíduos e com o sentimento de crescimento e reconhecimento ao nível profissional. Nesse sentido, confrontando os resultados dos respondentes perante os valores que consideram importantes para o trabalho, e a teoria de Herzberg, é perceptível que os trabalhadores procuram em contexto profissional, característi-

cas que lhes permitam a satisfação, realização e desenvolvimento pessoal. Como referido, a partir dos valores apresentados na tabela é ainda perceptível que, a remuneração e as competências digitais são, também, fatores importantes para os trabalhadores. Nesse sentido, para além da importância conferida ao fator remuneratório, é visível a necessidade de *skills* referentes à utilização de meios digitais.

**Tabela 7 - Valores importantes para o trabalho (%)**

	<b>Nada imp.</b>	<b>Pouco imp.</b>	<b>Importante</b>	<b>Muito imp.</b>	<b>N</b>
Ser um trabalho seguro	1,0	4,6	37,1	57,3	412
Ter uma remuneração elevada	,2	3,9	58,0	37,8	407
Ter boas oportunidades de promoção	,7	7,4	42,2	49,8	408
Ser um trabalho em que pudesse ter iniciativa e autonomia	,7	2,9	43,0	53,3	409
Ser um trabalho que promova o meu bem-estar físico e mental	,7	1,2	28,7	69,3	411
Ser um trabalho ética e socialmente responsável	,7	3,4	33,9	62,0	410
Ter um trabalho que permita novas aprendizagens	,5	2,7	34,2	62,6	409
Ser um trabalho que lhe permitisse conciliar com as responsabilidades familiares	1,2	2,4	28,6	67,7	409
Ter um trabalho que respeite o direito a “desligar”	,7	4,6	30,7	63,9	410
Ter um trabalho que permita alternar o desempenho presencial e à distância	7,8	20,3	35,3	36,5	408
Ter um tempo de trabalho mais reduzido (por exemplo, 4 dias de trabalho)	6,3	19,8	36,1	37,8	410
Ter competências digitais	3,4	12,9	47,1	36,6	410

**Fonte:** Regresso ao trabalho pós-Covid-19 (2022)

#### 4.1.7. Bem-estar Subjetivo: Satisfeitos e felizes no trabalho?

Relativamente ao bem-estar subjetivo dos trabalhadores, é perceptível, como demonstra a tabela 8, que os valores médios de resposta se situam entre 3,6 e 7,8. Com valores médios menores (3,6), destaca-se o indicador “Muitas vezes, sinto-me triste e desisto com facilidade” e, com o valor médio mais elevado (7,8), destaca-se o indicador relativo à concordância com a afirmação “De uma forma geral, sinto que o que faço na vida tem valor e vale a pena”. Considerando o desvio padrão (DP), o indicador que apresenta uma maior dispersão é “De uma forma geral, sinto que a pandemia me afeta emocionalmente” (DP=2,82) e, o indicador com menor variabilidade, é “De um modo geral, a minha vida aproxima-se do que eu gostaria” (DP=1,84).

**Tabela 8** - Indicadores de bem-estar subjetivo

	<b>Média</b>	<b>Desvio padrão</b>	<b>N</b>
Sou sempre otimista em relação ao meu futuro	7,1	1,96	417
De um modo geral, a minha vida aproxima-se do que eu gostaria	6,8	1,84	417
Fico facilmente irritado(a) e com raiva	4,3	2,63	416
Muitas vezes, sinto-me triste e desisto com facilidade	3,6	2,46	417
Sinto que sou livre de decidir por mim próprio(a) como viver a minha vida	6,8	2,41	416
Gosto de planear e preparar o futuro	7,7	1,97	417
De uma forma geral, sinto que o que faço na vida tem valor e vale a pena	7,8	1,92	414
De uma forma geral, sinto que a pandemia me afeta emocionalmente	6,1	2,82	417

(Escala: 0=discordo totalmente; 10=concordo totalmente)

**Fonte:** Regresso ao trabalho pós-Covid-19 (2022)

No que concerne à satisfação com a vida e grau de felicidade (tabela 9), os valores médios situam-se entre 7 e 7,5. Observa-se uma média de 7,5 (DP=1,60) na satisfação com a vida em geral, a



média de 7,0 (DP=1,73) na satisfação com o nível de vida atual e, finalmente, a média de 7,4 (DP=1,49) relativamente ao grau de felicidade. Perante os valores do desvio padrão apresentados, estes indicam uma baixa variabilidade dos valores de resposta em relação à média. De acordo com os resultados apresentados, os respondentes demonstram estar satisfeitos e felizes, tendo em conta a sua vida de uma forma geral.

**Tabela 9** - Satisfação com a vida e grau de felicidade

	<b>Média</b>	<b>Desvio padrão</b>	<b>N</b>
Em que medida está satisfeito com a sua vida, em geral	7,5	1,60	414
Em que medida está satisfeito com o seu nível de vida atual	7,0	1,73	416
Considerando todos os aspetos da sua vida, qual o grau de felicidade que sente	7,4	1,49	415

(Escala: 0=extremamente insatisfeito/infeliz; 10= extremamente satisfeito/feliz)

**Fonte:** Regresso ao trabalho pós-Covid-19 (2022)

A satisfação com a vida e o grau de felicidade, foram também analisados tendo em conta os trabalhadores em regime remoto e em trabalho híbrido. Nesse sentido, foram realizados alguns cruzamentos de dados (Anexo IV), apresentados em frequências nos gráficos que se seguem.

Tendo em conta o gráfico 1, é perceptível que o nível de satisfação com a vida, em geral, é superior nos “trabalhadores híbridos”, apresentando estes valores mais altos na escala de satisfação, em comparação com os respondentes que praticam o regime de teletrabalho. Com efeito, a maior parte dos trabalhadores em modalidade híbrida, apresentam um grau de satisfação equivalente a 8, na escala utilizada, enquanto os trabalhadores em regime exclusivamente remoto apresentam um valor correspondente a 7.

**Gráfico 1** - Satisfação com a vida, em geral, em teletrabalho e trabalho híbrido



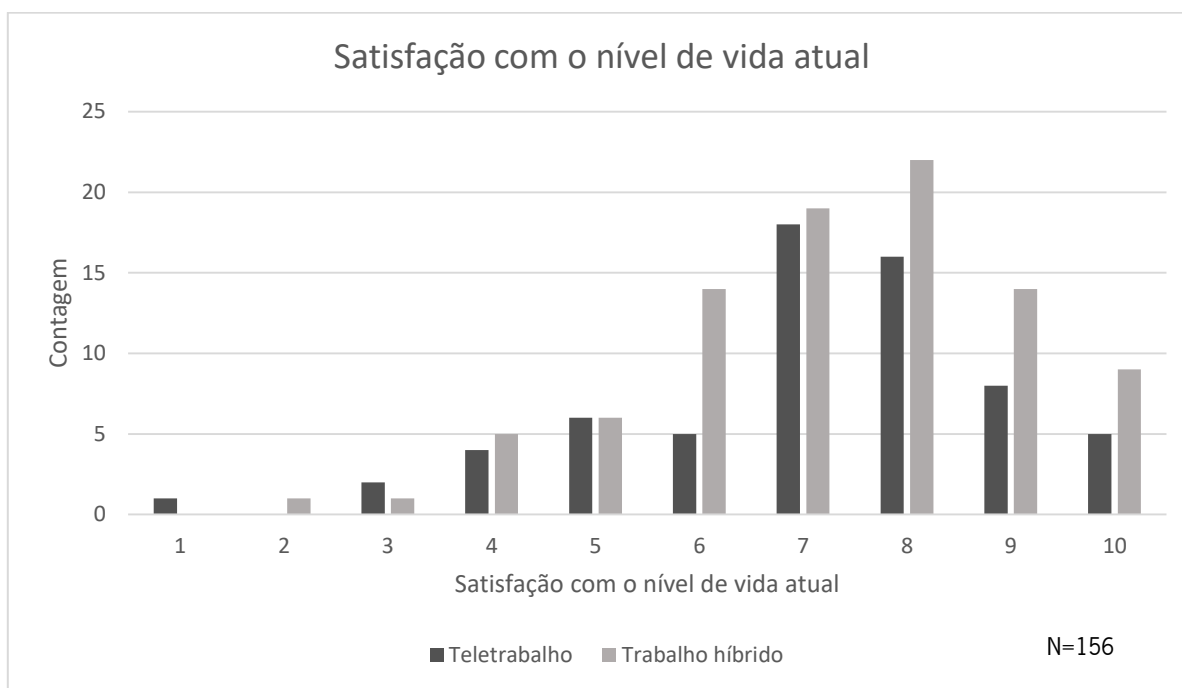
(Escala: 0=extremamente insatisfeito/infeliz; 10= extremamente satisfeito/feliz)

**Fonte:** Regresso ao trabalho pós-Covid-19 (2022)

A mesma conclusão pode ser aplicada relativamente ao grau de satisfação com o nível de vida atual, dos respondentes que praticam as modalidades de teletrabalho e trabalho híbrido, como demonstra o gráfico 2. Na representação gráfica das frequências, pode observar-se que, os trabalhadores em modalidade híbrida, apresentam um grau de satisfação com a vida atual equivalente a 8, enquanto os trabalhadores em regime de *home office* referem um grau de satisfação correspondente a 7, na escala utilizada.

Estas tendências podem ser explicadas, considerando os benefícios abrangidos pela “hibridez” do trabalho. Nessa linha, tendo em conta que o trabalho híbrido junta o “melhor dos dois mundos”, isto é, as vantagens do trabalho presencial, como é o caso da interação com outros membros da organização, e as vantagens do trabalho remoto, por exemplo, a flexibilidade, a poupança de tempo e custos, a conciliação entre a vida privada e profissional, entre outros aspetos, fará sentido que os trabalhadores que sintam mais satisfeitos e realizados nesta modalidade.

**Gráfico 2** - Satisfação com o nível de vida atual em teletrabalho e trabalho híbrido

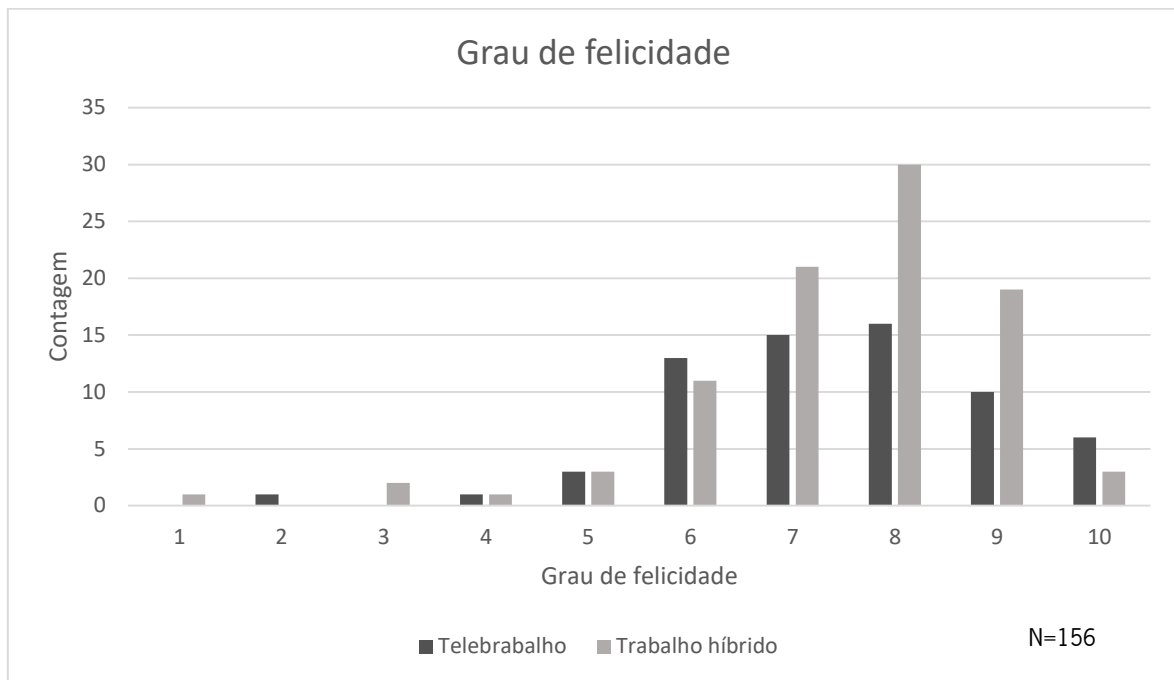


(Escala: 0=extremamente insatisfeito/infeliz; 10= extremamente satisfeito/feliz)

**Fonte:** Regresso ao trabalho pós-Covid-19 (2022)

O grau de felicidade dos trabalhadores em regime remoto e híbrido apresenta-se no gráfico 3. Contrariamente aos gráficos que o antecipam, o grau de felicidade apresenta níveis comuns entre o teletrabalho e o trabalho híbrido. Nesse sentido, é perceptível que a maior parte dos trabalhadores em regime híbrido situa o seu grau de felicidade no nível 8, tendo o mesmo valor referido pelos trabalhadores em regime remoto.

**Gráfico 3** - Grau de felicidade em teletrabalho e trabalho híbrido



(Escala: 0=extremamente insatisfeito/infeliz; 10= extremamente satisfeito/feliz)

**Fonte:** Regresso ao trabalho pós-Covid-19 (2022)

De acordo com os resultados obtidos, é perceptível que, apesar da crise pandémica e dos sucessivos confinamentos e restrições que esta trouxe, os respondentes demonstram capacidade de adaptação e superação. Os resultados permitem constatar, de um modo geral, que as modalidades de trabalho remoto e de trabalho híbrido não constituem fatores de *stress* e ansiedade para os que as exercem, não tendo prejudicado a sua saúde física e mental. Contudo, apesar de representarem valores menos significativos, fica patente que a pandemia deixou fragilidades em alguns dos trabalhadores, que referem, por exemplo, que o teletrabalho dificultou o cumprimento de algumas das suas responsabilidades pessoais ou que não reforçou a sua motivação.

De um modo geral, os resultados demonstram o papel fulcral da segurança, da remuneração e da autonomia, entre outros aspetos, que permitam aos trabalhadores qualidade de vida e bem-estar no trabalho. Nesse sentido, cabe às organizações a mobilização dos seus recursos, promovendo culturas organizacionais focadas nos trabalhadores e nas suas necessidades.

## 4.2. Reforço das perceções positivas da Modalidade Híbrida

Nesta fase, serão apresentados os resultados obtidos através da realização das entrevistas, tendo por base uma análise do conteúdo das mesmas. Esta análise aborda os aspetos essenciais propostos nos objetivos deste estudo, sendo referidos os testemunhos dos entrevistados face aos diversos tópicos em análise.

### 4.2.1. Perfil dos entrevistados

De início, importa fazer um breve retrato face ao perfil sociodemográfico dos participantes (sistematizado tabela 10). Todos os entrevistados têm uma idade compreendida entre os 26 e os 52 anos de idade e são residentes no distrito de Braga. No que concerne à distribuição pelo género, o grupo é constituído por seis indivíduos do sexo feminino e quatro do sexo masculino. Relativamente ao estado civil, quatro dos entrevistados são casados e, os restantes, são solteiros. Todos os entrevistados concluíram o ensino superior, sendo seis dos entrevistados detentores de mestrado, três detentores de licenciatura e um de pós-graduação. No que concerne à composição do agregado familiar, quatro dos entrevistados afirmam que este é composto por dois elementos, dois dos entrevistados afirmam ser composto por três elementos e, quatro dos entrevistados afirmam que o seu agregado familiar é composto por quatro elementos. Apenas três dos entrevistados têm filhos, tendo estes uma idade compreendida entre os 4 meses e os 23 anos. Relativamente às condições habitacionais, três dos entrevistados afirmam viver numa casa e, os restantes, habitam num apartamento.

Importa nesta fase também, compreender quais as áreas de exercício profissional dos entrevistados. A área da informática encontra-se bastante presente, estando patentes funções como, por exemplo, a gestão de projetos no ramo IT e a engenharia de *softwares*. Alguns dos entrevistados trabalham em outras áreas, como na logística, na engenharia de qualidade, no *marketing* digital e na consultoria.

**Tabela 10** - Perfil dos/as entrevistados/as

<b>Entrevistado</b>	<b>Sexo</b>	<b>Idade</b>	<b>Nível de Escolaridade</b>	<b>Estado Civil</b>	<b>Composição Agregado Familiar</b>	<b>Nº Filhos/Idade</b>	<b>Condições Habitacionais</b>	<b>Local de Residência</b>
E1	F	29	Mestrado	Casada	2 elementos (própria e o cônjuge)	Não se aplica	Apartamento	Braga
E2	M	30	Mestrado	Casado	4 elementos (próprio, cônjuge, filhos)	2 (2 anos; 4 meses)	Apartamento	Braga
E3	M	52	Licenciatura	Casado	4 elementos (próprio, cônjuge, filhos)	2 (19 anos; 23 anos)	Casa	Braga
E4	F	45	Licenciatura	Solteira	3 elementos (própria, mãe e pai)	Não se aplica	Apartamento	Braga
E5	F	29	Mestrado	Solteira	3 elementos (própria, pai e mãe)	Não se aplica	Apartamento	Braga
E6	F	29	Mestrado	Solteira	4 elementos (própria, pai, mãe e irmão)	Não se aplica	Apartamento	Braga
E7	F	29	Mestrado	Solteira	2 elementos (própria e namorado)	Não se aplica	Apartamento	Braga
E8	F	35	Pós-graduação	Solteira	2 elementos (própria e namorado)	Não se aplica	Apartamento	Braga
E9	M	26	Mestrado	Solteiro	2 elementos (próprio e namorada)	Não se aplica	Casa	Braga
E10	M	37	Licenciatura	Casado	4 elementos (próprio, cônjuge e filhos)	2 (6 anos; 3 anos)	Casa	Braga

**Fonte:** Elaboração Própria

#### **4.2.2. Um dia típico de Trabalho: Horários, espaços e organização da Modalidade Híbrida**

Na análise a um dia típico trabalho, neste caso, em teletrabalho, os horários referidos pelos entrevistados são, de um modo geral, entre as oito e meia da manhã e as seis da tarde, podendo variar de acordo com a flexibilidade conferida aos trabalhadores. Nesse sentido, o termo “flexibilidade” sobressai diversas vezes ao longo deste tópico, ficando, na maior parte dos casos, ao critério do trabalhador gerir os seus horários e pausas durante a sua jornada de trabalho:

“(…) quando estou em casa, eu não tenho propriamente horários, eu faço a gestão do meu tempo. Portanto, posso começar a trabalhar às oito (…) faço mesmo horário que quiser. Eu posso trabalhar às oito, a meio do dia, até posso sair para fazer qualquer coisa durante uma hora (…) aquela hora é depois repostada depois por mim, é igual (…) as minhas tarefas têm que ficar concluídas, de resto (…) faço a gestão, sou eu que faço a gestão.” (E8)

De acordo com Ellison (2012), o espaço e equipamentos de trabalho são elementos decisivos no desempenho dos trabalhadores. Estes aspetos devem ser sempre tidos em consideração, de modo a promover o bem-estar e a segurança no trabalho, caso contrário poderá repercutir-se na saúde e qualidade de vida dos trabalhadores.

Relativamente ao espaço de trabalho, nos dias em que trabalham a partir de casa, é perceptível que grande parte dos entrevistados possui uma divisão específica destinada ao trabalho, como é o caso do escritório ou quartos “multifunções”, que acabam por permitir a distinção entre o espaço de trabalho e o resto da habitação. Um dos entrevistados refere até a importância de uma fronteira “física”, que permita a separação entre o trabalho e o lazer:

“Tenho um quarto de hóspedes, é um quarto, mas não é o meu quarto (…) e costumo trabalhar aqui para fazer um bocadinho a divisão do espaço de lazer e do espaço de trabalho. Acho que é mais simples termos essa barreira física.” (E7)

Contrariamente, alguns dos entrevistados não possuem um espaço destinado somente ao trabalho, recorrendo a divisões da casa como a sala para o exercício das suas tarefas profissionais: “(…) faço-o na sala de jantar porque não tenho escritório, não tenho nenhum sítio disponível, um quarto disponível para o fazer, portanto, é na sala de jantar.” (E4). Uma das entrevistadas refere a utilização do próprio quarto com a mesma finalidade: “(…) eu trabalho no meu quarto.” (E5). A esse

propósito, é também referida a “gestão” das divisões da casa, quando ambos os elementos do agregado familiar se encontram em teletrabalho:

“Eu moro com o meu namorado, que tem trabalho 100% remoto... como desde a pandemia ele esteve sempre 100% remoto, ele fica no quarto e eu fico na sala. Ele fica no escritório e eu fico na sala, é assim que está acordado.” (E8)

Feita uma breve alusão ao espaço de trabalho dos entrevistados, importa compreender quais os equipamentos que fazem parte do quotidiano do trabalhador híbrido. Como “ferramentas” básicas, inerentes a praticamente todos os entrevistados, são mencionadas: o computador, o teclado, o rato e um monitor extra. Para além destes, existem outros equipamentos utilizados para facilitar a jornada de trabalho, passando, entre outros, pelos *headphones* e *headsets* (estes com recurso a microfone), *hubs*, e uma entrevistada refere, ainda, o telemóvel da empresa. De carácter ergonómico, são referidos equipamentos como as secretárias e cadeiras de trabalho. Este fator revela ser uma preocupação para alguns dos entrevistados: “(...) Tento ter aqui um bocadinho atenção à ergonomia, que é uma parte mais descuidada quando estamos em casa.” (E7). Um outro exemplo desse cuidado é referido por um outro entrevistado: “Como a ergonomia é importante, tenho também uma cadeira, uma secretária com altura regulável (...).” (E10).

No decorrer das entrevistas, tentou também compreender-se qual a relação dos trabalhadores para com as suas empresas, assim como a organização da modalidade híbrida de trabalho. Ou seja, perceber as modalidades híbridas de trabalho postas em prática nos diversos contextos organizacionais. Nesse sentido, pode, desde já, salientar-se que a maioria dos entrevistados se encontram a contrato efetivo nas empresa para as quais trabalham.

A organização da modalidade híbrida de trabalho varia entre os entrevistados. Através da análise às entrevistas, é perceptível que existem organizações que “obrigam”, ou que aconselham, os trabalhadores a deslocarem-se presencialmente à empresa alguns dias da semana: “(...) Às quartas-feiras sou obrigada a ir para a empresa, o resto sou eu que faço. E isto também posso mudar, posso só ir uma vez por semana à empresa, eu é que decido.” (E6). Um dos entrevistados refere que, no seu caso, a empresa aconselha a ir um dia por semana presencialmente: “Não é obrigatório ir num dia, é aconselhável um dia por semana. (...).” (E7).

Apesar da necessidade de deslocação presencial às empresas por parte de alguns trabalhadores, existem organizações que deixam ao critério dos mesmos a escolha do número de dias da semana que devem ser presenciais. Nesse sentido, alguns dos entrevistados referem não existir uma obrigatorieda-



de de dias, no entanto, a seleção das idas presenciais é decidida, geralmente, com as equipas de trabalho:

“Eu tenho que ir uma vez por semana ao escritório, mas não é obrigatório. Eu faço um bocado a gestão do meu tempo. (...) normalmente, até combinamos por *WhatsApp* todos e dizemos: ‘Olha, hoje vou ao escritório!’, ‘Ok! Eu também me junto!’, e combinamos assim as idas ao escritório.” (E1)

Um outro exemplo é dado por um outro entrevistado, que refere que a ida presencial à empresa não é obrigatória, contudo é uma decisão de equipa:

“Fica ao meu critério. No entanto, internamente, em equipa, decidimos ir todos à segunda-feira, porque assim também o objetivo de ir à empresa como é também criar relações pessoais, indo todos no mesmo dia é mais fácil do que ir aleatoriamente, mas foi só nesse sentido. A empresa não obriga a ir em nenhum dia específico.” (E5)

O exemplo supracitado, refere um aspeto bastante relevante no âmbito do trabalho, sendo este a componente social. Ao longo das entrevistas, um dos aspetos abordados pelos entrevistados face à organização da modalidade híbrida de trabalho, constituía precisamente o tópico das relações pessoais em contexto laboral. A importância do trabalho em equipa e da socialização no trabalho demonstra ser um fator relevante, sendo decisivo na organização da modalidade híbrida:

“É a equipa um bocadinho, ou seja, nós costumamos ir às quartas, mas, se por algum motivo, na próxima semana não me der jeito ir à quarta, combino com a equipa e vamos à terça ou vamos à quinta, ou não vamos essa semana... é assim um bocadinho flexível. Mas normalmente um dia e à quarta-feira, também para garantirmos que toda a equipa pode ir nesse dia, para nos reunirmos (...) às vezes acho que é mais até pela parte social do que pelo trabalho em si. O trabalho dá para fazer bastante bem a partir de casa e aproveitamos também, um bocadinho, para conviver nesse dia.” (E7)

Os exemplos referidos sugerem a importância do contacto com os colegas de trabalho. A esse propósito, a Eurofound (2022) refere que esta é uma das vantagens do trabalho híbrido. Esta modalidade permite todos os benefícios do teletrabalho, juntamente com os benefícios do trabalho presencial, neste caso, a interação com outros elementos da organização.

