INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Transformação Digital e o Futuro do Trabalho em Profissionais em Inicio de Carreira no Mundo Empresarial

Daniel Cristóvão Clemente Figueiredo

Mestrado em Gestão de Empresas

Orientador:
Professor Doutor Renato Telo de Freitas Barbosa Pereira,
Professor Auxiliar com Agregação
Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro 2025

BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Transformação Digital e o Futuro do Trabalho em Profissionais em Inicio de Carreira no Mundo Empresarial

Daniel Cristóvão Clemente Figueiredo

Mestrado em Gestão de Empresas

Orientador:
Professor Doutor Renato Telo de Freitas Barbosa Pereira,
Professor Auxiliar com Agregação
Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro 2025

Agradecimentos

A realização desta dissertação representou um desafio pessoal e académico que me deixa muito orgulhoso de o finalizar. Sempre duvidei de conseguir finalizar um projeto e um trabalho académico desta envergadura, mas aqui está.

Em primeiro lugar agradecer à minha família pelo apoio incondicional que sem ele não sei se se conseguiria ter a vontade e ambição que um projeto destes requer. Agradecer ao meu orientador pela paciência e contributo importante. Agradecer aos jovens trabalhadores, e meus participantes, que perderam um pouco do seu tempo para responder ao meu questionário e assim fornecer me dados que sem eles, este projeto não tinha andado para a frente. Agradecer ao ISCTE e professores que tive ao longo destes 2 anos pelas bases e conhecimento que me passaram. Agradecer aos meus colegas e amigos pelo apoio motivacional fulcral neste projeto.

Foram 2 anos importantes na minha aprendizagem e penso que terminam da melhor forma, com este projeto académico que eu me orgulho tanto.

Espero poder dizer em breve que sou Mestre em Gestão de Empresas.

Resumo

Este estudo vai investigar como a transformação digital vai influenciar os modelos de trabalho (híbrido, presencial e remoto) e a sua influência no bem-estar, stress e equilíbrio de vida pessoal e profissional em recéns empregados nas áreas de gestão, marketing, IT e tecnologia, em Portugal.

Esta pesquisa tem como objetivo avaliar se os modelos flexíveis melhoram então o bem-estar dos trabalhadores sem comprometer a produtividade dos mesmos. Foi adotado para este fim então uma abordagem de método misto, que combina dados quantitativos e dados qualitativos que foram recolhidos através de um questionário na plataforma Linkedin a 82 profissionais ainda numa fase inicial das suas carreiras com idades compreendidas entre os 22 e os 35 anos. As perguntas de resposta escolha múltipla mediram as preferências dos trabalhadores referente ao modelo de trabalho, o seu equilíbrio vida pessoal- profissional e o stress, enquanto as perguntas de resposta aberta exploraram as experiências vividas e as suas opiniões em relação às escolhas tomadas.

Os resultados dizem nos que 61% dos trabalhadores trabalham atualmente em regime híbrido, com 66% dos quais que preferem mesmo este modelo como modelo ideal de trabalho. Quase 2\3 (dois terços), 65% dos trabalhadores em regime híbrido revelam que este modelo lhes trouxe uma melhoria na sua vida pessoal devido à flexibilidade, à poupança de tempo e a uma melhor concentração. Estes trabalhadores alcançaram o maior equilíbrio entre vida profissional- pessoal (3,8/5) e também os níveis mais baixos de stress (3,0/7), enquanto os trabalhadores que trabalham presencialmente no escritório registaram o menor equilíbrio (3,2/5) e o maior nível de stress (3,7/7). A maioria dos participantes (77%) eram trabalhadores com cargos ainda inferiores com ainda menos de 6 anos de experiência reforçando o valor do regime híbrido no desenvolvimento da carreira.

Em suma, os resultados mostram-nos que o trabalho híbrido promove o bem-estar e independência dos colaboradores mantendo a produtividade dos mesmos. Estes resultados ajudam outras empresas a perceber como podem alcançar ambientes de trabalho flexíveis e sustentáveis, contribuindo para percebermos como a transformação digital e a aparição de outros regimes de trabalho influenciam o bem-estar dos trabalhadores, a sua produtividade e a evolução na carreira de recéns empregados em Portugal.

Abstract

This research investigates how digital transformation has reshaped work models in Portugal, focusing on hybrid, remote, and office-based arrangements and their influence on early-career professionals' well-being, stress, and work-life balance.

