INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Preconceitos no Trabalho Híbrido e Implicações na Progressão da Carreira

Laura Manuel Sarilho da Costa

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientadora:
Professora Doutora Sandra Cristina Pereira Costa Camacho,
Professora Auxiliar do Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional do ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2025

BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Preconceitos no Trabalho Híbrido e Implicações na Progressão da Carreira

Laura Manuel Sarilho da Costa

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientadora:
Professora Doutora Sandra Cristina Pereira Costa Camacho,
Professora Auxiliar do Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional do ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2025

Agradecimentos

Quero começar por agradecer à minha orientadora professora Sandra Costa por toda a disponibilidade e apoio que me deu ao longo deste processo.

A todas as pessoas que disponibilizaram o seu tempo para as entrevistas.

Às minhas amigas, que estiveram sempre ao meu lado, especialmente à Mónica Ferreira, à Luana Caldeira e à Carolina Jacinto, que fizeram com que esta etapa fosse mais leve.

À minha tia Inês pela paciência e sentido de humor, que foram essenciais para o desenvolvimento deste trabalho.

Ao Tiago, pela companhia, pela motivação e pelo apoio incondicional não só nesta etapa, mas em todos os momentos.

E quero agradecer sobretudo à minha família - à minha mãe, ao meu pai, à minha avó e ao meu avô - porque sem eles nada disto seria possível. Obrigada por me darem tudo o que preciso para ser feliz.

- página em branco

Resumo

O presente estudo teve como objetivo compreender de que forma o modelo de trabalho híbrido influencia as perceções de exclusão, discriminação e progressão na carreira por parte de um trabalhador. Explorou-se, especificamente, o papel da frequência da presença física no local de trabalho e as implicações do género e da parentalidade no modelo híbrido.

Foi utilizada uma abordagem qualitativa de forma a obter respostas sobre as experiências e perceções individuais dos participantes. Foram entrevistados vinte e três participantes que utilizam o modelo de trabalho híbrido. A análise temática incidiu em cinco dimensões: (1) dualidade do modelo híbrido; (2) papel da liderança no modelo híbrido; (3) efeitos do trabalho híbrido nas dinâmicas sociais; (4) género e parentalidade no modelo híbrido e (5) ajustamento e resiliência no modelo híbrido.

Os resultados sugerem que a frequência de presença física continua a ser interpretada como sinal de compromisso, influenciando decisões de promoção e reconhecimento. Foi possível concluir que a intensidade do trabalho remoto, pode contribuir para a criação de grupos, levando à diminuição do sentimento de pertença. Pode também, mesmo que o modelo de trabalho híbrido promova o equilíbrio trabalho-vida, trazer consequências a nível das desigualdades e preconceitos de género. Desta forma é essencial que as organizações apliquem estratégias e políticas organizacionais transparentes e claras, direcionadas a todos os trabalhadores, de forma a ressalvar as qualidades do modelo híbrido.

Palavras-chave: Trabalho híbrido; progressão de carreira; liderança; pressão social; proximity bias; estigma de flexibilidade

Sistema de Classificação JEL: O15 (Recursos Humanos); M51 (Promoções)

- página em branco

Abstract

The present study aimed to understand how the hybrid work model influences workers' perceptions of exclusion, discrimination, and career progression. Specifically, it explored the role of the frequency of physical presence in the workplace, as well as the implications of gender and parenthood in the hybrid model.

A qualitative approach was adopted to capture participants' individual experiences and perceptions. Twenty-three participants who work under the hybrid model were interviewed. The thematic analysis identified five dimensions: (1) the duality of the hybrid model; (2) the role of leadership in the hybrid model; (3) the effects of hybrid work on social dynamics; (4) gender and parenthood in the hybrid model and (5) adjustment and resilience in the hybrid model.

The results suggest that the frequency of physical presence is still interpreted as a sign of commitment, influencing promotion and recognition decisions. Findings also indicate that the intensity of remote work may foster the creation of groups, leading to a reduced sense of belonging. Furthermore, even though the hybrid work model may promote work–life balance, it can also reinforce gender inequalities and biases. Therefore, it is essential that organizations implement clear and transparent strategies and organizational policies directed at all employees, in order to safeguard the benefits of the hybrid model.

Keywords: Hybrid work; career progression; leadership; social pressure; proximity bias; flexibility stigma

JEL Classification System: O15 (Human Resources); M51 (Promotions)

- página em branco

Índice

Resumo iii
Abstract v
Capítulo 1 1
1. Introdução 1
Capítulo 2 5
2. Revisão de literatura 5
2.1 Modelos de trabalho flexível 5
2.2 A evolução do teletrabalho 5
2.3 Trabalho híbrido 7
2.3.1 Benefícios e constrangimentos 8
2.4 Intensidade do trabalho híbrido 9
2.5 Equipas híbridas 11
2.5.1 Influência da chefia nas equipas de trabalho híbrido 12
2.5.2 Influência dos colegas nas equipas de trabalho híbrido 14
2.5.3 Influência do género e da parentalidade nas equipas de trabalho híbrido 16
Capítulo 3 21
3.1 Metodologia 21
3.2 Procedimento e amostra 21
3.3 Análise de dados 26
Capítulo 4 27
4.1 Resultados 27
4.1.1 Dualidade do modelo híbrido 29
4.1.2 Papel da liderança no modelo híbrido 29
4.1.3 Efeitos do trabalho híbrido nas dinâmicas sociais 34
4.1.4 Género e parentalidade no modelo híbrido 38
4.1.5 Ajustamento e resiliência no modelo híbrido 40
Capítulo 5 43
5.1 Discussão 43
5.2 Contribuições teóricas 47
5.3 Implicações práticas 48
5.4 Limitações e investigações futuras 49
5.5 Conclusão 50
Referências Bibliográficas 53
Anexos 61

- página em branco

Índice de tabelas

Tabela 1- Caracterização sociodemográfica e profissional dos participantes 25

Índice de figuras

Figura 1- Estrutura de dados 28

- página em branco

Capítulo 1

1. Introdução

Nos últimos anos, o mundo do trabalho sofreu mudanças profundas. Desde o período pandémico de Covid-19, e das consequentes restrições de distanciamento impostas, o trabalho remoto, apesar de não ser uma novidade, passou a ser um recurso cada vez mais adotado pelas organizações, gerando novos desafios e novas metodologias de trabalho. Assim, o modelo de trabalho híbrido, caracterizado por permitir que um trabalhador possa realizar a sua atividade no local de trabalho e a distância (remotamente) de forma alternada, constitui-se uma necessidade. Após o verão de 2020, o número de trabalhadores, na União Europeia, a utilizar o modelo de trabalho híbrido aumentou em 4%, registando-se nos 18% em 2022 (Eurofound, 2022).

Embora este modelo tenha, inicialmente, sido utilizado como resposta à crise pandémica global, tornou-se uma modalidade frequente na organização e gestão do trabalho, possibilitando a autonomia do trabalhador, o equilíbrio trabalho-vida, a redução do tempo em deslocações e a satisfação no trabalho (Gajendran & Harrison, 2007). No entanto, sem querer subestimar os aspetos positivos, surgiram novas questões na vida das organizações e dos trabalhadores relacionadas com a gestão de tempo, a saúde mental, o isolamento social, a degradação das relações interpessoais e o aumento da intensidade de trabalho (Veloso et al., 2022).

Com a progressiva adoção do modelo de trabalho híbrido, e com o novo paradigma na organização do trabalho para o modelo híbrido, os preconceitos contra este modelo persistem pela atribuição de maior importância às ideias dos trabalhadores que se encontram com mais frequência em regime presencial – há queixas sobre as reuniões em regime híbrido, assim como conversas sobre a eficácia do trabalho quando é realizado presencialmente. A desconfiança e a falta de apoio são desvantagens no trabalho remoto, o que torna o preconceito contra ele maior do que em relação ao trabalho presencial (Yeke & Özveren, 2024).

Um dos desafios no contexto da gestão de recursos humanos é a visibilidade do trabalhador. Os indivíduos são seres sociais com habilidades para desenvolver ligações interpessoais com outros, dentro de um grupo ou entre grupos (Trach et al., 2020), sendo que a distância física pode ser um fator com impacto positivo ou negativo, na vida profissional do trabalhador. Estudos efetuados referem que a cooperação entre pares, no interior das equipas e entre equipas, é essencial para o sucesso do trabalhador em teletrabalho. Caso contrário, o risco de redução de

oportunidades de promoção e de limitação do desenvolvimento pessoal é mais elevado (Collins et al., 2016).

Associado à teoria de identidade de Tajfel e Turner (1979), podem ser considerados dois tipos de grupo de trabalhadores: os de in-group, que correspondem aos trabalhadores que estão no local de trabalho e os de out-group, que se encontram com maior frequência em trabalho remoto. Estudos revelam que, desta forma, há o risco de os últimos trabalhadores não receberem informações importantes ou acabarem por ser excluídos de processos de decisão, por não estarem fisicamente presentes (Chafi et al., 2022; Gette, 2007; Kdadka, 2024).

A presença física continua a ser interpretada como sinal de compromisso e maior eficácia no desempenho, podendo traduzir-se em vantagens no reconhecimento e na progressão na carreira (Jaß et al., 2024; Lott & Abendroth, 2020). Um dos desafios relacionados com a liderança no modelo de trabalho híbrido é assegurar a equidade do tratamento entre trabalhadores (Koglin et al., 2025), sendo que os que recorrem com mais frequência ao trabalho remoto podem ser alvos do *proximity bias* devido à falta de visibilidade. Há uma efetiva tendência das chefias em tratar de forma vantajosa os trabalhadores que se encontram no local de trabalho, permitindo-lhes o acesso a projetos mais inovadores e a novas oportunidades - há uma evidente desvalorização daqueles que se encontram a desenvolver atividade remotamente (Hirsch, 2022; Lutkevich, 2023).

Depois da pandemia, o acesso ao trabalho remoto passou a ser considerado como forma de atenuar as desigualdades no que concerne a papéis de género, em que se privilegia o trabalho remoto como forma de promover oportunidades no acesso ao trabalho e ao equilíbrio na gestão entre a vida profissional e a pessoal (Desjardins et al., 2024). Porém, o estigma de flexibilidade é definido pela desvalorização do trabalho que é realizado remotamente, pois acredita-se que os trabalhadores que privilegiam esta modalidade de trabalho estão menos comprometidos com a organização, quando em comparação com os que estão mais frequentemente no local de trabalho (Williams et al., 2013).

O presente estudo tem como objetivo analisar os efeitos do trabalho híbrido nas dinâmicas sociais e a forma como a intensidade do trabalho remoto pode determinar a perceção de compromisso, empenho e oportunidades de carreira, bem como a forma como as lideranças observam estas matérias. Pretende-se também aferir o grau de preconceitos associados ao género e ao exercício da parentalidade.

Há estudos que demonstram as dificuldades do trabalho híbrido no seio das organizações portuguesas, no entanto, permanece a existência de lacunas no que respeita aos impactos diretos da intensidade do trabalho remoto na gestão e qualidade do trabalho nas mesmas. Desta forma,

recorre-se a uma abordagem qualitativa, para estudar de forma mais aprofundada o impacto do modelo híbrido na perspetiva do trabalhador. Partiu-se de um grupo heterogéneo de participantes, ao nível do género e idade e contexto profissional, para obter resposta a questões como:

- A relação entre o número de dias que o trabalhador utiliza para desempenhar as suas funções a distância e a forma como essa opção pode ter impacto no reconhecimento por parte das chefias?
- De que forma a relação entre o número de dias que o trabalhador utiliza para desempenhar as suas funções a distância e presencialmente contribui para a sua inclusão ou exclusão?
- A opção pelo trabalho híbrido é considerada fator discriminatório do trabalhador, positivo ou negativo, considerando o género e os papéis sociais a ele associados?

O presente estudo encontra-se organizado em cinco capítulos, por forma a enquadrar o tema do estudo, os conceitos teóricos e visão de diversos autores sobre o assunto, apresentar a metodologia e procedimentos adotados com vista ao aprofundamento do tema em contexto profissional, analisar os resultados da componente prática (entrevistas aplicadas a um conjunto trabalhadores), relacionar os resultados obtidos com estudos já efetuados e concluir o impacto do estudo ao nível da vida das organizações e da vida profissional e pessoal do trabalhador. Assim:

- capítulo 1- Introdução;
- capítulo 2 - Revisão de literatura;
- capítulo 3 - Metodologia;
- capítulo 4 - Resultados e discussão;
- capítulo 5 - Discussão, conclusões e recomendações.

-Página em branco

Capítulo 2

2. Revisão de literatura

2.1 Modelos de trabalho flexível

As modalidades de trabalho flexível são formas de trabalho que promovem maior autonomia, controlo e flexibilidade aos trabalhadores, permitindo-lhes uma gestão individual das atividades a desenvolver – definição individual de "onde" e "quando" trabalhar (Cao & Wang, 2025; Chung & Booker, 2023).

Este estudo irá centrar-se no modelo de trabalho híbrido, na lógica de combinação entre o regime de trabalho remoto e o regime de trabalho presencial.

2.2 A evolução do teletrabalho

O teletrabalho é definido como "uma forma de organizar e/ou trabalhar, usando tecnologia de informação, no contexto de um contrato de trabalho, em que as tarefas poderiam ser realizadas nas instalações do empregador, mas são realizadas fora das instalações de forma regular" (ETUC, UNICE, UEAPME, & CEEP, 2002, p.2). Segundo Gajendran e Harrison (2007), o teletrabalho pode ser praticado em *full-time*, que ocorre sempre fora do local de trabalho, e em part-time, sendo que uma parte ocorre no local de trabalho e a outra parte fora do mesmo.

O teletrabalho começou a ser utilizado e desenvolvido a partir dos anos 70, quando os preços do petróleo começaram a aumentar, tornando as deslocações mais dispendiosas (Choudhury, 2020). Este conceito foi pela primeira vez definido em 1975: "Uma rede de teletrabalho tem componentes computacionais e de telecomunicações que permitem aos funcionários de grandes organizações trabalhar em escritórios próximos (mas geralmente não nas suas) casas, em vez de se deslocarem longas distâncias até a um escritório central" (Nilles, 1975, p.1143).

Em 2017, o relatório do Eurofound concluiu que o teletrabalho está presente fundamentalmente nos setores de tecnologia, finanças e serviços e é, sobretudo, utilizado em países nórdicos e na generalidade do Ocidente. Em termos de género, existe uma maior percentagem de mulheres a utilizar o teletrabalho a partir de casa (54%), sendo o principal objetivo conciliar a vida pessoal com o trabalho, enquanto os homens tendem a fazê-lo a partir de outros sítios, pois normalmente têm cargos que exigem deslocações, e desta maneira podem estar sempre conectados.

Um outro relatório recente do Eurofound (2022) refere que antes de 2008, menos de 8% dos trabalhadores utilizava o teletrabalho regularmente, tendo atingido os 11% em 2019. As organizações compreenderam que o uso das tecnologias podia aumentar a eficiência dos trabalhadores, com vantagens competitivas. Assim, as empresas começaram a encorajar os trabalhadores a usarem as tecnologias para desempenhar as suas funções, concedendo-lhes mais autonomia (Nagel, 2020). O teletrabalho era sobretudo adotado de forma voluntária e destinado principalmente aos trabalhadores com elevados níveis de qualificação (Edelmann & Millard, 2021).

Baker (2021) enumera alguns benefícios do teletrabalho como: a vantagem competitiva, pois pode ser um fator diferenciador nas organizações, a redução do absentismo, a redução de custos, tanto do empregador (custos associados ao setor imóvel), como do trabalhador (custos de transporte). Porém tem desafios como: a desigualdade de género e a dificuldade por parte das chefias na gestão das equipas. Existem, ainda, resultados contraditórios, pois tanto a produtividade como a satisfação e a saúde mental e física poderão refletir-se positiva ou negativamente, quer na ótica do empregador quer na ótica do trabalhador.

Em 2020, a Organização Mundial de Saúde (OMS) declarou estado de emergência global devido à situação pandémica causada pelo vírus SARS-COV-2 (COrona VIrus Disease of 2019), o que gerou uma crise económica e social mundial. Para controlo da propagação do vírus foram impostos o distanciamento social e o confinamento, como medidas de combate (Nguyen, 2021). Por recomendação da OMS, as atividades económicas passíveis de ser desenvolvidas a distância começaram a ser realizadas em teletrabalho, em *full-time*. Num estudo sobre as vantagens e desvantagens do trabalho remoto na altura da Covid-19 realizado por Ipsen et al. (2021), e que contou com cinco mil setecentos e quarenta e oito participantes, conclui-se que as principais vantagens de trabalhar a partir de casa durante a pandemia, foram o equilíbrio trabalho/vida, a eficiência no trabalho e a maior autonomia e controlo do mesmo. Por outro lado, os aspetos negativos estão relacionados com conflitos em contexto familiar, nas incertezas laborais e nos possíveis problemas financeiros e nos recursos insuficientes e obsoletos. Ainda no que diz respeito à incerteza do trabalho, Lippens et al. (2021), através de um questionário a três mil oitocentas e vinte e uma pessoas, com idades inferiores a 65 anos, concluíram que um em cada cinco inquiridos tinha receio de perder o seu emprego, sobretudo as mulheres. Acresce o facto de temerem possíveis impactos negativos nas suas progressões profissionais. Um em cada quatro participantes (26,2%) sentia-se inseguro em relação à sua carreira e à perda de oportunidades devido à crise pandémica, sobretudo no caso dos migrantes.

2.3 Trabalho híbrido

Assim que o Estado começou a aliviar as restrições impostas pela OMS, no âmbito da situação pandémica, as empresas iniciaram a aplicação de estratégias de substituição do teletrabalho a *full-time* pelo modelo de trabalho híbrido. O trabalho híbrido é um método de organização do trabalho que permite a combinação entre o teletrabalho ou trabalho remoto (qualquer trabalho realizado fora do escritório independentemente da tecnologia utilizada) e o regime de trabalho presencial (Eurofound, 2023).