### **4.2.3. Pandemia como Impulsionadora do Trabalho Híbrido**

Na análise das entrevistas, algo que ficou patente, foi que a pandemia teve um papel fulcral na adoção do regime híbrido de trabalho. Com os sucessivos confinamentos e a obrigatoriedade do teletrabalho para aqueles que tinham condições para o fazer, as organizações tiveram a oportunidade de se reinventar perante a panóplia de ofertas tecnológicas conferidas pelo Covid-19. Isto é, sendo que a pandemia apressou a transformação digital que já se encontrava em curso (Oliveira, 2020), esta veio também demonstrar as infinitas possibilidades a que as organizações poderiam recorrer, de modo a não terem de suspender a sua atividade produtiva durante o período pandémico.

Diversos entrevistados referem que a pandemia foi, definitivamente, o fator que levou as empresas à adoção do regime de trabalho remoto, numa fase inicial, tendo, posteriormente, transitado para a modalidade de trabalho híbrido. Um dos entrevistados refere que: “(...) antes da pandemia estava em regime presencial, mas depois, com todas as restrições e tudo mais, fomos para teletrabalho e só posteriormente é que transitamos regime híbrido.” (E10).

### **4.2.4. A Experiência em Trabalho Híbrido: Transição, organização, vantagens e inconvenientes**

Um dos objetivos deste estudo, era precisamente compreender a visão dos “trabalhadores híbridos” face a esta modalidade de trabalho. Nesse sentido procurou compreender-se como se deu o processo de transição, a perceção dos trabalhadores face à sua organização no trabalho, as vantagens e inconvenientes da modalidade, entre outros aspetos.

No que concerne à transição para a modalidade híbrida de trabalho, a maior parte dos entrevistados afirma ter sido um processo relativamente fácil, sem grandes adversidades.<sup>2</sup> A esse propósito, um dos entrevistados refere que: “(...) a transição para o modelo híbrido, foi bastante fácil. Portanto, houve a vontade de voltar para voltar ao escritório e estar com a equipa, mas também de modelar a minha jornada de trabalho com a minha jornada pessoal.” (E2).

---

<sup>2</sup> Note-se que, excetuando os entrevistados que ingressaram numa empresa com regime híbrido pós pandemia, os restantes entrevistados transitaram de uma modalidade 100% remota (devido às imposições do governo às empresas), para a modalidade híbrida.

Apesar da grande maioria ter apontado a transição para a modalidade híbrida como sendo um processo fácil, um dos entrevistados refere que sentiu algum receio, aquando da transição de um regime totalmente remoto, para o regime híbrido: “A minha transição do 100% remoto para o híbrido (...) confesso que no início estava um bocado receosa, porque eu estava habituada a estar sempre em casa a trabalhar.” (E5). Este discurso revela o receio de uma nova adaptação ao trabalho presencial, após um longo período de teletrabalho, colocando em “jogo”, novamente, a vertente social inerente ao trabalho.

Um dos entrevistados refere, ainda, indiferença perante a transição para o modelo híbrido, afirmando que: “Foi indiferente. Nem foi fácil, nem foi difícil... foi normal.” (E3). O entrevistado refere que o processo não muda significativamente, sendo que o trabalho e os meios de trabalho se mantêm os mesmos, em qualquer dos regimes.

Quando interpelados acerca da organização em regime de trabalho híbrido comparativamente ao regime presencial, grande parte dos entrevistados afirma sentir-se mais organizado na modalidade híbrida. Na análise realizada ao conteúdo das entrevistas, são mencionados diversos aspetos justificativos da organização do trabalho em regime híbrido. Estes aspetos passam pelo foco, produtividade, distração social, resolução de problemas e maior controlo do ambiente de trabalho.

“Sim, porque consigo-me focar mais. Enquanto no presencial tem sempre alguém que fala comigo e: ‘Ah, querem ir tomar um cafezinho? Vamos tomar um cafezinho?’ e parece que não, mas isso quebra um bocado a rotina de trabalho. Por isso eu acho que consigo organizar muito melhor o meu tempo em casa, consigo ser mais produtiva.” (E1)

Pelo excerto acima referido, é perceptível que, apesar da necessidade de contacto social por parte dos trabalhadores, este acaba também por ser um fator de desconcentração. O próximo exemplo é também uma demonstração de como o trabalho híbrido promoveu a organização do trabalho para o entrevistado, que afirma sentir-se mais organizado nesta modalidade:

“Sinto. Isto porque eliminei o fator de distração social. Ou seja, em escritório, como era em modelo aberto, nós acabamos por ter muitas distrações... pessoas que passam, pessoas que conversam, pessoas que nos vêm interromper, a pausa social para café, a pausa anterior e posterior a reuniões de trabalho (...).” (E2)

É também mencionada a importância do próprio controlo do ambiente de trabalho, no sentido em que, trabalhando a partir da própria habitação, os trabalhadores podem regular o meio no qual trabalham:

“Eu sinto que me consigo focar melhor na resolução dos problemas e no dia a dia, porque quando nós estamos num modelo presencial não conseguimos controlar luz, barulho, reuniões que estão a acontecer ao lado, às vezes até mesmo interrupções de pessoas que vão a passar ‘Olha, eu tenho este assunto pendente contigo!’, e eu acho que em casa acabamos mais por conseguir direcionar o nosso tempo e a nossa atenção para determinado assunto e acho que acaba por ser mais fácil, pelo menos gosto mais, e organizo melhor o meu dia em casa.” (E7)

Inversamente, três dos entrevistados referem que a organização do trabalho se manteve a mesma, quer em regime presencial, quer em regime híbrido. Importa, ainda, salientar que dois dos entrevistados referem que a organização do trabalho pode depender de alguns fatores, como é o caso do trabalho em equipa. Nesse sentido, é mencionado que a incompatibilidade de horários pode constituir um entrave à realização de trabalho em equipa:

“Depende. Se estiver a trabalhar sozinho, sim. Se estiver a trabalhar com alguém, às vezes pode-se tornar mais difícil mediante se as pessoas estão alinhadas com o horário de trabalho, ou seja, se eu tiver que trabalhar com alguém e o meu horário de trabalho, quando estou remoto, é diferente do da outra pessoa, às vezes torna-se difícil de organizar e de estarmos ao mesmo tempo a trabalhar na mesma coisa. Enquanto que quando se está presencialmente geralmente estamos das nove às cinco, e estamos sempre lá, e sabemos que vai estar lá a pessoa, numa situação normal. Enquanto que no trabalho remoto, às vezes, de manhã, a pessoa afinal tem algo para fazer em casa ou nem sequer pode estar em chamada porque tem alguma coisa para fazer, ou está lá alguém... quando envolve trabalhar com outros, pode haver muito mais irregularidades.” (E9)

Um dos tópicos abordados no decorrer das entrevistas, foi o balanço dos trabalhadores face à experiência em trabalho híbrido. Excetuando um dos entrevistados, os restantes fazem um balanço positivo do modelo híbrido. A liberdade para a gestão do tempo e a flexibilidade são dos aspetos mais referidos nesse balanço. Na sua análise à experiência nesta modalidade de trabalho, um dos entrevistados refere também a possibilidade de decisão atribuída aos trabalhadores por parte das empresas:

“Um balanço ótimo, porque acho que, quando a empresa dá possibilidade de decisão ao colaborador, acho que acaba sempre por ser vantajoso, porque eu tenho essa quase obrigatoriedade, ou aconselhamento de ir um dia (por semana), mas se eu quiser ir dois, se eu quiser ir três, posso até utilizar os outros escritórios, ou seja, se por algum motivo eu achar que é mais fácil trabalho presencial em determinado dia, posso ir, se não achar, posso ficar em casa, e acho que essa parte da decisão por parte do colaborador é importante, e dou muito valor a isso.” (E7)

Como referido, um dos entrevistados faz um balanço indiferente perante a modalidade híbrida, mencionando que: “É igual. É assim, lá tenho uma cadeira, aqui também tenho e as cadeiras são igualmente confortáveis e permitem tudo de forma similar. Lá tenho um monitor externo, aqui também, lá tenho o mesmo *headset*, (...)” (E3). Este testemunho revela, de algum modo, que para este trabalhador, as condições “físicas” de trabalho são bastante semelhantes, quer no trabalho em regime presencial, quer no regime de *home office*.

Nesta fase da análise, importa também compreender qual o nível de satisfação dos “trabalhadores híbridos”. Quando interpelados acerca da satisfação com a modalidade híbrida de trabalho, grande parte dos entrevistados afirmaram que se sentem mais satisfeitos. São referidos diversos aspetos que justificam a satisfação nesta modalidade, passando por uma maior porção de tempo para a vida privada e familiar, liberdade, organização, flexibilidade, felicidade, comodidade, conforto e controlo do ambiente de trabalho, poupança de custos e de tempo em deslocações e produtividade.

#### **4.2.5. Contacto Social e Organizacional: Lacunas na comunicação?**

A perceção dos trabalhadores perante o contacto social e comunicação para com a organização e colegas de trabalho, foi um dos tópicos abordados no decorrer das entrevistas. Apesar de alguns dos entrevistados referirem não existir nenhuma influência do trabalho híbrido na comunicação com a organização e colegas de trabalho, existem algumas opiniões divergentes. Nesse sentido, alguns dos entrevistados referem que o distanciamento e a falta de comunicação por parte das empresas, ocorrem na modalidade híbrida.

No que concerne à comunicação entre organizações e trabalhadores, um dos principais fatores mencionados por alguns dos entrevistados, são relativos à entrada de novos trabalhadores na empresa. Nesse seguimento, alguns entrevistados referem não ter conhecimento de colegas que entram na organização:

“(…) Se havia alguma mudança, por exemplo, até colegas novos que entravam no departamento... tu não sabias que havia aquelas pessoas, ninguém te comunicava a dizer isso. Tanto é que, quando voltamos para o escritório, foi uma diferença abismal (...) tu tinhas quatro ou cinco pessoas novas e nunca te tinham sido apresentadas. (...) porque nem houve sequer uma comunicação por escrito a dizer: ‘temos novas pessoas’ no próprio escritório, já nem digo no resto dos departamentos, mas no

próprio escritório onde estás tinhas pessoas novas, umas quatro ou cinco novas e tu ficavas assim ‘ninguém diz nada?’ (...) ninguém comunica, um e-mail a dizer ‘olha, temos pessoas novas’, fulano tal, fulano tal. Nunca sabíamos das novidades, como se costuma dizer, nunca sabias das mudanças, nunca sabias de nada.” (E4)

Neste exemplo é visível que a falta de comunicação por parte das empresas, pode traduzir-se em sentimentos de desconforto para os trabalhadores. Desse modo, de acordo com Neiva (2018), as organizações devem apostar em formas de comunicação que lhes permitam atingir os seus objetivos, mas tendo sempre em conta os trabalhadores e o seu bem-estar.

#### **4.2.6. Vantagens e inconvenientes do trabalho híbrido: Da flexibilidade ao isolamento**

Apurar as principais vantagens e inconvenientes do trabalho híbrido, constituíam um dos principais objetivos deste estudo. Nesse sentido, os entrevistados destacam inúmeros aspetos benéficos nesta modalidade: a gestão do tempo, a conciliação entre a vida privada e profissional, a flexibilidade, a produtividade, a poupança em deslocações, a diminuição do *stress*, o foco, a organização, a possibilidade de controlar o ambiente de trabalho, a facilidade e a felicidade.

“É o tempo. A gestão pessoal, do tempo pessoal e profissional. Acho que é uma das maiores vantagens. A flexibilidade de poder entrar um bocadinho mais tarde ou um bocadinho mais cedo e sair um bocadinho mais cedo. (...) Acho que consigo ser mais produtiva com esta modalidade de trabalho híbrido. (...) Parece que não, mas a minha empresa é no Porto, então se eu tivesse que me deslocar todos os dias, não só era um custo gigante, que ia ter um impacto muito grande no meu orçamento, mas também a nível de tempo, porque parece que não, mas ao final do dia seria cerca de duas horas. E o *stress* também, porque o trânsito de uma viagem Braga-Porto é recorrente, por isso, parece que não, mas o nível de *stress* também baixa. Pode ser a mesma função, mas se eu tiver que fazer no escritório ou em casa, a minha sensação face a essa tarefa é completamente diferente.” (E1)

Como referido, a flexibilidade constitui uma das palavras-chave no âmbito do trabalho híbrido, de acordo com os entrevistados. Nesse sentido, grande parte dos entrevistados refere esta característica como uma vantagem: “É uma vantagem, sim, é uma vantagem. Porque passa a nosso critério, somos nós que organizamos o tempo como pretendemos e isso é uma mais-valia.” (E6). Um outro exemplo dos benefícios da flexibilidade conferida pelo trabalho híbrido, relaciona-se com a possibilidade de acesso a locais com horários não compatíveis:

“Sem dúvida que é uma vantagem. Flexibilidade no dia a dia, podemos organizar o dia como quisermos, podemos adiantar coisas que muitas vezes é preciso fazer diariamente, sei lá, como ir a alguns serviços que só estejam abertos durante o dia, às vezes ao fim do dia não dá (...) insere maior liberdade no que tu podes fazer durante o dia e consegues adiantar muitas coisas que só poderias resolver ao fim de semana, e assim consegues fazer durante a semana, e consegues compensar depois mais tarde. Acho que é muito aí, na parte da flexibilidade do que podes fazer em casa e das coisas que podes ter que fazer extratrabalho.” (E9)

Para além das vantagens já mencionadas, um dos entrevistados refere, também, a segurança rodoviária: “(...) o desgaste mesmo em termos de segurança, em si (...) é uma viagem de carro que uma pessoa faz e que não pensamos muito no assunto, mas se pensássemos também até ficávamos doentes só de pensar (...) que é os riscos que a gente corre só de andar de um lado para o outro (...)”. (E3). Apesar de este ser um aspeto relativamente “camuflado” no âmbito do trabalho híbrido, devido ao facto de não ser muito abordado, reflete algumas das preocupações do trabalhador híbrido.

Relativamente aos aspetos positivos da modalidade híbrida de trabalho, foi questionado aos entrevistados, quais os principais fatores de motivação conferidos por este regime de trabalho. Nesse seguimento, destacam-se: a responsabilidade, a autonomia, o reconhecimento, a conciliação entre a esfera profissional e privada, uma progressão mais célere, as condições de trabalho e a gestão do tempo. Alguns destes aspetos são visíveis no seguinte exemplo:

“O maior nível de autonomia, maior reconhecimento pelo trabalho, normalmente o trabalho acaba por ser um pouco menos colaborativo do que quando era em escritório, logo, o trabalho feito pelo indivíduo é mais visível. Acaba por haver uma progressão ligeiramente mais rápida do elemento, porque não há só o foco só nas *soft skills*... há mais nas *hard skills*, nas questões técnicas. Acaba por ser por aí.” (E2)

Já no que concerne às principais desvantagens conferidas pelo trabalho híbrido, os entrevistados referem: o menor contacto pessoal, o isolamento, eventuais dificuldades na gestão de horários, a própria conciliação, o excesso de trabalho, a invisibilidade do trabalho, eventuais problemas técnicos, possível dificuldade em “desligar” e custos acrescidos às despesas fixas.

Algumas das desvantagens referidas pelos trabalhadores, vão ao encontro dos inconvenientes mencionados na secção teórica que sustenta esta dissertação. É perceptível que estes trabalhadores, tendo a necessidade de praticar o regime de teletrabalho, sentem o isolamento social, a dificuldade na delimitação da fronteira entre a vida privada e profissional, surgimento de problemas no funcionamento

das TIC que impedem a “realização do trabalho em tempo útil”, assim como, “o teletrabalho pode aumentar algumas contas, como por exemplo, electricidade e telefone” (Kovács *et al.*, 2006).

Como mencionado, o “desligar” do trabalho pode ser um inconveniente da modalidade híbrida de trabalho. Apesar de não ser um aspeto inerente a todos os entrevistados, muitos referem ser do seu conhecimento essa dificuldade, por exemplo, por parte dos seus colegas de trabalho. Quando interpelado acerca dos eventuais inconvenientes da modalidade híbrida, um dos entrevistados afirma:

“É o trabalhar a mais, as horas a mais que acabo por trabalhar e, posteriormente, o género de um acobertar à chefia do trabalho elevado que tu tens. (...) o teletrabalho serve muito para acobertar os problemas às chefias (...) tipo ‘As coisas aparecem feitas, deixa andar!’.” (E4)

Esta afirmação, para além de demonstrar o prolongamento do horário de trabalho, quando em *home office*, demonstra também a invisibilidade que pode surgir no teletrabalho. Esse carácter invisível deriva da camuflagem do trabalho excessivo que se encontra, por vezes, no teletrabalhador. O eventual excesso de trabalho, sendo invisível para as chefias, pode potenciar a falta de reconhecimento dos trabalhadores, podendo até levar à insatisfação laboral e, conseqüentemente, dar lugar a problemas de saúde, como *burnout* e outras patologias.

Os principais fatores de *stress* na rotina de trabalho dos entrevistados, foram também alvo de análise. Apesar de serem referidos alguns aspetos relativos à própria função profissional, como é o caso da gestão de pessoas e da dificuldade em lidar com colegas de trabalho, outros aspetos são mencionados, como o próprio isolamento, a eventual dificuldade na resolução de problemas, o excesso de trabalho, tarefas urgentes e problemas técnicos. De acordo com um dos entrevistados, a autonomia pode contribuir para o isolamento, tornando-se fator de *stress* no dia-a-dia de trabalho, juntamente com a necessidade de “desenrasque” perante as adversidades:

“Acima de tudo solidão e, uma coisa que a autonomia acaba por trazer, é que acabo por estar mais tempo sozinho e acabo por ter que me safar sozinho nas situações. Muitas vezes, eu tenho que pedir ajuda, porque há matérias que eu não domino ou tenho uma dificuldade técnica, ou há um problema com o meu computador e o tempo de resolução em escritório, *versus* o tempo de resolução em casa, é completamente dispar. No escritório temos uma equipa dedicada para isso, em casa tenho que chamar alguém, esperar que esse alguém esteja disponível, explicar-lhe o problema, que pode não ser objetivamente fácil, porque cá está, não tem o computador nas mãos, não é tão fácil de determinar que é o problema, acaba por demorar mais tempo a identificar o problema e a resolvê-lo.” (E2)



Outros fatores de *stress* referidos pelos entrevistados, vão ao encontro de situações consideradas “normais” no dia-a-dia: “Depende (...) e-mails, assuntos, tópicos a tratar, reuniões que não correm tão bem (...) o normal.” (E6).

Ainda neste tópico é relevante abordar os principais fatores de distração/interrupção encontrados pelos entrevistados. De um modo geral, destacam-se os seguintes fatores: o agregado familiar, o telemóvel, os animais de estimação, a realização de tarefas domésticas e eventuais entretenimentos.

“(…) É o agregado familiar e o telemóvel. Acho que ao ter telemóvel é um método muito fácil e estando tu sozinha em casa de te distraíres... através de redes sociais, através de chats de conversação e, às vezes, dás por ti e estás com o telemóvel na mão e nem reparaste.” (E1)

Dois dos entrevistados referem, ainda, como fator de distração/interrupção, algumas “solicitações por parte do agregado familiar”, como é perceptível no exemplo seguinte:

“(…) Tenho mesmo mais problemas com solicitações do agregado familiar do espaço em si, porque se há uma reparação que é necessário ser feita, se há um técnico que vem fazer uma vistoria numa caldeira, numa coisa qualquer, é fácil eu parar o trabalho para ir atender a porta, ver o que se está a passar, se vem alguém dos correios que toca à campainha, eu ponho-me a pé e vou lá ver (...) se eu não estiver em casa, não há essa interrupção. Pronto, não há assim tantas, e não acho que sejam tão significativas em termos de processo na generalidade. Mas sim, são algumas solicitações desse género que acontecem (...) não é muito relevante, mas são algumas.” (E3)

Como referido, a realização de tarefas domésticas e o entretenimento são também assinalados como fatores de distração durante a jornada de trabalho, a partir de casa: “Responsabilidades de casa, tarefas de casa... lavar a roupa, cozinhar, fazer compras, múltiplas coisas que uma pessoa sente que consegue fazer mais à vontade. E outras distrações como entretenimento que tenhas em casa, televisão, computador, livros, (...)” (E9). A esse propósito, o entrevistado refere, ainda, que quando existem fatores afetam os trabalhadores, como a insatisfação no trabalho, as distrações podem tomar dimensões maiores: “Claro que há tempo para tudo, mas (...) para certas pessoas às vezes pode ser fácil perder o controlo, principalmente se as condições, ou o que estão a fazer, não for o ideal, ou que estejam a gostar.” (E9).

#### 4.2.7. Conciliação entre Vida Privada e Profissional em Trabalho Híbrido

Como referido ao longo deste estudo, a conciliação entre a esfera privada e profissional dos trabalhadores é essencial à vida dos trabalhadores. Nessa linha, partindo da análise das opiniões dos entrevistados face a este tópico, fica patente que o trabalho híbrido permite, de facto, o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal. Todos os entrevistados referem que esta modalidade lhes possibilita a conciliação da jornada de trabalho, com a gestão do tempo em família, dos *hobbies*, do desenvolvimento pessoal, e de outros aspetos intrínsecos à vida privada:

“Sim. Dá-me mais possibilidade. Ganho uma hora e meia por dia para fazer os meus *hobbies* e para outras coisas. Isso faz com que, efetivamente, consiga articular um bocado essas situações e com que consiga ter uma resposta e uma proximidade maior mesmo em termos familiares.” (E3)

Ainda que a concordância face à conciliação em regime de trabalho híbrido seja unânime, alguns dos entrevistados mencionam a dificuldade em “desligar” como um eventual obstáculo à conciliação entre a vida privada e profissional. O prolongamento dos horários de trabalho, não só em modo de compensação por eventuais pausas, mas por “pressão” nos trabalhadores, incitam a necessidade de estenderem os seus horários de trabalho:

“É o desligar do trabalho, mesmo. Porque acabo sempre ‘Ai, agora vou acabar de jantar e ainda tenho ali umas coisas para fazer!’, vou para o computador e quando me apercebo já é meia noite, por exemplo. Lá está, as horas vão passando e depois quando uma pessoa se apercebe, já é meia-noite.” (E4)

Um outro entrevistado refere o seu método de “compensação” do trabalho, no qual a flexibilidade se manifesta:

“Algumas dificuldades que eu senti foi, claramente, a minha jornada de trabalho acabou por aumentar um pouco mais, ou seja, como eu diluo a minha jornada de trabalho com a minha vida pessoal, e com a conjugação dos *hobbies* e a família, significa que eu vou fazendo várias pausas ao longo do dia para tratar dessas componentes e, às vezes, tenho que ficar a trabalhar mais um pouco. (...) O que eu costumo fazer é: se tiver muito trabalho acumulado e que não tenha conseguido dar vazão durante o dia, por causa da minha vida pessoal, aproveito a noite para trabalhar. É muito frequente trabalhar duas horas de manhã, duas horas de tarde, e acabar por trabalhar três ou quatro horas à noite. (...)” (E2)

É perceptível neste testemunho que a flexibilização do trabalho pode constituir dois caminhos divergentes. Se por um lado, esta flexibilidade permite a gestão do tempo de acordo com as necessidades do trabalhador, por outro, obriga-o a estender a sua jornada de trabalho para compensar as suas ausências.

Ainda no que concerne ao “desligar” e à delimitação temporal necessária ao teletrabalho e trabalho híbrido, surge a necessidade de “auto-gestão”. Esta, referida por Felstead e Jewson (2000) como uma ferramenta necessária àqueles que trabalham a partir das suas habitações, funciona como um mecanismo de cooperação individual, que promove a disciplina, a motivação e a organização.

“Sim, isso também é preciso saber quando parar. (...) é preciso trabalhar muito nisso, porque às vezes é muito difícil separar casa-trabalho, trabalho-casa, e isso aconteceu-me, quando estava no trabalho antigo, e foi difícil de gerir (...) mas tens que estabelecer regras contigo próprio. (...)” (E9)

De acordo com o entrevistado, a criação da barreira entre o trabalho e o “não trabalho”, é um processo individual e leva à necessidade de criação de instrumentos de superação. Apesar desse processo ser bastante pessoal e diferente de trabalhador para trabalhador, as organizações possuem aqui um papel essencial, cabendo-lhes o incentivo e promoção de estratégias que estimulem os trabalhadores a delinear a fronteira entre as esferas profissional e privada.