The study aims to assess whether flexible models enhance personal well-being without compromising productivity. A mixed-method approach was adopted, combining quantitative and qualitative data collected through a LinkedIn survey of 82 early-career professionals aged 22-35. Closed-ended questions measured preferences, balance, and stress, while open-ended responses explored motivations and lived experiences.

Results show that 61% of respondents currently work in hybrid arrangements, with 66% preferring this model. Nearly two-thirds (65%) reported improved personal lives due to flexibility, time savings, and better focus. Hybrid workers achieved the highest work–life balance (3.8/5) and the lowest stress levels (3.0/7), while office-based employees recorded the lowest balance (3.2/5) and highest burnout (3.7/7). Most participants (77%) were individual contributors with under six years of experience, reinforcing the value of hybrid models for mentoring and career development.

Overall, findings demonstrate that hybrid work fosters well-being and autonomy while maintaining productivity, offering key insights for organisations seeking to design inclusive, flexible, and sustainable post-digital work environments. These findings contribute to understanding how digital transformation and work design interact to shape wellbeing, productivity, and career development among early-career professionals in Portugal.

Índice

1. Introdução
1.1 Antecedentes e contexto----1
1.2 Lacuna de Investigação----1
1.3 Questões de Investigação----2
1.4 Estrutura Teórica----3
1.5 Objetivos e Hipóteses de Investigação----4
2. Revisão da Literatura
2.1 Transformação Digital e Evolução dos Modelos de Trabalho----5
2.2 Produtividade, Performance e Eficiência Organizacional----5
2.3 Bem-Estar dos Trabalhadores, Balanço Vida Pessoal-Profissional e Níveis de Stress----6
2.4 Colaboração, Inovação e Coesão Organizacional----7
2.5 Recém Empregados e o Contexto Português----8
2.6 Lacuna na Investigação e Enquadramento----8
3. Metodologia
3.1 Abordagem Metodológica----11
3.2 Objetivos e Questões de Investigação----11
3.3 Conceção da Investigação----12
3.4 Fontes de Dados----12
3.5 Técnicas na Recolha dos Dados----13
3.6 Estrutura do Questionário e Enquadramento das Variáveis----13
3.7 Amostra de Dados----15
3.8 Análise e Tratamento de Dados----16
3.9 Fiabilidade e Validade----17
3.10 Considerações Éticas----17
3.11 Limitações ----18
4. Resultados----19
4.1 Questão 1----20
4.2 Questão 2----21
4.3 Questão 3----23
4.4 Questão 4----25
4.5 Questão 5----27
4.6 Questão 6----28
4.7 Questão 7----28
4.8 Questão 8----29
5. Discussão
5.1 Visão Geral dos Resultados----33
5.2 Transformação e a Natureza do Trabalho----34
5.3 Demografia, Fase de Carreira e Experiência Profissional----35
5.4 Modelo de Trabalho Híbrido, Bem-Estar e Adaptação Organizacional----36
5.5 Interpretação Teórica----37
5.6 Contribuição para a Literatura e Implicações Práticas----39
6. Conclusão----41
7. Referências Bibliográficas----43
8. Anexos----47

1. Introdução

1.1 Antecedentes e Contexto

Nos últimos 5 anos, a natureza do emprego tradicional como o conhecíamos está a passar por uma mudança estrutural, passando do trabalho presencial em escritório para uma forma de trabalho online, em que passa a ser possível cumprir as tarefas de trabalho a partir de casa com um computador e internet. Esta mudança vai requerer outro tipo de competências aos trabalhadores e influenciar também o ambiente de trabalho entre trabalhadores. Esta transformação, em Portugal e em todo o mundo mudou completamente os padrões de desempenho, bem-estar, horário de trabalho, tarefas cumpridas, liderança, comunicação, responsabilidade e adaptabilidade de todos os envolvidos.

Isto vai levantar uma questão: qual é o melhor modelo de trabalho para os trabalhadores que começaram recentemente a sua carreira? Híbrido, remoto ou presencial.