Por norma, neste modelo híbrido, semanalmente, dois a três dias são realizados através de trabalho remoto e os restantes dias no local físico de trabalho/escritório. Desta forma, é possível gerir a presença física ou virtual, consoante as necessidades do trabalhador e das equipas de trabalho. Assim, promove-se a autonomia do trabalhador na criação da sua agenda, permitindo organizar os dias em que desenvolve atividade profissional em regime presencial e conciliar as necessidades pessoais com as tarefas que possam ser realizadas de forma individual e as tarefas que necessitem de ser realizadas em equipa - reuniões, sessões de formação e *team building* (Bloom et al., 2023; Grzegorczyk et al., 2021). Segundo Eng et al. (2024), a possibilidade dos trabalhadores poderem optar pelo regime de trabalho, presencial ou remoto, contribui para o aumento da sua eficiência.

Segundo a Eurofound (2023), existem quatro elementos que caracterizam o trabalho híbrido: o físico, o temporal, o virtual e o social. Quanto ao elemento físico, o trabalhador tem a possibilidade de escolher o lugar onde quer desenvolver a atividade. Relativamente ao segundo elemento, o temporal, poder-se-á considerar três subcategorias: a duração, ou seja, as unidades de tempo (semanas, horas, meses) em que é permitido a um trabalhador desenvolver trabalho remoto; o momento em que o trabalho remoto acontece, ou seja, dias da semana e horário definido pelo trabalhador para a execução do trabalho remoto, e por fim, a frequência com que o trabalhador desenvolve a atividade remotamente - uma vez por mês ou três dias por semana, ou outros. No que respeita ao elemento virtual, o recurso a ferramentas digitais (computador, tablet, telemóvel) permite ao trabalhador a comunicação entre os pares ou outros, agilizando a comunicação de forma síncrona (videochamadas, plataformas de colaboração, chamadas de voz) ou assíncrona (e-mail, de um calendário partilhado, das redes sociais). Por último, no que concerne ao elemento social, o trabalhador poderá desenvolver interações sociais com os pares ou outros relativos à sua atividade, tanto a nível presencial como on-line, independentemente da sua localização. Nesta modalidade de trabalho destacam-se como fundamentais os elementos físico e temporal (Eurofound, 2023).

Ainda, em relação à modalidade de trabalho híbrido devemos considerar quatro formas de adotar esta modalidade: *hybrid at-will work*, em que o trabalhador tem a liberdade de escolher os dias em que quer ir para o local de trabalho, possibilitando-lhe a organização e gestão da sua agenda; *hybrid split-week*, em que a organização define os dias em que as equipas de trabalho devem estar presentes no local de trabalho ou on-line (por exemplo: uma equipa de marketing deve estar no escritório segundas e quartas-feiras, enquanto que a equipa de recursos humanos poderá estar somente às terças e quintas-feiras, contribuindo para uma gestão mais eficaz do fluxo de pessoas no escritório); *hybrid shift work*, em que a(s) chefia(s) de cada equipa decide(m) os dias específicos em que cada uma destas deve estar presente no local de trabalho, e por fim, o *flexible work week*, em que existe a combinação das opções enumeradas acima (Chellam & Divya, 2022).

2.3.1 Benefícios e constrangimentos

É importante ter em consideração que com a adoção do trabalho híbrido a cultura organizacional vai sofrer alterações, tanto positivas como negativas. Num estudo realizado por Gajendran e Harrison (2007), num universo de doze mil oitocentos e oitenta e três participantes, concluíram que existem benefícios no modelo de trabalho híbrido, tais como: a flexibilidade e aumento da autonomia do trabalhador - trabalhadores com maior liberdade para organizar e ajustar as suas agendas de trabalho são trabalhadores com maior grau de satisfação no trabalho. Além disso, há vantagens ao nível da relação entre trabalho e família - redução de conflitos trabalho-família, melhor articulação entre responsabilidades profissionais e pessoais e melhor equilíbrio trabalho-vida. Acresce o facto de se obter maior qualidade de tempo e melhor gestão de custos pessoais, devido à redução de deslocações. Além disso, permite uma mais eficaz gestão do tempo de trabalho, evitando-se desperdício tempo e aumentando a qualidade e quantidade do trabalho realizado - redução do presenteísmo e das perdas de produtividade (Nakrošienė et al., 2019).

Porém, o trabalho remoto pode ser gerador de constrangimentos ao nível do isolamento social e prejudicar as relações entre pares, quando utilizado com muita frequência (Gajendran & Harrison, 2007). Acresce a sobrecarga de informação proveniente de múltiplos canais digitais, que dificulta a priorização de tarefas, e a concentração na execução das mesmas, aumenta a realização de reuniões consecutivas e intensifica a cultura da "disponibilidade

permanente" (always on), comprometendo a separação entre a vida pessoal e a vida profissional (Chafi et al., 2022).

Embora, segundo Lott e Abendroth (2022), o trabalho híbrido possa aumentar o compromisso dos trabalhadores, os benefícios acabam por ser afetados quando a intensidade do trabalho remoto é maior, acabando por afetar os limites entre a vida profissional e a vida pessoal. Quando os limites entre a vida profissional e a vida pessoal deixam de existir, aumenta o distanciamento psicológico (Lu & Zhuang, 2023; Žiedelis et al., 2021). O distanciamento psicológico é a capacidade de evitar tarefas e pensamentos profissionais durante o tempo livre, o que favorece a recuperação física, mental e emocional mais rápida, provocada pelas exigências do trabalho (Sonnentag et al., 2022; Žiedelis et al., 2021).

A recuperação do trabalhador, física e mental, pode ser efetivada através de atividades de lazer, realizadas após o horário de trabalho - destacam-se o exercício físico, um *hobbie* específico e socialização com amigos (Sonnentag et al., 2022). Tarefas domésticas e atividades relacionadas com o exercício da parentalidade acabam por não ser consideradas atividades de recuperação, mas sim de obrigação (Sonnentag, 2001). É essencial que os trabalhadores quando se encontram a trabalhar remotamente façam um esforço para separar aquilo que diz respeito à vida privada da vida profissional. Desta forma é possível aumentar o distanciamento psicológico, essencial ao bem-estar individual - criar em casa um ambiente específico para trabalhar pode ser uma estratégia facilitadora (Nakamura & Kobayashi, 2024). Se as condições do ambiente de trabalhar em casa forem positivas, a satisfação, a produtividade, o desempenho, a eficiência e as oportunidades de carreira vão aumentar (Donati et al., 2024; Hanzis & Hallo 2024; Nakrošienė et al., 2019).

Segundo Nakamura e Kobayashi (2024), o modelo de trabalho de híbrido, quando desenvolvido maioritariamente no local de trabalho, pode contribuir positivamente para o bem-estar do trabalhador, uma vez que o tempo despendido pelo trabalhador no percurso entre o local de trabalho e a sua residência pode atuar como mecanismo de transição.

2.4 Intensidade do trabalho híbrido

Segundo Donati et al. (2024), um dos fatores que pode influenciar e determinar a qualidade do desempenho do trabalho remoto é a intensidade do mesmo. A intensidade do trabalho remoto descreve o tempo despendido em trabalho a distância, que pode ser medido em horas, dias ou percentagem de tempo utilizado pelo trabalhador a desenvolver as suas tarefas fora do local de trabalho (Gajendran et al., 2024; Gajendran & Harrison, 2007). Gajendran e Harrison (2007)

definem, ainda, dois tipos de intensidade de trabalho remoto de alta intensidade (3 a 5 dias em trabalho remoto) e baixa intensidade, ou seja, um a dois dias de trabalho remoto por semana.

O relatório de Lund et al. (2021) refere que 20% a 25% dos trabalhadores numa organização podem exercer a sua atividade de forma remota entre três a cinco dias por semana, sem perda de produtividade. Pelo contrário, o estudo de Edelmann e Millard (2021) refere que mais do que dois a três dias de trabalho remoto compromete os resultados. A intensidade do trabalho remoto, pode aumentar a autonomia, a satisfação, a conciliação de responsabilidades pessoais, a melhoria na saúde mental, mas também pode representar um aumento do isolamento, pelo aumento do número de horas de trabalho e predicação nas oportunidades de carreira (Purba et al., 2024; Redman et al., 2009). Segundo Eng et al. (2024), os trabalhadores participantes no seu estudo referem que existe um "novo normal" na sociedade, embora as pessoas trabalhem durante mais horas ao longo do dia vão intercalando com a vida pessoal, o que torna as rotinas mais flexíveis. Como estratégia de *copping*, para evitar desigualdade entre pares, o trabalhador obriga-se a ficar mais tempo disponível para trabalhar (Afota et al., 2023; Grzegorczyk et al., 2021).

O estudo quantitativo de Golden e Eddleston (2020), aplicado durante um período de seis anos a quatrocentos e cinco participantes, identificou que não existem diferenças entre teletrabalhador e não-teletrabalhador em termos de promoção, mas sim em termos salariais, sendo que os teletrabalhadores apresentam menos crescimento salarial. No entanto, o estudo refere que não é o teletrabalho em si que influencia as penalizações na carreira, mas sim a intensidade do trabalho remoto versus trabalho presencial que pode ter consequências nas oportunidades de promoção e crescimento salarial. O estudo de Grzegorczyk et al. (2021) reforça esta ideia, pois refere que um trabalhador que fique no local de trabalho tem mais vantagem sobre um que se encontre em teletrabalho. Pois o trabalhador que decida desenvolver a sua atividade predominantemente em regime presencial tem um maior controlo sobre a informação que circula e é mais facilmente reconhecido pela(s) chefia(s), que têm uma maior e melhor perceção do trabalho realizado. Além disso, chefia(s) e trabalhador podem construir relações interpessoais informais positivas que acabam por contribuir ou potenciar as oportunidades de progressão na carreira.

2.5 Equipas híbridas

Com o crescimento do trabalho híbrido, aumentou o número de equipas que dependem da comunicação virtual para o seu trabalho (Hill & Hincapie, 2025). As equipas híbridas são definidas como equipas cujos membros podem, ou não, estar geograficamente próximos, e combinam interações tanto presenciais como virtuais, utilizando o computador, e-mail ou videochamadas (Mitchell & Brewer, 2022). Estas equipas variam no grau de virtualidade, sendo que alguns trabalhadores se reúnem presencialmente com frequência, enquanto outros privilegiam a colaboração online (Mitchell & Brewer, 2022). As reuniões conectadas por áudio ou vídeo, caracterizam-se por ter um ambiente misto, ou seja, uma parte dos trabalhadores encontra-se no local de trabalho e a outra parte em casa (Jaß et al., 2024; Saatçi et al., 2019). Estas podem facilitar os trabalhadores que não podem estar presentes, e se as reuniões forem bem organizadas podem ser mais eficientes, mais produtivas e mais inclusivas (Ellis et al., 2022).

No entanto, reunir à distância pode acabar por criar problemas na comunicação entre equipas, tal como se verifica no estudo de Saatçi et al. (2019), que conduziu uma experiência entre duas organizações de *software*, encontrando-se a empresa A na Dinamarca e a empresa B no Reino Unido. Os participantes da empresa B sentem que, nas reuniões híbridas, quando estão em trabalho remoto, têm dificuldades em participar nas mesmas, pois não percecionam algumas das dinâmicas que se desenvolvem presencialmente. Além disso, no estudo realizado por Jaß et al. (2024), foi possível apurar testemunhos de vários trabalhadores, que referem que se sentiram excluídos, pois não conseguiram compreender as interações entre os colegas que estavam juntos presencialmente e além disso sentiram que as suas intervenções não foram consideradas. Desta forma, concluiu-se que será mais eficaz adotar uma metodologia única para reunir: presencialmente ou remotamente.

Outro desafio destas reuniões é relativo ao som e à imagem, pois se não forem adequados os participantes podem ter dificuldades em acompanhar a comunicação, o que pode resultar em falta de satisfação, redução de participação e de produtividade (Ellis et al., 2022; Mu et al., 2024). Mesmo quando as organizações promovem estratégias para mitigar a exclusão, os trabalhadores que se encontram em regime de trabalho remoto, ao saber que os restantes trabalhadores se encontram para convívios informais após reuniões ou no final de um dia de trabalho, gera-lhes sentimentos de exclusão, quer sejam de nível social e/ou profissional (Bloom, 2021).

A nível organizacional, o *design* do escritório, acaba também, por ser um desafio. Segundo Chafi et al. (2022), os equipamentos dos locais de trabalho e a organização dos espaços não estão preparados para que as pessoas regressem ao trabalho em regime presencial, na maioria do tempo. Em casa os trabalhadores têm o seu espaço preparado e organizado. Quando no local de trabalho o espaço está organizado em *open space*, o colaborador pode não ter lugar específico de atividade o que pode comprometer o nível da concentração. O estudo de Jaß et al. (2024), reforça os inconvenientes do *open space*, pois os participantes relatam que são necessárias mais salas para as reuniões, assegurando-se a confidencialidade de informações ou assuntos a tratar.

Se as equipas tiverem flexibilidade total na escolha dos dias e na frequência, as preferências dos trabalhadores são escolher a segunda ou sexta, no estudo de Bloom (2021), 82% dos trabalhadores preferem ir ao escritório na quarta e 36% na sexta, acabando por criar consequências nos recursos, como equipamentos móveis.

2.5.1 Influência da chefia nas equipas de trabalho híbrido

Um dos desafios relacionados com a chefia referidos por Chafi et al. (2022), é assegurar inclusão e igualdade de todos os trabalhadores em relação às oportunidades sem ter em conta o local de preferência de trabalho dos mesmos. Este desafio pode estar relacionado com o conceito *proximity bias*, que se define pela tendência dos chefes tratarem de forma diferente e vantajosa os trabalhadores que estão presencialmente, pois acabam por ter uma ligação mais próxima. Este comportamento pode ser influenciado pela mentalidade "controladora", que considera os trabalhadores que utilizam o regime remoto menos produtivos que os que trabalham no local de trabalho (Lutkevich, 2023; Tsipursky, 2022). Esta situação além de prejudicar os trabalhadores acaba também por prejudicar a organização, porque os conhecimentos e competências destes não estão a ser rentabilizados na sua totalidade (Williamson et al., 2024). Segundo Hirsch (2022), exemplos mais frequentes de *proximity bias* são os resultados da avaliação dos trabalhadores em que, frequentemente, se favorece aqueles que se encontram em regime presencial. Também a estes podem ser entregues projetos mais aliciantes e/ou beneficiar de maiores oportunidades de desenvolvimento profissional. Em reuniões híbridas, é mais provável excluir ou ignorar o trabalhador que se encontre remotamente. Num estudo realizado por Yeke e Özveren (2024) foram, ainda, identificadas barreiras como o ceticismo por parte da gestão e a falta de apoio nas equipas, destacando-se o facto de alguns participantes que pertencem à chefia consideram que os trabalhadores que estão

no local de trabalho apresentam melhor desempenho e por isso obtém mais promoções. Segundo Hopkins e Bardoel (2023), a gestão das modalidades adotadas pelas organizações no modelo de trabalho híbrido podem influenciar a relação entre os trabalhadores e as chefias. O autor refere que os modelos podem contribuir mais para o *proximity bias* são os *fixed office frequency*, que consistem na flexibilidade de escolha dos dias, em que a frequência é fixa e os *full flex*, em que a escolha dos dias e da frequência é inteiramente opção do trabalhador. Estes dois regimes acabam por dificultar a gestão entre equipas. Por outro lado, quando os trabalhadores estão todos no local de trabalho ou todos em teletrabalho, ou existe dias específicos para estar no escritório (por exemplo, a quarta e a sexta) e todos os trabalhadores da equipa estão presentes, como a flexibilidade é reduzida, acaba por não haver desigualdades nas relações entre equipas.

Se a intensidade do trabalho remoto for maior existem menos possibilidades das chefias controlarem o trabalho efetuado, o que consequentemente, acaba por criar perceções erradas por parte dos líderes – pode instalar-se o preconceito sobre se o trabalhador está efetivamente a trabalhar ou se prioriza as tarefas pessoais (atividades domésticas, acompanhamento dos filhos ou atividades de lazer) (Schuster, 2024) em detrimento das profissionais. Esta perceção pode causar dúvidas em relação ao nível de compromisso do trabalhador em relação à organização, o que por sua vez acaba por moldar as oportunidades, pois trabalhadores que pareçam mais comprometidos com a organização têm mais probabilidade de receber benefícios, como aumentos salariais e promoções (Leslie et al., 2012; Shore et al., 2008).

A falta de visibilidade nas equipas pode ter impactos significativos na comunicação, aumenta o risco de burnout e pode limitar a progressão na carreira (Williams & Shaw, 2024). De forma a manter a produtividade elevada e a diminuir a invisibilidade sentida pelos trabalhadores, as chefias tendem a implementar medidas de controlo, o que pode resultar na diminuição da autonomia, sendo um dos fatores mais importantes do modelo de trabalho híbrido (Grzegorczyk et al., 2021). Num estudo de Sewell e Taskin (2015) com trinta e um participantes, dos quais cinco realizaram dois dias de trabalho remoto e os restantes optaram por apenas um dia, todos relataram sentimentos de insegurança devido ao receio de exclusão e isolamento. De forma a colmatar o receio de ser prejudicado por utilizar maioritariamente o trabalho remoto, os trabalhadores acabaram por aumentar o número de mensagens para as equipas para reforçar a presença virtual (Sewell & Taskin, 2015).

Quando é notório que a chefia apoia e encoraja o trabalho presencial, os trabalhadores que optam por trabalhar com mais frequência de forma remota vão acabar por sentir que podem ser prejudicados em termos de progressão de carreira, e sentem-se, indiretamente, pressionados a

irem com maior frequência ao local de trabalho (Alexander et al., 2020; Lott & Abendroth, 2020; Yeke & Özveren, 2024). Esta perceção é reforçada pelo estudo desenvolvido por Bloom et al. (2013) num call center na China, duzentos e quarenta e nove trabalhadores foram divididos entre dois grupos: o primeiro trabalhou em regime remoto quatro dias e um dia em regime presencial, por semana, enquanto o outro manteve o regime presencial na íntegra. Os resultados indicaram que embora o desempenho do grupo de colaboradores de trabalho remoto tenha aumentado 13%, não garantiu maiores oportunidades de promoção. Por essa razão, alguns trabalhadores acabaram por optar pelo retorno ao regime presencial. Este estudo identificou que uma das razões para a menor promoção destes colaboradores, estava relacionada com as limitações ao nível das competências interpessoais, o que afeta o acesso a funções de liderança. Muitos acabam por preferir o regime presencial para não serem prejudicados ou desvalorizados em relação aos colegas, o que revela que o risco de *proximity bias* é real quando se trabalha a partir de casa (Schuster, 2024; Williamson et al., 2024), mesmo que o trabalho em regime presencial implique uma redução de produtividade, devido ao tempo de deslocações e distrações que possa haver no escritório (Grzegorczyk et al., 2021).