#### **4.2.7.1. O Papel das Organizações na Conciliação entre a Vida Privada e Profissional**

A noção de “organização amiga da família” é alvo de análise há já algumas décadas. Este tipo de organizações “auxilia os seus trabalhadores a superar as pressões de conciliar a vida profissional e familiar, oferecendo-lhes um conjunto de soluções para além das estabelecidas por lei.” (Marshall & Barnett, 1994 cit. por Sá & Hamid, 2016, p.78). Este conceito, que visa o equilíbrio entre as duas esferas da vida dos indivíduos (familiar e profissional), assume que o papel das organizações passa por privilegiar as necessidades dos trabalhadores nesse sentido.

As práticas e políticas levadas a cabo pelas organizações, com o intuito da promoção da conciliação, foi um dos aspetos tidos em consideração no decorrer das entrevistas. Com efeito, quando interpelados acerca das práticas/políticas implementadas pelas empresas, sete dos entrevistados referem algumas, tais como: a dinamização de *workshops*, vídeos promocionais, disponibilização de conteúdos informativos, disponibilização de transportes e locais de trabalho mais próximos da habitação e, final-

mente, ações de formação para os trabalhadores. Relativamente a essas atividades promocionais: “Eles fazem muitos *workshops* sobre isso. Fazem muitos eventos e assim para sensibilização da importância da vida pessoal, e de sair a horas e fazer esta conciliação entre a vida pessoal e a vida do trabalho. (...)” (E1). Um outro exemplo referido, relaciona-se com dias livres disponibilizados pela empresa, em prol das necessidades dos trabalhadores:

“Existe uma coisa que inseriram este ano que é os *health days*, eles inseriram três dias por ano, em que as pessoas podem tirar o dia livre, na eventualidade de alguma situação familiar, de uma situação em que uma pessoa esteja com algum problema, esteja mal, e precise de um dia assim de repente, sem justificação, ou seja, sem aviso prévio. (...)” (E9)

De notar que, três dos entrevistados, afirmam não ter conhecimento de atitudes por parte das respetivas organizações no âmbito da promoção do equilíbrio vida privada/profissional.

Propostas de melhorias foram também sugeridas relativamente ao tópico da conciliação. Nesse seguimento, os entrevistados mencionam que é importante que as organizações: definam claramente os horários de trabalho; realizem inquéritos para apurar a opinião dos trabalhadores; avaliem o trabalho de cada trabalhador; consciencializem os trabalhadores; e, que retirem o controlo do trabalhador híbrido.

“Eu acho que estas questões vêm sempre de cima para baixo, por isso, se de cima definirem a regra muito clara de que, por exemplo, o horário, definirem muito claramente que o horário é das nove às seis e que além disso não é admissível (...) a vida pessoal é super importante, por isso, ‘Valorizem a vida pessoal!’ (...) eu acho que isso vem sempre das chefias para baixo, por isso, é quase cultural. Acho que devia haver uma inseminação de cima para baixo, e isso seria a estratégia.” (E1)

Ficam patentes sobretudo sugestões relativas à clareza e consciencialização das organizações para com os trabalhadores. Destaca-se a importância da definição explícita de horários, na qual um dos entrevistado refere a esse propósito que: “(...) a empresa não deve incentivar, de forma alguma, as pessoas a fazerem mais do que o que devem.” (E9). Nesse sentido, deve existir por parte das organizações o cuidado com os trabalhadores e a procura constante de aspetos que possam, eventualmente, carecer de melhorias para a promoção do bem-estar e satisfação no trabalho.

#### 4.2.8. Futuro híbrido? Percepções dos entrevistados

Diversos estudos, antecipam que o trabalho híbrido será o modelo de organização do trabalho mais preponderante nas organizações do futuro (Sokolic, 2022), aspeto que coincide com as respostas dadas pelos entrevistados. Nessa linha, quando interpelados se gostariam de permanecer em trabalho híbrido no futuro, todos os entrevistados afirmaram positivamente, não deixando margem para dúvidas. Apesar dos inconvenientes indicados pelos entrevistados, a modalidade híbrida parece “compensar” todos os riscos.

Relativamente aos setores de atividade dos entrevistados, a maioria concorda que este regime de trabalho se tornará prevalecente nos seus setores. Em particular na área das tecnologias de informação, esta modalidade aparenta estar a progredir:

“Sim. O meu setor de atividade é tecnologias de informação e, cada vez mais, o modelo híbrido é a norma e não a exceção. Há muitas poucas empresas que estão a reverter o modelo de trabalho híbrido para escritório, porque verificam que cada vez mais os colaboradores na nossa área querem flexibilidade (...). É a questão do nomadismo digital, ou seja, poder estar num sítio diferente, a cada mês, a cada semana, a cada dia. Permite-nos ter mobilidade completa. Isso assenta num modelo de trabalho em que a reunião física já não é essencial e pode ser feita via reunião por “*zoom*” ou reunião virtual... as entregas já não têm que ser físicas, têm que ser via plataforma, portanto, tenho que entregar o meu trabalho naquela plataforma e avisar que esse trabalho esteve presente. O trabalho acaba por ser mais automatizado, não pela questão “*chatgpt*”, mas já há automatismos para fazer com que o trabalho que nós desenvolvemos seja *customer-faced*, já seja visível para o cliente. Portanto, acho que, cada vez mais, vai ser prevalecente.” (E2)

Note-se também que, os trabalhadores que ingressam na modalidade híbrida ou 100% remota, demonstram alguma relutância em regressar ao trabalho 100% presencial. Um desses exemplos é referido por um entrevistado: “(...) Aliás, nós agora até temos um projeto em que eles têm que ir fisicamente ao escritório, ao cliente... ao escritório do cliente e foi muito difícil arranjar quem estivesse disposto a fazer isso.” (E1). Ao longo da realização das entrevistas, foi perceptível que os trabalhadores não ambicionam novamente a modalidade presencial, como se verifica nos seguintes exemplos: “(...) acho que agora seria muito difícil voltar atrás, ao presencial a 100%.” (E1); “Sim, se mudar é para remoto, nunca mais 100% presencial.” (E7); “(...) Não me imagino a regressar ao 100% presencial, nem pensar! É mesmo positivo o meu balanço, posso fazer tudo, ganhei tempo (...).” (E10).

A análise de conteúdo das entrevistas demonstrou a visão dos trabalhadores perante a modalidade de trabalho híbrido. De um modo geral, os entrevistados apreciam a disponibilização deste regime por parte das organizações, e pretendem dar continuidade a esta prática no futuro, devido a todas as vantagens que esta confere aos trabalhadores. Desde aspetos que vão da poupança à flexibilidade, esta modalidade proporciona aos que a praticam, a possibilidade de um melhor equilíbrio entre a vida privada e profissional e de níveis benéficos de satisfação no trabalho. Contudo, os aspetos negativos referidos pelos entrevistados devem ser analisados pelas organizações, de modo a combater, entre outros, a falta de contacto social, os custos acrescidos às despesas, que acabam por afetar os trabalhadores nas diversas esferas das suas vidas e, ainda, a “invisibilidade” do trabalho.

## 5. Considerações finais

A pandemia provocada pela Covid-19 foi transformadora para a atividade social constituída pelo trabalho. Apesar da dimensão negativa desta crise global, inúmeras portas foram abertas no âmbito laboral, tendo sido adotadas novas estratégias de trabalho à distância, como é o caso da modalidade híbrida. Pautados pela flexibilidade, estes regimes de trabalho sofreram uma valorização (Sokolic, 2022), devido a todos os benefícios que podem, eventualmente, providenciar aos que os praticam, sejam estes os trabalhadores, ou as organizações.

Nesta fase conclusiva, importa regressar às questões iniciais que sustentaram este estudo. Em primeiro lugar, como é que as modalidades híbridas de trabalho influenciam a vida profissional, familiar e pessoal dos trabalhadores? Perante essa questão, pode afirmar-se que as modalidades híbridas de trabalho influenciam positivamente a vida profissional e pessoal dos trabalhadores. Como tem sido referido ao longo desta investigação, são inúmeras as vantagens referidas pela literatura, e pelos participantes, indo da gestão do tempo até à felicidade. Todavia, existem também aspetos negativos associados, passando, entre outros, pelo isolamento devido ao menor contacto social e pelo excesso de trabalho camuflado pelo *home office*, que “invisibiliza” o esforço do trabalhador. Apesar de, de um modo geral, os participantes revelarem satisfação com a modalidade, há, ainda, quem refira que o teletrabalho dificultou o cumprimento de algumas das suas responsabilidades pessoais ou que não reforçou a sua motivação, evidenciando divergências nas opiniões.

Em segundo lugar, de que modo as modalidades híbridas se alinham com as noções de flexisegurança e conciliação? Relativamente à flexisegurança, é perceptível que, o *home office* e as novas estratégias de flexibilidade em contexto laboral, facilitaram a participação no mercado de trabalho, contudo “há ainda caminho a percorrer para garantir, por exemplo, a igualdade de género” (Rocheta, 2022). Nesse sentido, apesar da contribuição da digitalização para um “mais fácil” acesso ao mercado de trabalho, por via das modalidades à distância, existem, ainda, algumas lacunas que necessitam de ser preenchidas.

Um outro aspeto que este estudo permitiu compreender, foi que as modalidades híbridas de trabalho se alinham com a noção de conciliação entre vida privada e profissional, ficando patente que a flexibilidade conferida por estas estratégias, permite aos trabalhadores uma melhor gestão das responsabilidades e papéis familiares/privados. Grande parte dos participantes considerou a modalidade híbrida como positiva, dando lugar à dinamização de diversas atividades no plano privado,

que vão desde a realização de *hobbies*, até ao foco no desenvolvimento pessoal. Apesar destes benefícios face à conciliação, há um constrangimento unânime referido pelos participantes, como é o caso da dificuldade em “desligar”, devido ao aumento da jornada de trabalho nos dias em que permanecem em trabalho remoto. Na análise aos resultados obtidos no estudo “Retorno ao trabalho Pós-Covid-19: (Re)centramento de valores”, sob coordenação de Ana Paula Marques (ICS - Universidade do Minho), grande parte dos respondentes afirmou a valorização de um emprego que lhes confira o direito a “desligar”. Nesse sentido, as organizações devem focar-se nesse aspeto, respeitando as necessidades dos trabalhadores.

A organização das modalidades híbridas postas em prática nos diversos contextos organizacionais, foi também alvo de análise. Nesse sentido, existem organizações que obrigam os trabalhadores à deslocação presencial à empresa em determinados dias da semana, existindo outras que deixam essa deslocação ao critério dos trabalhadores. Ainda neste tópico sobressai um aspeto relevante, relacionado com a componente social. Os trabalhadores que podem escolher os dias de trabalho presencial, geralmente fazem-no juntamente com as suas equipas de trabalho. De acordo com os entrevistados, este “diálogo” entre os trabalhadores é feito não só por “questões logísticas” no trabalho, mas também para permitir o contacto com os colegas. A este propósito importa, ainda, referir que a comunicação por parte das organizações pode ser melhorada. Alguns dos entrevistados referem desconhecer novos colegas de trabalho, afirmando que não lhes é comunicada a entrada de novos elementos, incluindo nas próprias equipas. Nesse sentido, as organizações e chefias devem empenhar-se em informar os seus trabalhadores em todos os sentidos, permitindo que estes se sintam incluídos, com a sensação de pertença.

Do ponto de vista metodológico, pode argumentar-se que os resultados pretendidos foram obtidos, contudo, existem algumas limitações presentes nesta investigação. Alguns desses aspetos prendem-se com a “escassez bibliográfica” acerca da temática, a distribuição geográfica dos entrevistados, o escasso leque de setores de atividade dos entrevistados e, também, o número de entrevistas.

Apesar das limitações mencionadas, este trabalho permitiu o levantamento de questões pouco abordadas a nível da literatura acerca do trabalho híbrido, pelo que retrata, ainda que genericamente, a complexidade do assunto. Idealmente, nesta temática em concreto, sugere-se um maior número de entrevistados, com atuação em diferentes setores de atividade e com uma maior dispersão geográfica, de modo a permitir apurar resultados em diferentes áreas do país.



## Referências Bibliográficas

- Alexandre, H., & Martins, M. (2009). Características do modelo português de providência de bem estar como factor de fragilidade económica e social dos/as cidadãos/ãs e famílias, numa perspectiva de género. *7º Congresso Nacional da Administração Pública*, (pp. 1-13). Lisboa.
- Alves, L. I. (2021). A Relação entre a Perceção sobre o Teletrabalho e o Conflito Trabalho-Família e Família-Trabalho: o Efeito Mediador do Stress e da Satisfação com a Família. Retrieved from <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/76415/1/Lidia%20Ines%20de%20Almeida%20Alves.pdf>
- Andrade, C. (2010). “Juggling act”: questões relativas às relações trabalho-família no contexto actual. *Revista Exedra*(3), 135-148.
- Bhowon, U. (2013). Role salience, work-family conflict and satisfaction of dual-earner couples. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(2), 78-90.
- Boltanski, L., & Chiapello, È. (2005). *The New Spirit of Capitalism*. London: Verso.
- Burke, R., & Greenglass, E. (1987). Work and family. In C. L. (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology 1987* (pp. 273-320). John Wiley & Sons.
- Casaca, S. F. (2009). Revisitando as teorias sobre a divisão sexual do trabalho. *SOCIUS Working Papers*(4).
- Castelhana, T. A. (2010). *Flexigurança em Portugal: que compatibilidade?* ISCTE - IUL, Departamento de Economia Política. Retrieved from <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/12333>
- Castles, F. G. (2004). *The Future of the Welfare State. Crisis Myths and Crisis Realities*. Oxford: University Press .
- Centeno, L. G., & Novo, Á. (2006). Flexibilidade e segurança no mercado de trabalho português. *Cogitum*(25).
- Chiru, C. (2017). Teleworking: evolution and trends in USA, EU and Romania. *Economics, Management and Financial Markets*, 12(2), 222-229.
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747–770. doi:<https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/0018726700536001>

- Conselho Europeu. (2022). *Conciliação entre a vida profissional e a vida familiar de progenitores e cuidadores*. Retrieved from Conselho Europeu - Conselho da União Europeia: <https://www.consilium.europa.eu/pt/policies/work-life-balance/>
- Constituição da República Portuguesa*. (2010). Coimbra: Almedina.
- Creswell, J. W., & Clark, V. L. (2007). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. Estados Unidos: Sage Publications, Inc.
- Crouter, A., Bumpus, M., Maguire, M., & McHale, S. (1999). Linking parents' workpressure and adolescents' well-being: insights into dynamics in dual-earner families. *Developmental Psychology*, 35(6), 1453-1461.
- Dias, J. S. (2016). *A (In)visibilidade dos Riscos Psicossociais: propostas de intervenção numa empresa da indústria automóvel*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Letras da Universidade do Porto. Retrieved from <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/88952/2/168706.pdf>
- Dobbins, T. (2021). Flexible working: Remote and hybrid work. *Commons Library Research Briefing* 9391), 1-41. Retrieved from <https://researchbriefings.files.parliament.uk/documents/CBP-9391/CBP-9391.pdf>
- Domingos, L. (2012). Condições e experiências de conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal: a perspetiva das pessoas que trabalham numa autarquia. Retrieved from <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/8765/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20de%20Mestrado%20CD.pdf>
- Edwards, J., & Rothbard, N. (2000). Mechanisms linking work and family: clarifying the relationship between work and family constructs. *The Academy of Management Review*, 25(1), 178-199. doi:<https://doi.org/10.2307/259269>
- Ellison, J. K. (2012). Ergonomics for Telecommuters: And Other Remote Workers. *Professional Safety*, 57(6), 86-90.
- Esping-Andersen, G. (1991). As três economias políticas do welfare state. *Lua Nova*(24), 85-116.
- Eurofound. (2022). *The rise in telework: Impact on working conditions and regulations*. Luxemburgo: Publications Office of the European Union.

- Eurofound. (2023). *Condições de Trabalho e Trabalho Sustentável*. Retrieved from Eurofound - Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho: <https://www.eurofound.europa.eu/pt/topic/working-conditions-and-sustainable-work#s-01>
- Evans, P., & Bartolomé, F. (1984). The changing pictures of the relationship between career and family. *Journal of Occupational Behaviour*, 5(1), 9-21. doi:<https://doi.org/10.1002/job.4030050103>
- Felstead, A., & Jewson, N. (2000). *In Work, At Home: Towards an understanding of homeworking*. Londres: Routledge.
- Ferreira, V. (2010). *A Igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no Emprego em Portugal: Políticas e Circunstâncias*. Lisboa: Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.
- Ferreira, V., & Monteiro, R. (2013). *Trabalho, Igualdade e Diálogo Social: Estratégias e desafios de um percurso*. Lisboa: Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.
- Gonçalves, A. (2004). *Métodos e Técnicas de Investigação Social I: Programa, Conteúdo e Métodos de Ensino Teórico e Prático*. Universidade do Minho, Instituto de Ciências Sociais, Braga.
- Grzegorzczak, M., Mariniello, M., Nurski, L., & Schraepen, T. (2021). Blending the physical and virtual: a hybrid model for the future of work. *Policy Contribution*, 21(14). Retrieved from [https://www.bruegel.org/sites/default/files/wp\\_attachments/PC-Hybrid-work.pdf](https://www.bruegel.org/sites/default/files/wp_attachments/PC-Hybrid-work.pdf)
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.
- International Labour Organization - ILO. (2021). *Working from home: From invisibility to decent work*. Switzerland.
- Iqbal, K. M., Khalid, F., & Barykin, S. Y. (2021). Hybrid Workplace: The Future of Work. *Handbook of Research on Future Opportunities for Technology Management Education*, 28-48.
- Islam, G. (2020). Futuro(s) do Trabalho. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 60(5), 365-370.
- Junior, I. F., & Silva, J. M. (2015). Teletrabalho e sociedade da informação: modalidades e jornada de trabalho. *Revista de Direitos e Garantias Fundamentais*, 16(2), 29-56. Retrieved from <https://doi.org/10.18759/rdgf.v16i2.467>
- Kahn, R., Wolfe, D., Quinn, R., Snoek, D., & Rosenthal, R. (1964). *Organizational stress: studies in role conflict and ambiguity*. New York: NY. Wiley.

- Kanter, R. M. (1977). *Work and Family in the United States: A Critical Review and Agenda for Research and Policy*. New York: Russell Sage Foundation.
- Kovács, I., Casaca, S. F., Ferreira, J. M., & Sousa, M. T. (2006). Flexibilidade e crise de emprego: tendências e controvérsias. *SOCIUS Working Papers*(8), 1-78.
- Leitão, L. M. (2008). *Direito ao Trabalho*. Coimbra Editora.
- Lenka, R. (2021). Unique Hybrid Work model- The future of remote work. *Palarch's Journal Of Archaeology Of Egypt/Egyptology*, 18(7), 2687-2697.
- Lusa: Agência de Notícias de Portugal. (2023). Teletrabalho vai ser alargado a pais com filhos com deficiência ou doença crónica. *Lusa: Agência de Notícias de Portugal*. Retrieved fevereiro 2023, from <https://www.lusa.pt/article/40232952/teletrabalho-vai-ser-alargado-a-pais-com-filhos-com-defici%C3%A7%C3%A3o-ou-doen%C3%A7a-cr%C3%B4nica>
- Macaire, L. (2021). *2020: O impacto do teletrabalho antes, durante e pós COVID-19*. Dissertação de Mestrado, ISAG - Instituto Superior de Administração e Gestão. Retrieved from [https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/36967/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o\\_Lucie\\_Macaire.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/36967/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o_Lucie_Macaire.pdf)
- Marques, A. P. (2020). Regresso ao trabalho em tempos pandémicos: urgência de vinculação social. In M. Martins, & E. Rodrigues, *A Universidade do Minho em tempos de pandemia: Tomo III: Projeções* (pp. 127-151). UMinho Editora. doi:<https://doi.org/10.21814/uminho.ed.25.7>
- Microsoft. (2021). The Next Great Disruption Is Hybrid Work—Are We Ready? *2021 Work Trend Index: Annual Report*. Retrieved from [https://ms-worklab.azureedge.net/files/reports/hybridWork/pdf/2021\\_Microsoft\\_WTI\\_Report\\_March.pdf](https://ms-worklab.azureedge.net/files/reports/hybridWork/pdf/2021_Microsoft_WTI_Report_March.pdf)
- Mozzicafreddo, J. P. (1994). O Estado-Providência em Transição. *Sociologia - Problemas e Práticas*, 11-40.
- Neiva, F. (2018). Comunicação das Organizações: Um olhar sobre a importância da Comunicação Interna. *Media & Jornalismo*, 18(33), 61-73.
- Nilles, J. (1997). *Fazendo do Teletrabalho uma Realidade: Um Guia para Telegerentes e Teletrabalhadores*. São Paulo: Futura.

- OIT. (2020). *Teletrabalho durante e após a pandemia da COVID-19 - Guia prático*. Genebra: International Labour Office. Retrieved from [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/—europe/—ro-geneva/—ilo-lisbon/documents/publication/wcms\\_771262.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/—europe/—ro-geneva/—ilo-lisbon/documents/publication/wcms_771262.pdf)
- OIT. (2021). OIT apresenta ferramenta virtual para conciliação família-trabalho destinada a empresas da América Latina e Caribe. Brasília. Retrieved from [https://www.ilo.org/brasil/brasilia/noticias/WCMS\\_812291/lang-pt/index.htm](https://www.ilo.org/brasil/brasilia/noticias/WCMS_812291/lang-pt/index.htm)
- Oliveira, A. (2020). A Pandemia e a Transformação Digital. *Ingenium*(169), 54-55. Retrieved from [http://web.tecnico.ulisboa.pt/arlindo.oliveira/Ingenium\\_COVID\\_article.pdf](http://web.tecnico.ulisboa.pt/arlindo.oliveira/Ingenium_COVID_article.pdf)
- Pardal, L., & Correia, E. (1995). *Métodos e Técnicas de Investigação Social*. Porto: Areal.
- Pernas, G., Fernandes, M. V., & Guerreiro, M. d. (2008). *Guião para a Implementação de Planos da Igualdade nas Empresas*. Lisboa: Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género .
- Pinto, A. R. (2021). *Impacto do Teletrabalho nas Pequenas e Médias Empresas devido à Pandemia COVID-19: Um Estudo de Caso*. Dissertação de Mestrado, IPS - Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresarias. Retrieved from <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/38270>
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (2ª ed.). Lisboa: Gradiva.
- Rêgo, M. d. (2010). A construção da igualdade de homens e mulheres no trabalho e no emprego na lei portuguesa. In V. Ferreira, *A Igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no Emprego em Portugal: Políticas e Circunstâncias*. Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.
- República Portuguesa – XXI Governo Institucional. (2018). *3 em Linha - Programa para a Conciliação da Vida Profissional, Pessoal e Familiar 2018-2019*. Retrieved from <https://www.portugal.gov.pt/download-ficheiros/ficheiro.aspx?v=%3d%3dBAAAAB%2bLCAAAAAAABAAzszCxBAC2t1M6BAAAAA%3d%3d>
- República Portuguesa - XXI Governo Institucional. (2019). *Proposta de Compromisso de Trabalho sobre Conciliação entre Trabalho, Vida Familiar e Pessoal*. Retrieved from <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc21/comunicacao/documento?i=proposta-de-compromisso-de-trabalho-sobre-conciliacao-entre-trabalho-vida-familiar-e-pessoal>

- República Portuguesa - XXI Governo Institucional. (2020). *Balanço da execução do 3 em Linha - Programa para a conciliação da vida profissional, pessoal e familiar 2018-2019*. Retrieved from <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/comunicacao/documento?i=balanco-da-execucao-do-3-em-linha-programa-para-a-conciliacao-da-vida-profissio-na-pessoal-e-familiar-2018-2019>
- Rocheta, R. (2022). Flexigurança: como aliar flexibilidade de trabalho e segurança? *Jornal de Negócios*. Retrieved from <https://www.jornaldenegocios.pt/c-studio/detalhe/flexiguranca-como-aliar-flexibilidade-de-trabalho-e-seguranca>
- Sá, P. M., & Hamid, F. (2016). Conciliação Trabalho/Família em Organizações de Excelência. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 17(1), 77-89.
- Santos, B. d. (2012, dezembro). O Estado social, Estado providência e de bem-estar. *Diário de Notícias*. Retrieved from <https://www.dn.pt/opiniao/opiniao-dn/convidados/o-estado-social-estado-providencia-e-de-bem-estar-2968300.html>
- Santos, G. G. (2008). Género, carreiras e a relação entre o trabalho e a família: uma perspectiva de gestão. *e-cadernos CES [Online]*. doi:<https://doi.org/10.4000/eces.118>
- Schilirò, D. (2020). Towards digital globalization and the covid-19 challenge. *International Journal of Business Management and Economic Research*, 2(11), 1710-1716.
- Shivers-Blackwell, S. (2004). Using role theory to examine determinants of transformational and transactional leader behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(3), 41-50. doi:10.1177/107179190401000304
- Silva, P. A. (2002). O Modelo de Welfare da Europa do Sul: Reflexões sobre a utilidade do conceito. *Sociologia, Problemas e Práticas*(38), 25-59. Retrieved from <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/382/1/38.03.pdf>
- Silveira, M. G., Seoane, Y. L., & Gombar, J. (2014). Teletrabalho na sociedade pós-moderna. *Revista da Faculdade de Direito*, 1(1), 76-95. Retrieved from <file:///C:/Users/aj10/Downloads/4127-15629-1-PB.pdf>
- Sokolic, D. (2022). Remote work and hybrid work organizations. *78th International Scientific Conference on Economic and Social Development*, (pp. 202-213). Aveiro. Retrieved from [file:///C:/Users/Ana%20Weijde/Downloads/Sokolic\\_Hybrid\\_RemoteWork\\_2022.pdf](file:///C:/Users/Ana%20Weijde/Downloads/Sokolic_Hybrid_RemoteWork_2022.pdf)

- Staines, G. (1980). Spillover Versus Compensation: A Review of the Literature on the Relationship Between Work and Nonwork. *Human Relations*, 33(2), 111-129. doi:10.1177/001872678003300203
- Sultana, R. G. (2012). Flexisegurança: Implicações para uma Orientação ao Longo da Vida. *The European Lifelong Guidance Policy Network (ELGPN)*(1). Retrieved from <http://www.elgpn.eu/publications/browse-by-language/portuguese/flexiguranca-implicacoes-para-uma-orientacao-ao-longo-da-vida-1/>
- Upright Pose. (2022). *The Health Dilemma of the Work from Home Era*. Retrieved from Upright: <https://www.uprightpose.com/the-health-dilemma-of-the-work-from-home-era/>
- Wilthagen, T., & Tros, F. (2004). The concept of 'flexicurity': a new approach to regulating employment and labour markets. *European Review of Labour and Research*, 10(2).
- Wilthagen, T., Tros, F., & Lieshout, H. v. (2004). Towards 'Flexicurity'? Balancing Flexibility and Security in EU Member States. *European Journal of Social Security*, 6(2), 113-136.
- Zedeck, S. (1992). *Work, families, and organizations*. San Francisco: Jossey-Bass/Wiley.