Estudos recentes refletem tanto progresso como algumas contradições, revelando que a transformação digital oferece flexibilidade e eficiência, mas também introduz novos desafios à coesão e bem-estar. A transformação digital ampliou as opções de onde e quando o trabalho é realizado (Susanti et al., 2023), mas os resultados dependem da adaptação ao nível da gerência e da cultura e não apenas das ferramentas (Vial, 2021). Estudos dizem-nos que horários híbridos bem concebidos podem manter a produtividade estável e reduzir a rotatividade de posições (Bloom et al., 2024) quando a comunicação e a coordenação são claras (Selvaraju & Mohd Anuar, 2024). Outros autores alertam que o modelo híbrido pode fracassar sem uma reformulação dos processos, podendo levar a problemas de coordenação e ao enfraquecimento da cultura (Keliher et al., 2023). Ao que ao bem-estar diz respeito, a flexibilidade muitas vezes melhora o equilíbrio, mas a conectividade constante pode confundir os limites e sobrecarregar a atenção (Shirmohammadi et al., 2022; Yang et al., 2022). Em Portugal, o teletrabalho expandiu-se sob um quadro jurídico em mudança que visa equilibrar a flexibilidade com a proteção (Ferreira, Pereira da Costa, & Asensio, 2024), e estudos nacionais relatam tanto ganhos com menos deslocações como riscos ligados ao isolamento e à incerteza de funções (Veloso & Gonçalves, 2022)

1.2 Lacuna de Investigação

Sabe-se muito pouco sobre como essas mudanças influenciam os profissionais em início de carreira em Portugal. Grande parte dos dados que estão disponíveis pertencem a cargos de

gerência ou de empregados em empresas multinacionais, com poucos estudos que distinguem as fases de carreira dos profissionais, isto é, os estudos são mais gerais não havendo distinção entre os recéns empregados e trabalhadores que estão no ativo, e muitas vezes nas mesmas empresas, por várias décadas e claro com outros tipos de posição na empresa, uma fase profissional de carreira completamente diferente. Tem havido ao longo dos anos, pouca investigação sobre como certas práticas digitais como a periodicidade de reuniões, trabalho flexível, ou o controlo de tarefas, se relacionam ou não com o equilíbrio mental e stress do grupo de trabalho, bem como o cargo ocupado, os anos de experiência e idade influenciam as preferências pelo trabalho híbrido, remoto ou presencial. Embora a dinâmica geral do trabalho em modo digital esteja bem documentada, a experiência destes recéns empregados em Portugal continua pouco explorada. Abordar esta lacuna identificada, contribui tanto para o debate académico sobre a transformação digital como para a realização pratica de políticas de trabalho híbrido inclusivas.

Esta dissertação vai abordar esta lacuna importante, investigando então como a transformação digital vai afetar os padrões do trabalho e o quotidiano dos profissionais em faze inicial da carreira em Portugal, em trabalhos geralmente de escritório (marketing, gestão, consultoria, IT). Vai investigar a conexão entre os vários regimes de trabalho e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, stress e produtividade, e ainda se estas relações variam com a idade, nível profissional e experiência.

1.3 Questões de Investigação

Três perguntas orientam o estudo:

Q1: Como é que a transformação digital afeta a produtividade, a flexibilidade e a realização das tarefas e sua comunicação em ambientes híbridos, remotos e presenciais?

Esta pergunta explora as consequências organizacionais e comportamentais da digitalização, examinando como a integração tecnológica e às suas alterações associadas influenciam os processos diários de trabalho e o desempenho da empresa.

Q2: Como é que estes vários modelos de trabalho podem influenciar o bem-estar, o balanço vida pessoal-profissional e o stress?

Esta pergunta centra-se na dimensão humana com a integração do digital, avaliando se a flexibilidade vai servir como um recurso que beneficia o bem-estar ou uma nova exigência que pode contribuir para uma fadiga e ser prejudicial a certos níveis.

Q3: Como é que os fatores demográficos vão ser importantes na adaptação e nas preferências dos modelos de trabalho?

Esta questão reconhece que a transformação digital é vivida de forma diferente ao longo das fases de carreira e vida, e visa identificar como as características pessoais e profissionais são afetados de diferente forma pelos diferentes modelos de trabalhos

Em conjunto, estas questões de investigação vão identificar quais as formas de trabalho digital que melhor apoiam o desempenho sustentável, o bem-estar e o desenvolvimento profissional dos recém-empregados em início de carreira.

1.4 Estrutura Teórica

Duas estruturas complementares orientam a análise. O modelo Job Demands-Resources (JD-R) (Procura de trabalho – recursos) explica como os resultados dos funcionários dependem do equilíbrio entre as exigências do trabalho, como a carga de trabalho, pressão de disponibilidade e fadiga digital, e os recursos do trabalho como autonomia, noção dos limites e apoio social (Coulston et al., 2025). Este modelo é particularmente relevante para o trabalho híbrido e remoto, onde as mais valias digitais podem aumentar a flexibilidade, ao mesmo tempo que podem introduzir novas formas de tensão.