No estudo qualitativo dirigido por Jaß et al. (2024), concluiu-se que a cultura de presença ainda está enraizada, pois os participantes destacavam a pressão como uma exigência do trabalho híbrido. A cultura da presença é uma prática organizacional definida pela valorização da presença física que acaba por ser vista como sinal de empenho e dedicação - nesta cultura valoriza-se mais o tempo despendido no local de trabalho do que os resultados alcançados. A presença é frequentemente associada ao desempenho e ao comprometimento profissional, podendo até ser considerada um critério para progressão na carreira (Jaß et al., 2024; Neumann et al., 2020).

Sijbrandij, CEO da GitLab, refere que o modelo de trabalho híbrido é o pior dos dois mundos, pois os trabalhadores que estão com mais regularidade no escritório acabam por ter mais visibilidade, enquanto que os outros ficam em desvantagem (Ro, 2020).

2.5.2 Influência dos colegas nas equipas de trabalho híbrido

Em regime de trabalho remoto, a cooperação entre os trabalhadores e dos trabalhadores com as chefias é essencial para a manutenção de relações positivas e de um ambiente de trabalho saudável, o que promove o aumento do desempenho, do compromisso, e progressão na carreira, reduzindo a taxa de rotatividade de colabores na organização. A falta de apoio interpares pode ter consequências a nível do isolamento profissional, da redução das oportunidades de

promoção, limitando as possibilidades de desenvolvimento pessoal (Collins et al., 2016). O autor refere, ainda, que a intensidade com que os trabalhadores utilizam o teletrabalho é um fator importante nas relações entre colegas.

A intensidade do trabalho remoto é um fator relevante que influencia o agravamento das relações interpessoais, e que tende a intensificar a tensão entre colegas (Collins et al., 2016; Tietze & Nadin, 2011). Esta dinâmica é agravada pela redução do tempo disponível para a partilha de informações pessoais, o que afeta tanto as relações entre os trabalhadores da organização, como dificulta a perceção da chefia aos sentimentos dos mesmos (Jaß et al., 2024). Segundo Wang et al. (2024), as equipas híbridas que utilizam maioritariamente a comunicação via e-mail, mensagens ou chamadas, acabam por perder contacto com os colegas e chefias, podendo aumentar a perceção de desigualdades no tratamento por parte dos líderes.

O chamado "Coffe Machine Effect" ou "Water Cooler Effect" estão relacionados com a tendência das pessoas se encontrarem nas suas pausas, o que promove interações informais com colegas, o que propicia estimular o surgimento de ideias criativas, que podem acabar por ter impacto positivo em decisões sobre trabalho (Gette, 2007). A segunda experiência, num estudo qualitativo dirigido por Chafi et al. (2022), veio reforçar esta ideia. O estudo envolveu vinte participantes e revelou que existem trabalhadores que se sentem inseguros quando se encontram a desenvolver as suas atividades em regime remoto, pois têm receio de estar a perder oportunidades ou conversas informais, que contenham informações importantes. Isto cria o receio de exclusão em processos de decisão.

Neste contexto, a Teoria da identidade social apresentada por Tajfal e Turner (1979), a identificação dos grupos pode promover uma tendência de favoritismo ao grupo de pertença (in-group) em vez do grupo externo, no qual o indivíduo não se considera membro do mesmo (out-group) (Hewstone et al., 2002; Krug et al., 2021; Vahtera et al., 2017). No contexto de trabalho híbrido, podem formar-se dois grupos distintos – os que estão com mais frequência no local de trabalho (in-group) e os que permanecem maioritariamente em trabalho remoto (out-group) (Ro, 2020). Esta categorização dos trabalhadores em diferentes grupos pode levar a comparações sociais (Guo et al., 2021; Kdadka, 2024), levando a concluir que o out-group, sendo o grupo com menos visibilidade no local de trabalho, vai desencadear comportamentos de exclusão e dificulta o reconhecimento por parte da chefia.

2.5.3 Influência do género e da parentalidade nas equipas de trabalho híbrido

As mulheres continuam a enfrentar barreiras significativas no mercado de trabalho e o aumento da intensidade do trabalho remoto pode estar a exacerbar as desigualdades existentes (Elhinnawy et al., 2025; Lu & Zuang, 2023; Yeke & Özveren, 2024). Um dos fatores pode estar relacionado com a teoria dos papéis de género, baseada nas diferenças de género entre homens e mulheres que contribuem para determinadas distinções, enfatiza que as diferenças comportamentais resultam sobretudo de processos económicos, tecnológicos, ecológicos e culturais (Eagly & Wood, 1999). Como resultado deste processo, criam-se preconceitos e estereótipos, ou seja, generalizações de como os homens e as mulheres devem agir, que acabam por ser impostos, interiorizados e transmitidos, por vezes de forma inconsciente, sobre forma de comportamentos típicos e apropriados para cada género (Anglin et al., 2022; Hentschel et al., 2019). Estes podem ainda, influenciar de forma positiva ou negativa o desempenho do trabalhador, e desta forma, ter consequências a nível das oportunidades (Hentschel et al., 2019).

Estes papéis afetam a forma como as pessoas se comportam e a forma como os seus comportamentos são vistos pelos outros (Anglin et al., 2022). No local de trabalho isto pode ser experienciado pelos comportamentos dos homens que são caracterizados por ser mais assertivos, enquanto que as mulheres são representadas pela feminilidade e pela saliência dos seus papéis como cuidadoras de família e da casa, o que as leva a ter uma carreira mais ligada a áreas emocionais e a ter comportamentos caracterizados pela amabilidade e cuidado (Anglin et al., 2022).

Em conformidade com os papéis, num estudo realizado em 2016, em Portugal, considera-se que as mulheres, além do trabalho pago, passam, em média, quatro horas e vinte e três minutos em tarefas domésticas e na prestação de cuidados, enquanto que os homens passam duas horas e trinta e oito minutos. Uma em cada três mulheres teve dificuldade em concentra-se no seu trabalho remunerado face ao trabalho doméstico (Perista et al., 2016). As mulheres enfrentam diversas barreiras culturais, assumindo-se que estas optam pelo teletrabalho para conseguir combinar a sua vida laboral com as necessidades pessoais. Porém, segundo Lott e Abendroth (2022), estas preferem continuar a ir ao local de trabalho devido à valorização das chefias pelo regime presencial e com receio das consequências negativas em relação às oportunidades de carreira.

Esta realidade evidencia o estigma de flexibilidade: refere-se desvalorização dos trabalhadores, por parte dos chefes e colegas, que optam por utilizar modelos de trabalho alternativos (como o teletrabalho) com o principal objetivo de alcançar um maior equilíbrio

trabalho-vida (Chung, 2018). As chefias acreditam que os trabalhadores não estão suficientemente comprometidos e não são produtivos, o que consequentemente acaba por afetar e contradizer a ideia de trabalhador ideal e do "work devotion schema". Ambos os conceitos caracterizam uma cultura com expectativas altas relativamente aos trabalhadores, uma vez que estes devem ter como prioridade principal a sua atividade profissional, e por isso, devem ficar mais horas no local de trabalho, permanecendo sempre disponíveis fora de horas laborais (Cech & Blair-Loy, 2014; Chung 2018; Lott & Abendroth, 2020; Williams et al., 2013).

O estudo de Chung e Seo (2024) utilizou a base de dados de 2018 da Eurobarometer que abrange 28 países europeus. Refere que países do sul, como Portugal, Espanha, e Grécia apresentam níveis mais elevados de *flexibility stigma* e acreditam que o regime de trabalho remoto tem um impacto negativo na carreira dos trabalhadores.

De acordo com Williams et al. (2013), no caso das mulheres acaba por ser um comportamento esperado pelo género, ou seja, é esperado que utilizem o teletrabalho como forma de cumprir as obrigações profissionais e gerir as suas necessidades pessoais, o que resulta em consequências negativas a nível das oportunidades de carreira e em termos salariais. Segundo Chung (2018), o estigma de flexibilidade pode afetar tanto o género masculino como o feminino, ou seja, enquanto os homens ao utilizar trabalho regime de trabalho remoto podem ser julgados pelas perceções dos outros, as mulheres podem mesmo ser penalizadas em termos de carreira, o que se agrava com a maternidade.

Os maiores objetivos dos homens, que utilizam o regime de trabalho remoto, são melhorar o desempenho e colmatar as altas necessidades de trabalho, ao mesmo tempo, que aumentam as horas de trabalho e os ganhos de horas extraordinárias (LAß et al., 2025; Lott, 2018; Lott & Chung, 2016). Além disso, como estes tendem a ocupar posições mais altas nas hierarquias das organizações torna-se mais fácil negociar o trabalho remoto (Lott & Abendroth, 2020). Porém, apesar de estes terem mais autonomia, enfrentam barreiras culturais devido à interiorização dos valores e objetivos da organização que requerem mais dedicação. Os homens com funções hierarquicamente inferiores, sentem-se mais vigiados e controlados, acabando por não recorrer a estas medidas para cuidar dos filhos com receio de repercussões negativas na progressão da carreira. Enquanto não houver mudanças nas hierarquias e normas culturais dificilmente os homens vão adotar medidas de apoio à família (Ewald et al., 2024).

A discriminação e as expectativas de género moldaram a experiência no mercado de trabalho durante a pandemia da Covid-19, acentuando as desigualdades existentes em contexto de mercado de trabalho e em contexto familiar, pois as mulheres acabaram por assumir grande parte do trabalho doméstico (Collins et al., 2021; Fan & Moen, 2025; Waldrep et al., 2024).

Porém existem estudos contraditórios em relação à visão das mulheres durante o confinamento: as mulheres, e sobretudo as de cor, relataram muita dificuldade para conseguirem ser produtivas e atingir os objetivos do trabalho pago, devido às tarefas de trabalho doméstico (Staniscuaski et al., 2021; Stefanova et al., 2021). Por outro lado, Awada et al. (2021) afirmam que as mulheres acabaram por se sentir mais produtivas que os seus parceiros e gostariam de continuar em regime remoto.

Lott e Abendroth (2020), referem que mais mulheres que homens sentem que o trabalho remoto iria ter consequências nas oportunidades de carreira e que a presença no local de trabalho é mais valorizada pelas chefias. No estudo de Lafkas et al. (2023), contou com dois mil quinhentos e sessenta e quatro respostas de mulheres a questões abertas, através do qual foi possível concluir que algumas mulheres relatam que durante a pandemia perderam oportunidade de promoção e sentiram que a sua carreira esteve em pausa por um período indeterminado – para além da progressão de carreira esteve comprometido o aumento do salário, devido à instabilidade económica. Há mulheres que referem ter sido prejudicadas porque se viram forçadas a desinvestir na carreira, devido à sobrecarga de trabalho ao nível familiar/doméstico. Viram diminuídas as oportunidades de progressão na carreira devido, também, à ausência de interação social/presencial, sessões de brainstorming ou de socialização informal.

O estudo de Elhinnawy et al. (2025) indica que durante a pandemia Covid-19, as mulheres sentiram muita pressão em conciliar as atividades profissionais com as tarefas domésticas, o acompanhamento aos filhos, quer em atividades escolares, quer em lazer. No entanto, relataram que o trabalho híbrido as ajudou a gerir melhor o tempo e a conseguir o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal. O estudo de LAß et al. (2025) reforça a ideia de que o trabalho híbrido pode melhorar o bem-estar, principalmente de mulheres com filhos, porém ressalva que se cada vez mais mulheres optarem por ficar em casa, se corre o risco de se acentuarem as desigualdades de género.

Num estudo realizado por Correll et al. (2007) foi observado que não existem diferenças de rendimentos entre as mulheres e os homens que utilizam trabalho híbrido, porém quando as mulheres são mães estas acabam por ser prejudicadas pela diminuição da frequência dos dias em que desenvolvem trabalho presencial. No estudo de Sigh et al. (2013) indica-se que as mulheres têm menos probabilidade de optar pelo teletrabalho, mas é mais provável que aceitem essa oportunidade de regime laboral. No entanto, estudos mais recentes, como o de Lu e Zhuang (2023), mostram que as mulheres estão menos disponíveis para aceitar o trabalho remoto e, quando o fazem, não têm os mesmos benefícios em termos de satisfação e bem-estar

profissional e pessoal. Isto é explicado pelo fenómeno da sobreposição de papéis (*role-blurring theory*) entre a vida profissional trabalho e vida pessoal, que leva à sobrecarga de tarefas de foro profissional e doméstico.

-Página em branco

Capítulo 3

3.1 Metodologia

O presente estudo segue uma abordagem qualitativa, que segundo Straus e Corbin (1990, p. 11) "entende qualquer tipo de investigação que produz resultados que não podem ser obtidos por procedimentos estatísticos ou outros meios de quantificação, pode referir-se a pesquisas sobre as vidas das pessoas, as suas experiências, comportamentos, emoções e sentimentos, bem como sobre o funcionamento organizacional, os movimentos sociais, os fenómenos culturais e as interações entre nações" (Rahman, 2016). O principal objetivo compreender de que forma o modelo de trabalho híbrido influencia as perceções dos trabalhadores sobre a exclusão, discriminação e progressão na carreira. Como foco principal pretende-se compreender de que forma a frequência da presença no local de trabalho é percecionada como um fator determinante na progressão de carreira e como o género e a parentalidade são interpretados e influenciam as experiências dos trabalhadores, em contexto do trabalho híbrido.

Esta abordagem permite entender, de forma aprofundada, as perceções e as vivências dos participantes (McGrath et al., 2019) no estudo em relação ao trabalho híbrido. Tendo isto em conta, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, onde se combinou uma estrutura de perguntas fixas com a possibilidade de explanação de temas, por parte dos entrevistados.

3.2 Procedimento e amostra

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas como método de recolha de dados para o presente estudo. Desta forma foi possível ter um guião pré-definido com questões previamente estabelecidas e alinhadas com os objetivos da investigação, sem sequência ou ordem obrigatórias (Hamilton & Finley, 2019).

As entrevistas encontram-se organizadas em quatro secções: (A) caracterização sociodemográfica; (B) experiência em regime de trabalho híbrido; (C) efeitos psicológicos – pressão social, isolamento e discriminação e (D) bem-estar.

No que respeita à secção de caracterização sociodemográfica (A) as questões incidem sobre a identificação do entrevistado (idade, género e agregado familiar) habilitações académicas e profissionais (funções, antiguidade na organização, área de atividade) de forma a identificar características do entrevistado e os contextos pessoal e profissional em que se insere. Importa compreender até que ponto as características individuais e funções desempenhadas determinam

maior ou menor impacto na vida pessoal e profissional, quando se adota um modelo de trabalho híbrido.

Quanto à secção relativa a experiência em regime de trabalho híbrido (B) as questões colocadas centraram-se na perceção dos entrevistados sobre a sua experiência ao nível da organização de trabalho remoto e presencial, gestão do trabalho ao nível da periodicidade nos dois regimes e vantagens e desvantagens do modelo de trabalho híbrido.

No que concerne a efeitos psicológicos (C) as questões focaram-se nas experiências vividas pelos entrevistados e os efeitos do modelo de trabalho híbrido ao nível da pressão social, do isolamento e da discriminação. Foi questionada a avaliação de desempenho e o impacto que a presença física acaba por ter na mesma. Importou, também, compreender a forma como a influência dos pares e das chefias se refletem no trabalho, os desafios criados nas relações interpessoais (mais ou menos inclusivas) e as pressões sociais, quando se desenvolve atividade quer em regime presencial quer em regime remoto. São abordadas, ainda, as perceções e julgamentos do próprio e dos outros relativamente à periodicidade/frequência do trabalho em regime híbrido e à discriminação quanto ao género e à parentalidade.

Por fim, foram colocadas questões a propósito do bem-estar (D) que pretendem identificar a forma como os entrevistados gerem emocionalmente os desafios que o modelo de trabalho híbrido coloca. Pretende-se verificar a forma como cada entrevistado se organiza mentalmente ao nível profissional e pessoal, considerando o impacto deste modelo de trabalho na sua vida. É igualmente importante perceber quais os efeitos psicológicos em cada indivíduo quando o local de trabalho e de lazer/descanso é um único – em que medida os entrevistados conseguem separar mentalmente "espaços" tão distintos (Anexo 1).

Na generalidade, as entrevistas abordaram a experiência inicial das pessoas em regime de trabalho remoto aquando do período pandémico e a forma como o modelo híbrido se tornou comum nas organizações. Pretendeu-se identificar a maneira como as pessoas entendem as suas rotina, os hábitos e as perceções do modelo híbrido, bem como a sua evolução nos últimos cinco anos.

De forma a enriquecer a amostra, aumentando o número de entrevistados recorreu-se ao método bola de neve, ou seja, solicitar a cada entrevistado a recomendação de um novo entrevistado (Rubin & Babbie, 2009). Por conveniência, os participantes foram recrutados com base no fácil acesso, em vez de uma estratégia específica (Chandler & Shapiro, 2016). Foram considerados os trabalhadores que trabalham a tempo inteiro e que utilizam a modalidade híbrida em Portugal, e foram desconsiderados todos os indivíduos menores de 18 anos e aqueles

cujo regime de trabalho é exclusivamente presencial ou remoto e que trabalham há menos de seis meses na organização.

Antes da realização das entrevistas, os participantes receberam via e-mail um consentimento informado, solicitando-se a autorização de participação no estudo, a gravação e a transcrição da entrevista.