## **Anexos**

### **Anexo I – Guião de entrevista**

#### **I – Situação atual face ao trabalho**

1. Poderia descrever-me um dia típico de trabalho?

*(Tópicos a explorar: área na qual exerce funções; horário; espaço de trabalho; equipamentos/suportes informáticos; etc.)*

2. Qual a sua relação com a empresa na qual trabalha?

*(Tópicos a explorar: Tipo de Contrato/Vínculo laboral; tempo de exercício de funções na empresa)*

3. Sempre esteve em modalidade de trabalho híbrido na empresa? (Em caso afirmativo, como é que a modalidade se encontra organizada: tempo e dias por semana; se teve outra modalidade; razões para a mudança)

#### **II – Experiência e perceções acerca do trabalho híbrido**

1. Como caracteriza a sua transição para o regime de trabalho híbrido?

*(Tópicos a explorar: Transição por vontade própria ou da empresa (razões seja pela pandemia, inovação tecnológica, etc.; eventuais dificuldades)*

2. Sente que está mais organizado relativamente ao trabalho, em comparação com a modalidade presencial?

3. Com base nas suas condições de trabalho, que balanço é que faz da experiência em trabalho híbrido?

4. Como percebe o contacto social para com a organização e para com os colegas de trabalho?

*(Tópicos a explorar: possível isolamento devido ao “afastamento físico” para com a organização e colegas de trabalho)*

5. O trabalho híbrido influenciou, de algum modo, a sua relação com a organização e colegas de trabalho? Se sim, de que forma?



*(Tópicos a explorar: possível dificuldade na percepção de tarefas a realizar; alterações na produtividade do trabalhador; etc.)*

6. Quais são as principais distrações/interrupções que sente no seu local de trabalho (a partir de casa)?

*(Tópicos a explorar: “Invasão” por parte dos outros membros do agregado familiar; dificuldade de concentração; etc.)*

7. De um modo geral, diria que se sente mais satisfeito com esta modalidade híbrida? (Se sim, ou não, por que motivo?)

8. Quais considera serem os principais fatores de motivação proporcionados pelo regime de trabalho híbrido?

*(Tópicos a explorar: responsabilidade; autonomia; reconhecimento; equilíbrio entre a vida privada/profissional; etc.)*

9. E quais os principais fatores de *stress* que encontra no seu dia-a-dia no trabalho?

10. Na sua opinião, quais as principais vantagens conferidas pelo trabalho híbrido?

*(Tópicos a explorar: produtividade; autonomia; flexibilidade horária; melhor gestão de tempo; menos gastos financeiros em deslocações; etc.)*

11. E as principais desvantagens?

*(Tópicos a explorar: mau acesso à internet; dificuldade em “desligar” do trabalho; dificuldade em estabelecer horários para pausas; etc.)*

12. Considera a flexibilidade conferida pelo trabalho híbrido uma vantagem ou desvantagem? Porquê?

13. Gostaria de permanecer em trabalho híbrido no futuro?

14. Acha que no futuro, o trabalho híbrido vai tornar-se prevacente, no seu setor de atividade? Porquê?

### III – Trabalho híbrido e conciliação

1. Considera que o trabalho híbrido lhe permite conciliar o trabalho e a família no seu dia-a-dia? Em que medida?

*(Tópicos a explorar: razões; tempos de lazer ou hobbies; etc.)*

2. Quais são as maiores dificuldades que enfrenta nessa conciliação?

*(Tópicos a explorar: prolongamento do horário de trabalho; falta de tempo; stress; etc.)*

3. Tem conhecimento do tipo de políticas/práticas que foram implementadas pela empresa na qual trabalha, no sentido de incentivar os trabalhadores relativamente à conciliação?

4. Considera que essas medidas são suficientes? Que outras propostas gostaria de sugerir para dignificar o trabalhador híbrido?

*(Tópicos a explorar: medidas que os trabalhadores consideram essenciais para a conciliação entre a vida profissional e privada)*

### IV– Perfil Socioeconómico

1. Sexo:
2. Idade:
3. Nível de Escolaridade:
4. Estado Civil:
5. Composição do agregado familiar:
6. N° Filhos/Respetiva Idade:
7. Condições habitacionais (casa ou apartamento, acesso a equipamento adequado, etc.):
8. Local de residência:

**Muito obrigada pela colaboração!**

## **Anexo II – Termo de Consentimento Informado**

### **Termo de Consentimento Informado**

O presente trabalho de investigação, intitulado de “(Di)Visões no Trabalho: A Modalidade Híbrida na ótica do Trabalhador”, enquadra-se num estudo que decorre no âmbito da dissertação de Mestrado em Sociologia, com especialização em Organizações e Trabalho. O principal objetivo deste estudo é compreender qual a visão dos trabalhadores acerca do trabalho híbrido, assim como aprofundar o conhecimento acerca desta mesma modalidade. Nesse sentido, a sua participação é extremamente relevante, sendo que permitirá um maior aprofundamento desta recente temática e, por isso, desde já agradeço.

Todas as informações recolhidas terão lugar através de uma entrevista, que será gravada (somente o áudio), de modo a permitir uma melhor compreensão dos factos. Os dados obtidos a partir desta entrevista serão apenas utilizados para fins científicos, encontrando-se assegurada a confidencialidade e o anonimato dos participantes. As gravações provenientes das entrevistas serão destruídas após o término da investigação em curso.

Sendo a sua participação de carácter voluntário, poderá desistir a qualquer momento, se assim o desejar, sem qualquer consequência, bastando apenas que o solicite.

Tomei conhecimento dos termos acima apresentados e declaro que aceito participar na investigação.

---

(Assinatura do/a entrevistado/a)

---

(Data)

## Anexo III – Cruzamento entre ocupação e grupo profissional

### Resumo de processamento de casos

	Válido		Casos Omisso		Total	
	N	Porcentagem	N	Porcentagem	N	Porcentagem
Ocupação * Grupo profissional	413	98,3%	7	1,7%	420	100,0%

### Tabulação cruzada Ocupação \* Grupo profissional

Contagem

Ocupação		Grupo profissional											Total
		Profissões Militares	Pessoal de Chefia e Direção	Especialistas das Atividades Intelectuais e Científicas	Técnicos e profissões de Nível Intermédio	Empregados Administrativos	Pessoal dos Serviços e Vendedoras	Trabalhadores Qualificados da Agricultura, Silvicultura e Pescas	Operários, Artífices e Trabalhadores Similares	Operadores de Instalações e Máquinas e Trabalhadores da Montagem	Trabalhadores Não Qualificados	Outra situação	
Empregado só forma presencial	0	28	25	37	36	27	0	8	3	8	25	197	
Empregado só em regime de teletrabalho	0	2	21	11	8	12	0	1	0	1	9	65	
Empregado em dias alternados de teletrabalho-presencial	1	15	37	22	11	2	0	0	0	0	4	92	
Autoemprego profissional liberal	0	2	9	3	1	1	1	0	0	0	6	23	
Desempregado	0	0	4	0	2	2	0	0	0	1	0	9	
Outra situação	0	3	9	2	0	1	0	0	0	1	11	27	
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>50</b>	<b>105</b>	<b>75</b>	<b>58</b>	<b>45</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>11</b>	<b>55</b>	<b>413</b>	

**Anexo IV – Cruzamentos entre ocupação, satisfação com a vida e grau de felicidade em teletrabalho e trabalho híbrido**

**Resumo de processamento de casos**

	Válido		Casos Omisso		Total	
	N	Porcentagem	N	Porcentagem	N	Porcentagem
Ocupação * Satisfação com a vida, em geral	414	98,6%	6	1,4%	420	100,0%
Ocupação * Satisfação com o nível de vida actual	416	99,0%	4	1,0%	420	100,0%
Ocupação * Grau de felicidade	415	98,8%	5	1,2%	420	100,0%

**Tabulação cruzada Ocupação \* Satisfação com a vida, em geral**

Contagem

		Satisfação com a vida, em geral											Total
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Ocupação	Empregado só forma presencial	0	1	1	0	3	12	24	53	50	44	9	197
	Empregado só em regime de teletrabalho	0	0	0	2	2	3	7	17	12	16	6	65
	Empregado em dias alternados de teletrabalho-presencial	1	0	1	0	2	2	11	20	25	20	7	89
	Autoemprego profissional liberal	0	0	1	1	1	0	2	8	6	4	0	23
	Desempregado	0	0	0	2	1	2	1	3	0	1	1	11
	Outra situação	0	0	0	0	0	1	5	7	8	6	2	29
Total		1	1	3	5	9	20	50	108	101	91	25	414

**Tabulação cruzada Ocupação \* Satisfação com o nível de vida actual**

Contagem

		Satisfação com o nível de vida actual										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
Ocupação	Empregado só forma presencial	1	1	2	10	15	30	51	51	30	6	197
	Empregado só em regime de teletrabalho	1	0	2	4	6	5	18	16	8	5	65
	Empregado em dias alternados de teletrabalho-presencial	0	1	1	5	6	14	19	22	14	9	91
	Autoemprego profissional liberal	1	1	1	1	2	4	7	3	3	0	23
	Desempregado	0	1	2	0	1	4	2	0	0	1	11
	Outra situação	0	0	1	1	0	6	13	5	2	1	29
Total		3	4	9	21	30	63	110	97	57	22	416

**Tabulação cruzada Ocupação \* Grau de felicidade**

Contagem

		Grau de felicidade										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
Ocupação	Empregado só forma presencial	0	0	2	7	11	24	48	61	35	8	196
	Empregado só em regime de teletrabalho	0	1	0	1	3	13	15	16	10	6	65
	Empregado em dias alternados de teletrabalho-presencial	1	0	2	1	3	11	21	30	19	3	91
	Autoemprego profissional liberal	0	0	1	1	2	4	3	11	0	1	23
	Desempregado	0	0	0	2	2	1	5	0	0	1	11
	Outra situação	0	0	0	0	2	3	11	7	6	0	29
Total		1	1	5	12	23	56	103	125	70	19	415

### Anexo V – Grelha de análise das entrevistas

Categoria	Subcategoria	Excertos das Entrevistas
Situação atual face ao trabalho	Área de exercício profissional	<p>- “A minha função é gestão de projetos... sou <i>project manager</i> em projetos do ramo IT.” (E1)</p> <p>- “(...) eu sou engenheiro de <i>software</i>, vulgarmente conhecido como <i>front-end developer</i>, no termo inglês. Eu desenvolvo a parte visual do site no qual trabalho.” (E2)</p> <p>- “Eu trabalho no departamento de sistemas de informação da empresa onde trabalho, trabalho no departamento de sistemas de informação de uma área global.” (E3)</p> <p>- “(...) Sou escriturária, (...) basicamente eu estou na área dos novos projetos, e o que faço é gerir os componentes novos, que entram nas pré séries dos novos projetos, antes do arranque, e vou gerindo essa parte a nível de componentes, dos aparelhos e isso dos projetos novos.” (E4)</p> <p>- “Eu trabalho na área da informática (...)” (E5)</p> <p>- “Eu sou engenheira de qualidade (...)” (E6)</p> <p>- “(...) eu trabalho como <i>business analyst</i> (...) então é um bocadinho analisar quais são as alterações no preço de um dia para o outro, se há alguma reclamação por parte das marcas, responder de acordo, ou implementar preços sempre que há esse pedido (...)” (E7)</p> <p>- Eu trabalho em <i>marketing</i>, <i>marketing digital</i> e faço a parte de comunicação, neste momento. Basicamente eu faço a gestão das redes sociais da empresa, faço anúncios, trabalho com todos os dados que tenho a partir destes a fazer os relatórios e para saber para que lado me encaminhar. Faço a parte do blog da empresa... nós temos um blog, tenho que desenvolver</p>

		<p>artigos. Faço, para além da gestão das redes, todo o conteúdo, que também é feito por mim, tenho que fazer o conteúdo escrito e visual. Tenho que fazer e trocar e-mails com alguns clientes, no âmbito também de alguma troca de informações para a área de marketing. Algumas encomendas que sejam necessárias de, por exemplo, material.... nós fazemos feiras, algumas feiras e, quando é preciso ajuda para o material, para os comerciais e tudo mais, também faço essa gestão.” (E8)</p> <p>- “Eu exerço funções na área de segurança informática, geralmente aplicada ao desenvolvimento de <i>software</i>.” (E9)</p> <p>- “(...) eu sou <i>Transfer Pricing Senior</i>, numa empresa de consultoria. Ou seja, trato de algumas questões fiscais, faço consultoria para empresas, tudo o que for relacionado com os preços de transferência.” (E10)</p>
	<p>Dia típico de trabalho/ atividades inerentes à função</p>	<p>- “Começo o meu dia, normalmente, às nove, por isso acordo por volta das oito, depois tenho o almoço por volta da uma, depois entro às duas novamente e saio às seis.” (E1)</p> <p>- “O meu dia-a-dia normal.... Uma reunião diária, chamada <i>daily stand up</i>, às nove e trinta até às nove e quarenta e cinco. À primeira segunda-feira de cada sprint, que tem uma duração de duas semanas, temos o <i>planning</i>, durante uma hora, normalmente entre as dez e meia e as onze e meia. Na segunda semana do sprint, à quinta-feira fazemos um <i>refinement</i>, em que verificamos tarefas que são precisas avaliar para a sprint seguinte... inicia às dez até às onze. E depois temos a retrospectiva, na segunda sexta-feira da segunda semana, em que, na retrospectiva, falamos no que correu bem, no que correu menos bem, tirar ações de trabalho. Pontualmente, posso ter que fazer entrevistas a elementos que possam ter que entrar para a empresa, posso ter que fazer uma ou outra reunião pontual sobre discussão de problemas, alguns <i>feedback</i> que têm que passar ou têm que receber. A cada três semanas tenho uma meeting com uma <i>manager</i>... horário variável, sendo com duração de, pelo menos, meia hora. Uma vez por mês temos reunião chamada <i>all in sync</i>... basicamente juntamos toda a gente via zoom para perceber qual é a direção que a empresa está a tomar... o que é que aconteceu nesse espaço mensal.”</p>



		<p>(E2)</p> <p>- “(...) quando não me desloco à empresa, ou seja, em casa, o meu dia começa, normalmente, às oito da manhã. No dia de trabalho, às oito da manhã, começo com as tarefas correntes, ou seja, verificação do e-mail, normalmente começo por aí, e verificação dos pedidos também em carteira, que foram chegando e vou, de certa forma, orientando depois o resto do dia. Tenho também a minha agenda na qual vou bloqueando alguns períodos durante o dia para dar resposta, quer a situações que estão identificadas, quer aos próprios projetos. Dessa forma, ao longo do dia, depois vou respondendo um pouco nestas duas vertentes principais, por um lado, o suporte de primeira ou segunda linha, por outro lado, os projetos e vou trabalhando, ao longo do dia, quer num, quer noutro. Vão surgindo, também, algumas interrupções durante o dia, os colegas contactam, quer colegas internos no departamento IT, quer colegas externos, de qualquer outro departamento... contactam-nos para nós darmos alguma resposta e proteções e interrupções, também vamos trabalhando... ou seja, realizando o planeado, mas complementando com outro tipo de resposta que são necessárias. Dito assim, desenvolve-se com uma pausa, normalmente, entre o meio-dia e meia e a uma e meia, uma hora que não é fixa, (...), uma pausa para almoço. Após o almoço e até mais ou menos às cinco e meia, seis, eu continuo a trabalhar no mesmo processo. Também, normalmente, quando chego, depois do almoço, também dou uma olhada no e-mail, de certa forma evito ir constantemente ao mail... ou seja, pelo menos na chegada, do dia, na chegada após e almoço e antes de sair no final do dia, tento passar no mail para ver se caiu ou se surgiram algumas situações que sejam necessárias responder. Depois disto, aí estou disponível para a minha vida pessoal e para várias situações que tenha para o resto do dia.” (E3)</p> <p>- “Normalmente, o meu horário normal é das oito e meia às cinco e meia. Normalmente, por volta das oito ligo o computador (...). Pronto, faço o meu trabalho normal, basicamente o meu trabalho é a nível de logística, estou sempre ao computador, pronto, o meu trabalho é no computador. E pronto, tenho a minha pausa do almoço, que é por volta do meio-dia e meia até à uma e meia, que faço questão de a fazer para descansar mesmo e depois retorno da parte da tarde, às vezes paro para um cafezito, ou qualquer coisa, para aliviar um bocado a cabeça. Maioritariamente fico sempre até mais tarde, nunca</p>
--	--	--

	<p>fico até às cinco e meia, porque tenho muito trabalho, e algumas vezes vou jantar, depois por volta das oito, e retorno ao computador... que é um dos males do teletrabalho. (...)” (E4)</p> <p>- “(...) o meu dia a dia... não é muito dinâmico, digamos assim. Acordo, vou ligar o computador, vou tomar o pequeno-almoço, volto para o computador, tenho umas reuniões diárias de quinze minutos, que temos sempre as <i>daily's</i> com a equipa toda, para pormos a nossa equipa a par daquilo que fizemos no dia anterior, que o objetivo é sempre dizer aquilo que fizemos no dia anterior e o que pretendemos fazer no próprio dia, e isso é feito todos os dias. No início de cada <i>daily</i> também há aquela conversa mais informal.... Se está tudo bem, se alguém quer partilhar alguma coisa, para também não ser só exclusivamente trabalho. Depois disso, é fazer as minhas tarefas do dia. Tenho uma hora de almoço, que faço, mais ou menos, entre a uma e as duas da tarde, depois volto para o trabalho e é isso.” (E5)</p> <p>- “(...) eu trabalho geralmente das oito e meia às cinco e meia. (...) Um dia normal, acordo, tomo o pequeno-almoço, visto-me, começo a trabalhar, tenho algumas reuniões... depois ali por volta do meio-dia, paro para almoçar, e depois volto a ter reuniões da parte da tarde até às cinco e meia mais ou menos.” (E6)</p> <p>- “(...) normalmente trabalho das nove às seis, tenho uma hora de almoço que eu posso gerir consoante for mais conveniente. (...) é um bocadinho entre isto, trabalho de análise e trabalho mais operacional, algumas reuniões de alinhamento de equipa, outras reuniões de <i>reporting</i> (...)” (E7)</p> <p>- “Um dia típico normalmente, ligo o computador, ligo todas as redes a que tenho que estar conectada. O e-mail, é a primeira coisa, sem dúvida, ligo o e-mail, vejo que o que tenho de novo, o que é necessário, as reuniões que tenho... tudo! Depois, as redes, os programas todos que tenho em gestão para as redes e tudo mais (...) quando estou em casa, eu não tenho propriamente horários, eu faço a gestão do meu tempo. Portanto, posso começar a trabalhar às oito (...) faço mesmo horário que quiser. Eu posso trabalhar às oito, a meio do dia até posso sair para fazer qualquer coisa durante uma hora... aquela hora é depois repostada depois por mim, é igual (...) as minhas tarefas têm que ficar concluídas, de resto (...) faço a gestão,</p>
--	--

		<p>sou eu que faço a gestão.” (E8)</p> <p>- “Quando estou em casa, a rotina, geralmente, é acordar e ir diretamente para a <i>daily</i>, que é às dez, e tenho que tomar o pequeno-almoço, ao mesmo tempo ou depois... trabalhar durante a manhã, geralmente tarefas do dia, ou tarefas que tenha que terminar do dia anterior. Almoçar, ou fazer o almoço, ou ir buscar o almoço. Geralmente a pausa do almoço pode-se prolongar porque tenho mais liberdade de horário, portanto pode ser meia hora, uma hora, duas horas, o que me apetecer... por vezes, se sentir que estou cansado, até durmo uma sesta, mas, geralmente, é uma hora de almoço... dá tempo para comer e descontrair um bocadinho, e depois é trabalhar até às seis, geralmente, às vezes prolonga-se um bocadinho até às sete, mas geralmente é até às seis.” (E9)</p> <p>- “Trabalho das oito e meia às cinco e meia, com uma hora para o almoço. Este é o meu horário base, digamos assim, mas como tenho bastante flexibilidade, posso geri-lo da forma que me for mais conveniente... por exemplo, se começar mais tarde, saio mais tarde, se precisar de mais tempo no almoço, tenho-o e depois compenso... fica muito a meu critério, desde que tenha o trabalho feito. Geralmente começo por ler os meus e-mails, para perceber se tenho algo pendente ou alguma tarefa urgente para fazer, depois faço o meu trabalho até ser hora do almoço, que sou eu que defino.” (E10)</p>
	<p>Espaço de trabalho (em casa)</p>	<p>- “(...) em casa, tenho uma área focada só para o escritório em que trabalho lá (...).” (E1)</p> <p>- “Em minha casa tenho um escritório, um local dedicado para o trabalho... Não é exclusivamente para isso, porque acaba por ser uma sala multifunções, mas quando estou a trabalhar é única e exclusivamente como escritório. Tem secretária, tem monitor, tem tudo, como se fosse um local de trabalho bem equipado.” (E2)</p> <p>- “Tenho um escritório, tenho este espaço que me permite isolar do resto da casa (...) É um espaço específico para trabalhar e o espaço do resto da casa é para não trabalhar.” (E3)</p> <p>- “(...) faço-o na sala de jantar porque não tenho escritório, não tenho nenhum sítio disponível, um quarto disponível para o</p>