Work Design Theory (WDT) (Teoria do Design do Trabalho) oferece uma perspetiva ao nível das tarefas, examinando como elementos estruturais, tais como a autonomia, a interdependência e o feedback moldam a motivação, o envolvimento e o desempenho em ambientes mediados digitalmente (Parker, 2022). Esta perspetiva ajuda a explicar como a configuração das tarefas e dos sistemas de comunicação influencia a capacidade dos funcionários de se adaptarem e terem um desempenho eficaz em ambientes híbridos.

A integração destas duas teorias fornece uma estrutura global para abordar as questões de investigação do estudo. O modelo JD-R capta como a transformação digital afeta o bem-estar através de mudanças nas exigências e recursos, enquanto a WDT esclarece como as características do design de trabalho determinam a produtividade e o trabalho em equipa. As duas teorias juntas, explicam porque alguns modelos de trabalho híbridos e remotos melhoram o bem-estar e a performance da equipa, enquanto outros modelos também eles híbridos e remotos, contribuem para o stress e a desconexão entre equipa, havendo assim uma ligação direta entre a teoria com as experiências de cada um em fase inicial de carreira profissional em Portugal.

1.5 Objetivos e Hipóteses da Investigação

A minha dissertação tem então três objetivos:

1. Analisar como a transformação digital remodelou os padrões do trabalho em Portugal, com foco na aparição do trabalho híbrido, remoto e no já conhecido presencial.
2. Avaliar a correlação entre estes modelos de trabalho e o bem-estar, níveis de stress e balanço vida pessoal-profissional dos trabalhadores em fase inicial de carreira
3. Examinar como certos fatores demográficos, mais especificamente, a idade, anos de experiência e a função desempenhada na empresa, vão influenciar a preferência do modelo de trabalho desejado e a sua adaptação a novos ambientes e formas de trabalho.

Com base nas teorias JD-R e WDT (Procura de Trabalho- Recursos e Teoria do Design de Trabalho) foram levantadas quatro hipóteses:

1) O modelo de trabalho híbrido está associado como um maior balanço de vida pessoal-profissional e níveis de stress mais reduzidos, do que o modelo tradicional de trabalho totalmente presencial.
2) Maior autonomia e boa separação do tempo em trabalho digital e tempo pessoal estão associados a um maior bem-estar e maior satisfação dos trabalhadores.
3) Profissionais em início de carreira com maior experiência ou funções de chefia mostram preferências mais fortes pelo trabalho remoto devido aos seus maiores níveis de confiança, autorregulação e independência nas tarefas.
4) A produtividade aumenta com a transformação digital quando a comunicação e a liderança são eficazes

Estes objetivos e hipóteses estruturam a metodologia e vão enquadrar as análises empíricas dos Resultados e da Discussão. Em conjunto, fornecem um quadro coerente para testar então como a transformação digital e os diferentes modelos do trabalho interagem para moldar o bem-estar e performance dos trabalhadores. Ao conectar as experiências individuais de cada um às estruturas organizacionais, o estudo visa contribuir com observações teóricas e orientações práticas sobre como profissionais em início de carreira podem ter sucesso em ambientes híbridos.

2. Revisão da Literatura

2.1 Transformação Digital e a Evolução dos Modelos de Trabalho

A transformação digital remodelou a forma como o trabalho pode ser realizado, redefinindo onde, quando e como, é que os trabalhadores colaboram. Os avanços nas infraestruturas digitais, na comunicação através do digital e na inteligência artificial permitiram que o trabalho transcendesse as fronteiras tradicionais de lugar e tempo (Susanti et al., 2023). No entanto, segundo Vial (2021), a transformação digital não é puramente tecnológica, ela também exige adaptação cultural e administrativa. Banerjee (2023) enfatiza ainda que uma transformação digital eficaz requer não só a adoção de novas tecnologias, mas também a requalificação dos funcionários e a reformulação dos fluxos de trabalho para alinhar as capacidades humanas com as inovações tecnológicas.