As entrevistas foram efetuadas através da plataforma Zoom, com a duração de cerca de 45 minutos (tempo médio da entrevista).

Na Tabela 1 pode verificar-se a existência de dez participantes do género masculino e treze do género feminino, com média de idades de 32 anos. Em relação às habilitações literárias, dez participantes são licenciados e treze possuem o grau académico de mestre. Dos vinte e três entrevistados apenas dois participantes trabalham na Função Pública com destacada antiguidade na organização. Nove dos participantes têm filhos: quatro têm um filho, quatro têm dois e um tem três – as idades dos descendentes são compreendias entre os 6 meses e os 30 anos.

Foi, ainda, necessário perceber a frequência com que os entrevistados trabalham presencialmente e/ou remotamente. O número de participantes e periodicidade quanto ao regime de trabalho distribui-se da seguinte forma: onze pessoas trabalham 3 dias presencialmente e 2 remotamente; três pessoas trabalham 2 dias presencialmente e 3 remotamente; duas pessoas trabalham 1 dia presencialmente e 4 dias remotamente e quatro pessoas trabalham 4 dias remotamente e 1 dia presencialmente. Verificam-se três exceções: o participante 12 (P12) alterna entre 1 ou 2 dias presencialmente e 4 ou 3 remotamente, porque é dada flexibilidade aos trabalhadores para que estes façam uma gestão autónoma do seu trabalho, consoante as tarefas. O P19, segue uma escala definida com os colegas, alternando semanalmente entre 2 ou 3 dias de trabalho em regime presencial ou em regime remoto. Embora o P23 desenvolva a sua atividade quase 100% em regime remoto, foi incluído na amostra devido ao facto de se apresentar no local de trabalho entre 2 a 3 vezes por mês (sente-se prejudicado por trabalhar maioritariamente em regime remoto). Uma das entrevistadas, referiu que poderia trabalhar 100% em regime de remoto, tendo em conta o disposto no artigo 166.º-A, nº2 do Código de Trabalho, que determina a possibilidade do "trabalhador com filho com idade até três anos (…), tem direito a exercer a atividade em regime de teletrabalho, quando este seja compatível com a atividade desempenhada e o empregador disponha de recursos e meios para o efeito."

As funções profissionais dos entrevistados são: analista de risco (1), técnico de recursos humanos (5), gestor de categoria (1), engenheiro de dados (1), engenheiro de produto (1),

advogado (2), gestor de marketing (1), auditor (2), arquiteto (1), comercial (1), atuário (1), diretor de parcerias (1), inspetor de finanças (1), gestor de projeto (1), diretor de vendas (1), técnico em sistemas de informação geográfico (1), e analista de energia (1).

Tabela 1- Caracterização sociodemográfica e profissional dos participantes

Participante	Idade	Género	Função	Dias de trabalho		Filhos
				Presenciais	Remotos	
1	27	M	Analista de risco	3	2	-
2	24	F	Técnica de recursos humanos	3	2	-
3	29	F	Gestora de categoria	3	2	-
4	33	M	Engenheiro de dados	2	3	1
5	46	F	Gestora de produto	3	2	2
6	32	F	Advogada	2	3	-
7	31	F	Gestora de marketing	2	3	1
8	22	F	Auditora	3	2	-
9	22	F	Auditora	3	2	-
10	23	F	Técnica de recursos humanos	3	2	-
11	25	M	Técnico de recursos humanos	4	1	-
12	33	F	Técnica de recursos humanos	1 ou 2	4 ou 3	2
13	34	F	Arquiteta	4	1	3
14	33	M	Técnico de recursos humanos	4	1	-
15	24	M	Comercial	3	2	-
16	28	M	Advogado	3	2	-
17	22	M	Atuário	3	2	-
18	50	M	Diretor de parcerias	4	1	2
19	58	F	Inspetora de finanças	3 ou 2	3 ou 2	2
20	27	F	Gestora de projetos	1	4	-
21	52	M	Diretor de vendas	1	4	1
22	57	F	Técnica superior em sistemas de informação geográfica	3	2	1
23	24	M	Analista de energia	2/3 vezes por mês		-

3.3 Análise de dados

Num estudo qualitativo é essencial usar a saturação como forma de interromper a recolha de dados (Saunders et al., 2017), por isso, entre 15 de fevereiro e 23 de março de 2025 foram entrevistadas 23 pessoas. Segundo Glaser e Strauss (1967, p. 61) "O critério para julgar quando se deve interromper a amostragem dos diferentes grupos pertinentes a uma categoria é a saturação teórica da categoria. A saturação significa que não são encontrados dados adicionais que permitam ao sociólogo desenvolver as propriedades da categoria. À medida que observa ocorrências semelhantes repetidamente, o investigador adquire confiança empírica de que uma categoria está saturada.". Ao fim de 13 entrevistas foi alcançada a saturação, ou seja, as seguintes entrevistas têm como objetivo reforçar o que foi encontrado inicialmente.

Com o objetivo de compreender as perceções dos participantes, foi utilizada a análise temática. Esta metodologia permite identificar, analisar e interpretar padrões de significado em dados qualitativos. Deste modo, é possível construir códigos, ou seja, excertos do discurso dos participantes, fundamentais para a construção dos temas — padrões consistentes e relevantes para responder às perguntas de investigação (Braun & Clarke, 2006).

Esta análise foi realizada com base nos seis passos da análise temática propostos por Braun e Clarke (2006) e articulada com o modelo de Gioia et al. (2012). Numa primeira fase é realizada a interpretação e familiarização dos dados através das transcrições das entrevistas no *software* MAXQDA. Em seguida, foram codificados dados das entrevistas de forma a criar códigos iniciais através de expressões ditas pelos participantes (primeira ordem). Posteriormente as referidas expressões foram agrupadas, relacionados com interpretação do investigador e após alguma reflexão foram discutidas em equipa, de forma a haver validação e concordância (segunda ordem). Depois foi efetuada a verificação da coerência entre ambas as ordens, a criação das dimensões, compostas pelos temas de segunda ordem, e, por fim, a produção do relatório e a apresentação do modelo visual.

Com base neste processo foram identificadas cinco dimensões: (1) Dualidade do modelo híbrido; (2) Papel da liderança no modelo híbrido; (3) Efeitos do trabalho híbrido nas dinâmicas sociais; (4) Género e parentalidade no modelo híbrido e (5) Ajustamento e resiliência no modelo híbrido.

Capítulo 4

4.1 Resultados

O presente capítulo apresenta os principais resultados da análise qualitativa, organizados de acordo com as dimensões anteriormente mencionadas: (1) Dualidade do modelo híbrido; (2) Papel da liderança no modelo híbrido; (3) Efeitos do trabalho híbrido nas dinâmicas sociais; (4) Género e parentalidade no modelo híbrido e (5) Ajustamento e resiliência no modelo híbrido (Figura *1*).



Figura 1- Estrutura de dados

4.1.1 Dualidade do modelo híbrido

Esta dimensão explora a forma como os trabalhadores experienciam o modelo híbrido, considerando-se aspetos positivos e aspetos negativos. Esta dualidade revela que os efeitos do modelo híbrido são experienciados de forma desigual, e depende do contexto, das funções e das relações interpessoais dos participantes.

Aspetos positivos e aspetos negativos

As experiências relatadas pelos participantes refletem a complexidade em adaptar rotinas, gerir as expectativas e equilibrar as esferas pessoal e profissional.

Os aspetos positivos mais relatados pelos participantes no que concerne ao trabalho híbrido foram: melhor conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal, maior usufruto de tempo para atividades de lazer (dormir, praticar desporto, conviver com a família, socializar com os amigos ou outras), melhor gestão da agenda e das tarefas semanais e maior produtividade: "*Quando estou no escritório, como tenho um trabalho minucioso com assuntos confidenciais, não consigo realizar as minhas funções em open space. Se for para uma sala à parte e trabalhar sozinha, acaba por desvirtuar o propósito de estar no escritório. Normalmente organizo a minha semana para que essas coisas aconteçam no dia em que estou em casa"* (P6).

Por outro lado, em relação aos aspetos negativos, é tido em conta o aumento da complexidade em relação à comunicação, o que acaba por afetar também as relações interpessoais. Embora haja maior produtividade também existe uma sobrecarga horária: "*Tenho muito mais dificuldade em desligar-me quando estou em casa, porque já cá estou, não é?! Trabalhar mais uma hora não me vai fazer assim tanta diferença*" (P10) e a mudança de mentalidades, tanto em relação aos superiores hierárquicos como aos colegas.

Quatorze dos participantes não considerariam uma oportunidade se o trabalho fosse 100% presencial, a não ser que a localização fosse mais próxima de casa e a remuneração fosse maior.

4.1.2 Papel da liderança no modelo híbrido

A liderança é um fator essencial na forma como os participantes vivenciam o modelo híbrido. As narrativas recolhidas destacam que a liderança influencia as práticas formais e informais, estabelecendo normas. Esta dimensão divide-se em três categorias: incongruências entre as políticas e as práticas organizacionais, que revelam diferenças entre os discursos formais e a

realidade da implementação nas equipas; preconceitos face ao regime remoto, onde identificam que a desvalorização está associada ao trabalho remoto e o impacto do trabalho em regime presencial na progressão de carreira, que reflete nas oportunidades de carreira, uma vez que há preconceitos associados ao trabalho em regime remoto. Estas categorias demonstram que a liderança não atua apenas como gestora de políticas, mas também como regularizador informal do acesso a oportunidades e reconhecimento profissionais.

Incongruências entre as políticas e as práticas organizacionais

Apesar de existirem políticas formais que definem como é que o modelo híbrido deve ser aplicado, os participantes relatam desigualdades. Estas incongruências surgem principalmente devido ao grau de flexibilidade das chefias intermédias, o que resulta em experiências desiguais entre equipas, funções e departamentos.

Alguns participantes referem que a organização impõe dias mínimos de trabalho em regime presencial, que devem ser cumpridos pelos trabalhadores. Verifica-se o aumento de organizações que obrigam os trabalhadores a desenvolver atividade presencialmente - "*A organização está a fazer uma pressão muito grande para se voltar ao escritório, para se cumprir pelo menos 3 dias*" (P12), ou mesmo a tentar que o modelo de trabalho tradicional em regime presencial a cem por cento seja retomado: "*Está a começar a ser exigido 5 dias no escritório - a ideia deles é aumentar a produtividade e a solução passa por juntar toda a equipa*" (P11).

As políticas formais são criadas pelos quadros superiores, porém cada chefia acaba por criar as suas próprias regras dentro das suas equipas, originando desigualdades na forma como os trabalhadores são tratados entre departamentos e funções: "*Há uma equipa que faz dois dias de trabalho presencial, outra que faz um, outra que não vai. Isto começou a gerar conflito. Há cada vez mais uma pressão por parte da administração para verificar quem é que está presente e quem é que não está*" (P4).

A falta de equidade em políticas internas, alidade à atuação subjetiva de algumas chefias, contribui para a criação de experiências distintas entre os trabalhadores - "*Na minha empresa os estagiários não têm direito a teletrabalho. Quando eu era estagiária o meu chefe permitia que eu o fizesse e acabava por ocultar dos outros colegas o facto de utilizar teletrabalho*" (P10).

A diferença entre departamentos pode acabar por ser um fator de discriminação ou valorização de um trabalhador, quando o P16 refere que - "*Se a tua área é hiper performing,*

excedes os objetivos em tudo, tens muito mais à vontade para trabalhares de onde te apetecer". Na sua organização, o P14, acaba por experienciar a discriminação quando é atribuída à equipa de Informática a possibilidade de mais um dia de trabalho remoto por semana: "*Todas as pessoas que não sejam de operações de lojas, armazéns e informática são abrangidos pela política de ter um dia para trabalhar remotamente. As equipas que estão na área de informática têm dois dias*".

Para além das políticas formais, a mentalidade da liderança desempenha um papel crucial na disseminação de normas implícitas de presença do trabalhador: *"A posição do CEO é pública: não acredita que o teletrabalho funcione, porque é um negócio familiar. É um negócio para estarmos perto das pessoas, portanto, na ótica dele o teletrabalho não funciona tão bem como o trabalho presencial, isto são palavras do CEO. Há esta pressão ou ideologia que é disseminada pelas equipas hierarquicamente abaixo*" (P14).

Tendo em conta as políticas das empresas, a chefia acaba por ter um papel importante na influência e controlo dos seus subordinados em relação à utilização do trabalho remoto, como evidencia o P14, ou seja, embora tenha direito a um dia de teletrabalho por semana, sente a necessidade de explicar a razão pela qual optou por trabalhar em casa: "*Já sabemos que temos de apresentar uma boa justificação, caso contrário nem vale a pena entrar nesse tipo de pedidos*".

A maioria dos entrevistados referem que não existem problemas com a chefia direta, porém, os quadros superiores são muitas vezes identificados como os principais responsáveis pela pressão institucionalizada: "*A minha avaliação é efetuada pelo meu chefe e pelo seu superior - se tu não apareces ou apareces menos, isto pode refletir-se na minha menor valorização*" (P4); "*A maneira como a minha chefe direta me "vê" é boa, porque tenho uma relação espetacular com ela. Mas se falarmos da chefe de recursos humanos, faz toda a diferença se eu estou ou não presente. Acho que ela sabe que eu estou a trabalhar, no entanto, é necessário que se lembre de mim*" (P12).

Por outro lado, os participantes com uma maior antiguidade na organização, e que acabam por ter uma relação mais consolidada com os pares e as chefias, indicam que essa relação de confiança atenua os efeitos da distância física: "*Isto é uma coisa recente, o meu chefe já me conhece há tantos anos, que não considero que tenha havido alguma diferença pelo facto de estar em teletrabalho*" (P19).

Preconceitos face ao trabalho em regime remoto

Por vezes a frequência da presença no local de trabalho interfere na qualidade das relações interpessoais entre a chefia e os colegas. Perante o regime de trabalho adotado, os trabalhadores acabam por ser alvos de preconceitos implícitos ou explícitos, que se traduzem em consequências de desconfiança sobre o seu desempenho e de um maior controlo por parte das chefias.

Para alguns participantes, estar fisicamente presente permite não só uma maior proximidade com os superiores, como também reforça a visibilidade: *"O chefe consegue ver o desenvolvimento do meu trabalho e a nossa relação fica mais próxima"* (P9). Na empresa do P18, a presença no escritório chega a ser um fator mais importante que os próprios resultados: "*São os resultados que importam, mas a presença é muito relevante. Sei que há colegas que não têm grandes resultados, mas como estão presentes de manhã à noite, a chefia assume que trabalham e se esforçam – são valorizados e não correm o risco de serem dispensados*" (P18).

Existe, ainda, um aumento da desvalorização do trabalho que é feito remotamente – "*Há sempre pessoas contra o trabalho remoto - já ouvi comentários de colegas que não acreditam que as pessoas que se encontrem remotamente realizem trabalho efetivo ou trabalhem tanto quanto elas...*" (P22). Há situações específicas em termos da comunicação, que se centram na qualidade e na clareza da informação transmitida (por exemplo: em apresentações de projetos e/ou de perspetivas sobre determinado tema/assunto). Pois, quando os trabalhadores se encontram em regime remoto é-lhes exigido maior rigor na forma como se expressam e devem "*desenvolver um pouco mais o tema" (P4).* A forma como a mensagem é transmitida a partir de casa pode ser avaliada pelos recetores, com maior ou menor relevância da informação - *"Aquilo que é dito no local de trabalho tem mais impacto*" (P15).

Com a desvalorização do trabalho remoto, pode haver um aumento do controlo do trabalhador por parte das chefias. Durante a pandemia, quando o trabalho remoto começou a ser implementado "*o nosso chefe estava o tempo todo a fazer chamadas Zoom, só para ter a certeza que estávamos a trabalhar*" (P1). Mais tarde, com a evolução dos regimes de trabalho para o modelo híbrido o P13 sentiu que "s*e não nos estiverem a ver trabalhar, as chefias não estão confiantes de que estamos a ser produtivos. Há resultados, mas parece que não são palpáveis*". O P19 relata que uma colega, como não entrega tantos resultados quando trabalha a partir de casa, não lhe é permitido desenvolver atividade em regime remoto, de forma a controlar o seu desempenho.

Numa ótica de monitorização de assiduidade no local de trabalho, a chefia circula para verificar quem está presente. Embora não haja repercussão direta, a mensagem de controlo é passada entre trabalhadores: "*O CEO às sextas às 17h, dá a volta ao edifício para ver quem é que foi trabalhar ou não*" (P3).

Contudo, existem entrevistados que mesmo não concordando que o compromisso se deve medir através da frequência com que os trabalhadores se encontram presencialmente, afirmam que os quadros superiores inevitavelmente acabam por associar o aumento da frequência a um maior envolvimento e compromisso com a organização: "*Por exemplo, a imagem que têm de ti pela tua presença determina o teu grau de compromisso – o compromisso é maior se fores ao escritório do que se ficares em casa*" (P17).

Impacto do trabalho em regime presencial na progressão da carreira

A visibilidade física e as interações sociais informais são vistas como fatores que facilitam o avanço profissional, criando desigualdades entre quem opta por utilizar o trabalho remoto com mais frequência.

Os participantes acreditam que a presença no escritório é valorizada pela chefia: "*Se uma pessoa for vista todos os dias no escritório, ou mais vezes que outra, é mais fácil pensar-se que é mais trabalhadora. A eficácia do trabalho e dos resultados até poderão ser melhores, mas eu não os vejo…*" (P15). Consequentemente, a visibilidade pode ter impactos na progressão de carreira: "*Acredito que seja mais fácil atribuir uma promoção a quem faça menos teletrabalho porque a empresa caminha nessa direção. Aliás, já assisti a líderes a dizerem coisas do género: não faz sentido promover o trabalhador "A", estando em trabalho remoto.*" (P12).