		<p>fazer, portanto, é na sala de jantar.” (E4)</p> <p>- “(...) no meu quarto, no meu caso, eu trabalho no meu quarto.” (E5)</p> <p>- “Eu tive que criar um espaço próprio para trabalhar em casa (...).” (E6)</p> <p>- “Tenho um quarto de hóspedes, é um quarto, mas não é o meu quarto... e costumo trabalhar aqui para fazer um bocadinho a divisão do espaço de lazer e do espaço de trabalho. Acho que é mais simples termos essa barreira física.” (E7)</p> <p>- “Eu moro com o meu namorado, que tem trabalho 100% remoto... como desde a pandemia ele esteve sempre 100% remoto, ele fica no quarto e eu fico na sala. Ele fica no escritório e eu fico na sala, é assim que está acordado.” (E8)</p> <p>- “Tenho um escritório em casa.” (E9)</p> <p>- “Tenho uma divisão em casa destinada apenas para o meu trabalho, ou seja, tenho o meu próprio escritório.” (E10)</p>
	Equipamentos de trabalho	<p>- “(...) tenho computador, teclado, rato, monitor, cadeira também de escritório.” (E1)</p> <p>- “Relativamente ao material de trabalho, portanto, tenho um computador cedido pela empresa, é um <i>mac book</i>... material cedido pela empresa, portanto, é o computador, tenho um <i>hub</i>, ou seja, que me permite multiplicar o número de entradas de vídeo, entradas USB, e também portes de carregamento, também cedido pela empresa, assim como um teclado e um rato. Podia pedir à empresa um monitor ou dois monitores, mas neste caso acabo por usar um que já tinha.” (E2)</p> <p>- “Em termos de condições técnicas tenho o portátil que, por sua vez, está também ligado monitor externo (...), tenho também um teclado e um rato externo (...). O computador tem uma “bolacha”, um dispositivo que permite fazer a conexão com vários <i>devices</i> (...). Aqui em casa também tenho colunas externas, mas raramente utilizo, normalmente aquilo que utilizo é este <i>headset</i> que tenho, que permite, de forma mãos livres, sem cabo também, usar e comunicar, porque já tem a parte de microfone e som, e desta forma, consigo comunicar sem fios com as outras pessoas. Este <i>headset</i> tem a vantagem, tam-</p>

	<p>bém, de suprimir ruídos externos, facilitando, também, a audição do outro lado (...). A própria cadeira, é uma cadeira que eu adquiri, já tem algum tempo, tem grande conforto para estar algumas horas sentado sem problemas nas costas, e também é bastante importante (...). O escritório, recentemente, equpei com ar condicionado, para que também se torne mais controlado o ambiente em si.” (E3)</p> <p>- “(...) tenho um portátil e um monitor (...).” (E4)</p> <p>- “(...) os equipamentos que eu utilizo é sempre o computador portátil, um monitor externo, um rato e um teclado.” (E5)</p> <p>- “Eu tenho um computador específico da empresa, tenho também um ecrã de suporte, principalmente para documentos, assim consigo trabalhar com dois ecrãs e é mais fácil, tenho também um teclado adjacente, porque dá mais jeito para estar a escrever, e tenho um rato ergonómico.” (E6)</p> <p>- “O que eu uso, normalmente, é o PC, um monitor extra, rato e <i>phones</i>, basicamente. Tento ter aqui um bocadinho atenção à ergonomia, que é uma parte mais descuidada quando estamos em casa.” (E7)</p> <p>- “Tenho computador, tenho um ecrã e o telefone da empresa.” (E8)</p> <p>- “Em termos de equipamento, eu uso o meu computador, o computador da empresa, aliás, um monitor, o rato, cadeira, microfone, <i>phones</i>.” (E9)</p> <p>- “Para trabalhar tenho o meu portátil, tenho também um monitor extra, isto é, o monitor externo, utilizo um rato sem fios e <i>headphones</i> com microfone para eventuais reuniões. Como a ergonomia é importante, tenho também uma cadeira, uma secretária com altura regulável e penso que é isso.” (E10)</p>
--	--

	<p>Vínculo laboral e tempo de exercício de funções</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “O meu contrato é efetivo e também dentro do meu contrato temos uma cláusula (...) que já têm em consideração estes dias que eu trabalho em casa e o dia em que eu vou ao escritório. [Exerce funções na empresa] Desde junho do ano passado.” (E1)</li> <li>- “O meu tipo de contrato é contrato sem termo, estou na empresa há cinco anos e um mês.” (E2)</li> <li>- “Eu sou um trabalhador sem termo, ou seja, um contrato permanente com a empresa, é o vínculo que tenho, e este vínculo já o tenho desde 1996. (...) embora tenha entrado para o grupo em 1996, em 2007 comecei a trabalhar nesta área onde eu realmente me encontro e onde estou a trabalhar até agora.” (E3)</li> <li>- “Estou efetiva na empresa. Contrato seguido tenho desde 2005, claro que andei naqueles entra e sai durante quase dois anos, mas seguido, seguido, é desde 2005 até agora 2023, portanto 18 anos.” (E4)</li> <li>- “Eu estou na minha empresa há um mês, mudei recentemente de trabalho. O contrato é permanente (...)” (E5)</li> <li>- “Eu tenho um contrato (...) há cinco anos, e é de termo incerto.” (E6)</li> <li>- “O vínculo é contrato anual, ou seja, renovável dois anos e ao terceiro efetiva. Estou há mais ou menos um ano, fez em Abril um ano.” (E7)</li> <li>- “Eu estou nesta empresa há dois anos. Agora tenho contrato anual (...), sem termo.” (E8)</li> <li>- “Eu estou efetivo, há um ano e cinco meses.” (E9)</li> <li>- “(...) estou efetivo e trabalho lá há cerca de 5 anos.” (E10)</li> </ul>
--	--	---

	<p>Organização da modalidade híbrida</p>	<p>- “Eu tenho que ir uma vez por semana ao escritório, mas não é obrigatório. Eu faço um bocado a gestão do meu tempo. (...) normalmente, até combinamos por <i>WhatsApp</i> todos e dizemos: ‘Olha, hoje vou ao escritório!’, ‘Ok! Eu também me junto!’, e combinamos assim as idas ao escritório.” (E1)</p> <p>- “Eu vou ao escritório uma vez por semana. Não é o mínimo obrigatório pela nossa empresa, mas tipicamente vou uma vez por semana ao escritório... Normalmente ou à terça ou à quinta-feira.” (E2)</p> <p>- “Nós trabalhamos num sistema de remoto e, atualmente, estamos a trabalhar três dias em remoto, dois em presencial. (...) e eu convencionei que, normalmente, é à segunda e à quinta-feira que trabalho na empresa, e terça, quarta e sexta, em casa.” (E3)</p> <p>- “Três dias desloco-me à empresa, os restantes dias trabalho em casa.” (E4)</p> <p>- “Fica ao meu critério. No entanto, internamente, em equipa, decidimos ir todos à segunda-feira, porque assim também o objetivo de ir à empresa como é também criar relações pessoais, indo todos no mesmo dia é mais fácil do que ir aleatoriamente, mas foi só nesse sentido. A empresa não obriga a ir em nenhum dia específico.” (E5)</p> <p>- “Entre dois a três, depende da semana. Às quartas-feiras sou obrigada a ir para a empresa, o resto sou eu que faço. E isto também posso mudar, posso só ir uma vez por semana à empresa, eu é que decido.” (E6)</p> <p>- “Não é obrigatório ir num dia, é aconselhável um dia por semana. (...) É a equipa um bocadinho, ou seja, nós costumamos ir às quartas, mas, se por algum motivo, na próxima semana não me der jeito ir à quarta, combino com a equipa e vamos à terça ou vamos à quinta, ou não vamos essa semana... é assim um bocadinho flexível. Mas normalmente um dia e à quinta-feira, também para garantirmos que toda a equipa pode ir nesse dia, para nos reunirmos... às vezes acho que é mais até pela parte social do que pelo trabalho em si. O trabalho dá para fazer bastante bem a partir de casa e aproveitamos também, um bocadinho, para conviver nesse dia.” (E7)</p>
--	--	--

		<p>- “São 3 dias que tenho que estar na empresa e, por norma, é à segunda, terça e quinta, e o teletrabalho é quarta e à sexta. (...) São escolhidos” (E8)</p> <p>- “Idealmente um dia, mas, por vezes, nem vou uma vez por semana, e por vezes duas, quando necessário. (...) É quando eu quero.” (E9)</p> <p>- “Nesta modalidade, desloco-me à empresa duas vezes por semana, que ficam a meu critério, mas que, geralmente, é combinado com a minha equipa de trabalho. Dessa forma, podemos reunir-nos todos, conviver presencialmente, digamos assim, e tratar de questões de trabalho que em remoto não dariam tanto jeito.” (E10)</p>
<p>Motivos para adoção da modalidade híbrida</p>	<p>Pandemia Motivos pessoais</p>	<p>- “A empresa sempre nos deu trabalho flexível, no sentido em que, podíamos trabalhar de casa os dias que quiséssemos, antes da pandemia. (...) Pandemia e pós pandemia, neste momento é modelo de trabalho híbrido, ou seja, vou pelo menos ao escritório uma vez por semana.” (E2)</p> <p>- “A modalidade híbrida na empresa começou com a pandemia... até à pandemia, nós não trabalhávamos em modalidade híbrida.” (E3)</p> <p>- “(...) foi só com a pandemia. (...) Mas depois, por fatores pessoais, fui obrigada a aderir ao teletrabalho e, ao início, depois de estar uns tempos e ver que poderia ser eficaz ter dois dias de teletrabalho, porque pronto, ajuda um bocado quando tens alguma coisa a nível pessoal e eu decidi pôr,” (E4)</p> <p>- “(...) começou, sobretudo, na fase do Covid.” (E6)</p> <p>- “É assim, o trabalho híbrido começou mais ou menos... se calhar nem há um ano. Porque tinha uma colega da minha equipa que era do Porto, e ela pediu para ser híbrido, basicamente, e para ser justo, eu também passei a ser híbrido, porque antes não havia teletrabalho.... Nem é política da empresa, só mesmo quando houve aquela necessidade da pandemia, de resto não.” (E8)</p>



<p>Estratégias das organizações face ao teletrabalho (total ou parcial)</p>	<p>Modalidades Preocupação com os trabalhadores</p>	<p>- “(...) antes da pandemia estava em regime presencial, mas depois, com todas as restrições e tudo mais, fomos para teletrabalho e só posteriormente é que transitamos para regime híbrido.” (E10)</p> <p>- “A nossa empresa tem três modalidades de trabalho: chamamos remoto, em que, a cada trimestre, tem que ir ao escritório pelo menos uma vez por mês; tem modelo de trabalho no escritório em que tem ida ao escritório pelo menos duas vezes por semana; e tem o modelo híbrido, em que é um misto dos dois. Chamamos <i>best of both</i>... Tem que ir mais de uma vez por trimestre, mas menos do que duas vezes por semana.” (E2)</p> <p>- “(...) há uma revisão do processo e, ainda hoje, estive a responder a um inquérito interno sobre precisamente o trabalho híbrido, aceitação, o gosto, dificuldades... porque a empresa em si vai mantendo essa preocupação de ir avaliando possibilidades.” (E3)</p>
	<p>Ajudas de custo</p>	<p>- “Depois acabamos por ter ajudas de custo, dependendo da modalidade de trabalho que temos. Se for trabalho remoto recebemos um valor de ajudas de custo única e exclusivamente para o apoio às despesas domésticas. Se for modalidade de trabalho, recebemos ajudas de custo para pagamento dos custos de transporte, seja veículo próprio, que é necessário fazer mapa de quilómetros ou, em caso de transporte público, aí nós temos que colocar a despesa do passe em nome da empresa, e submeter à empresa. Ou, no modelo híbrido, que é o meu caso, metade da ajuda de custo é para pagamento de <i>utilities</i>... de eletricidade, gás, tudo isso, e a outra metade é para o pagamento dos valores de transporte.” (E2)</p>
<p>Estratégias dos trabalhadores face às dificuldades em “desligar”</p>	<p>“Auto-gestão”</p>	<p>- “Sim, isso também é preciso saber quando parar. Sim, isso é uma grande desvantagem... é preciso trabalhar muito nisso, porque às vezes é muito difícil separar casa-trabalho, trabalho-casa... e isso aconteceu-me, quando estava no trabalho antigo, e foi difícil de gerir (...) mas tens que estabelecer regras contigo próprio. (...).” (E9)</p>

<p>Transição para a modalidade híbrida</p>	<p>Facilidade na transição</p>	<p>- “Foi muito fácil, (...) esta transição para o remoto para mim foi super fácil, porque era o que eu ambicionava para o meu dia a dia.” (E1)</p> <p>- “(...) a transição para o modelo híbrido, foi bastante fácil. Portanto, houve a vontade de voltar para voltar ao escritório e estar com a equipa, mas também de modelar a minha jornada de trabalho com a minha jornada pessoal.” (E2)</p> <p>- “É assim, não senti dificuldades. (...) até me deu jeito.” (E4)</p> <p>- “(...) passamos para um regime mais híbrido e foi melhor, porque pronto, é sempre bom estar com as pessoas, e isso tudo.” (E6)</p> <p>- “(...) eu adorei a transição. (...) Foi um processo muito fácil, eu adoro estar em casa, portanto não me custou nada.” (E7)</p> <p>- “Foi fácil... para já, porque tinha o exemplo em casa e depois, porque eu gosto deste sistema... gosto do sistema híbrido. (...) Mas foi fácil a adaptação.” (E8)</p> <p>- “(...) a transição já sabia o que era e foi relativamente fácil, até gostei mais (...)” (E9)</p> <p>- “Eu diria que a minha transição para o híbrido foi um processo relativamente fácil. (...) foi tranquilo.” (E10)</p>
	<p>Receios e eventuais dificuldades na transição</p>	<p>- “Acho que a dificuldade é o contacto pessoal (...) acho que essa é a maior limitação, o maior desafio.” (E1)</p> <p>- “A minha transição do 100% remoto para o híbrido... confesso que no início estava um bocado receosa, porque eu estava habituada a estar sempre em casa a trabalhar.” (E5)</p>

	Indiferença na transição	- “Foi indiferente. Nem foi fácil, nem foi difícil... foi normal.” (E3)
Organização no trabalho (comparativamente à modalidade presencial)	<p>Foco</p> <p>Produtividade</p> <p>Distração social</p> <p>Resolução de problemas</p> <p>Maior controlo do ambiente</p>	<p>- “Sim, porque consigo-me focar mais. Enquanto no presencial tem sempre alguém que fala comigo e: ‘Ah, querem ir tomar um cafezinho? Vamos tomar um cafezinho?’ e parece que não, mas isso quebra um bocado a rotina de trabalho. Por isso eu acho que consigo organizar muito melhor o meu tempo em casa, consigo ser mais produtiva.” (E1)</p> <p>- “Sinto. Isto porque eliminei o fator de distração social. Ou seja, em escritório, como era em modelo aberto, nós acabamos por ter muitas distrações... pessoas que passam, pessoas que conversam, pessoas que nos vêm interromper, a pausa social para café, a pausa anterior e posterior a reuniões de trabalho (...).” (E2)</p> <p>- “Sim, sinto que sim. Eu, pessoalmente, prefiro assim porque organizo-me à minha maneira, estou ao meu ritmo, não tenho a pressão de quem está à minha volta estar em cima de mim ou a ver o que é que eu estou a fazer (...).” (E5)</p> <p>- “Depende dos dias. Eu acho que isso também tem a ver com o volume de trabalho. Há dias que é mais produtivo e há outros que é menos produtivo, mas depende muito. É muito por fases.” (E6)</p> <p>- “Eu sinto que me consigo focar melhor na resolução dos problemas e no dia a dia, porque quando nós estamos num modelo presencial não conseguimos controlar luz, barulho, reuniões que estão a acontecer ao lado, às vezes até mesmo interrupções de pessoas que vão a passar ‘Olha, eu tenho este assunto pendente contigo!’, e eu acho que em casa acabamos mais por conseguir direcionar o nosso tempo e a nossa atenção para determinado assunto e acho que acaba por ser mais fácil, pelo menos gosto mais, e organizo melhor o meu dia em casa.” (E7)</p> <p>- “Depende. Se estiver a trabalhar sozinho, sim. Se estiver a trabalhar com alguém, às vezes pode-se tornar mais difícil mediante se as pessoas estão alinhadas com o horário de trabalho, ou seja, se eu tiver que trabalhar com alguém e o meu horário de trabalho, quando estou remoto, é diferente do da outra pessoa, às vezes torna-se difícil de organizar e de estra-</p>

		<p>mos ao mesmo tempo a trabalhar na mesma coisa. Enquanto que quando se está presencialmente geralmente estamos das nove às cinco, e estamos sempre lá, e sabemos que vai estar lá a pessoa, numa situação normal. Enquanto que no trabalho remoto, às vezes, de manhã, a pessoa afinal tem algo para fazer em casa ou nem sequer pode estar em chamada porque tem alguma coisa para fazer, ou está lá alguém... quando envolve trabalhar com outros, pode haver muito mais irregularidades.” (E9)</p> <p>- “Sim, diria que sim. Como não tenho aquela correia, todos os dias da semana para o escritório, acabo por ter sempre um tempinho extra para me organizar e preparar os meus dias. Na modalidade presencial, há mais distrações... há sempre alguém que precisa da tua ajuda para resolver qualquer coisa e, em casa, apesar das pessoas precisarem da tua ajuda na mesma, acabas por ganhar alguma margem de manobra na organização... não só do trabalho, mas também da vida familiar.” (E10)</p>
	Sem alterações na organização	<p>- “Não, estou igual... de certa forma sinto-me igual.” (E3)</p> <p>- “É assim, eu de mim já era organizada...” (E4)</p> <p>- “É assim, eu acho que é relativamente igual.” (E8)</p>
Balanço da experiência em trabalho híbrido	<p>Balanço positivo</p> <p>Liberdade para gestão do tempo</p> <p>Flexibilidade</p>	<p>- “É uma experiência muito positiva. Acho que o balanço é muito positivo. Dá-me muita liberdade para gestão do meu tempo pessoal e profissional. E acho que agora seria muito difícil voltar atrás, ao presencial a 100%.” (E1)</p> <p>- “Numa escala quantitativa um 10, para ser sincero. Porque me permite ter uma flexibilidade horária tremenda, o que significa que eu posso adaptar a minha jornada de trabalho no dia anterior ao que preciso. Se precisar de ir com as minhas filhas ao médico, posso... se tiver que as levar a quem toma conta delas, posso... se tiver que ir às compras por alguma razão também... Se quiser sair para ir ao ginásio, posso... consigo modelar.” (E2)</p>

	<p>- “Maioritariamente positivo (...).” (E4)</p> <p>- “Eu gosto, é um balanço positivo. Lá está, neste momento, gosto de ir à empresa um dia, acho que é o suficiente, porque sinto realmente que (...) estou mais à vontade com as pessoas (...) mas também gosto muito da parte de trabalhar em casa... acho bastante positivo (...).” (E5)</p> <p>- “Eu, pessoalmente, gosto muito. Permite muito mais flexibilidade, e eu consigo organizar muito mais o meu tempo, e isso, para mim, é uma mais-valia. Assim escuso de gastar tempo em deslocações, e eu giro. E se eu não quiser estar tanto tempo em casa, vou ao escritório, se não quiser, volto para casa, e está tudo bem. O trabalho aparece feito na mesma, portanto, é tudo ótimo.” (E6)</p> <p>- “Um balanço ótimo, porque acho que, quando a empresa dá possibilidade de decisão ao colaborador, acho que acaba sempre por ser vantajoso, porque eu tenho essa quase obrigatoriedade, ou aconselhamento de ir um dia (por semana), mas se eu quiser ir dois, se eu quiser ir três, posso até utilizar os outros escritórios, ou seja, se por algum motivo eu achar que é mais fácil trabalho presencial em determinado dia, posso ir, se não achar, posso ficar em casa, e acho que essa parte da decisão por parte do colaborador é importante, e dou muito valor a isso.” (E7)</p> <p>- “Para mim é ótimo, é super bom... 5 estrelas... adoro!” (E8)</p> <p>- “É a melhor opção que há, neste momento, porque é o que traz maior equilíbrio. (...) o híbrido traz essa parte, mais a flexibilidade de uma pessoa poder gerir o seu tempo quando está em casa, conseguir ser mais produtivo em casa, porque nem sempre se é muito produtivo no escritório... às vezes também é muito propício a distrações e o foco torna-se diferente. Havendo o híbrido, tanto estando em casa, como também idas ao escritório, acho que faz o equilíbrio perfeito.” (E9)</p> <p>- “Muito positivo. Não me imagino a regressar ao 100% presencial, nem pensar! É mesmo positivo o meu balanço, posso fazer tudo, ganhei tempo...” (E10)</p>
--	--

	Indiferença perante o trabalho híbrido e o trabalho presencial	- “É igual. É assim, lá tenho uma cadeira, aqui também tenho e as cadeiras são igualmente confortáveis e permitem tudo de forma similar. Lá tenho um monitor externo, aqui também, lá tenho o mesmo <i>headset</i> , este vai comigo e vem.” (E3)
Perceção do contacto social para com a organização e colegas de trabalho	<p>Distanciamento com os colegas e com a organização</p> <p>Estratégias de “socialização” criadas pelos trabalhadores</p> <p>Desconhecimento de novos trabalhadores na empresa</p>	<p>- “(...) eu acho que existe mais (a distância com a organização e os colegas), e isso é o grande desafio aqui. Agora, por exemplo, no meu trabalho, eu lido muito com pessoas na gestão de projetos, então sou obrigada a manter este contacto através de reuniões. (...) Às vezes marca-se assim uma horinha só para café... via digital, via remoto (...) em que só falamos do dia a dia. Mas acho que às vezes, para certas tarefas, por exemplo, nós trabalhamos com <i>developers</i> de <i>software</i>, e os <i>developers</i> estão um bocado mais sozinhos, e acho que isso pode ser um bocado mais solitário e difícil de criar o espírito de equipa entre eles.” (E1)</p> <p>- “(...) o nível de ajuntamentos, o nível de festas, o nível de ajuntamentos sociais diminuiu drasticamente... em vez de ser um a cada trimestre, começou a ser um a cada semestre, e isso custa. E o contacto com a organização acaba por ser menor, tão menor que, eu tenho cinco anos de casa, e quando chego aqui, já não conheço a esmagadora maioria dos elementos, além da minha equipa.” (E2)</p> <p>- “Naturalmente lá, tinha o fator <i>random</i>, o fator aleatório de conversa, no qual eu ia ao café e cruzava-me com pessoas que, naturalmente, não ligo com elas no <i>teams</i> para estabelecer uma ligação. (...) Esses momentos (de conversa cara-a-cara), praticamente não existem no ambiente remoto. Não quer dizer que não se façam e, pontualmente, também ligo principalmente para o meu colega de trabalho que ligo para partilhar, falar, desabafar sobre alguma situação que possa surgir, ou para tirar algumas dúvidas ou questões, e não quer dizer que nesse contexto não se fale objetivamente sobre outros assuntos para além da empresa. Mas, de qualquer das formas, é muito restrita a quantidade de pessoas com quem falamos as-</p>

	<p>Falta de comunicação por parte da organização</p>	<p>sim é restrita e depende, precisamente, desses contactos que vão sendo estabelecidos quando na empresa efetivamente havia essa aleatoriedade que, por si só, já teria alguma vantagem. (...) temos menos visibilidade de quem são as pessoas, como é que elas são, para que posições é que elas vão, para que áreas de trabalho é que vão e, quando saem, normalmente, não somos informados. Nós não sabemos se a pessoa ainda está na empresa, se já saiu... sabemos que há muito tempo que a gente não a vê, mas não fazemos ideia se não a vemos porque circunstancialmente não calhou, ou porque já saiu da empresa e já está noutra lado qualquer. Esse sentimento de sermos parte de um todo, de uma organização, há nitidamente, aí sim, uma perda bastante grande dessa identidade e desse estar em grupo. Para além disso, não parece que seja muito diferente daquilo que tínhamos antes.” (E3)</p> <p>- “Estando em casa, o que eu senti... pronto, quando são dois dias só não se sente tanto [o afastamento]. Mas, por exemplo, na altura da pandemia, (...) mesmo quando depois voltou toda a gente e nós a nível de escritórios ainda continuávamos em casa, senti uma grande falta de comunicação. A empresa em si, em geral, já peca muito por falta de comunicação interna, mesmo dentro do departamento, há muita falta de comunicação... estando em casa, sentimos muito mais. Ao início, quando fomos para casa, havia reuniões semanais a querer saber como estavam as coisas, que dificuldades estávamos a sentir... Mas depois, (...) já não houve essa preocupação, nem houve preocupação por parte da empresa em geral... nem de chefias em saber como é que tu estás, como é que tu não estás, se está a haver algum problema, não.” (E4)</p> <p>- “Neste momento, relativamente ao trabalho híbrido, acho que o contacto é bom, é suficiente. Acho que não é mesmo prejudicial o facto de não estar os cinco dias por semana na empresa. Quanto à empresa, eles também entram muito facilmente em contacto connosco, tanto através do <i>teams</i> ou como por chamada telefónica, ou então, quando estou lá presencialmente, facilmente as pessoas vêm ter comigo e falam pessoalmente... não sinto muito esse impacto do isolamento, das pessoas ficarem mais acanhadas ou com mais vergonha, não sei... mas não sinto mesmo esse impacto no comportamento social das pessoas...” (E5)</p>
--	--	---