A pandemia da COVID-19 acelerou essas mudanças obrigando as organizações a adotar modelos de trabalho remotos e híbridos (Selvaraju & Mohd Anuar, 2024). Esta transformação reflete uma reestruturação global mais ampla do trabalho, em que a digitalização aumentou a flexibilidade, mas também introduziu algumas disparidades entre os setores digitalmente avançados e os que não o são (Reyes & Parayil, 2021). Em Portugal, esta transformação acabou por coincidir com uma nova legislação que entrou em vigor que procura equilibrar a flexibilidade gerada por este avanço tecnológico no mundo do trabalho com a proteção dos funcionários (Ferreira et al., 2024). Bican et al (2023) também observou que a transformação digital pode promover culturas de trabalho mais inovadoras e mais colaborativas quando os modelos híbridos forem implementados estrategicamente e com uma liderança forte. Esta combinação de evolução tecnológica e alteração legislatória posicionou as empresas portuguesas no centro experimental do trabalho híbrido. Apesar deste progresso, as implicações a longo prazo da transformação digital no desempenho e bem-estar permaneceram incertas.

2.2 Produtividade, Performance e Eficiência Organizacional

Estudos sobre a produtividade em ambiente de trabalho digital e híbrido apresentam evidências contraditórias. Alguns mostram efeitos neutros ou positivos quando apoiados por sistemas tecnológicos e liderança eficazes (Presti et al., 2023; Selvaraju & Mohd Anuar, 2024). Por exemplo, Haryanto e Rahmawati (2024) descobriram que organizações que integram ferramentas digitais com formatação continua dos funcionários alcançaram maior desempenho e eficiência operacional, particularmente em setores baseados no conhecimento. Bloom et al. (2024) afirma que um modelo híbrido com dois dias remotos por semana, mantinha a

produtividade e reduzia a rotatividade. Da mesma forma, O Bureau of Labor Statistics (2024) dos EUA relatou que modelos de trabalho híbridos bem geridos podiam sustentar e até mesmo melhorar o desempenho de cada negócio. Esses resultados coincidem com as conclusões de Ahmed et al. (2023), que observou que o sucesso do trabalho híbrido depende da comunicação e da liderança e do envolvimento dos funcionários e não apenas da digitalização por si só.

Por outro lado, Cappelli e Nehmeh (2025) argumentam que o trabalho híbrido ainda não atingiu a sua plena eficácia, principalmente devido a questões de coordenação e erosão da cultura corporativa. Kelliher et al. (2023) apoia esta visão, ao enfatizar que o trabalho flexível só melhora a produtividade quando a parte da gestão redefine os processos para o apoiar. Da mesma forma que Chukwu e Edeh (2023) destacam que, sem uma cultura digital favorável e mecanismos de monotorização adequados, os sistemas híbridos podem até reduzir a eficiência, aumentando os atrasos na comunicação e a alguma descoordenação. No geral, as evidências sugerem que a transformação digital não gera automaticamente ganhos de eficiência. O seu sucesso depende então da adaptação ao nível da gestão, da competência digital e do alinhamento cultural.

2.3 Bem-Estar dos Trabalhadores, Balanço Vida Pessoal-Profissional e Níveis de Stress

O bem-estar dos trabalhadores é um tema central na literatura sobre o trabalho híbrido e remoto. Vários estudos demonstram que modelos de trabalho mais flexíveis melhoravam o balanço entre vida pessoal e profissional a começar por reduzir o tempo e dinheiro perdido nas deslocações até ao escritório e por aumentar a independência (Shirmohammadi et al., 2022; Wells et al., 2023). Trabalhadores em regime híbrido relatam maiores níveis de satisfação quando o seu tempo no escritório é concebido para promover a colaboração e a dinâmica de equipa. (Hybrid Workers Describe, 2024)

No entanto, essa mesma flexibilidade pode criar riscos. O trabalho remoto prolongado pode diminuir as fronteiras entre a vida profissional e pessoal, podendo levar à fadiga digital e ao isolamento físico (Gallup, 2024). De acordo com o modelo JD-R, estes resultados dependem do equilíbrio entre as exigências que o trabalho traz e os recursos, tais como a autonomia e o apoio social (Advancing Virtual and Hybrid Team Well-Being, 2025). Os regimes híbridos muitas vezes alcançam esse equilíbrio de forma mais eficaz, combinando a flexibilidade com o contacto interpessoal.