Por outro lado, o participante P3, acredita que atribuem a qualquer pessoa a promoção se se aumentar a presença no escritório: "*No retalho, o cargo de diretor é oferecido mais facilmente aos funcionários que estiverem presentes."*

Grande parte dos entrevistados não concorda que a frequência do regime de trabalho adotado deva ser um fator relevante no reconhecimento do seu desempenho, porém, "*a minha opinião realista é que a imagem de compromisso está diretamente ligada com a presença diária no escritório - a maior parte dos managers e da equipa executiva trabalha presencialmente"* (P11). É referido, ainda, que a presença no escritório pode facilitar a progressão da carreira, uma vez que os superiores tendem a valorizar mais aqueles que interagem com maior frequência: "*Quer a minha chefia quer as outras validam os trabalhadores em termos*

promoções e mobilidade de aumentos, se não me virem? Então provavelmente não me vão validar" (P12).

Em organizações que tenham o modelo de progressão predominantemente vertical, é frequente que a escolha para cargos de chefia recaia sobre trabalhadores envolvidos no quotidiano das equipas, sendo que a presença física acaba por ser um fator facilitador. Neste processo o P4 revela: "*O trabalho presencial e a sua frequência por vezes determinam o acesso à liderança das equipas".* O favorecimento pode resultar de conversas informais e espontâneas, o que consequentemente exclui quem está em trabalho remoto: "*Acontecem coisas de forma espontânea ― porque me cruzei com um colega ou com o meu chefe e há encontros informais, por exemplo, numa pausa para café, em que são resolvidas situações o que seria impossível em trabalho remoto – na realidade é penalizado quem se encontra em teletrabalho*" (P5). A visibilidade de um trabalhador pode recompensar em termos de progressão, pois os quadros superiores da organização valorizam mais o trabalho presencial, acabando por considerar esse aspeto na progressão de carreira: "*Por exemplo, há um caso de uma trabalhadora que está há menos tempo que uma outra colega na empresa e vai progredir porque tem um maior contacto com a chefia. São-lhe atribuídas mais tarefas por estar sempre presente. Eu vou começar a fazer o esforço para ir mais vezes ao escritório, por causa destes benefícios do presencial*" (P23).

Grande parte dos participantes defendem que o compromisso não pode ser medido através das presenças no local de trabalho, pois "*não é mensurável através das presenças não se pode medir com base em "achismos" o trabalho dos outros*" (P6). É importante ter em conta que o trabalhador pode estar numa fase de vida em que lhe é mais conveniente o trabalho em regime remoto - "*É preciso entender o contexto daquela pessoa naquele momento*" (P14). Por exemplo: "A *pessoa pode ter maior compromisso e desempenhar as suas tarefas com eficácia, no entanto, aqueles dois dias de trabalho remoto facilitam as dinâmicas familiares*" (P2). Se a empresa permite a alternância entre a presença física e o trabalho remoto, então, o trabalhador não deve ser julgado pela escolha efetuada - "*Eu não vou tantas vezes ao escritório e sinto que estou bastante envolvido, porque quero evoluir e quero crescer lá dentro*" (P23).

4.1.3 Efeitos do trabalho híbrido nas dinâmicas sociais

Além do papel da liderança, as relações interpessoais entre pares revelam ser um fator de tensão dentro do modelo híbrido. Nesta dimensão podem ser consideradas duas categorias: a pressão social dos colegas, que observa o papel dos pares na influência de comportamentos através de

pressões informais relacionadas com a presença física e os seus efeitos psicológicos, e a fragmentação das relações e sentimento de pertença, que exploram o enfraquecimento das ligações sociais, o distanciamento emocional e a perda de espaço para interações informais.

Pressão social dos colegas

Apesar de o modelo de trabalho híbrido permitir maior flexibilidade na gestão do trabalho, os participantes referem que a decisão de ir ao local de trabalho é muitas vezes resultado das relações interpessoais estabelecidas, pois a distância pode gerar um sentimento exclusão e de perda de informação. É criada alguma instabilidade no trabalhador por considerar a possibilidade de ser prejudicado, quando comparado com um par. A presença no escritório traduz-se em evidências de envolvimento e compromisso com a organização.

Em termos profissionais, a ausência dos trabalhadores pode resultar em perdas significativas ao nível da informação pessoal: "*Se nunca ninguém fizesse teletrabalho, as dinâmicas mudavam. Como não queres sair do loop (círculo de relações), é muito importante mantê-las e perceber o que se está a passar na empresa. Seres o último a saber de algumas informações pode ser prejudicial*" (P16).

A referida pressão social pode manifestar-se, também, através de mal-estar nas relações interpessoais - "*Se toda a gente estiver presente e se fores o único que se encontra em trabalho remoto, corres o risco de sair fora do "circuito". Perdes um bocado as Inside Jokes*[1] *que também são importantes para manter amizades com toda a gente e o bom ambiente de trabalho*" (P16). Além disso, pode conduzir a sentimentos de exclusão e isolamento devido à distância: "*Também sinto que poderia haver alguma situação que depois me poderia escapar…, não completamente, mas pronto, há sempre aquele FOMO*[2]" (P9).

Os participantes relatam que se sentem pressionados a aumentar o número de dias de trabalho em regime presencial, devido à influência exercida pelos pares. Receiam revelar um menor compromisso quando comparados com outros colegas: "*Acho que ir ao escritório demonstra compromisso, não quer dizer que quem esteja em casa não o demonstre, mas eu acho que está pré-definido na mentalidade das pessoas. Permanece a cultura de que quem vai ao escritório está mais interessado e comprometido com a empresa do que o pessoal que fica*

[1] Segundo o Dicionário de Cambridge: piadas que apenas um grupo específico de pessoas vai compreender

[2] Segundo o Dicionário de Cambridge: Fear of Missing Out (sentimento de preocupação em perder alguma coisa)

em casa. Se a maior parte dos meus colegas dissesse que ia ao escritório, eu também iria, por essa razão, mostrar que estava comprometido com a organização" (P15).

Pode existir uma influência positiva que permita aos trabalhadores um aumento de motivação para estar no local de trabalho: "*Mesmo não precisando de ir ao escritório, estando toda a equipa presente, há uma maior motivação para também trabalhar presencialmente*" (P21).

Outro aspeto que importa considerar é a parentalidade, pois acaba por ser um fator de legitimidade em relação ao recurso do trabalho híbrido "p*or ser mais compreensível e mais aceitável. Quem não tem filhos tem mais pressão para ir ao escritório, porque não tem tanta justificação para não o fazer*" (P12). A maioria dos entrevistados considera que aos trabalhadores que tenham responsabilidades familiares é concedida a possibilidade de um maior número de dias em regime de trabalho remoto porque "*os filhos estão doentes*", ou "*tinham de sair mais cedo porque as escolas têm horários muito específicos*". Desta forma, trabalhadores que não tenham filhos sentem-se prejudicados e desvalorizados em relação à conciliação entre a vida pessoal e profissional: "*É quase garantido que se tens filhos, podes sair mais cedo – para os ir buscar à escola ou têm uma festa da escola. Há razões válidas, ou seja, pertinentes…. Se o argumento for sair mais cedo, por causa de um torneio de padel ou de xadrez torna-se peculiar"* (P14).

Fragmentação das relações e sentimento de pertença

Com a redução do tempo em que os trabalhadores se encontram em presença física uns com os outros, os participantes admitem que as relações acabam por ser mais frágeis, apenas utilitárias, limitando-se ao estritamente necessário. Estes referem, ainda, que relações mais ténues contribuem para a diminuição de espírito de equipa e de confiança entre pares. Esta situação tem implicações diretas na integração de novos membros.

Quando existia apenas o regime de trabalho presencial, as relações interpessoais dos trabalhadores eram mais intensas, "estávamos sempre todos juntos, então eu agora acho que existe muito à vontade" (P10). Com a adoção do modelo de trabalho híbrido, a maioria dos entrevistados referiram que nos dias em que se encontram em regime de trabalho remoto, a comunicação com os colegas acaba por ser quase nula ou estrita: "*No escritório, cria-se mais espírito de equipa, é normal porque vamos almoçar juntos, bebemos café juntos, podemos falar sobre trabalho, mas também sobre assuntos pessoais. Vamo-nos conhecendo melhor e*

moldamo-nos uns aos outros. Se não houver estes momentos, as relações tornam-se mais distantes" (P18).

Embora, um dos objetivos das Tecnologias de Informação e Comunicação seja aproximar e agilizar a comunicação entre pessoas, os entrevistados relatam que as relações se tornam mais superficiais: "*É difícil ter um espaço para conviver, se não for presencial. Obviamente, as relações surgem mais facilmente. É muito mais fácil contruir relações fortes, presencialmente*" (P21).

A diminuição das relações interpessoais pode ter sido agravada devido à eliminação de convívios em datas comemorativas: "*Desde que estamos em teletrabalho, as festas de Natal, as festas de São Martinho, praticamente deixaram de existir. Nós convivemos, mas a nível restrito*" (P19). Destaca-se também a redução de atividades de *team building*: "*Diria que não somos uma empresa muito ativa no que toca a team buildings. Antes do Covid existia um evento oficial organizado pelo Departamento de Recursos Humanos e a Equipa de Comunicação em que íamos para um local e desenvolvíamos várias atividades de caráter lúdico*" (P14).

Além disso, em algumas organizações, é dada aos trabalhadores flexibilidade na escolha dos dias semana em que realizam trabalho em regime remoto. Dependendo dos dias da semana escolhidos pelo trabalhador, esta escolha pode ser interpretada como seleção de dias para lazer (sobretudo se forem dias próximos do final da semana), o que demonstra falta de confiança no membro da equipa. Frequentemente, o julgamento efetuado pelos pares e pelas chefias é disfarçado através do recurso ao humor ou ao sarcasmo, diminuindo o espírito de equipa: "*Chegar segunda-feira, quando fiz teletrabalho na sexta e dizerem que não me veem há uma semana, como se fosse fim de semana prolongado, é desagradável"* (P3).

O modelo híbrido acaba por facilitar a contratação de pessoas cuja área de residência é distante do local da empresa. Porém, isto acaba por criar situações de tensão e conflito entre trabalhadores - "*Ninguém a conhece, ninguém conhece a personalidade, o caráter, a ética no trabalho…, porque ninguém convive com a pessoa. Então, é muito mais fácil julgar o outro, partindo do princípio que não faz nada ou que só faz o que quer*" (P10). O P19 relata que uma colega que trabalha sobretudo à distância realiza somente as funções de *backoffice*, não efetuando atendimento ao público. No entanto, a situação traduz-se na acumulação de trabalho para os que estão presentes, pois têm de fazer a parte administrativa de "*fotocópias*" e "*arquivar documentos*". Isto pode contribuir para gerar sentimentos de frustração e criar a perceção de injustiça nos trabalhadores que desempenham a sua atividade, predominantemente, em regime presencial.

De forma colmatar os problemas relacionados com as relações interpessoais, as organizações têm vindo a introduzir estratégias de regulação do modelo híbrido, tais como: a obrigatoriedade de desenvolver atividade em regime presencial durante os primeiros seis meses de contrato, estabelecer um dia por semana para que todos os trabalhadores realizem atividade presencialmente e permitir que nos restantes quatro dias por semana o trabalhador faça um gestão autónoma dos regimes de trabalho que adota "*nos primeiros 6 meses a empresa diz que as pessoas só podem trabalhar presencialmente*" (P8); "*Quarta-feira toda a gente é pressionada a estar presente, porque ficou assim definido – considero positivo ser possível ter toda a gente presente*" (P15).

Em eventos ou reuniões que por norma se realizam presencialmente, o recurso ao regime remoto pode ser mal interpretado. Poderá ver-se comprometido o envolvimento dos participantes - "*Há uma reunião mensal, onde sinto que tenho de estar presencialmente. Pois tenho algum receio do que vão dizer, sobretudo os líderes de topo - não tanto os colegas*" (P12). As reuniões híbridas acabam por se tornar um desafio, pois "*quantas mais pessoas estiverem no escritório pior é para as pessoas que estão em casa! Surgem dúvidas como: se está a falar ou se se está a ser ouvido? Se se é compreendido? Se se domina toda a informação que está a ser transmitida? E no caso de estar a haver conversas paralelas, se se entende o que está a se dito?"* (P14). A presença física pode legitimar ou não as comunicações - "*Quando sou eu a dinamizar a apresentação, prefiro fazer em regime presencial – tem mais impacto*" (P12), - e facilita a discussão dos assuntos em análise – "*discussão pós-ideia*" (P15).

4.1.4 Género e parentalidade no modelo híbrido

Nesta dimensão é abordada a forma como a parentalidade e o género surgem como eixos estruturantes da experiência dos participantes. Apesar do discurso organizacional muitas vezes promover flexibilização do trabalho e a conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal, os dados recolhidos revelam que permanecem tensões entre as normas sociais (regras pré-estabelecidas; papéis em função do género) e a prática (quotidiano das pessoas). O modelo híbrido pode enaltecer as desigualdades de género, como também pode desafiar as normas tradicionais, dependendo da forma como é gerido. Esta dimensão identifica a categoria estereótipos de género e responsabilidades parentais.

Estereótipos de género e cuidados familiares

Os participantes evidenciam que os estereótipos de género continuam a condicionar o acesso à flexibilidade e o reconhecimento no trabalho híbrido.

As mães são mais facilmente autorizadas a trabalhar remotamente, mas enfrentam desconfianças. Por seu turno, os pais sentem que devem evitar o trabalho em regime remoto, para não estarem sujeitos a julgamentos e discriminações – evitam contrariar o seu papel tradicional.

Embora o trabalho híbrido tenha muitas vantagens, este modelo pode constituir-se num fator de maior desigualdade em relação ao género e à parentalidade, criando constrangimentos ao nível das oportunidades de progressão e de acesso às condições de flexibilidade de trabalho - "*Infelizmente, há sempre um machismo instaurado em tudo, possivelmente um chefe que seja mais antiquado vai pensar que a mulher quer trabalhar remotamente para adiantar tarefas domésticas"*(P10); "*Eu acho que a minha manager tem total capacidade para estar numa posição mais sénior a liderar o departamento. Ela não é devidamente considerada, pelo facto de nem sempre estar presente"* (P11).

Devido às exigências das responsabilidades parentais, há menos projetos a serem atribuídos a trabalhadores que utilizam com maior frequência o trabalho remoto - "*O trabalho remoto arrasta o trabalhador para projetos menos valorizados*" (P23), pois considera-se que o compromisso com a organização é inferior em relação ao de colegas que desempenham mais a sua atividade em regime presencial: "*Já ouvi um comentário de uma pessoa hierarquicamente superior sobre alguém que não alinhava em nada. Ou seja, considera que há menor compromisso devido à maternidade"* (P15).

No caso das mulheres verifica-se que a contratação e os desafios apresentados podem estar comprometidos pela condição da maternidade - "*O facto de ter filhos pequenos pode impactar um pouco na decisão de contratar ou não a pessoa, sobretudo se for mãe*" (P13). No que respeita à frequência do trabalho híbrido, as mulheres parecem beneficiar de maior aceitação social e organizacional quando recorrem ao trabalho remoto. As questões de género e de maternidade estão intimamente ligadas - "*Há mais sensibilidade para que uma mulher faça teletrabalho do que para um homem.*" (P16); "*A empresa tem uma cultura de família pelo que proporciona a possibilidade de trabalho remoto mais facilmente. Raramente são recusados os pedidos de trabalho remoto para trabalhadores pais, com destaque para o género feminino"* (P14).

Os homens, devido às normas culturais e sociais, de cariz mais tradicional, acabam por ser alvo de discriminação negativa quando solicitam trabalho remoto com o objetivo de exercer responsabilidades parentais - "Q*uando se é pai, vai-se muito mais ao escritório do que quando se é mãe. Ainda não é totalmente bem visto que um homem peça para desenvolver trabalho remotamente por causa dos filhos - espera-se que a mulher o faça. Da parte dos homens existe vergonha ou algum receio de serem discriminados*" (P12).

A expectativa social de que a mulher-mãe seja a principal cuidadora da família, conduz ao facto de os homens-pais demonstrarem mais resistência em optar pelo regime de trabalho remoto. Acresce o facto de estes serem desincentivados para o fazer por parte das chefias - "*Permanece o preconceito de que as mulheres lidam mais com as crianças e com os filhos, do que um homem — tens de estar no escritório, tiveste um filho, mas eu também já tive, arranja uma empregada*" (P16). Por parte de pares, os comentários são igualmente preconceituosos: "*Assumem que uma mulher é mãe! Se um pai disser que precisa de tirar o dia porque tem de ir com o filho ao médico, se calhar já é condenado*" (P13). Por outro lado, quando se trata de um homem assumir o papel profissional e as responsabilidades parentais é mais elogiado e valorizado, uma vez que, de acordo com as normas culturais mais conservadoras, é capaz de fazer mais do que é esperado/ é considerado excecional - "*As mães ao pedirem para trabalhar remotamente são mal interpretadas, pois significa que não se sabem organizar; se for um pai é valorizado como um "paizão*"" (P6).

4.1.5 Ajustamento e resiliência no modelo híbrido

O modelo híbrido exige aos trabalhadores não apenas uma adaptação ao trabalho em regime remoto, mas também ao regime de trabalho presencial. Desde tensões sociais, às formas de julgamento diferentes e aos desafios em conciliar a vida pessoal com a vida profissional. Esta dimensão explora os comportamentos e as estratégias individuais em regime remoto e em regime presencial.

Estratégias do individuo em Regime Presencial

Face aos julgamentos e pressões implícitas, os participantes adotam diferentes posições quanto ao regime presencial. Enquanto que alguns entrevistados decidem adotar uma postura mais ativa, e ajustam o seu comportamento aumentando a presença no local de trabalho, outros assumem uma postura mais crítica e refletem se efetivamente o seu comportamento,

produtividade e resultados se alteram de um modelo para outro. A maioria dos participantes, acredita que a frequência com que se vai ao escritório não está associada ao desempenho, nem aos resultados - "*Aparecer ou não pode influenciar, mas o desempenho não se mede por quem vai ou por quem fica em casa*" (P15), acabando por manter o seu comportamento.