	<p>- “Na fase inicial (...) sentia muito isso [isolamento], mas nós arranjamos maneira de contornar isso e fazíamos reuniões só a equipa, só uma questão de social, só para tentar manter o contacto. E, às vezes, quando surgia algum assunto mais importante que era importante discutir e falar com os colegas de equipa também fazemos, mas sim, se eu ficar muito tempo em casa sim, sinto a falta dos colegas.” (E6)</p> <p>- “Eu acho que é sempre possível haver esse contacto, acho que também vai um bocadinho da disponibilidade da equipa, se está recetiva a criar relações ou não... mas a minha experiência, nos trabalhos que eu tive 100% remotos, acho que a ligação que se cria aos colegas de trabalho é maior, porque nós acabamos por ter dias bem dispostos, mal dispostos, e acabamos por lidar todos uns com os outros a toda a hora, por isso acho que a relação que se constrói é diferente... mas também é possível fazê-lo em regime híbrido.” (E7)</p> <p>- “Para mim, eu não sinto muito, porque lá está, eu vou três dias... e depois nós estamos sempre em contacto, porque nós temos um grupo de <i>WhatsApp</i>, estamos sempre em contacto, estou sempre em contacto com a minha equipa... temos reuniões sempre, portanto, não sinto muito esse afastamento, porque lá está, como eu vou um dia, ou vou dois dias, depois um falho e depois volto a ir um, não sinto muito isso, nem a equipa. Só se houver uma semana de feriados ou assim, de resto eu não sinto muito.” (E8)</p> <p>- “Sim, houve bastante impacto. Porque eu estava habituado a trabalhar com um colega, sempre, sempre no escritório com ele (...) e aí houve um bocado afastamento, até que só basicamente falávamos com a pessoa que nos liderava. As outras pessoas que eram da equipa nós não tínhamos contacto, então, por vezes, a maior consequência que houve, foi que, como dentro de uma unidade, tínhamos duas equipas diferentes, enquanto que antes do trabalho híbrido havia partilha de ideias entre as duas equipas diferentes, e comunicação constante diária, quando isso deixou de acontecer, as equipas começaram a divergir um bocado na metodologia, nas ideias, como queriam fazer as coisas... e sempre que alguém saltava de uma equipa para a outra, porque havia essa flexibilidade sempre que era preciso alguém ir para um lado, havia sempre aquela</p>
--	---



		<p>adaptação e notava-se sempre uma certa diferença como as coisas eram feitas e isso dificultou muito essa parte.” (E9)</p> <p>- “Diria que o contacto se manteve semelhante à modalidade presencial. Claro que existe sempre um afastamento, mas como lá vou duas vezes por semana, acaba por não interferir muito nesse sentido. Na empresa, já noto que, por exemplo, nem sempre tomamos conhecimento de novos colaboradores que entram, nem daqueles que saem... como nem todos vamos à empresa nos mesmos dias, por vezes cruzamo-nos com caras novas, ou até nem nos cruzamos mais com determinadas pessoas, mas acho que isso também seria difícil para a empresa gerir.” (E10)</p>
Influência do trabalho híbrido na relação com a organização e colegas de trabalho	<p>Sem influência</p> <p>Probabilidade de existir dificuldade na percepção de tarefas</p> <p>Papel da organização da empresa na definição de tarefas</p>	<p>- “Não, mas acho que pode acontecer isso. Porquê? Porque o feedback não é tão direto, porque estás online e ninguém está a ver em tempo real o que estás a fazer ou tens alguma questão e não podes questionar ao colega do lado ‘Ah, olha, como é que se faz isto?’... então, às vezes, isso pode acontecer, sim. No meu caso não, mas acho que isso pode acontecer.” (E1)</p> <p>- “Não propriamente, não. Tem mais a ver com esta questão... há colegas que entraram que eu não faço ideia de quem sejam e, quando estou presencialmente na empresa, há pessoas que se sentam ao lado e que eu pergunto ‘Quem é aquele que ali está?’, não faço ideia do que é que ele está a fazer, e pronto, fico um bocado na minha bolha.” (E3)</p> <p>- “Não [influenciou], de todo.” (E5)</p> <p>- “Não... é assim, se eu estivesse a começar um trabalho de novo, se calhar isso teria impacto mas, neste caso, como eu já sei o que tenho para fazer e não trabalho diretamente com eles, eu trabalho com outras pessoas, a mim não me fez grande impacto. Eu sei as tarefas que tenho que fazer e, em caso de dúvida, também estou à distância de uma chamada... não me fez grande diferença.” (E6)</p> <p>- “No meu ponto de vista acho que não, porque eu sempre tive as minhas tarefas muito bem definidas, e sempre tive a <i>ownership</i> de determinados processos, portanto continuei a fazer tudo igual, continuei a ter que falar com as mesmas pessoas, e acho que isso é possível que aconteça quando na empresa não está bem definido quem é que faz o quê, e pode</p>

		<p>haver situações em que ninguém faz, ou que estão todos a fazer o mesmo... e acho que isso, independentemente de ser híbrido ou presencial, já vem da organização da empresa e da própria equipa, acho que não tem impacto o regime em que estamos a trabalhar.” (E7)</p> <p>- “Que eu sinta não... honestamente não. Porque lá está... para já, é relativamente recente e depois continua a ser bastantes dias na empresa e, como tal, não sinto essa quebra.” (E8)</p> <p>- “A saber o que fazer, não. Porque isso acho que já parte um bocado de quem está a liderar, de quem está a planear as tarefas... essas pessoas têm que ser responsáveis por comunicar devidamente o que é preciso ter feito, e se a própria pessoa não está a conseguir organizar o seu trabalho, deve pedir ajuda, independentemente de estar em híbrido ou presencial... ninguém vai adivinhar.” (E9)</p> <p>- “Não, não senti grande influência.” (E10)</p>
	<p>Influência na comunicação da empresa</p> <p>Influência na relação com os colegas</p>	<p>- “(...) o meu trabalho é um bocado independente. Quando tu sabes as tuas tarefas, sabes o que é que tens que fazer. A nível de colegas diretos de trabalho, havia comunicação, o que eu digo é que não havia a nível de organização. Se havia alguma mudança, por exemplo, até colegas novos que entravam no departamento... tu não sabias que havia aquelas pessoas, ninguém te comunicava a dizer isso. Tanto é que, quando voltamos para o escritório, foi uma diferença abismal... tu tinhas quatro ou cinco pessoas novas e nunca te tinham sido apresentadas. (...) porque nem houve sequer uma comunicação por escrito a dizer: ‘temos novas pessoas’ no próprio escritório, já nem digo no resto dos departamentos, mas no próprio escritório onde estás tinhas pessoas novas, umas quatro ou cinco novas e tu ficavas assim ‘ninguém diz nada?’.... ninguém comunica, um e-mail a dizer ‘olha, temos pessoas novas’, fulano tal, fulano tal. Nunca sabíamos das novidades, como se costuma dizer, nunca sabias das mudanças, nunca sabias de nada.” (E4)</p> <p>- “No que toca à relação com os colegas, sim, isso claro que tem impacto, porque só vais falar com colegas, geralmente em</p>

		híbrido, remotamente em casa, se precisares de alguma coisa, não vais falar por falar, não vais fazer uma pausa do café e ligar-lhe por telefone.” (E9)
Principais distrações e interrupções sentidas em casa	<p>Agregado familiar</p> <p>Telemóvel</p> <p>Eventuais “solicitações do agregado”</p> <p>Animais de estimação</p> <p>Tarefas domésticas</p> <p>Entretenimentos</p>	<p>- “(...) É o agregado familiar e o telemóvel. Acho que ao ter telemóvel é um método muito fácil e estando tu sozinha em casa de te distraíres... através de redes sociais, através de chats de conversação e, às vezes, dás por ti e estás com o telemóvel na mão e nem reparaste.” (E1)</p> <p>- “No modelo híbrido, quando estou de casa, claramente são os elementos do agregado familiar. Tenho uma criança de quatro meses e uma de dois anos, portanto, é muito comum ter a minha filha mais velha entrar pelo quarto dentro e distrair-me, é comum ter a minha esposa, que ainda está de licença de parentalidade, a ter que me pedir ajuda quando estou a meio de uma reunião ou num momento em que tenho que estar mais concentrado. Posso ter que me ausentar do local de trabalho temporariamente porque tenho que dar boleia, ou tenho que ir fazer uma compra que é urgente, ou acompanhar alguém às consultas (...).” (E2)</p> <p>- “Em casa não tenho propriamente problemas com o agregado familiar. Tenho mesmo mais problemas com solicitações do agregado familiar do espaço em si, porque se há uma reparação que é necessário ser feita, se há um técnico que vem fazer uma vistoria numa caldeira, numa coisa qualquer, é fácil eu parar o trabalho para ir atender a porta, ver o que se está a passar, se vem alguém dos correios que toca à campainha, eu ponho-me a pé e vou lá ver... se eu não estiver em casa, não há essa interrupção. Pronto, não há assim tantas, e não acho que sejam tão significativas em termos de processo na generalidade. Mas sim, são algumas solicitações desse género que acontecem... não é muito relevante, mas são algumas.” (E3)</p> <p>- “(...) não tenho assim grandes distrações. Pronto, se calhar acontecia quando vinha aqui alguém fazer algum arranjo a casa ou qualquer coisa, eu tinha que sair mesmo do meu posto de trabalho e estar a dar mais atenção à pessoa que vinha aqui fazer alguma coisa... e pronto, isso implicava sempre abandonar um bocado o posto de trabalho e distrair-me um bocado, entre aspas, e depois voltar. Mas não tive assim nada de especial, distrações não. Até é muito sossegado para traba-</p>

		<p>lhar.” (E4)</p> <p>- “Eu acho que é mesmo a invasão (...), por membros do agregado familiar. Porque, às vezes, como estou aqui no meu quarto, no meu caso, (...) é muito fácil para alguém chegar e abrir a porta ‘Olha, podes-me vir ajudar nisto?’ ou ‘Chega aqui um bocadinho!’, ou não sei o quê, e isso quebra um bocado a linha de raciocínio e, às vezes, acho que é mesmo o maior entrave que eu vejo.” (E5)</p> <p>- “Sim [agregado familiar] (...) e às vezes os animais gostam de participar ativamente, mas eu acho que é sobretudo isso, de uma forma geral. Mas também no local de trabalho também temos os colegas, portanto acaba por ser igual.” (E6)</p> <p>- “São mesmo os meus gatos... mas é facilmente controlável e dá sempre para rir um bocado, porque há sempre um gato que aparece numa reunião, seja ele de quem for!” (E7)</p> <p>- “É o meu namorado... acho que ele é a principal distração, sem dúvida.” (E8)</p> <p>- “Responsabilidades de casa, tarefas de casa... lavar a roupa, cozinhar, fazer compras, múltiplas coisas que uma pessoa sente que consegue fazer mais à vontade. E outras distrações como entretenimento que tenhas em casa, televisão, computador, livros, <i>whatever</i>... que é mais fácil, porque está mesmo ao lado e aí já requer mais autocontrolo e saber gerir essa parte. Claro que há tempo para tudo, mas é fácil, às vezes, perder... para certas pessoas às vezes pode ser fácil perder o controlo, principalmente se as condições, ou o que estão a fazer, não for o ideal, ou que estejam a gostar.” (E9)</p> <p>- “Diria que é mesmo o agregado familiar. Quando os pequenos chegam da escola ou do colégio, por vezes ainda estou no horário de trabalho e quando eles chegam há sempre mais ruído, o que é normal. Entra sempre alguém pela porta, ou chamam-me para fazer alguma coisa... e isso às vezes pode afetar um pouco a minha concentração (...).” (E10)</p>
--	--	--

<p>Principais distrações sentidas no trabalho presencial</p>	<p>Pausas sociais Ruído Estratégias para ultrapassar esses fatores</p>	<p>- “No local de trabalho em si, no escritório [empresa], é claramente a questão social. Ou seja, aquela pausa: ‘Olha, tenho uma dúvida, podes-me ajudar?’... não há aquele pedido prévio via texto. Maior discussão no local de trabalho, ou seja, como estamos numa ilha de trabalho é muito comum que as pessoas se juntem e falem... como estou habituado a estar de casa, eu não estou habituado a ter essa conversa e acabo por distrair-me mais. O que eu faço é, tenho <i>phones noise cancelling</i>... reduz, não elimina, mas reduz o fator distração.” (E2)</p> <p>- “Por outro lado, no meu local de trabalho [empresa], aí já acho que há mais interrupções, porque quando eu chego vou tomar café com o colega... a meio da manhã faço uma pausa para ir lanchar com os meus colegas, depois do almoço uma pessoa fica ali a trocar algumas piadas, umas bocas, ali no convívio... até começa a trabalhar, e para para fazer uma pausa também para relaxar e vai com o colega. No local de trabalho, portanto, estou num sítio que tem <i>open space</i>, depois tenho que me deslocar para o edifício ao lado, onde tem a cantina ou o bar, o que faz com que essa deslocação, o estar no bar, o regressar, é bem mais tempo (...). Cada interrupção, sou capaz de fazer as mesmas interrupções, ou até podem ser menos interrupções, se considerarmos as outras que não tenho no meu posto de trabalho. Mas nitidamente gasto mais tempo no meu dia-a-dia nas interrupções, que são interrupções mais longas quando estou no meu posto de trabalho do que quando estou em casa. (...).” (E3)</p>
--	--	--

Satisfação na modalidade híbrida	Tempo para vida privada	- “Muito mais, sim.” (E1)
	Liberdade	- “Sim. Sinto-me melhor precisamente porque consigo ter tempo para fazer as minhas coisas. Em termos profissionais eu acho que é igual, é indiferente estar longe, estar perto, tenho a liberdade, (...). Em termos pessoais, nitidamente é diferente... é bem melhor assim por várias razões. Começa logo porque uma hora e meia, pelo menos, em transporte, eu ganho. Uma hora e meia para mim é bastante valioso. Também tem a ver com custos, naturalmente, fazer uma viagem Braga-Porto faço em autoestrada, tem custos de combustível, custos de portagens, o desgaste mesmo em termos de segurança, em si, é uma viagem de carro que uma pessoa faz e que, não pensamos muito no assunto, mas se pensássemos também até ficávamos doentes só de pensar... que é os riscos que a gente corre só de andar de um lado para o outro, mas tem que ser e não vale a pena pensar muito no assunto e é isso que fazemos. Mas efetivamente em termos de segurança, em termos de tempo, em termos de custo, tem uma grande vantagem o trabalhar em remoto. Acho que a situação que eu prefiro mais, é precisamente o híbrido, alguns tempos estou em presencial, estou em contacto mais direto e pessoal com os colegas que estão na empresa e evito ir lá todos os dias, poupando e ganhando tempo, desta forma. Por isso, acho que essa acaba por ser mesmo a melhor solução.” (E3)
	Organização	
	Vida familiar	
	Flexibilidade	
	Felicidade	
	Comodidade	
	Conforto/controlo do ambiente	
	Poupança de custos e tempo em deslocações	
	Produtividade	
	- “Sim, a minha resposta é sim. Porque lá está, a flexibilidade que me dá, a tranquilidade de poder escolher o que fazer o	

	<p>que fazer com a minha vida naquele dia ou não, e lá está, no final do trabalho estar completamente livre para fazer o que eu quiser... acho que isso só trouxe mesmo coisas boas. Para além de que, na minha área, como tudo o que eu consigo fazer, tudo o que eu preciso de fazer para as minhas tarefas, consigo fazer de casa, não tenho mesmo nenhuma necessidade, relativamente ao trabalho, às tarefas desempenhadas, que estas sejam feitas na empresa... não tenho mesmo nada disso. (...) É mesmo a felicidade... eu sou uma pessoa mesmo mais feliz a trabalhar assim, do que a ir todos os dias à empresa (...).” (E5)</p> <p>- “Sim, porque passa a ser minha escolha quais os dias em que posso ir ao escritório... não tem que ser uma obrigatoriedade, e eu gosto disso.” (E6)</p> <p>- “Sim. Híbrido ou até remoto acho que é mais vantajoso porque nos dá mais tempo para gerir o nosso dia a dia, ou seja, enquanto que a maioria das pessoas, para ir para o trabalho presencial, tem que passar quinze, vinte, trinta minutos no trânsito, mais o tempo de preparar para sair de casa... às vezes até a comodidade, ou seja, a roupa que nós acabamos por usar em casa é mais confortável, estamos mais na nossa zona de conforto, e acho que é muito mais vantajoso e, por exemplo, eu recordo-me que na altura do Covid, sempre que ia presencialmente as janelas estavam abertas, as portas estavam abertas, até mesmo a nível de temperatura era desagradável, e em casa nós conseguimos controlar o nosso ambiente, portanto acho que é muito mais vantajoso e confortável.” (E7)</p> <p>- “Sinto-me mais satisfeita, sim. Porque o híbrido acaba por me dar muita liberdade e muito mais à vontade. Depois há dias que são muito maçadores para passar o dia todo no escritório, e o meu trabalho requer isso... o dia todo sentada, a olhar para o computador no escritório. Em casa, o espírito acaba por ser sempre diferente, eu gosto muito mais, eu gosto muito do trabalho híbrido.” (E8)</p> <p>- “Sim, estou mais satisfeito com o híbrido, sem dúvida. Já fiz 100% remoto, híbrido e presencial... sem dúvida que [híbrido] é o que prefiro e estou bastante satisfeito porque é o que dá... mantem essa comunicação com os colegas, presencial, e, ao</p>
--	--

		<p>mesmo tempo, dá-me hipótese de, durante a semana, conseguir fazer outras coisas, ter mais tempo para a minha vida pessoal, não perder tempo em transportes públicos, em viagens de carro desnecessárias, porque nem sempre é preciso ir ao escritório, e muitas vezes até há benefícios, que se refletem no trabalho, trabalhando de casa, porque, às vezes há certas tarefas em que uma pessoa tem que se concentrar, tem que estar mesmo focado e não sair de casa permite a uma pessoa estar ali no seu espaço, não ter distrações e focar-se a 100% na tarefa. E quando é preciso coisas que seja trabalhar com os colegas ou discutir ideias, tenho a hipótese do escritório. É um equilíbrio.” (E9)</p> <p>- “Definitivamente. Porque sou mais produtivo, tenho mais vida familiar e acabo por ganhar tempo para fazer tudo aquilo que presencialmente não conseguia.” (E10)</p>
	<p>Vontade de alterar os dias da modalidade para maior satisfação</p>	<p>- “Não completamente. Acho que não estou no modelo de trabalho híbrido perfeito. Gostaria de estar mais vezes por semana no escritório. Acho que, como as minhas filhas ainda são muito novas, ainda preciso de estar muito tempo de casa... para mim, o perfeito seria ter dois dias seguidos no escritório e, os restantes dias, de casa. Portanto, sinto que ainda não atingi o modelo ideal, estou uma vez por semana no escritório e quatro de casa, sendo que isto pode não acontecer, principalmente nesta fase da minha esposa, pós-parto, mas o modelo, para mim, está perto. Portanto, começar a estar dois dias presenciais no escritório e três de casa.” (E2)</p>
<p>Fatores de motivação proporcionados pelo trabalho híbrido</p>	<p>Responsabilidade</p> <p>Autonomia</p> <p>Reconhecimento</p>	<p>- “Responsabilidade, autonomia, reconhecimento e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, sem dúvida.” (E1)</p> <p>- “O maior nível de autonomia, maior reconhecimento pelo trabalho, normalmente o trabalho acaba por ser um pouco menos colaborativo do que quando era em escritório, logo, o trabalho feito pelo indivíduo é mais visível. Acaba por haver uma progressão ligeiramente mais rápida do elemento, porque não há só o foco só nas <i>soft skills</i>... há mais nas <i>hard skills</i>, nas questões técnicas. Acaba por ser por aí.” (E2)</p>



	<p>Conciliação vida privada/profissional</p> <p>Progressão mais rápida</p> <p>Condições de Trabalho (horários, bem-estar...)</p> <p>Gestão do tempo</p>	<p>- “Ganhar tempo e poupar dinheiro. Isso faz com que, em termos pessoais, consiga dar outro tipo de respostas e, em termos profissionais, não serem afetados por essas mesmas respostas. (...) Em termos profissionais também há essa situação e depois, também para nós, colaboradores, diminuindo a despesa, para nós também é motivador. Não é só o tempo, é também o dinheiro associado a essas mesmas despesas. Desta forma se rentabiliza também.” (E3)</p> <p>- “Autonomia eu tenho-a sempre, porque lá está, o bom do meu trabalho é que sou autónoma, portanto, tanto faz ser no escritório.... Se calhar em casa é aquele sossego. No meu escritório tenho muitas pessoas a trabalhar e então ouves este a falar, ouves aquele a falar e, em casa, é mais sossegado. Se calhar é mais fácil, algumas vezes, para alguma concentração tua teres o silêncio de casa, e pronto, é mais fácil. E é aquela coisa de gerir um bocado a vida pessoal com a vida profissional, é mais fácil a nível de híbrido.” (E4)</p> <p>- “A conciliação entre a vida profissional e privada, (...), e a autonomia também, porque lá está, não ter ninguém sempre ali em cima de ti ‘Já fizeste? Não fizeste? Como é que está isso? Precisas de alguma coisa?’, por mais que às vezes seja para o nosso bem, é um bocado.... acaba por ser pressão e, assim, estás muito mais à vontade... acho que é isso. Esses dois fatores são os principais.” (E5)</p> <p>- “Gosto sobretudo do facto de, lá está, como todo o trabalho tem de ser, nós somos responsáveis por cumprir objetivos e temos que fazer... gosto muito disso. Gosto também da flexibilidade, isso dá-me muito jeito.” (E6)</p> <p>- “Eu diria um bocadinho a autonomia, mas também, lá está, já depende da equipa e do chefe, porque se um chefe não confiar no nosso trabalho, não nos der essa autonomia presencialmente, também não o vai fazer de forma híbrida, ou seja, nunca notei diferença. Já notei diferença entre chefes no mesmo regime, mas entre regimes diferentes, acho que não é o caso. Por isso eu diria mesmo o tempo, e o balanço de vida profissional com a vida pessoal.” (E7)</p> <p>- “O equilíbrio entre a vida privada e profissional é crucial... é um dos que eu mais sinto. A autonomia também, e o facto de</p>
--	---	--

		<p>não ter horários em teletrabalho, também me ajuda bastante (...).” (E8)</p> <p>- “Acho que a maior motivação, sem dúvida, é o bem-estar (...) acho que geralmente é tudo à volta do bem-estar do trabalhador e da satisfação.” (E9)</p> <p>- “O balanço entre a vida familiar e profissional, sem dúvida... a modalidade presencial nunca me permitiu isso.” (E10)</p>
<p>Fatores de <i>stress</i> no dia a dia de trabalho</p>	<p>Gestão de pessoas</p> <p>Lidar com colegas que não ligam as câmaras</p> <p>Isolamento</p> <p>Eventual dificuldade na resolução de problemas</p> <p>Excesso de trabalho</p> <p>Tarefas urgentes</p> <p>Problemas técnicos</p>	<p>- “Acho que a gestão de pessoas acho que é o mais difícil, acho que é o mais desafiante. E sendo híbrido, ainda mais desafiante é. As pessoas são diferentes e tu para perceberes as pessoas (...) tu tens que ler a pessoa como um todo e o corpo também fala, a pessoa, como é que reage a certas afirmações... Porquê? Porque muita gente opta por não ligar a câmara, então o que é que acontece? Tu falas e não tens reação... não sabes como é que a pessoa lidou com a informação, não sabes como falar, comunicar com essa pessoa, porque não consegues ver as reações aos diferentes tons de voz que vais aplicando... então isso, às vezes, consegue ser uma limitação, porque a gestão de pessoas é tu seres quase camaleónica para te adaptar ao tipo de pessoa com quem estás a falar e se não tens esse feedback do outro lado, acho que tens aí uma lacuna, e isso é um desafio.” (E1)</p> <p>- “Acima de tudo solidão e, uma coisa que a autonomia acaba por trazer, é que acabo por estar mais tempo sozinho e acabo por ter que me safar sozinho nas situações. Muitas vezes, eu tenho que pedir ajuda, porque há matérias que eu não domino ou tenho uma dificuldade técnica, ou há um problema com o meu computador e o tempo de resolução em escritório, versus o tempo de resolução em casa, é completamente dispar. No escritório temos uma equipa dedicada para isso, em casa tenho que chamar alguém, esperar que esse alguém esteja disponível, explicar-lhe o problema, que pode não ser objetivamente fácil, porque cá está, não tem o computador nas mãos, não é tão fácil de determinar que é o problema, acaba por demorar mais tempo a identificar o problema e a resolvê-lo.” (E2)</p> <p>- “Quando tenho uma preocupação, por exemplo no processamento salarial, tanto no remoto como no presencial eu tenho</p>