Existem entrevistados que decidem ignorar comentários jocosos ou olhares que existem entre colegas, no entanto se estes fossem emitidos por parte das chefias as reações seriam diferentes: "*Já ouvi muitas vezes de colegas: quem trabalha em casa trabalha menos! Nunca mo disseram. Por parte dos meus colegas não me incomoda muito; se ouvisse comentários por parte da minha chefe, ia ficar perturbada*" (P12). Pelas razões acima mencionadas, há entrevistados que mudam o seu comportamento em relação à frequência com que vão ao local de trabalho - "*Eu sei o que faço, mas perante a desconfiança, eu prefiro ir mais vezes ao local de trabalho*" (P23). Conclui-se que o peso da hierarquia influencia as práticas de presença.

Estratégias do indivíduo em regime remoto

Quando se opta pelo regime remoto, é mais difícil gerir a relação de equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional. Neste modelo de trabalho dos vinte e três entrevistados, doze afirmam que a forma como se desligam do trabalho é igual quer em casa quer no escritório. Sete entrevistados referem ser mais complicado desligar do trabalho a partir de casa – "N*ão existe uma diferença física, nem uma diferença de tempo*" (P5). No local de trabalho quando chega a hora de término do horário laboral, os trabalhadores começam a arrumar e a sair; em casa não existe esse "alarme", o que, consequentemente, faz com que as pessoas trabalhem mais horas, e de forma menos consciente "*uma pessoa quando está em casa e está sentada na secretária perde a noção de tempo e de limites"* (P14). De forma a desligar do trabalho em regime remoto, os entrevistados referem que praticam desporto, socializam com amigos e família, bem como, se dedicam a atividades lúdicas como a leitura e o visionamento de filmes/ séries.

- Página em branco

Capítulo 5

5.1 Discussão

Neste capítulo, pretende-se refletir sobre os resultados apresentados, relacionando-os com a revisão de literatura.

Este estudo teve como objetivo perceber se a intensidade do trabalho remoto é um fator relevante na valorização dos trabalhadores, na progressão da carreira, na relação com os colegas e as chefias, na rentabilidade de trabalho/produtividade, na inclusão na organização, no grau de satisfação profissional e no bem-estar. Pretende-se, igualmente, verificar se o grau de aceitação de um trabalhador em regime de trabalho remoto é semelhante ao de um indivíduo que trabalhe presencialmente, tendo em conta o género e a parentalidade.

Neste estudo foi possível constatar que os trabalhadores são pressionados para desenvolverem a sua atividade no local de trabalho, quer de forma consciente quer inconsciente, por parte dos colegas e das chefias, e que a visibilidade decorrente da presença no local de trabalho é um fator determinante na questão das oportunidades de progressão. Além disso, parece haver uma maior aceitação do regime de trabalho remoto para os trabalhadores que têm filhos, o que resulta numa maior pressão para os trabalhadores que não os têm. Existe também uma diferença de tratamento baseado no género, entre os trabalhadores que são pais. É esperado das mulheres uma maior necessidade de trabalho remoto, para tarefas relativas à prestação de cuidados aos filhos. No caso dos homens que tenham filhos, há uma dualidade social quanto a expectativas e juízos de valor, do próprio e dos outros, assente em aspetos culturais. Habitualmente aos homens não lhe és atribuída a responsabilidade de prestação de cuidados aos filhos - eles também não manifestam esse interesse por receio de julgamentos. Mas se for necessário tempo para desempenhar funções de parentalidade, os homens são discriminados positivamente pela capacidade de desempenhar funções atribuídas tradicionalmente às mulheres.

Considerando as diferentes modalidades de trabalho híbrido definidas por Chellam e Divya (2022), verificou-se que doze dos participantes utilizam a *hybrid at-will work*, quatro *hybrid split-week* e apenas dois *hybrid shift week*. Cinco participantes utilizam uma combinação das modalidades *hybrid at will work* e *split-week*, apesar de existir uma norma para modelo híbrido que define um dia semanal específico para desenvolver atividade em regime presencial. O trabalhador tem margem de escolha para definir outros dois dias semanais para desenvolver as suas atividades em regime de trabalho presencial (por exemplo: na quinta-feira a presença é

obrigatória, nos dois dias que sobram o trabalhador escolhe aqueles que lhe forem mais convenientes).

Na dimensão dualidade do modelo híbrido foram abordados os benefícios e os constrangimentos sentidos pelos participantes. As respostas vão ao encontro dos estudos mencionados ao longo da literatura (Gajendran & Harrison, 2007; Lott & Abendroth 2022). Sendo que a autonomia e a flexibilidade são benefícios do modelo híbrido, os participantes sentem-se cada vez mais ameaçados devido ao aumento de pressão exercida por parte das organizações para haver o regresso ao trabalho presencial - há maior controlo da presença e exigência do aumento dos dias em regime presencial.

A intensidade do trabalho remoto é definida pelo tempo despendido em regime de trabalho a distância (Gajedram et al., 2024), sendo este um dos fatores que pode prejudicar o trabalhador em termos das relações interpessoais (Collins et al., 2016; Tietze & Nadin, 2011), e em termos de progressão na carreira (Golden & Eddleston, 2020; Grzegorczyk et al., 2021; Schuster, 2024).

Através dos relatos dos participantes percebe-se que a presença e a visibilidade na organização são critérios contemplados na avaliação de desempenho, dando destaque ao papel dos líderes em contextos híbridos. A maior intensidade de trabalho presencial constitui-se como uma oportunidade para o trabalhador, uma vez que lhe poderão ser mais facilmente atribuídos projetos inovadores. No caso do trabalhador se encontrar em regime remoto com maior frequência, a sua visibilidade, obviamente, diminui, assim como os processos de promoção. A experiência dos trabalhadores está relacionada com a cultura de presença, pois a visibilidade dos trabalhos é vista como sinal de empenho, dedicação e compromisso pela organização, resultando em benefícios a nível da progressão da carreira (Jaß et al., 2024; Neumann et al., 2020). A ausência física no local de trabalho pode ser interpretada pelas chefias como menor nível de compromisso com a organização e/ou diminuição na qualidade do desempenho, introduzindo o risco de penalização para o trabalhador.

Outro conceito que pode influenciar a progressão na carreira é o *proximity bias*, ou seja, a tendência dos chefes para tratarem de forma vantajosa os trabalhadores que desenvolvem maioritariamente atividade em regime presencial, pois acabam por estabelecer ligações interpessoais de maior proximidade (Lutkevich, 2023). Acresce o facto de poderem, mais facilmente, beneficiar de recompensas (Williamson et al., 2024). Segundo os dados recolhidos este fenómeno pode ser usual, pois os participantes mencionam que sentem necessidade de estar presencialmente na organização para que tenham exposição perante as chefias intermédias e/ou

superiores e possam ser reconhecidos em futuras promoções e/ou possibilitar a oportunidade de alcançar novos projetos.

Considerando a dimensão dos efeitos do trabalho híbrido nas dinâmicas sociais é possível compreender que os trabalhadores sentem pressão em ir ao local de trabalho, pois temem ser excluídos por estarem a trabalhar remotamente (Chafi et al., 2022). Consequentemente, aliado à cultura de presença, surgem duas tipologias de grupo de trabalhadores: *in-group* - grupo de trabalhadores que se encontra maioritariamente em regime presencial - e *out-group* - grupo de trabalhadores que se encontra maioritariamente em regime remoto. No primeiro caso - *in-group* -, os trabalhadores tendem a ser mais valorizados e a beneficiar de maior reconhecimento devido à visibilidade no seu desempenho no local de trabalho relativamente aos segundos (Kdadka, 2024; Ro, 2020). Esta teoria confirma, igualmente, que o trabalho remoto é gerador de constrangimentos nas relações interpessoais, tal com referem os estudos de Collins et al. (2016) e Tietze e Nadin (2011). O trabalho a distância pode ser prejudicial para o trabalhador, tal como se verifica nos resultados obtidos, em que os participantes descrevem que a divisão em *in-groups* e *out-groups* acaba por ter consequências ao nível do sentimento de pertença e da pressão exercida sobre os trabalhadores. Os participantes sentem que a sua presença no local de trabalho, promove a boa comunicação e aumenta o domínio da informação, aumenta o poder de decisão e aumenta a sua inclusão. Associado ao fenómeno *water coller*, que define a tendência das pessoas se encontrarem durante as pausas e de estabelecerem interações informais, os trabalhadores em trabalho remoto acabam por perder um espaço de socialização com os pares, correndo maior risco de serem excluídos de decisões importantes (Chafi et al., 2022; Gette, 2007).

Com base na dimensão género e parentalidade no modelo híbrido, nota-se que há uma diferença na forma como os homens e as mulheres são vistos perante este modelo, principalmente quando têm dependentes a cargo. A teoria dos papéis de género, reconhece que as diferenças de género contribuem para as disparidades que existem, criando preconceitos e estereótipos de como os homens e as mulheres devem agir (Anglin et al., 2022; Eagly & Wood, 1999; Hentchel et al., 2019). Com o aumento da intensidade do trabalho remoto, há um incremento de preconceitos em relação às mulheres, pois é assumido à partida que estas preferem incorporar o trabalho remoto nas suas rotinas para melhor equilíbrio da vida profissional com a vida pessoal, desvalorizando, deste modo a sua vida profissional (Lott & Abendroth, 2020). Os participantes consideram que existe uma maior atenção e tolerância para com as mulheres que são mães e que recorrem ao regime de trabalho remoto com maior frequência. Também indicam que o risco de haver repercussões negativas na carreira das

mesmas é mais elevado, pois são julgadas ao nível do compromisso e do empenho - a consideração e o respeito pelas mulheres-mães não é igual ao de outras mulheres ou homens que não possuem descendentes ou ao dos homens-pais, como referido em estudos realizados por Hentschel et al. (2019) e por Williams et al. (2013).

O estigma de flexibilidade - refere-se à desvalorização dos trabalhadores por parte das chefias e dos colegas que optam por utilizar modelos de trabalho alternativos, com o objetivo de alcançar um maior equilíbrio trabalho-vida (Chung, 2018). Os dados recolhidos estão de acordo com o estudo, pois podemos verificar que o estigma de flexibilidade pode afetar tanto o género masculino como feminino. Enquanto os homens evitam solicitar trabalho remoto ou acabam por ser mais criticados quando recorrem a este regime, por causa do preconceito imposto pela cultura vigente e dos papéis de género impostos socialmente (Ewald et al., 2024), as mulheres chegam mesmo ser penalizadas quer ao nível das oportunidades de progressão quer dos projetos inovadores atribuídos. Os participantes entrevistados sentem-se pressionados a trabalhar em regime presencial, pois consideram-se expostos a julgamentos, por parte dos pares e das chefias, quando solicitam o regime de trabalho remoto, especialmente se não possuem descendentes.

Por fim, pela análise da dimensão ajustamento e resiliência no modelo híbrido, apesar dos constrangimentos associados ao modelo, os trabalhadores desenvolveram estratégias para ultrapassar a pressão organizacional e social. Alguns aumentaram a frequência de trabalho em regime presencial para evitar julgamentos, e como refere Afota et al. (2023), existem trabalhadores que decidem, como estratégia de copping, aumentar também a sua disponibilidade para trabalhar fora de horas, reforçando a cultura *always on* (Chafi et al., 2022). Outros adotaram uma postura mais crítica, defendendo que o desempenho não deve ser medido pela presença, permanecendo com a mesma frequência de trabalho remoto.

Os participantes no estudo em regime de trabalho remoto referem que sentem uma diminuição do distanciamento psicológico relativo ao local de trabalho. Pois não há separação entre o sítio onde trabalham e onde vivem, o que acaba por confundir os limites entre a vida profissional e a vida pessoal (Lu & Zhuang, 2023; Žiedelis et al., 2021). Como forma de recuperar o bem-estar anímico e físico, os participantes dedicam tempo a realizar atividades de lazer: desporto, socialização, leitura, cinema e/ou outras. Sonnentag et al. (2022) destacam a sua importância para a saúde mental e física de cada indivíduo.

5.2 Contribuições teóricas

Primeiramente, através deste estudo é possível compreender e reforçar os estudos já existentes sobre as vantagens (Gajendran & Harrison, 2007; Nakrošienė et al., 2019) e as desvantagens (Chafi et al., 2022; Gajendran & Harrison, 2007) do modelo de trabalho híbrido. Cada vez mais este modelo vai sendo adotado nas organizações, desta maneira, o presente estudo tem como objetivo responder a uma lacuna de investigação sobre a forma como a frequência do regime de trabalho remoto no modelo de trabalho híbrido afeta os trabalhadores a nível social e a nível profissional.

Em segundo lugar, o estudo contribui para o avanço da literatura ao oferecer novas perspetivas sobre o modelo de trabalho híbrido associado à progressão de carreira. Evidencia que o *proximity bias* (Hirsch, 2022; Lutkevich, 2023) e que a intensidade do trabalho remoto (Gajedram et al., 2024) está relacionada com a cultura da presença, sendo que a visibilidade continua a ser um fator importante para a decisão das chefias nas oportunidades de carreira dos trabalhadores (Bloom et al., 2013; Jaß et al., 2024; Lott & Abendroth, 2020; Neumann et al., 2020). Desta forma, recomenda-se que ao analisar o modelo de trabalho híbrido, seja considerada a visibilidade no local de trabalho, de forma a compreender as desigualdades existentes entre trabalhadores.

Com este estudo pretende-se explorar a Teoria da Identidade Social, e verificar de que forma os trabalhadores que utilizam com menor frequência o trabalho remoto tendem a ser percecionados como pertencentes do in-group, enquanto os outros fazem parte do out-group (Kdadka, 2024; Ro, 2020). O sentido de pertença social é determinado pela escolha dos trabalhadores quanto à intensidade do trabalho remoto, o que contribui para a diminuição da qualidade da comunicação, para a fragmentação das relações interpessoais e consequente diminuição do sentimento de pertença (Chafi et al., 2022).

Relativamente à desigualdade de género, o estudo contribui igualmente para o debate entre os papéis sociais no contexto do modelo de trabalho híbrido (Eagly & Wood, 1999; Hentschel et al., 2019), demonstrando que este modelo de trabalho pode intensificar os estereótipos em grupos específicos, nomeadamente mulheres e mães – frequentemente e penalizadas em termos de oportunidades de carreira e atribuição de projetos/ receção de novos projetos (Elhinnawy et al., 2025; Lafkas et al., 2023; Lott & Abendroth, 2020). Apesar de o modelo híbrido estar associado a um promotor de conciliação entre a vida pessoal e profissional, os resultados sugerem que o acesso a esta modalidade reforça os estereótipos tradicionais de género. Se, por um lado, existe uma maior compreensão das mulheres que são mães, por outro, existe maior

discriminação e preconceito em relação aos homens, quando tentam prestar cuidados familiares.

Por fim, é possível constatar que o estudo reforça a teoria do estigma de flexibilidade (Williams et al., 2013), ou seja, tanto o género como a intensidade de trabalho remoto, funcionam como critérios de compromisso, influenciando as oportunidades de progressão na carreira. Desta forma, sugere-se que a teoria deve ter em conta a intensidade do trabalho remoto como fenómeno capaz de agravar ou atenuar o estigma.

5.3 Implicações práticas

Os resultados obtidos neste estudo oferecem contributos relevantes para a prática organizacional, nomeadamente, para as chefias e para os profissionais do Departamento de Recursos Humanos. A definição de políticas claras e transparentes sobre o modelo de trabalho híbrido é essencial para reduzir as desigualdades entre trabalhadores, no acesso ao regime híbrido. Desta forma, é crucial que as chefias tenham formação sobre os métodos de comunicação existentes, sobre a gestão do bem-estar dos trabalhadores e competências necessárias para conseguir colmatar as lacunas que possam existir nas normas da organização (Hopkins & Bardoel, 2023). As chefias devem ser encorajadas a questionar, a refletir, e a compreender o estado anímico e físico em que se encontram os seus colaboradores quando desenvolvem trabalho em regime híbrido. Devem ser criadas estratégias de colaboração e de cooperação virtual e presencial para a conexão entre trabalhadores, de forma a evitar o isolamento e/ou a exclusão (Dale et al., 2024).

Para contrariar o *proximity bias* é essencial que a Equipa de Recursos Humanos crie práticas de promoção da equidade entre trabalhadores: registo de alocação de tarefas, promovendo o equilíbrio de oportunidades e de acesso à progressão (Williamson et al., 2023); utilização de modelos de avaliação de desempenho simples e objetivos, de forma a garantir maior rigor e justiça nos processos de avaliação/promoção (Williams & Shaw, 2024) e apresentação pública de listas com os resultados da avaliação dos trabalhadores e de candidatos a cargos de liderança (Sutton, 2023).

Atualmente, as organizações consideram que as relações interpessoais têm impactos diretos no equilíbrio e no desempenho dos trabalhadores. Assim é fundamental que as organizações estejam preparadas para sinalizar e solucionar situações de assédio moral, entre pares ou chefias, garantindo a sua resolução de forma eficaz (Sutton, 2023). Nesse sentido, devem ser criados canais de comunicação e denúncia, que garantam a proteção do trabalhador/vítima e a

resolução do problema - garantir o respeito pela individualidade e promover a confiança na organização.

Outro dos aspetos fulcrais numa organização é a criação de uma cultura que promova o aumento de opções na gestão do trabalho em regime remoto, minimizando-se as desigualdades e valorizando-se o trabalhador. Esta cultura de modelo de trabalho híbrido deve partir dos princípios Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI), como forma de garantir e apoiar o crescimento e desenvolvimento de carreira das mulheres. Para tal, devem ser implementadas ações que visem melhorar a visibilidade no trabalho, através de reuniões de um para um com as chefias ou apresentações/comunicações (Samuel & Robertson, 2021; Sutton, 2023). É urgente a redução do estigma associado ao trabalho remoto, pois é necessário aumentar as oportunidades das mulheres a nível de progressão na carreira e, simultaneamente, normalizar o papel dos homens como cuidadores (Barhate & Hirudayaraj, 2021).

5.4 Limitações e investigações futuras

Este estudo apresenta algumas limitações que importa reconhecer. Foi utilizada a abordagem qualitativa que permite explorar de forma mais profunda as perceções e experiências dos participantes, no entanto, os dados são subjetivos (Chafi et al., 2022) e dependem da memória e das interpretações dos mesmos, representando apenas a realidade vivida/sentida por cada um deles (Hanzis & Hallo, 2024).

A amostra dos participantes foi obtida através do método bola de neve, como forma de recrutar pessoas para as entrevistas. Este método de seleção pode constituir-se como uma limitação, na medida em que os participantes tendem a recomendar pessoas do seu círculo de contactos, com possíveis características, experiências e perspetivas semelhantes (Ting et al., 2025). Além disso, o reduzido número de participantes bem como a sua origem - todos de nacionalidade portuguesa, trabalhadores e residentes em Portugal continental - impedem que o estudo seja extrapolado para outras realidades/outros países. Desta forma, é recomendado que sejam realizados estudos futuros, noutros contextos, onde o modelo de trabalho híbrido seja adotado (Yeke & Özveren, 2024).

Seria interessante fazer um estudo longitudinal para compreender de que forma os participantes se adaptam e se sentem ao longo do tempo com o modelo de trabalho híbrido (Wang et al., 2021). Seria, igualmente, interessante verificar a evolução salarial e de progressão na carreira a longo prazo, assim como as desigualdades de género criadas a partir do modelo de trabalho híbrido (Chung, 2018).

5.5 Conclusão

O presente estudo teve como objetivo compreender de que forma o modelo de trabalho híbrido influencia as perceções de exclusão, discriminação e progressão na carreira, por parte de um trabalhador. Explorou-se, especificamente, o papel da frequência da presença física no local de trabalho e as implicações do género e da parentalidade no modelo híbrido.

Através de uma abordagem qualitativa, realizada pela aplicação de entrevista (guião com itens fechados e itens abertos), foi possível obter respostas mais profundas sobre as experiências e perceções individuais numa amostra constituída por vinte e três participantes.

Os resultados indicam que, mesmo com os benefícios identificados, quer na literatura quer neste estudo – conciliação/equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal, maior autonomia e flexibilidade –, continua a haver barreiras culturais e organizacionais que influenciam a gestão da modalidade de trabalho híbrido. A cultura da presença mantém-se enraizada e muitas vezes a visibilidade é fator determinante aos olhos das chefias, que consideram que a presença é decisiva no grau de compromisso e de desempenho dos trabalhadores. Este fenómeno manifesta-se através do conceito de *proximity bias*, devido à maior ou menor aproximação dos trabalhadores ao local de trabalho, o que condiciona o favorecimento de alguns trabalhadores e sua sobrevalorização na atribuição de projetos ou promoções em detrimento de outros. Acresce o facto de se verificar que a opinião das chefias em relação ao regime de trabalho adotado pode criar desigualdades entre elementos da mesma equipa ou entre equipas de trabalho, devido às diferentes interpretações que podem ser feitas das normas impostas pela organização.

No que respeita às dinâmicas sociais entre colegas, as ligações estabelecidas entre os elementos dos grupos, que se encontram em diferentes regimes de trabalho e diferentes frequências (regime presencial e regime remoto), podem conduzir à diminuição do sentimento de pertença e à fragilização das relações interpessoais, podendo desencadear a exclusão dos trabalhadores, a perda de informações e, consequentemente, a perda de poder de decisão. Isto leva a que alguns trabalhadores aumentem a presença no local de trabalho, de forma a contrariar julgamentos ou preconceitos.

O estudo confirma, ainda, a existência do *flexibility stigma* a propósito do género. O referido estigma é, sobretudo, dirigido a mulheres, frequentemente, associadas ao uso do regime de trabalho remoto por motivos familiares. Estas correm maior risco de ser alvo de desvalorização na progressão da carreira. Por outro lado, é importante ressalvar que os homens também podem ser alvos de preconceitos e discriminações por parte de colegas e chefias, o que os leva a não optarem pelo teletrabalho, com tanta frequência.

Os resultados obtidos sublinham a necessidade de políticas organizacionais claras e transparentes, onde as práticas de liderança inclusivas e as estratégias de integração de todos os trabalhadores mitiguem julgamentos indesejadas e promovam equidade, assegurando que o modelo híbrido não se torne "um novo terreno" para a reprodução de desigualdades, mas antes um instrumento efetivo de flexibilidade, valorização e justiça no trabalho.

- Página em branco

Referências Bibliográficas

Afota, M. C., Provost Savard, Y., Ollier-Malaterre, A., & Léon, E. (2023). Work-from-home adjustment in the US and Europe: the role of psychological climate for face time and perceived availability expectations. *The International Journal of Human Resource Management*, *34*(14), 2765-2796. https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2090269

Alexander, A., De Smet, A., & Mysore, M. (2020). Reimagining the postpandemic workforce. *McKinsey Quarterly*, *3*, 1-9. https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/reimagining-the-postpandemic-workforce

Anglin, A. H., Kincaid, P. A., Short, J. C., & Allen, D. G. (2022). Role Theory Perspectives: Past, Present, and Future Applications of Role Theories in Management Research. *Journal of Management*, *48*(6), 1469-1502. https://doi.org/10.1177/01492063221081442

Awada, M., Lucas, G., Becerik-Gerber, B., & Roll, S. (2021). Working from home during the COVID-19 pandemic: Impact on office worker productivity and work experience. *Work: Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation, 69*(4), 1171–1189. https://doi.org/10.3233/WOR-210301

Baker, D. (2021). *The future of work is hybrid: Could covid be the catalyst for organizations to implement a hybrid workplace model*? [Dissertação de mestrado não publicada]. Royal Institute of Technology.

Barhate, B., & Hirudayaraj, M. (2021). Emerging career realities during the pandemic: What does it mean for women's career development?. *Advances in developing human resources*, *23*(3), 253-266. https://doi.org/10.1177/15234223211017851

Bloom, N. (2021). Hybrid is the future of work. Stanford. https://siepr.stanford.edu/publications/policy-brief/hybrid-future-work

Bloom, N., Han R., & Liang, J. (2023). How Hybrid Working From Home Works Out National Bureau of Economic Research. https://www.nber.org/system/files/working_papers/w30292/w30292.pdf

Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z, J. (2013). Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment. *National bureau of economic research*, 2-35. https://doi.org/10.3386/w18871

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Busch, A., & Holst, E. (2011). Gender-specific occupational segregation, glass ceiling effects, and earnings in managerial positions: Results of a fixed effects model. *DIW Discussion Papers.* https://hdl.handle.net/10419/52526

Cao, X., & Wang, S. (2025). Flexible work arrangements, gender ideology, and housework time among dual-earner couples. *Social Science* Research, *129*, https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2025.103192

Cech, E. A., & Blair-Loy, M. (2014). Consequences of flexibility stigma among academic scientists and engineers. *Work and Occupations, 41*(1), 86–110. https://doi.org/10.1177/0730888413515497

Chafi, M. B., Hultberg, A., & Yams, N. B. (2022). Post-Pandemic Office Work: Perceived Challenges and Opportunities for a Sustainable Work Environment. Sustainability, 14 (294). 2-20. https://doi.org/10.3390/su14010294

Chandler, J., & Shapiro, D. (2016). Conducting Clinical Research Using Crowdsourced Convenience Samples. *Annual review of clinical psychology*, 12, 53–81. https://doi.org/10.1146/annurev-clinpsy-021815-093623

Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C., & Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: a multidimensional approach. *European*

Journal of Work and Organizational Psychology, 28(1), 51-73. https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1541886

Chatterjee Singh, N., & Duraiappah, A. K. (2020). Rethinking learning: A review of social and emotional learning for education systems. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373890

Chellam, N. & Divya D. (2022). A Causal Study On Hybrid Model And Its Impact On Employee Job Performance. *Journal of Pharmaceutical Negative Results,* 13(9), 866-873 https://doi.org/10.47750/pnr.2022.13.S09.104

Choudhury, P, R. (novembro/dezembro, 2020). *Our Work-from-Anywhere Future*. https://hbr.org/2020/11/our-work-from-anywhere-future

Chung, D. (2018). The Eight Stages of Psychosocial Protective Development: Developmental Psychology. *Journal of Behavioral and Brain Science*, 8(1) 369-398. https://doi.org/10.4236/jbbs.2018.86024

Chung, H. & Seo, H. (2024). Flexibility Stigma Across Europe: How National Contexts Can Shift the Extent to which Flexible Workers are Stigmatised. *Soc Indic Res,* 174, 945–965 https://doi.org/10.1007/s11205-024-03420-w

Chung, H., & Booker, C. (2023). Flexible working and the division of housework and childcare: Examining divisions across arrangement and occupational lines. *Work, Employment and Society*, *37*(1), 236-256. https://doi.org/10.1177/09500170221096586

Clarke, V. & Braun, V., (2017). Thematic Analysis. *The Journal of Positive Psychology*, 12(3), 297-298. http://dx.doi.org/10.1080/17439760.2016.1262613

Collins, A. M., Hislop, D., & Cartwright, S. (2016). Social support in the workplace between teleworkers, office-based colleagues and supervisors. *New Technology Work and Employment,* 31(2), 161-175. https://doi.org/10.1111/ntwe.12065

Collins, C., Landivar, L. C., Ruppanner, L., & Scarborough, W. J. (2021). COVID-19 and the gender gap in work hours. *Gender, work, and organization*, 28(1), 101–112. https://doi.org/10.1111/gwao.12506

Correll, S. J., Benard, S., & Paik, I. (2007). Getting a Job: Is There a Motherhood Penalty? *American Journal of Sociology*, *112*(5), 1297–1338. https://doi.org/10.1086/511799

Dale, G., Wilson, H., & Tucker, M. (2024). What is healthy hybrid work? Exploring employee perceptions on well-being and hybrid work arrangements. *International journal of workplace health management*, *17*(4), 335-352. https://doi.org/10.1108/IJWHM-03-2024-0041

Desjardins C., Fortin M., Ohana M., & German H. (2024). Women's double penalty during telework: A mixed method investigation of the gender effect of interruptions between work and childcare. *Group and Organization Management,* 0(0), 1-45. https://doi.org/10.1177/10596011241273336

Donati, S., Toscano, F., & Zappalà, S. (2024). Advantage of remote workstation and job performance: the impact of worktime autonomy and remote work intensity. *Ergonomics*, 1-15. https://doi.org/10.1080/00140139.2024.2439914

Eagly, A. H., & Wood, W. (1999). The origins of sex differences in human behavior: Evolved dispositions versus social roles. *American Psychologist, 54*(6), 408–423. https://doi.org/10.1037/0003-066X.54.6.408

Edelmann, N., & Millard, J. (2021). Telework development before, during and after COVID-19, and its relevance for organizational change in the public sector. ACM Digital Library, 436-443. https://doi.org/10.1145/3494193.3494252

Elhinnawy, H., Kennedy, M., & Gomes, S. (2025). From public to private: the gendered impact of COVID-19 pandemic on work-life balance and work-family balance. *Community, Work & Family*, 28(2), 291-310. https://doi.org/10.1080/13668803.2023.2265044

Ellis, R., Goodacre, T., Mortensen, N., Oeppen, R. S., & Brennan, P. A. (2022). Application of human factors at hybrid meetings: facilitating productivity and inclusivity. *British Journal of Oral and Maxillofacial Surgery*, *60*(6), 740-745. https://doi.org/10.1016/j.bjoms.2021.12.055

Eng, I., Tjernberg, M., & Champoux-Larsson, M. F. (2024). Hybrid workers describe aspects that promote effectiveness, work engagement, work-life balance, and health. *Cogent Psychology*, *11*(1). https://doi.org/10.1080/23311908.2024.2362535

ETUC, UNICE, UEAPME, & CEEP. (2002). *Framework agreement on telework*. European Social Partners. https://resourcecentre.etuc.org/framework-agreement-on-telework-2002

Eurofound (2022), The rise in telework: Impact on working conditions and regulations, Publications Office of the European Union, Luxembourg. https://assets.eurofound.europa.eu/f/279033/abeb6083ef/ef22005en.pdf

Eurofound (2023), Hybrid work in Europe: Concept and practice, Publications Office of the European Union, Luxembourg. https://www.eurofound.europa.eu/system/files/2023-05/ef22011en.pdf

Eurofound (2023), Right to disconnect: Implementation and impact at company level, Publications Office of the European Union, Luxembourg. https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2023/right-disconnect-implementation-and-impact-company-level

Eurofound and the International Labour Office (2017), Working anytime, anywhere: The effects on the world of work, Publications Office of the European Union, Luxembourg, and the International Labour Office, Geneva. http://eurofound.link/ef18007

Ewald, A., Gilbert, E., & Huppatz, K. (2023). Knowing your place: the role of occupational status in fathers' flexible working. *Community, Work & Family*, *27*(4), 454–471. https://doi.org/10.1080/13668803.2023.2207717

Fan, W., & Moen, P. (2025). The future (s) of work? Disparities around changing job conditions when remote/hybrid or returning to working at work. *Work and Occupations*, *52*(1), 91-129. https://doi.org/10.1177/07308884231203668

Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology, 92*(6), 1524–1541. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524

Gajendran, R. S., Ponnapalli, A. R., Wang, C & Javalag, A. A. (2024). A dual pathway model of remote work intensity: A meta-analysis of its simultaneous positive and negative effects, *Personnel Psychology*, 77(4), 1351-1386. https://doi.org/10.1111/peps.12641

Gette, L. (novembro, 2007). *How Coffee Enhances Workplace Productivity.* https://www.workast.com/blog/how-coffee-enhances-workplace-productivity/

Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2012). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizacional Research Methods*, *16*(1), 15-31. https://doi.org/10.1177/1094428112452151

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Aldine Transaction. http://www.sxf.uevora.pt/wp-content/uploads/2013/03/Glaser_1967.pdf

Golden, T. D., & Eddleston, K. A. (2020). Is there a price telecommuters pay? Examining the relationship between telecommuting and objective career success. *Journal of vocational behavior*, 116. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103348

Grzegorczyk, M., Mariniello, M., Nurski, L., & Schraepen, T. (2021). *Blending the physical and virtual: a hybrid model for the future of work* (No. 14/2021). Bruegel Policy Contribution. https://www.econstor.eu/bitstream/10419/251067/1/1776157362.pdf

Guo, Y., Rammal, H. G., & Pereira, V. (2021). Am I 'in or out'? A social identity approach to studying expatriates' social networks and adjustment in a host country context. *Journal of Business Research*, *558-566*. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.07.059

Hamilton, A. B., & Finley, E. P. (2019). Qualitative methods in implementation research: An introduction. *Psychiatry Research*, 280 (1), 1-8. https://doi.org/10.1016/j.psychres.2019.112516

Hanzis, A., & Hallo, L. (2024). The experiences and views of employees on hybrid ways of working. *Administrative Sciences*, *14*(10), 263. https://doi.org/10.3390/admsci14100263

Harkiolakis, T & Komodromos, M. (2023). Supporting Knowledge Workers' Health and Well-Being in the Post-Lockdown Era. *Administrative Sciences,* 13(2). https://doi.org/10.3390/admsci13020049

Harvard Business Review. (2020, novembro-dezembro). *Our Work-from-Anywhere Future.* https://hbr.org/2020/11/our-work-from-anywhere-future

Hentschel, T., Heilman, M. E., & Peus, C. V. (2019). The multiple dimensions of gender stereotypes: A current look at men's and women's characterizations of others and themselves. *Frontiers in psychology*, 10 (11), 1-19. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00011

Hewstone, M., Rubin, M., & Willis, H. (2002). Intergroup bias. *Annual review of psychology*, 53(1), 575-604. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.53.100901.135109

Hill, N. S., & Hincapie, M. X. (2025). Gender differences in virtual collaboration effectiveness in hybrid teams. *Information & Management*, 62(3). https://doi.org/10.1016/j.im.2025.104107

Hirsch, A. (março, 2022). *Preventing Proximity Bias in a Hybrid Workplace*. https://www.shrm.org/topics-tools/news/employee-relations/preventing-proximity-bias-hybrid-workplace

Hopkins, J., & Bardoel, A. (2023). The future is hybrid: how organisations are designing and supporting sustainable hybrid work models in post-pandemic Australia. *Sustainability*, *15*(4). https://doi.org/10.3390/su15043086
https://www.bbc.com/worklife/article/20200824-why-the-future-of-work-might-be-hybrid

Ipsen, C., van Veldhoven, M., Kirchner, K. & Hansen, J.P. (2021). Six key advantages and disadvantages of working from home in Europe during COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18 (4), https://doi.org/10.3390/ijerph18041826

Jaß, L., Klußmann, A., Harth, V., *& Mach., S.* (2024). Job demands and resources perceived by hybrid working employees in German public administration: a qualitative study. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology,* 19(28), 1-24. https://doi.org/10.1186/s12995-024-00426-5.