	<p>essa necessidade, ou seja, não é diferenciador eu estar de um modo ou de outro. Eventualmente, essa situação da possibilidade da gestão entre as necessidades pessoais e poder responder durante a semana, sem ter que condensar durante o sábado de manhã, fins de semana e coisas assim, de certa forma também flexibiliza um bocado e garante uma possibilidade de uma forma mais natural, ir dando respostas às solicitações familiares também, ou pessoais, faz com que essas preocupações ou se isso pudesse originar algum tipo de stress, também pudesse não acontecer. Mas, não sou propriamente uma pessoa stressada, (...).” (E3)</p> <p>- “O trabalhar muitas horas. É mais cansativo, acaba por ser mais cansativo.” (E4)</p> <p>- “Não te consigo dizer, porque eu não sou, de todo, uma pessoas stressada. Não sinto assim nada que me afete de tal maneira os nervos ou a calma, digamos assim. A não ser, às vezes, alguma tarefa que tenha que ser feita com urgência, mas isso, lá está, não tem nada a ver com o estar em casa ou estar na empresa... iria dar ao mesmo. Não há nada que me stresse.” (E5)</p> <p>- “Depende... e-mails, assuntos, tópicos a tratar, reuniões que não correm tão bem... o normal.” (E6)</p> <p>- “Quando falha a luz. Tive uma situação em que tive uma reunião a começar naquele momento, houve um corte de luz... foi uma única vez, nestes dois anos, mas fica assim um bocadinho difícil porque não tens muito bem como explicar que não estás a participar na reunião. Entretanto também não consegues dizer porque não tens internet e não consegues fazer chegar a informação que não estás, mas de resto não há assim nada que me tenha stressado.” (E7)</p> <p>- “Se não estiver logo disponível quando o meu chefe me liga, ou alguma coisa assim... ou... nós temos uma base de dados, digamos, e um fator de <i>stress</i> é quando aquilo não liga. Se estiver no escritório aquilo liga rápido, ao estar em casa, às vezes não acontece, tem falhas... e isso também me stressa um bocadito. É mais isso, o contacto no escritório é completamente direto e ali, às vezes, pode haver umas falhas.” (E8)</p>
--	---

		<p>- “O lidar com pessoas que não estejam contentes com o trabalho da minha equipa, que gostassem que nós fizéssemos as coisas de outra maneira, e nós termos que justificar como é que fazemos as coisas, sem necessariamente precisarmos de justificar, porque não devíamos ter que justificar.” (E9)</p> <p>- “Eu diria que algumas questões relacionadas com o trabalho mesmo, como alguns problemas que sejam mais difíceis de resolver... mas de resto, não vejo assim grandes fatores, fora do normal de qualquer trabalho.” (E10)</p>
Principais vantagens conferidas pelo trabalho híbrido	<p>Gestão do tempo</p> <p>Conciliação vida privada/profissional</p> <p>Flexibilidade</p> <p>Produtividade</p> <p>Poupança em deslocações</p> <p>Diminuição do <i>stress</i></p> <p>Foco</p> <p>Organização</p>	<p>- “É o tempo. A gestão pessoal, do tempo pessoal e profissional. Acho que é uma das maiores vantagens. A flexibilidade de poder entrar um bocadinho mais tarde ou um bocadinho mais cedo e sair um bocadinho mais cedo. (...) Acho que consigo ser mais produtiva com esta modalidade de trabalho híbrido. (...) Parece que não, mas a minha empresa é no Porto, então se eu tivesse que me deslocar todos os dias, não só era um custo gigante, que ia ter um impacto muito grande no meu orçamento, mas também a nível de tempo, porque parece que não mas ao final do dia seria cerca de duas horas. E o <i>stress</i> também, porque o trânsito de uma viagem Braga-Porto é recorrente, por isso, parece que não, mas o nível de <i>stress</i> também baixa. Pode ser a mesma função, mas se eu tiver que fazer no escritório ou em casa, a minha sensação face a essa tarefa é completamente diferente.” (E1)</p> <p>- “As vantagens do trabalho híbrido... permite-me uma maior objetificação da jornada de trabalho, ou seja, eu tenho um conjunto de tarefas e tenho que realizar aquelas tarefas, não tenho aí distração social... posso ter, porque tenho uma reunião pontualmente ou tenho alguém a falar comigo via textual ou via mensagem, mas permite-me ter maior foco, maior objetivo na conclusão da tarefa. Permite-me ter maior produtividade, no sentido em que consigo despachar as minhas tarefas mais rápido, logo, tenho mais tempo livre, que posso utilizar para outras coisas, neste caso, para desenvolvimento pessoal.” (E2)</p> <p>- “Sem dúvida a questão da gestão do tempo e de custos. E da segurança também. A flexibilidade e o facto de poder usufruir</p>

	<p>Possibilidade de mudar de ambiente de trabalho</p> <p>Facilidade</p> <p>Felicidade</p>	<p>mais da minha vida privada também, definitivamente.” (E3)</p> <p>- “Flexibilidade horária. E sempre que estou em casa não pego no carro mesmo, uma poupança, sim. E o facto de receberes o subsídio de alimentação, é sempre mais alguma coisita ao fim do mês. E gestão da vida particular com a profissional, se tiver algum compromisso a nível particular consigo gerir melhor, não estando no trabalho e estando em casa, por exemplo, se tiver alguma situação até, sei lá, tem que vir aqui alguém a casa, posso marcar para aquele dia e a pessoa só vem naqueles dias em que estou em casa, por exemplo. Enquanto se eu estiver no trabalho, se tiver que vir alguém aqui a casa, não tenho ninguém em casa neste momento, tenho que me deslocar do trabalho para casa e estar aqui e não estar a trabalhar. É mais fácil gerir nesse aspeto porque tens esses dois dias na semana em que podes gerir a tua vida de acordo.” (E4)</p> <p>- “A flexibilidade, para mim, é a maior vantagem, sem dúvida. (...) Até acho que as pessoas são mais felizes, sinceramente! Acho que a liberdade de poder escolher ‘Hoje vou a casa ou vou ao escritório’, faz com que estejas mais feliz, ou seja, estás muito mais aberto para as outras pessoas e para o contacto pessoal, social, quando estás lá.” (E5)</p> <p>- “Produtividade, flexibilidade, organização, menos deslocações, é tudo ótimo!” (E6)</p> <p>- “Organizarmos o nosso dia, podermos ter silêncio quando precisamos de estar concentrados, podemos apanhar um bocadinho de sol num dia agradável e ir para a varanda trabalhar, podemos fazer essa gestão do nosso dia, não perder tempo nas viagens, poder desligar o computador e passado um minuto já estou na vida familiar, sem ter que apanhar trânsito, sem ter que demorar tempo no caminho, portanto, acho que é por aí.” (E7)</p> <p>- “A autonomia, o bem-estar de estar em casa, a relação entre a vida privada e a vida profissional, a facilidade... tudo! Eu salvo um dinheiro em deslocações, sim, eu também sinto isso. Mas, por exemplo, eu trabalho em Esposende e sou de Braga, e o híbrido dá-me jeito porque, muitas das vezes, trabalho em Braga. Eu vivo e trabalho em Esposende, mas os meus pais estão em Braga e então, muitas vezes, eu venho para Braga trabalhar e aproveito e consigo estar com eles... acaba por</p>
--	---	--

		<p>ser bom. É uma vantagem. É sempre melhor [a produtividade]. (...) Nós no escritório conseguimos dispersar muito facilmente, às vezes conversas, vais tomar café... é muito mais fácil. Em casa, estamos sozinhos, é só trabalhar, não temos mais nada para fazer. A produtividade ou é igual ou é maior.” (E8)</p> <p>- “A flexibilidade de eu ter o meu horário, apesar de mesmo indo ao escritório eu ter o meu horário (...) mas geralmente, estando em casa posso ter o meu horário à vontade. Não tenho que estar preocupado em preparar coisas no dia anterior, porque já tenho tudo em casa. E sem dúvida, poder adiantar ou fazer coisas durante o dia, que ia fazer só quando chegasse do trabalho presencial.” (E9)</p> <p>- “Diria, no meu caso, a produtividade, a flexibilidade, a gestão trabalho/família e a poupança de tempo em deslocações.” (E10)</p>
<p>Principais desvantagens conferidas pelo trabalho híbrido</p>	<p>Menor contacto pessoal</p> <p>Isolamento</p> <p>Eventual dificuldade na gestão de horários</p> <p>Conciliação</p> <p>Trabalho em demasia</p> <p>Invisibilidade do trabalho</p> <p>Dificuldade na realização de exercício físico (carac-</p>	<p>- “Desvantagens, acho que é o contacto pessoal, sem dúvida. Perde-se um bocado esta criação de espírito de equipa. Também a questão de trabalhar em casa... às vezes pode ficar-se um bocado mais isolado, porque trabalhamos em casa sozinhos, vamos almoçar sozinhos, mas isso está um bocado relacionado com o contacto pessoal também. Às vezes pode ser difícil também a gestão da hora de acordar, podes facilitar e tens que ser muito mais regrado com os teus horários... então, uma das formas que eu tento encontrar para contornar também, isto é, por exemplo, ir ao ginásio às sete e meia da manhã para me obrigar a acordar cedo e a ser mais organizada o resto do dia. Por isso é também uma desvantagem porque parece que te comesças a sentir mais preguiçosa.” (E1)</p> <p>- “O inconveniente, claramente, é que, por vezes, é difícil conciliar as duas vidas. Há momentos em que tenho que faltar a reuniões porque, como sou o elemento do casal que tem maior flexibilidade na jornada de trabalho, significa que por vezes eu tenho que faltar, e posso ter que compensar mais tarde. Portanto, há esse “desbalanceamento”. Não existe um horário fixo, existem apenas as reuniões certas em que eu tenho que participar e, a partir daí, o horário é muito variável, é muito ambíguo, portanto, há esse problema da incerteza. Apesar de nós termos as reuniões mínimas diárias, apesar destas reuni-</p>

	<p>ter pessoal)</p> <p>Problemas técnicos</p> <p>Eventual dificuldade em “desligar”</p> <p>Custo acrescido às despesas fixas</p>	<p>ões que falei que pontualmente temos que ter a cada duas semanas, temos esse problema da incerteza em que, num dia posso ter uma reunião de tarde, amanhã posso ter uma entrevista que possa ter que fazer, posso ter duas semanas, como já me aconteceu, sem ter uma única reunião além daquelas mínimas... e depois posso ter semanas completamente carregadas delas, como já me aconteceu.” (E2)</p> <p>- “O afastamento, o não saber quem entra, quem sai... há uma ligação muito mais difícil com os colegas. Havendo uma ligação mais difícil e não sabendo em que áreas é que eles trabalham... até podia recorrer a eles para me darem uma resposta mais rápida e não o posso fazer porque não faço ideia em que áreas é que eles trabalham, simplesmente.” (E3)</p> <p>- “É o trabalhar a mais, as horas a mais que acabo por trabalhar e, posteriormente, o género de um acobertar à chefia do trabalho elevado que tu tens. (...) o teletrabalho serve muito para acobertar os problemas às chefias... tipo ‘As coisas aparecem feitas, deixa andar!’.” (E4)</p> <p>- “A única desvantagem que eu vejo é mesmo o facto de eu fazer, eu, menos exercício físico. Eu passo o meu dia... eu saio da cama, vou para a secretária, e quando acabo o dia de trabalho, às vezes fico em casa também sentada, ou vou dormir um sono. Claro que há dias em que eu saio, na maior parte dos dias eu saio, mas mesmo que saia não vou dar uma caminhada ou fazer exercício físico, porque pronto, já não faz parte de mim ter essas rotinas. Mas trabalhando fora de casa, sempre andas um bocado até ao trabalho, ou nem que seja até ao carro para depois estacionar e ir até à empresa... há sempre uma deslocação mínima que seja, que não é da cama para a cadeira do escritório, e acho que essa é a maior desvantagem que eu encontro, definitivamente... a maior e a única. (...)” (E5)</p> <p>- “Às vezes tenho problemas de internet porque... pode acontecer. Nós temos que nos ligar a um servidor e às vezes eles não estão a funcionar, ou as atualizações são mais lentas, às vezes temos esse tipo de questões. (...). (E6)</p> <p>- “As principais desvantagens é que... eu não sinto isso, mas tenho colegas que têm dificuldade em desligar. Ou seja, chega</p>
--	--	---

		<p>a hora do final do trabalho e estão com aquela tarefa pendente e vão tentar resolver, e como até estão em casa e não perderam tempo na deslocação, até trabalham mais meia horinha, mas no dia a seguir já são mais quarenta minutos, entretanto mais uma hora, e então acho que, para quem não consiga bem delimitar o horário e o espaço de trabalho até, acaba por haver essa dificuldade de horário de trabalho/ horário de lazer. Também com pessoas com quem tenho partilhado isso, acabam por me dizer que, por exemplo, quando trabalham na sala, é muito mais difícil de desligar porque, entretanto, apareceu outro familiar e já estão a conversar e então há essa dificuldade em trabalho/casa.” (E7)</p> <p>- “A minha principal dificuldade é, sem dúvida, conseguir aceder à base de dados... mas isso é um problema da empresa. A internet também um bocadinho, porque como trabalho eu e o meu namorado em casa, se ele estiver em reuniões, e eu estiver em reuniões, vai haver ali alguma falha.” (E8)</p> <p>- “Perda de contacto com os colegas, maiores distrações, e também um custo acrescido à despesa de casa, porque de facto, estás a gastar energia em casa. Quando o empregador está a oferecer-te um espaço para tu trabalhares, e tu estás a abdicar desse espaço e a escolher a tua casa, claro que a eletricidade és tu que pagas... mas até há empresas que já dão apoio nas despesas, mas pode ser visto como uma coisa negativa.” (E9)</p> <p>- “Pessoalmente só vejo vantagens, mas sei de colegas meus que ficam a trabalhar até muito tarde, porque não sabem, ou não conseguem, definir uma barreira entre o trabalho e o não trabalho, digamos assim. Isso pode ser muito problemático e pode ter consequências mesmo a nível da saúde, tanto física como mental.” (E10)</p>
Flexibilidade	Flexibilidade como vantagem	<p>- “Sim, é uma vantagem. Acho que é uma grande vantagem porque consegues fazer uma gestão pessoal, da tua vida pessoal, muito melhor, e a vida parece que ao teres essa flexibilidade sentes-te até motivada, porque sentes mais autonomia, mais responsabilidade, tu defines o teu horário, por isso tens que entregar e entregas até se calha, com mais qualidade por causa dessa responsabilidade que te põem indiretamente, mas que está lá. (...).” (E1)</p> <p>- “Uma vantagem, porque permite, claramente, adaptar a jornada de trabalho. Ou seja, uma vantagem porque, com crianças</p>



	<p>tão jovens, o dia-a-dia é muito difícil de prever. Ainda esta semana eu tinha as minhas filhas doentes e a minha esposa também, o que significa que eu tive que estar menos presente no trabalho. O que significa que tive que conseguir adaptá-lo... se fosse um modelo presencial, não ia conseguir fazer isso... ia ter que meter dias de férias, ou dias de acompanhamento na doença. (...).” (E2)</p> <p>- “Vantagem, sem dúvida. Pelo facto de me permitir gerir a vida profissional e privada da forma que me é mais conveniente.” (E3)</p> <p>- “Uma vantagem, 100%. Lá está, a conciliação com a vida pessoal é enorme e, por exemplo, eu tendo que ir ao médico vou, aviso, claro ‘Vou sair estas horas porque tenho uma consulta.’... e vou, e não tenho que apresentar nenhuma justificação sequer. Ninguém me pergunta porque é que eu demorei tanto tempo ou menos tempo, e isso é ótimo, poder conciliar, porque às vezes, lá está, agora falando nas consultas, toda a gente tem de ir ao médico e às vezes não consegue mesmo escolher um horário compatível entre as consultas e o teu horário de trabalho, porque é impossível... às vezes nem dá para escolher o dia da consulta, é quando há e acabou, e ter essa facilidade de ‘Ok, estou em casa, vou ali só e volto...’, é muito bom mesmo. Ou então até fazer coisas em casa, por exemplo, fazer máquinas de roupa, ou assim, são coisas básicas, mas que dão para fazer enquanto estás a trabalhar... deixas uma tarefa a fazer e vais fazer isso e ficas mais tranquila para o resto do dia, para quando saíres já não teres que fazer isso... já está a roupa estendida, não tens que pensar nisso ainda.” (E5)</p> <p>- “É uma vantagem, sim, é uma vantagem. Porque passa a nosso critério, somos nós que organizamos o tempo como pretendemos e isso é uma mais-valia.” (E6)</p> <p>- “Uma vantagem, sem dúvida. Por me dar essa capacidade de gerir o meu dia, o meu local de trabalho, o meu horário... mas lá está, mais uma vez, também depende da flexibilidade que a própria empresa nos dá, porque há pessoas que também trabalham a partir de casa e que não têm assim tanta flexibilidade para fazer essas escolhas. Portanto aqui é um bocadinho empresa e regime... não é só regime.” (E7)</p>
--	---

		<p>- “Para mim é uma vantagem, porque lá está, eu posso fazer outras coisas no horário de trabalho, porque sou eu que o defino. Portanto, eu sei que estou a trabalhar na mesma as oito horas, mas não precisa de ser das nove às seis estabelecido conforme as idas para o escritório... eu posso fazer aquilo que me apetecer... desde que as coisas apareçam feitas, não há mal nenhum. Portanto, essa flexibilidade para mim é ótima, porque lá está, eu agora vivo lá, mas a maior parte das coisas da minha vida é em Braga.” (E8)</p> <p>- “Sem dúvida que é uma vantagem. Flexibilidade no dia a dia, podemos organizar o dia como quisermos, podemos adiantar coisas que muitas vezes é preciso fazer diariamente, sei lá, como ir a alguns serviços que só estejam abertos durante o dia, às vezes ao fim do dia não dá... insere maior liberdade no que tu podes fazer durante o dia e consegues adiantar muitas coisas que só poderias resolver ao fim de semana, e assim consegues fazer durante a semana, e consegues compensar depois mais tarde. Acho que é muito aí, na parte da flexibilidade do que podes fazer em casa e das coisas que podes ter que fazer extratrabalho.” (E9)</p> <p>- “Uma vantagem, sem dúvida. Porque me dá a liberdade de quase fazer os meus horários e geri-los de acordo com as minhas necessidades.” (E10)</p>
	Flexibilidade imposta	<p>- “Nós não temos grande flexibilidade no trabalho híbrido, porque temos que escolher aqueles dias e são aqueles dias. Só se a empresa exigir que tu troques, ou tenhas que trocar por algum motivo, e que tenhas que estar na fábrica um dia diferente, por exemplo a um dia em que tu normalmente estás em casa, que já me aconteceu isso, troco. Por exemplo, em vez de ser à quinta e à sexta, é à terça e sexta. Por exemplo, nunca pode ser uma segunda e sexta, eles não deixam, não permitem. (...) Eu nem aderi ao teletrabalho na altura em que foi questionado se queríamos ou não, porque não concordei com essa situação de ter aqueles dias e só poder ser aqueles dias e só se a empresa solicitasse é que eu podia trocar. (...) Agora, depois de tanta discussão, já o permitem, mas tem que ser muito bem fundamentado, mas já permitem. Mas no início não era permitido, não se podia trocar o dia, por exemplo.” (E4)</p>

Trabalho híbrido no futuro	Vontade de permanecer em trabalho híbrido no futuro	<p>- “Sim, sem dúvida. Já não me imagino sequer a voltar para 100% presencial.” (E1)</p> <p>- “Sim, num espaço de cinco anos, entre três a cinco anos... até à filha mais nova passar a ir para a creche ou para a pré primária. Isto porque nessa altura vai-me permitir ter o tempo mais dedicado para o trabalho, com menos distrações domésticas, vai-me permitir vir mais vezes ao escritório.” (E2)</p> <p>- “Sim, acho que todos ficam a ganhar com esta modalidade.” (E3)</p> <p>- “Sim, não me importava [de permanecer em trabalho híbrido no futuro].” (E4)</p> <p>- “Sim, ou híbrido ou 100% remoto.” (E5)</p> <p>- “Sim. Eu não tenho qualquer ligação à fábrica, não tenho razões para o qual tenha que estar lá.” (E6)</p> <p>- “Sim, se mudar é para remoto, nunca mais 100% presencial.” (E7)</p> <p>- “Sim [gostaria de permanecer em trabalho híbrido no futuro].” (E8)</p> <p>- “Sim [gostaria de permanecer em trabalho híbrido no futuro].” (E9)</p> <p>- “Sim, definitivamente que esta modalidade é a que eu quero para o meu futuro (...) sem dúvida.” (E10)</p>
	Prevalência do trabalho híbrido nos respetivos setores de atividade	<p>- “Sim, sem dúvida. Aliás, nós agora até temos um projeto em que eles têm que ir fisicamente ao escritório, ao cliente... ao escritório do cliente e foi muito difícil arranjar quem estivesse disposto a fazer isso.” (E1)</p> <p>- “Sim. O meu setor de atividade é tecnologias de informação e, cada vez mais, o modelo híbrido é a norma e não a exceção. Há muitas poucas empresas que estão a reverter o modelo de trabalho híbrido para escritório, porque verificam que cada vez mais os colaboradores na nossa área querem flexibilidade (...). Sim, vai ser preponderante, porque vai ser algo cada vez mais comum na parte informática ou tecnologias da informação, que é mais abrangente. É a questão do nomadismo</p>

	<p>digital, ou seja, poder estar num sítio diferente, a cada mês, a cada semana, a cada dia. Permite-nos ter mobilidade completa. Isso assenta num modelo de trabalho em que a reunião física já não é essencial e pode ser feita via reunião por “<i>zoom</i>” ou reunião virtual... as entregas já não têm que ser físicas, têm que ser via plataforma, portanto, tenho que entregar o meu trabalho naquela plataforma e avisar que esse trabalho esteve presente. O trabalho acaba por ser mais automatizado, não pela questão “<i>chatgpt</i>”, mas já há automatismos para fazer com que o trabalho que nós desenvolvemos seja <i>customer-faced</i>, já seja visível para o cliente. Portanto, acho que, cada vez mais, vai ser prevalecente.” (E2)</p> <p>- “Sim, na área da informática, acho que já não há volta a dar nesse sentido, ou é híbrido ou remoto.” (E3)</p> <p>- “Eu tenho a sensação de que assim que deixar de ser lei, digamos assim, porque isto foi uma lei que saiu... voltamos ao normal, todos na fábrica.” (E4)</p> <p>- “Acho, sim, sem dúvida! Acho mesmo, acho que as empresas que ainda estão a pôr entraves nesse sentido, acho que estão a perder bastante, porque toda a gente com quem eu falo da minha área, já não se vê a ir cinco dias por semana à empresa. (...) a maior parte das pessoas que eu conheço na minha área, não quer mesmo um trabalho cinco dias na empresa, nem consegue pensar nisso. E acho mesmo que as empresas vão ter que se adaptar às vontades dos trabalhadores, porque se não os trabalhadores vão só procurar as empresas que oferecem esse tipo de regime de trabalho, por isso acho que sim.” (E5)</p> <p>- “Sim, porque agora as empresas perceberam que os trabalhadores conseguem trabalhar em casa, e não têm o custo de arrendar um espaço para ter lá os trabalhadores. As coisas funcionam na mesma com os funcionários em casa, mas em termos de custos para a empresa também é muito melhor, é benéfico para ambos.” (E6)</p> <p>- “Sim, porque lá está, a parte que eu faço, não há nada que requeira que eu esteja no meu posto de trabalho na empresa fisicamente para o fazer. Às vezes até implica porque muitas mais pessoas ligadas a uma rede, a internet não é tão rápida,</p>
--	--