Khadka, C. (2024). Social identity theory and group behavior. *TUTA Journal*, 105-120. https://doi.org/10.3126/tutaj.v12i1.74063

Koglin, G., dos Santos Pinheiro, O. D., Paula Rodrigues, A., dos Santos Alves, J., Bianchi Ferratoni, C. E., & Penna Carvalho, D. F. (2025). The new era of work: management of hybrid teams and their challenges. *Environmental & Social Management Journal/Revista de Gestão Social e Ambiental*, *19*(7). http://dx.doi.org/10.24857/rgsa.v19n7-025

Krug, H., Haslam, S. A., Otto, K., & Steffens, N. K. (2021). Identity leadership, social identity continuity, and well-being at work during COVID-19. *Frontiers*, 12. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.684475

Lafkas, S. M., Christensen, M., Madsen, S. R. (2023). The Impact of COVID-19 on Women and Work: Career Advancement Challenges. Merits, 3(1), 167–185. https://doi.org/10.3390/merits3010011

Laß, I., Vera-Toscano, E., & Wooden, M. (2025). Working from home, COVID-19, and job satisfaction. *ILR Review*, *78*(2), 330-354. https://doi.org/10.1177/00197939241301704

Leslie, L. M., Manchester, C. F., Park, T. Y., & Mehng, S. A. (2012). Flexible work practices: a source of career premiums or penalties?. *Academy of Management Journal*, *55*(6), 1407-1428. https://doi.org/10.5465/amj.2010.0651

Lippens L, Moens E, Sterkens P, Weytjens J, Baert S. (2021). How do employees think the COVID-19 crisis will affect their careers?. *Plos one* 16(5): 1-19. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0246899

Lott, Y., & Abendroth, A.K. (2020). The non-use of telework in an ideal worker culture: why women perceive more cultural barriers. *Community, Work & Family*. 23(5), 593-611. https://doi.org/10.1080/13668803.2020.1817726

Lott, Y., & Abendroth, A.K. (2022). Affective commitment, home-based working and the blurring of work–home boundaries: Evidence from Germany. *New Technology Work Employment,* 38(1), 88-102. https://doi.org/10.1111/ntwe.12255

Lott, Y., & Chung, H. (2016). Gender discrepancies in the outcomes of schedule control on overtime hours and income in Germany. *European Sociological Review*, *32*(6), 752-765. https://doi.org/10.1093/esr/jcw032

Lu, Z., & Zhuang, W. (2023). Can Teleworking Improve Workers' Job Satisfaction? Exploring the Roles of Gender and Emotional Well-Being. *Applied Research Quality Life* 18, 1433–1452. https://doi.org/10.1007/s11482-023-10145-4

Lund, S., Manyika, J., Smit, S., & Ellingrud, K. (2021). *The future of work after COVID-19*. McKinsey Global Institute. https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19

Lutkevich, B. (2023, abril). *Proximity bias explained: Everything you need to know*. https://www.techtarget.com/whatis/feature/Proximity-bias-explained-Everything-you-need-to-know

McGrath, C., Palmgren, P. J., & Liljedahl, M. (2019). Twelve tips for conducting qualitative research interviews. *Medical Teacher*, *41*(9), 1002–1006. https://doi.org/10.1080/0142159X.2018.1497149

Mitchell, A., & Brewer, P. E. (2022). Leading hybrid teams: Strategies for realizing the best of both worlds. *Organizational Dynamics*, 51(3). https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100866

Mu, Q., Borowski, M., Grønbæk, J. E. S., Bødker, S., & Hoggan, E. (2024). Whispering through walls: towards inclusive backchannel communication in hybrid meetings. *Association for Computing Machinery*, 1-16. https://doi.org/10.1145/3613904.3642419

Nagel, L. (2020). The influence of the COVID-19 pandemic on the digital transformation of work. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(9/10), 861-875. http://dx.doi.org/10.1108/IJSSP-07-2020-0323

Nakamura, S., & Kobayashi, M. (2024). Examining psychological detachment from work, work engagement, and thought control in Japanese work at home environments. *Discover Psychology*, *4*(1), 174. https://doi.org/10.1007/s44202-024-00291-7

Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I., & Goštautaitė B. (2019). Working from home: characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower,* 40(1), 87-101. https://doi.org/10.1108/IJM-07-2017-0172

Neumann, J., Lindert, L., Seinsche, L., Zeike, S. J., & Pfaff, H. (2020). Home office and presence culture in the public sector during the Covid-19 pandemic. http://kups.ub.uni-koeln.de/id/eprint/11744

Neumayr, T., Saatci, B., Rintel, S., Klokmose, C. N., & Augstein, M. (2021). What was hybrid? a systematic review of hybrid collaboration and meetings research. *arXiv preprint arXiv*. https://doi.org/10.48550/arXiv.2111.06172

Nguyen, M. H. (2021). Factors influencing home-based telework in Hanoi (Vietnam) during and after the COVID-19 era. *Transportation*, *48*(6), 3207-3238. https://doi.org/10.1007/s11116-021-10169-5

Nilles, J. M. (1975). Telecommunications and Organizational Decentralization. *IEEE Transactions on Communications*, 23(10), 1142-1147. https://doi.org/10.1109/TCOM.1975.1092687

Perista, H., Cardoso, A., Brázia, A., Abrantes, M., Perista, P., & Quintal, E. (2016). Os usos do tempo de homens e de mulheres em Portugal. *Centro de Estudos para a Intervenção Social (CESIS)/Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego* https://cidadaniaemportugal.pt/wpcontent/uploads/recursos/cite_os_usos_do_tempo_de_homens_e_de_mulheres_em_portugal.pdf

Purba, S. D., Nilawati,L., Nugroho, Y. A. B., Budianto, E., & Geat, J. L. K. (2024). Unlocking Work Autonomy: A Hybrid Approach for Sustainable Job Satisfaction in the Post-Covid Era. *JDM (Jurnal Dinamika Manajemen)*, 15(2), 144-159. https://doi.org/10.15294/jdm.v15i1.50277

Rahman, M. S. (2016). The Advantages and Disadvantages of Using Qualitative and Quantitative Approaches and Methods in Language "Testing and Assessment" Research: *A Literature Review. Journal of Education and Learning*, 6, 102-112. https://doi.org/10.5539/jel.v6n1p102

Redman, T., Snape, E., & Ashurst, C. (2009). Location, location, location: does place of work really matter?. *British Journal of Management*, 20, 171-181. https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00640.x

Ro, C. (2020, agosto). *Why the future of work might be 'hybrid'. https://www.bbc.com/worklife/article/20200824-why-the-future-of-work-might-be-hybrid*

Rubin, A., & Babbie, E. R. (2009). Research Methods for Social Work (7th ed., pp. 599-653). Brooks/Cole, Cengage Learning.

Saatçi, B., Rädle, R., Rintel, S., O'Hara, K., & Nylandsted Klokmose, C. (2019). Hybrid meetings in the modern workplace: stories of success and failure. *Springer International Publishing,* 45-61. https://doi.org/10.1007/978-3-030-28011-6_4

Samuel, A., & Robertson, T. (outubro, 2021). *Don't Let Hybrid Work Set Back Your DEI Efforts*. https://hbr.org/2021/10/dont-let-hybrid-work-set-back-your-dei-efforts

Saunders, B., Sim, J., Kingstone, T., Baker, S., Waterfield, J., Bartlam, T., Burroughs, H., Jinks, C. (2017) Saturation in qualitative research: exploring its conceptualization and operationalization. *Qual Quant*, 52(1), 1893–1907. https://doi.org/10.1007/s11135-017-0574-8

Schuster, M. (2024). *Studies on remote work: challenges and implications for hybrid work arrangements* (Doctoral dissertation, Rheinland-Pfälzische Technische Universität Kaiserslautern-Landau). https://doi.org/10.26204/KLUEDO/8281

Sewell, G., & Taskin, L. (2015). Out of sight, out of mind in a new world of work? Autonomy, control, and spatiotemporal scaling in telework. *Organization studies*, *36*(11), 1507-1529. https://doi.org/10.1177/0170840615593587

Shore, T. H., Bommer, W. H., & Shore, L. M. (2008). An integrative model of managerial perceptions of employee commitment: Antecedents and influences on employee treatment. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *29*(5), 635-655. https://doi.org/10.1002/job.516

Singh, P., Paleti, R., Jenkins, S., & Bhat, C. R. (2013). On modeling telecommuting behavior: Option, choice, and frequency. *Transportation*, *40*(2), 373-396. https://doi.org/10.1007/s11116-012-9429-2

Sonnentag, S. (2001). Work, recovery activities, and individual well-being: A diary study. *Journal of occupational health psychology*, 6(3), 196-210. https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/1076-8998.6.3.196

Sonnentag, S., Cheng, B. H., & Parker, S. L. (2022). Recovery from work: Advancing the field toward the future. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 9*(1), 33–60. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-091355

Staniscuaski F, Kmetzsch L, Soletti RC, Reichert F, Zandonà E, Ludwig ZMC, Lima EF, Neumann A, Schwartz IVD, Mello-Carpes PB, Tamajusuku ASK, Werneck FP, Ricachenevsky FK, Infanger C, Seixas A, Staats CC and de Oliveira L (2021) Gender, Race and Parenthood Impact Academic Productivity During the COVID-19 Pandemic: From Survey to Action. *Front. Psychol,* 12, 1-14 https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.663252

Stefanova, V., Farrell, L. & Latu, I. (2023). Gender and the pandemic: Associations between caregiving, working from home, personal and career outcomes for women and men. *Curr Psychol,* 42, 17395–17411. https://doi.org/10.1007/s12144-021-02630-6

Sutton, K. L. (2023). Why hybrid and remote work may appeal to women employees. *Pathways to Research in Business & Economics*. Salem Press.

The New Site of the Australian HR Institute (2021, maio). *Is proximity bias hurting your hybrid workplace?* https://www.hrmonline.com.au/behaviour/is-proximity-bias-hurting-your-hybrid-workplace/

Thyer, B. (2010). The handbook of social work research methods. *SAGE Publications*, 599-653 https://doi.org/10.4135/9781544364902

Tietze, S., & Nadin, S. (2011). The psychological contract and the transition from office-based to home-based work. *Human Resource Management Journal,* 21(3), 318–334. https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00137.x

Ting, H., Memon, M. A., Thurasamy, R., & Cheah, J. H. (2025). Snowball sampling: A review and guidelines for survey research. *Asian Journal of Business Research (AJBR)*, *15*(1). http://dx.doi.org/10.14707/ajbr.250186

Trach, J., Ramanujan, K., Saron, C., & Singh, N. C. (2020). Humans are social and emotional beings. Em N. C. Singh & A. Duraiappah (Eds.), *Rethinking learning: A review of social and emotional learning for education systems* (pp. 10–28). UNESCO MGIEP. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373890

Tsipursky, G. (outubro, 2022). *What Is Proximity Bias and How Can Managers Prevent It?. https://hbr.org/2022/10/what-is-proximity-bias-and-how-can-managers-prevent-it*

Vahtera, P., Buckley, P. J., Aliyev, M., Clegg, J., & Cross, A. R. (2017). Influence of social identity on negative perceptions in global virtual teams. *Journal of International Management*, *23*(4), 367-381. http://dx.doi.org/10.1016/j.intman.2017.04.002

Veloso, A. P., Costa, E. M. D., & Abrantes, P. (2022). Teletrabalho em tempo de pandemia: das vantagens às incertezas nos quotidianos das famílias residentes na Área Metropolitana de Lisboa Norte, Portugal. *Finisterra-Revista Portuguesa de Geografia*, 125-150. https://doi.org/10.18055/finis28818

Waldrep, C. E., Fritz, M., & Glass, J. (2024). Preferences for remote and hybrid work: Evidence from the COVID-19 pandemic. *Social Sciences*, *13*(6), 303. https://doi.org/10.3390/socsci13060303

Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied psychology*, *70*(1), 16-59. https://doi.org/10.1111/apps.12290

Wang, C., Ponnapalli, A. R., & Sin, H. P. (2024). A purposeful approach to LMX differentiation: The role of LMX with key members. *Group & Organization Management*, *49*(2), 299-331. https://doi.org/10.1177/10596011241230702

Williams, J. C., Blair-Loy, M., & Berdahl, J. L. (2013). Cultural Schemas, Social Class, and the Flexibility Stigma. *Journal of Social Issues*, 69(2), 209-234. https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/josi.12012

Williams, S., & Shaw, N. (2025). Hybrid working–Benefits and challenges for productivity and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *74*(1), 163-179. https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2023-0230

Williamson, S., Jogulu, U., Lundy, J., & Taylor, H. (2024). Will return-to-office mandates prevent proximity bias for employees working from home? Australian Journal of Public Administration,1–6. https://doi.org/10.1111/1467-8500.12634

World Health Organization and International Labour Organization. (2021). Healthy and safe telework. https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/351182/9789240040977-eng.pdf?sequence=1

Yeke, S., & Özveren, C. G. (2024). Enabling the management of diverse employees in the hybrid work model: A qualitative study. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 26(1). https://doi.org/10.7819/rbgn.v26i01.4254

Žiedelis, A., Lazauskaitė-Zabielskė, J., & Urbanavičiūtė, I. (2021). Reconciling home and work during lockdown: The role of organisational segmentation supplies for psychological detachment and work-home conflict. *Psichologija*, *64*, 86-93. http://dx.doi.org/10.15388/Psichol.2021.44

Anexos

Anexo 1- Guião de Entrevista

Abertura de entrevista

Bom dia/ Boa tarde,

No âmbito do mestrado de Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional estou a desenvolver a minha dissertação sobre o trabalho híbrido. Vou colocar algumas questões sobre esta temática de forma a compreender o impacto que este tem na vida pessoal e profissional das pessoas.

A entrevista é anónima e servirá unicamente para fins académicos, sendo que os dados irão ser tratados de forma confidencial. Quero perguntar se é possível gravar a entrevista de forma a posteriormente facilitar e enriquecer a minha análise.

Vou começar por fazer algumas perguntas sobre si, enquanto que o resto será apenas sobre o trabalho híbrido em si e sobre desafios que pode (ou não) sentir no dia a dia. Vou pedir-lhe que diga o que pensa realmente e que responda de forma clara. Se surgir alguma questão, não hesite em perguntar.

Secção A: Caracterização sociodemográfica

- Género
- Idade
- Habilitações literárias
- Estado Civil
- Função
- Tempo na empresa
- Área de atividade da organização
- Nº de Filhos? Idades

Secção B: Experiência em regime de trabalho híbrido

1. Quantos dias costuma trabalhar presencial e remotamente? Como é feita a escolha desses dias? Em conjunto com a sua equipa?
2. Há quanto tempo é que a sua empresa implementou o modelo híbrido como forma de trabalho? E como foi feita a transição para este modelo?

3. Como é que se sente nos dias em que vai ao escritório? E quando fica em casa? Quais são as maiores diferenças?
4. Que meio de transporte costuma utilizar para ir para o trabalho? Em média, demora quanto tempo desde a sua casa até ao escritório?
5. Sente que a sua produtividade varia entre trabalhar a partir de casa e trabalhar no escritório? Porquê? Sente que existe alguma coisa que podia melhorar as suas condições?
6. Como descreve a sua experiência geral com o modelo híbrido? Quais são os principais pontos positivos no trabalho híbrido? E os maiores desafios? Consegue dar-me algum exemplo?
7. Costuma receber e-mails/telefonemas depois do horário de trabalho? De que forma é que isso afeta a sua vida pessoal e o seu tempo de descanso? Prefere o modelo híbrido, completamente remoto ou presencial? Porquê?
8. Quão importante considera a flexibilidade do modelo de trabalho ao avaliar uma nova oportunidade profissional? Por exemplo, se o cargo exigisse 100% de presença no escritório, isso influencia a sua decisão?

Secção C: Efeitos psicológicos

- Pressão Social e isolamento

9. Pode explicar-me como funciona o processo de avaliação de desempenho na sua empresa?
10. Sente alguma pressão por parte da organização/colegas/chefe para ir para o escritório?
11. De que forma a sua presença no escritório pode influenciar a forma como o seu chefe o trata e avalia? Alguma vez sentiu que isso impactou o seu reconhecimento ou oportunidades?
12. Como descreve a relação com os seus colegas quando trabalha a partir de casa? E quando vai ao escritório?
13. Se todos os seus colegas decidissem trabalhar presencialmente a maior parte do tempo, acha que isso influenciaria a sua decisão? Porquê?
14. Sente que consegue contruir relações fortes com os seus colegas/chefes remotamente? Que desafios encontra ao contruir essas relações?
15. Existe algum tipo de atividades que façam de forma a reforçar as relações entre colegas e chefe? Atividades de team building, almoços, etc.

- Discriminação

16. Imagine que alguns colegas comentam que quem fica em casa durante mais dias, tem um desempenho inferior, como é que reagiria se o comentário fosse em relação a si? Já presenciou alguma situação parecida?
17. Se ouvisse um comentário de um colega a questionar o compromisso de alguém que trabalha frequentemente em teletrabalho, como reagiria? Que tipo de comentários acha que são feitos sobre as pessoas que utilizam teletrabalho com mais frequência? Já presenciou uma situação parecida?
18. Se tivesse uma ideia importante para partilhar, mas estivesse a trabalhar remotamente enquanto os outros estavam no escritório, acredita que a sua sugestão teria o mesmo impacto? Porquê?
19. Alguma vez sentiu que devia trabalhar presencialmente de forma a evitar julgamentos? Porquê? (Se soubesse que alguns colegas ou gestores desvalorizam o trabalho feito em teletrabalho, isso afetaria a sua escolha a frequência com que usa o teletrabalho? Porquê?)
20. Imagine que há uma nova oportunidade de promoção na sua empresa. Acredita que um colaborador que trabalha mais presencialmente teria mais vantagem sobre um que trabalha remotamente? Que fatores que possam influenciar essas decisões?
21. Se duas pessoas com funções semelhantes pedissem para trabalhar remotamente, acredita que haveria diferenças na resposta da empresa dependendo do género de cada uma? Porquê?
22. De que forma acredita que ter filhos pode influenciar a forma como um trabalhador é tratado ou valorizado no modelo híbrido? Acha que isso pode impactar o reconhecimento ou as oportunidades de carreira?
23. Se uma mulher da sua equipa pedisse para trabalhar remotamente devido a responsabilidades familiares, acha que a resposta da empresa seria diferente se fosse um homem a fazer o mesmo pedido? Porquê?

- Perguntas adicionais caso os participantes tenham filhos

  Consegue relatar-me como é o seu dia de teletrabalho em casa, e um dia no escritório? Considera que o trabalho híbrido melhorou ou dificultou essa gestão na sua vida profissional? E na sua vida pessoal?

  Já se sentiu tratado de forma diferente ou prejudicado profissionalmente por ser mãe/pai? Consegue relatar exemplos ou situações específicas suas ou de colegas?

Secção D: Bem-estar

24. Existe uma separação entre o ambiente onde descansa e o ambiente onde trabalha? Como faz essa separação?
25. Como descreve a sua capacidade de "desligar" mentalmente do trabalho após o horário laboral quando está a trabalhar em casa? Sente que haja diferença no escritório e em casa?
26. Que atividades ou hábitos costuma ter depois do trabalho de forma a abstrair-se do dia de trabalho e do stress?
27. De que forma o trabalho híbrido influenciou o tempo que tem para descansar e desligar do trabalho? Nota melhorias na qualidade desse tempo?

Fecho da entrevista

Esta foi a última pergunta, e desde já, quero agradecer por ter participado no estudo, foi um contributo bastante importante. Por fim, quero perguntar se existem dúvidas ou se quer acrescentar alguma coisa que ficou por dizer.