		<p>não responde tão bem, e acho que é uma vantagem, acho que toda a gente já identificou essa vantagem e vai ser difícil regressar nesse ponto porque até os próprios colaboradores não querem isso, o regime de teletrabalho deu-nos essas flexibilidade e essa oportunidade de estar em casa. (...)" (E7)</p> <p>- "Sim, porque eu trabalho no marketing digital. Aliás, há muita gente que está em trabalho nem híbrido, é completamente remoto, no marketing digital... e acho que vai continuar sempre. O que eu noto é que nós, portugueses, trabalhamos para muitas empresas de fora e depois também há muitos a trabalhar para empresas portuguesas lá fora. Portanto, cada vez mais, na questão do marketing digital, sim, acredito que vá continuar." (E8)</p> <p>- "Eu acho que, em Portugal, vai ser o híbrido, mas acho que este mundo está a evoluir para o 100% remoto, ou seja, empresas existem, só para serem 100% remotas, não têm escritórios... porque há a vantagem de não teres que pagar escritórios, não tens que ter nada disso... é as pessoas estão em sua casa, e trabalham todos de casa, e o custo, em vez de ser o escritório, pagas as despesas das pessoas, ou dás uma ajuda nas despesas das pessoas." (E9)</p> <p>- "Sim, acho que estamos a caminhar em direção a isso. Com todos os avanços tecnológicos e com todos os benefícios que esta modalidade pode dar aos colaboradores das empresas, se há condições para toda a gente ficar a ganhar, porque não? As empresas ganham com a satisfação dos funcionários e os funcionários ganham com todas as vantagens que o trabalho híbrido oferece. O trabalho desenvolvido na minha área pode ser feito a partir de casa, sem problema nenhum, logo, desde que o trabalho seja feito, não faz diferença onde." (E10)</p>
<p>Conciliação vida profissional/vida privada em trabalho híbrido</p>	<p>Trabalho híbrido permite conciliação</p> <p>Tempo para <i>hobbies</i></p>	<p>- "Sim. Sempre que tenho algum compromisso, mesmo que seja a meio do dia posso sempre ausentar-me, desde que garanta as minhas tarefas (...) e mesmo a questão de ter o <i>teams</i>, por exemplo, tenho o <i>teams</i> no computador, no telemóvel, por isso, mesmo que eu me ausente, eu estou online.... E se for necessário algum assunto, eu tenho sempre o telemóvel à mão, respondo, se for necessário venho mais cedo para casa, dependendo dos assuntos, por isso (...). Por exemplo o ginásio de que eu falei... vou às 07:30h... se eu tivesse que ir presencialmente, era impossível eu conciliar isto.... Então acho</p>

	<p>Desenvolvimento pessoal</p> <p>Tempo em família</p> <p>Atividades em conjunto</p>	<p>que ainda me dá mais flexibilidade para integrar os meus <i>hobbies</i> no meu dia a dia.” (E1)</p> <p>- “Sim, completamente. Diariamente, eu tenho uma reunião mínima, às nove e meia até às nove e quarenta e cinco e o modelo de trabalho que eu tenho é de entregas, entrego, ou seja, nós utilizamos uma ferramenta de colaboração de <i>software</i>, chamamos <i>it</i> e temos um portal onde nós podemos rever o código. Portanto, eu trabalho e coloco o meu trabalho nessa ferramenta. ‘Ei, pessoal? Terminei e está aqui!’. Com o tempo livre, em vez de estar a ficar a “anhar”, ou ficar no escritório, permite-me, por exemplo, estou de casa, permite-me tirar tempo para aprendizagem e desenvolvimento próprio, ou seja, em vez de estar só no escritório a ir ajudar o pessoal, posso ter que o fazer remotamente, mas é menos frequente, o que me dá tempo para me ficar no meu desenvolvimento pessoal e profissional. Quando me sobra tempo posso, por exemplo, aproveitar para ir às compras, para ir ao ginásio... eu adoro carpintaria, marcenaria, sou escuteiro e tenho tempo suficiente, durante a minha jornada de trabalho, para conciliar os meus <i>hobbies</i>, para conciliar a minha vida familiar e privada, com o trabalho.” (E2)</p> <p>- “Sim. Dá-me mais possibilidade. Ganho uma hora e meia por dia para fazer os meus <i>hobbies</i> e para outras coisas. Isso faz com que, efetivamente, consiga articular um bocado essas situações e com que consiga ter uma resposta e uma proximidade maior mesmo em termos familiares.” (E3)</p> <p>- “Agora consigo, porque são só dois dias que estou em trabalho híbrido. Mas, na altura da pandemia, não conseguia, por exemplo, quando estava a 100% não conseguia. Era o dia todo no computador, só ao fim de semana é que eu tinha um bocado de paz para dar uma caminhada, pronto, mas de resto, não tinha tempo, na altura da pandemia. Agora consigo, é diferente, são só dois dias... que fique aqueles dois dias por casa, mas depois consigo, o resto da semana, fazer alguma coisa... mais ao fim de semana. Também à semana, só agora quando os dias estão maiorzinhos, no inverno não dá vontade para mais nada. Mas sim, dá para fazer alguma coisa, estando em teletrabalho, sim.” (E4)</p> <p>- “Sim. Por exemplo, eu faço parte de uma tuna, e nós às vezes à sexta-feira vamos para festivais e que são noutra cidade, e</p>
--	--	--

	<p>somos muito, portanto, temos que sair de autocarro a X horas, por exemplo, às 18h, temos que sair de Braga e isso exige que, se calhar, tenhas que sair do trabalho um bocadinho mais cedo para estar lá a essas horas e o estar a trabalhar de casa 100% que é super positivo nisso porque eu estou a trabalhar, por exemplo, saio às 17:30h, visto-me e vou para lá e não tenho que pensar em mais nada. (...)” (E5)</p> <p>- “Sim, sem problema. Até mesmo se tiver um dia mais agitado, em que precise de descansar um bocadinho mais à hora do almoço, vou ao ginásio à hora do almoço, depois trabalho um bocadinho até mais tarde, ou seja, consigo gerir aqui muito bem a parte profissional com a parte pessoal.” (E7)</p> <p>- “Sim, para já eu consigo ter as refeições com o meu namorado em casa. E depois, por norma, consigo, por exemplo, se me apetecer, dar uma caminhada ao final da tarde... é muito mais fácil conseguir fazê-lo às seis do que às sete, porque tenho muito mais tempo livre. Sim, por isso sim, permite-me conciliar.” (E8)</p> <p>- “Sim, sem dúvida. Permite ter muita maior flexibilidade nisso. Como estou em casa, na pausa do almoço, posso fazer os meu <i>hobbies</i>, posso ir à casa da minha mãe, visitar os meus irmãos, sem problema nenhum. Enquanto que se estivesse presencialmente, não poderia fazê-lo. Ou poderia, mas era muito mais difícil de fazer, sem dúvida.” (E9)</p> <p>- “Sim. Porque me permite passar o tempo que antes passava em viagem, com a minha família. Saimos mais vezes no final do dia para caminhar, ou para fazer alguma atividade. Ah, e também posso fazer pausas para ir ao ginásio, para ir jogar padel, por exemplo uma horinha durante a tarde e depois compensar... sim, permite-me essa conciliação entre a minha vida pessoal e o trabalho”. (E10)</p>
--	--

	<p>Aumento da jornada de trabalho</p>	<p>- “No meu caso, desde que comecei a trabalhar ponho uma regra muito clara que é: entro à hora, saio à hora. Tento fazer de tudo para não ficar mais tempo. Mas conheço casos em que realmente é difícil fazer essa barreira... quando das por ti, já passou uma hora, duas horas, desde a tua hora de saída... e às vezes, também acho que do outro lado, como fazem também isso, não há muito essa distinção... estão sempre à espera que tu respondas a qualquer hora, independentemente da hora.” (E1)</p> <p>- “Algumas dificuldades que eu senti foi, claramente, a minha jornada de trabalho acabou por aumentar um pouco mais, ou seja, como eu diluo a minha jornada de trabalho com a minha vida pessoal, e com a conjugação dos <i>hobbies</i> e a família, significa que eu vou fazendo várias pausas ao longo do dia para tratar dessas componentes e, às vezes, tenho que ficar a trabalhar mais um pouco. (...) O que eu costumo fazer é: se tiver muito trabalho acumulado e que não tenha conseguido dar vazão durante o dia, por causa da minha vida pessoal, aproveito a noite para trabalhar. É muito frequente trabalhar duas horas de manhã, duas horas de tarde, e acabar por trabalhar três ou quatro horas à noite. Quando digo noite, é após as nove horas, quando deito as minhas filhas.” (E2)</p> <p>- “Eu acho que é um bocado essa situação das pessoas não terem a noção do desligar, a noção da barreira de ‘terminou’ e agora é para não fazer nada, é para fazer outras coisas. Se pessoalmente eu tenho N de trabalhos, tenho <i>hobbies</i>, tenho ocupações, para além do trabalho, que fazem com que eu tenha alguma exigência pessoal de ‘Quero terminar o meu trabalho!’ e agora que terminei o trabalho tenho outras coisas para fazer e não vou retomar o trabalho, nem vou continuar o trabalho de forma indefinida, porque não há ninguém a chamar-me, não há nada para fazer urgente, então mais vale fazer isto (...).” (E3)</p> <p>- “É o desligar do trabalho, mesmo. Porque acabo sempre ‘Ai, agora vou acabar de jantar e ainda tenho ali umas coisas para fazer!’, vou para o computador e quando me apercebo já é meia noite, por exemplo. Lá está, as horas vão passando e depois quando uma pessoa se apercebe, já é meia-noite.” (E4)</p>
--	---------------------------------------	---



		<p>- “Não encontro, não encontro mesmo [dificuldades na conciliação].” (E5)</p> <p>- “É uma questão de gestão, eu acho que isso é mais difícil para quem tem filhos. Estando em casa com filhos acho que é mais complicado gerir. No meu caso, eu não sinto essa dificuldade.” (E6)</p> <p>- “Eu não tenho assim nenhuma mesmo [dificuldade na conciliação] (...) acho que é mesmo só vantagens.” (E7)</p> <p>- “Não faço ideia. Não consigo encontrar... dificuldade mesmo, não.” (E8)</p> <p>- “É precisamente saber quando parar de trabalhar. Às vezes é fácil de ficar a trabalhar até mais tarde porque fiz alguma coisa antes ou sinto que tenho que compensar algo que fiz antes e acabo por ficar até mais tarde, e isso pode prejudicar o tempo livre que iria ter, numa situação normal, se estivesse em trabalho presencial, em que sairia às cinco ou às seis e que estaria em casa esse tempo livre... no remoto, às vezes, às sete ou oito ainda estou a trabalhar, porque senti que tinha que trabalhar ou porque realmente tinha que estar a trabalhar. Portanto tem aí um bocado de impacto, em que às vezes nem sempre temos o tempo que queremos, ou que normalmente teríamos, e isso pode criar alguma instabilidade na semana, ou no dia a dia. Eventualmente torna-se um hábito, porque o trabalho remoto é assim, às vezes é preciso mais, outras vezes é preciso menos... a não ser que uma pessoa imponha regras, mas às vezes é mesmo... se durante o dia é preciso fazer alguma coisa, e às vezes tem que se compensar, é uma sacrifício, é aí que se perde, nesse tempo.” (E9)</p> <p>- “Não vejo assim nenhuma dificuldade, sinceramente (...).” (E10)</p>
<p>Papel das organizações no incentivo à conciliação vida profissional/privada</p>	<p>Dinamização de <i>workshops</i></p> <p>Vídeos promocionais</p>	<p>- “Eles fazem muitos <i>workshops</i> sobre isso. Fazem muitos eventos e assim para sensibilização da importância da vida pessoal, e de sair a horas e fazer esta conciliação entre a vida pessoal e a vida do trabalho. Mas, para além disso, acho que não.” (E1)</p> <p>- “Sim. A empresa instituiu que a cada duas semanas, à quinta-feira, existe ‘<i>no zoom afternoon</i>’, ou seja, é um dia sem reuniões virtuais... é um dia em que o colaborador única e exclusivamente não tem reuniões para se poder focar nas tarefas</p>

	<p>Informação aos trabalhadores</p> <p>Disponibilização do transporte e outros escritórios para trabalhar mais perto de casa</p> <p>Formações aos trabalhadores</p>	<p>individuais. Semanalmente, a partir das três até às seis, substituir a jornada de trabalho e reuniões por desenvolvimento pessoal, ou seja, focar única e exclusivamente no <i>self development</i>. A empresa também nos dá um fundo de desenvolvimento pessoal, <i>self development fund</i>, em que nós podemos ir utilizando ao longo do ano, para aquisição de livros, certificações, participação em conferências, e se aquele valor não for utilizado de um ano para o outro, vai diminuindo, ou seja, obriga o colaborador a ter a aquisição e a renovação de competências. Imaginemos que a bolsa são 1000€, se no ano de 2021 eu não tiver usado até 10% disso, portanto, 100€, no ano seguinte já vou ter 50%, portanto, são 500€... e vai diminuindo sempre 50% até o colaborador começar a utilizar esse fundo de desenvolvimento, para alavancar o desenvolvimento pessoal. (...) Esta não foi a única que a empresa implementou. Nós temos um programa de apoio ao colaborador, chamamos <i>employee assistance program</i>, em que temos direito a seis consultas de psicologia, portanto, o colaborador, se pretender, pode utilizar... ou seja, são seis consultas que podem ser utilizadas para psicologia, para apoio legal, para apoio financeiro, por exemplo, ‘Tenho dúvidas sobre como preencher o IRS, vou comprar uma casa, que documentos preciso?’ Tenho tido problemas a nível pessoal e preciso de discutir e de desabafar, posso falar com um psicólogo ou um profissional de saúde mental. A empresa também nos dá essas benesses, até seis sessões por ano.” (E2)</p> <p>- “Tenho, tenho conhecimento. Há essa preocupação, a empresa, há uns tempos atrás, fez até um vídeo promocional para as pessoas... com a pandemia, principalmente, houve aquela situação das pessoas falarem muito do stress que as pessoas estavam a ter, das preocupações de estarem em casa, no stress que as pessoas sentiram quando achavam que tinham que regressar à empresa e depois as condições de segurança, e isso, estava a preocupar toda a gente, e a empresa desenvolveu ações que iam nesse sentido de desproblematizar, de lembrar as pessoas que é importante estar em família, estar tempo de qualidade em família, principalmente isso. (...)” (E3)</p> <p>- “Na minha empresa, relativamente a essa situação dos horários [prolongamento das horas de trabalho por parte do trabalhador], na minha empresa fui logo avisada que o planeamento diário era feito para seis horas, independentemente de nós trabalharmos oito horas por dia, o planeamento é feito para seis horas, porque tens sempre aquelas duas horas em que</p>
--	---	--

	<p>podes estar mais distraído... acho que é do conhecimento geral que ninguém consegue trabalhar oito horas concentrado, seguidas, e então, podes estar mais distraída, podes ter que fazer alguma coisa e não tens que dar justificação nenhuma. O planeamento é feito para seis horas, e o resto, tu é que sabes. Até há gente que sai essas horas mais cedo, há outros que pronto, como se calhar estiveram a mexer no telemóvel ou mais distraídos durante algum tempo, pronto, ficam lá. Mas fui logo avisada disso, o que eu considero bastante positivo, porque é completamente mentira, digamos assim, que alguém possa trabalhar oito horas por dia, completamente concentrado, quanto mais nove horas, ou dez, como é o caso de quando as pessoas ficam mais tempo. Isso é uma medida que eu considero que valoriza muito a conciliação entre a vida pessoal e a vida profissional, lá está. É a facilidade de horários e a flexibilidade, por exemplo, na hora de entrada é, por exemplo, para quem tem filhos, eu não tenho, mas se tivesse, consideraria que entrar à hora que me dá mais jeito para levar o bebé à creche, ou o que fosse, é muito mais positivo do que ter que entrar, por exemplo, às nove horas obrigatoriamente e ter que adaptar tudo à minha volta, que é muito mais complicado, do que o contrário, e isso é ótimo, poder entrar e sair à hora que se quiser.” (E5)</p> <p>- “O que há na minha empresa é a deslocação, por exemplo, o meu escritório é no Porto e eu trabalho em Braga. Para facilitar algumas idas tenho autocarro da empresa, também para conciliar e para não gerar mais custos e mais desvantagens para os colaboradores, e a parte de trabalhar em casa tem, por exemplo, o equipamento... tudo o que eu precisar, <i>dock station</i>, monitor, rato, a empresa disponibiliza para eu trazer para casa, para garantir o conforto no meu local de trabalho em casa... não só fisicamente na empresa.” (E7)</p> <p>- “Existe uma coisa que inseriram este ano que é os <i>health days</i>, eles inseriram três dias por ano, em que as pessoas podem tirar o dia livre, na eventualidade de alguma situação familiar, de uma situação em que uma pessoa esteja com algum problema, esteja mal, e precise de um dia assim de repente, sem justificação, ou seja, sem aviso prévio. No dia dizes ‘Olha, eu não estou bem, preciso de tirar um dia livre.’... claro que isto é para proteger-nos no caso de teres uma liderança que te diz que tens de trabalhar... a empresa criou uma política que diz que podes usar estes dias nos dias em que sentes que não</p>
--	--

		<p>estás... que não consegues, que estejas mesmo mal, que estejas doente, estejas mal psicologicamente... tens três dias. Portanto, este ano criaram essa política.” (E9)</p> <p>- “Sim, a nossa empresa dinamiza workshops e já chegamos a ter uma espécie de formação que incidia precisamente nesse tema. Somos incentivados a perceber que sim, temos o nosso trabalho para fazer, mas também temos mais vida para além do trabalho... e a nossa empresa, de vez em quando, faz questão de nos lembrar disso, o que é muito bom.” (E10)</p>
	Sem estratégias por parte da empresa	<p>- “Não, não conheço nada. Eles falam, mas o falar... eles dizem ‘Ah e tal, têm que conciliar!’... pois, é muito bonito, mas quando ligam às pessoas ao fim de semana, quando ligam às pessoas fora de horas, quem tem telemóvel da empresa, é o que acontece. E há pessoas, neste momento, a irem-se embora por causa disso.” (E4)</p> <p>- “Não faço ideia, estou a ser sincera. Não me ocorre nada.” (E6)</p> <p>- “Não... tirando essa parte de nós termos trabalho híbrido... e também é só um setor da empresa que tem... de resto, não me recorde de nada.” (E8)</p>
Propostas de melhorias para a conciliação	<p>Definição clara de horários de trabalho</p> <p>Inquéritos para apurar a opinião dos trabalhadores</p> <p>Avaliação do trabalho de cada trabalhador por parte das empresas</p>	<p>- “Eu acho que estas questões vêm sempre de cima para baixo, por isso, se de cima definirem a regra muito clara de que, por exemplo, o horário, definirem muito claramente que o horário é das nove às seis e que além disso não é admissível... a vida pessoal é super importante, por isso, ‘Valorizem a vida pessoal!’ (...) eu acho que isso vem sempre das chefias para baixo, por isso, é quase cultural. Acho que devia haver uma inseminação de cima para baixo, e isso seria a estratégia.” (E1)</p> <p>- “Sim, considero que essas medidas são suficientes, sim.” (E2)</p> <p>- “O facto de a empresa estar a promover, ou a deixar manter o trabalho remoto, é uma forma de reconhecimento, e isso os colaboradores percebem e motiva. Por isso acho que, o que está a ser feito, está a ser bem feito. (...) Daí é importante de se ver que o que está a ser feito, tem valor, é positivo, através de inquéritos, e isso, a empresa está a fazer, por isso, acho que sim, acho que o que está a fazer, da forma que está a fazer, acho que é positivo e está a ir de encontro com o que eu gosta-</p>

	<p>Consciencializar os trabalhadores</p> <p>Retirar o controlo do trabalhador híbrido</p>	<p>ria que acontecesse e está a acontecer.” (E3)</p> <p>- “Não há medidas. As medidas que eles podiam tomar por mim, para eu conciliar melhor a minha vida pessoal e profissional, era arranjar mesmo pessoas para fazer trabalho, para trabalhar. Neste caso acho que é a gestão dos recursos que temos e avaliar bem o trabalho de cada um, porque se as pessoas souberem realmente o que é que cada um faz... que é uma coisa muito má, os teus chefes não sabes o que é que tu fazes.” (E4)</p> <p>- “Eu acho que estas medidas de que eu falei, acho que todas as empresas deveriam implementar. Eu sei que há empresas que obrigam ‘Tens que entrar às nove e sair às seis!’, e se não fizeres isso, até há pessoas que olham de lado, (..). Acho que isso devia ser mesmo falado nas empresas, tal como é na minha e tentar consciencializar os trabalhadores de que não é errado tu entrares, por exemplo, às sete e meia e não é errado entrares às dez e meia, desde que o teu trabalho esteja feito no final do dia, e que consigas conciliar a tua vida pessoal com a vida profissional. Acho que isso é o maior ponto para atingir a felicidade no trabalho mesmo. Acho que estas medidas que minha empresa tem, lá está, o planeamento de seis horas, o ter consciência que ninguém, no seu perfeito estado, trabalha oito horas por dia, porque há muitas empresas que não têm essa consciência, eu acho que essas medidas são ótimas. Por isso, não tenho assim necessidade de apontar uma medida que me falta neste momento, mas sim que falta a outras empresas que eu sei de amigos meus, falta esta consciência de que eu falei relativamente a estas medidas que eu falei que a minha empresa tem.” (E5)</p> <p>- “Eu acho que temos que tirar esta questão do controlo, se calhar, do trabalhador híbrido... desde que o trabalhador apresente resultados, é o suficiente. O trabalho tem que falar por si.” (E6)</p> <p>- “Há muita gente que fala até nas ajudas de custos, para internet e para luz, eu percebo, porque ao receber... toda a gente gosta de receber, mas acho que o que nós não gastamos, ao ficar em casa, acaba por compensar essas despesas. Internet já íamos ter, não vamos pagar mais só porque trabalhamos em casa... Ok, na luz vamos ter um bocadinho mais de despesa, mas eu acho que não é necessário assim grandes vantagens. Eu acho que se derem a opção de escolha, toda a gente,</p>
--	---	---

		<p>ou 90% vai optar por ficar em casa, sem nenhuma medida extra, porque acho que é mesmo mais vantajoso. Portanto acho que está bom. Se me derem mais dinheiro, eu aceito, se não derem, eu estou feliz.” (E7)</p> <p>- “Lá está, como eu tenho flexibilidade de horário, eu acho que já acaba por ser uma grande vantagem. Agora, o que pode ser feito? Não faço ideia.” (E8)</p> <p>- “Suficientes não, mas já é bom. Não havendo nenhuma, que pelo meu conhecimento, não havia nenhuma, é algo... é porque estão a vir as pessoas a queixarem-se, porque as pessoas queixam-se, e é alguma coisa. Uma coisa é melhor que nada. Portanto, apesar de não ser suficiente, porque acho que deviam incentivar mais que as pessoas não deviam trabalhar mais do que, vamos dizer as 40 horas... acho que deviam incentivar a isso, mas, tendo estes três dias, acho que já é uma coisa boa. (...) Realçar as horas que têm que trabalhar, que não têm que fazer mais. Incentivar à organização do tempo... as pessoas terem o seu trabalho bem delineado. Essa questão é um bocado difícil, porque parte um bocado da pessoa, porque a empresa não consegue fazer muito. A empresa, o facto de já estar a deixar o trabalho híbrido, já está a fazer alguma coisa e fazer mais, já estão a fazer o trabalho das pessoas quase. As pessoas é que têm que saber, na minha opinião, gerir a sua vida, mas isto é muito importante... a empresa não deve incentivar, de forma alguma, as pessoas a fazerem mais do que o que devem.” (E9)</p> <p>- “Se calhar existem mais políticas que a empresa podia adotar, mas penso que o lembrar em si só, que é importante gerir a vida privada e profissional, já é algo positivo. Sinceramente não me ocorrem grandes propostas assim de repente... mas acho que passa mesmo por aí, por ações das empresas para promover a conciliação trabalho/vida pessoal, junto dos colaboradores.” (E10)</p>
--	--	--

Teletrabalho	Excesso de trabalho Perda de contacto com os colegas	<p>- “Não devo ter trabalhado tanto como trabalhei na pandemia, ou seja, estava em remoto 100% e durante esse período tive que trabalhar fins de semana, alguns completos, sábado e domingo, havia necessidade, por causa das <i>lay offs</i>, por causa de todas as condições e as situações de pormenores, as percentagens, as verificações todas que eram necessárias fazer em cima dos próprios processamentos salariais, o que fez com que houvesse uma necessidade enorme de trabalho contínuo em relação àquilo que era expectável, ou àquilo que era normal até então.” (E3)</p> <p>- “(...) a nível mental negativo pelo exagero de trabalho... o exagero de horas de trabalho, acaba por ser muito cansativo. Não há quase aquela distinção entre a vida pessoal e vida laboral. Tens o computador ali à mão ‘Ah, vou ver isto! Ah, vou fazer aquilo’ e acaba por ser um bocado mais complicado.” (E4)</p> <p>- “Só remoto é difícil, porque, a não ser que seja uma pessoa muito experiente, muito bem organizada, que já sabe o que está a fazer, e tem um foco muito específico... é fácil de perder a comunicação, a partilha de ideias com outras pessoas...” (E9)</p>
--------------	---	---