Estudos portugueses refletem esses padrões. Veloso e Gonçalves (2022) descobriram que o teletrabalho reduziu o stress da deslocação até ao escritório, mas aumentou a tensão

emocional e a indefinição de funções. Sobral (2022) observou que os riscos psicossociais continuam a não ser abordados o suficiente nas políticas do trabalho em Portugal. Juntos, estas afirmações sugerem que, embora o trabalho híbrido possa melhorar o bem-estar, vai requerer uma gestão melhor no que às fronteiras digitais diz respeito e ao nível das relações sociais.

Essas descobertas podem ser mais bem compreendidas se olharmos para o modelo de trabalho JD-R, que nos diz que o bem-estar dos funcionários resulta da interação entre as várias exigências do trabalho como a carga de trabalho, a pressão de disponibilidade, a fadiga digital e os recursos do trabalho como a autonomia, apoio social e o controlo de limites (Coulston et al., 2025).

2.4 Colaboração, Inovação e Coesão Organizacional

Outro foco significativo da investigação é o efeito da transformação digital na colaboração e na inovação. Yang et al. (2022) observou que ambientes totalmente remotos podem acabar por enfraquecer as redes profissionais informais, limitando a colaboração espontânea e a criatividade. O trabalho híbrido pode preservar essas relações, mas apenas quando as práticas de comunicação são inclusivas e consistentes (Messenger & Gschwind, 2023). Nesse contexto, Kraus et al. (2024) destaca que a transformação digital pode fortalecer a capacidade de inovação quando as empresas cultivam canais de comunicação abertos e a troca de conhecimento constante por meio de plataformas digitais. Isto sugere que o verdadeiro impulsionador da inovação não está na tecnologia em si, mas na eficácia com que ela permite que os funcionários a compartilhem, integrem e desenvolvam o conhecimento coletivo.

Estudos qualitativos recentes mostraram que equipas híbridas bem-sucedidas dependem de “micropráticas” digitais, tais como plataformas de reuniões, fluxos de informação transparentes e acesso justo aos canais de comunicação (Advancing Virtual and Hybrid Team Well-Being, 2025). Essas descobertas estão alinhadas com o autor George et al. (2024), que enfatiza que a transformação digital melhora a coordenação e o desempenho apenas quando apoiada por uma liderança que promove a comunicação baseada na confiança, clareza e aprendizagem continua. Em conjunto, estes estudos sublinham que a eficiência organizacional em contextos híbridos depende tanto das estruturas sociais e de gerência corporativa quanto das próprias tecnologias.

No que ao nível organizacional diz respeito, as empresas também estão a alinhar as políticas de trabalho remoto para reforçar a colaboração e a coesão. Por exemplo, a atualização

de 2025 da Microsoft exige três dias por semana no escritório para fortalecer a cultura de empresa, dinâmica de equipa e a partilha informal de conhecimento (Microsoft, 2025). Da mesma forma, Li et al. (2023) argumenta que os ambientes de comunicação digital transformaram a forma como a confiança e a conexão social são estabelecidas em equipas híbridas, remodelando a dinâmica de coesão e identidade partilhada em locais de trabalho dispersos. Do ponto de vista da WDT (Teoria do Design do Trabalho) o trabalho híbrido altera as características fundamentais do trabalho, como a autonomia, a independência nas tarefas, a frequência do feedback, sendo que cada um destes fatores molda a motivação e o maior desempenho de cada um dos funcionários (Parker, 2022)

2.5 Recém Empregados e o Contexto Português

Embora a investigação sobre o trabalho flexível tenha crescido rapidamente, relativamente poucos estudos se concentram nos profissionais que estão em início de carreira. Este grupo enfrenta desafios distintos relacionados com a aprendizagem, a visibilidade e a progressão na carreira. Estudos noutros contextos europeus mostram que o trabalho híbrido pode equilibrar a autonomia com a mentoria, promovendo o desenvolvimento nesta fase inicial de carreira (Oakman et al., 2020; Carnevale & Hatak, 2020; Kniffin et al., 2021). No entanto, estes acordos também podem limitar a aprendizagem informal e dificultar a socialização profissional.

Em Portugal, a investigação empírica continua a ser limitada. A maioria dos estudos sobre o teletrabalho centra-se na vida familiar ou na mobilidade, em vez da progressão em início da carreira (Veloso & Gonçalves, 2022). Dada a rápida digitalização da economia portuguesa e a concentração de jovens profissionais em setores como a tecnologia, finanças e consultoria, existe uma necessidade clara de investigação sobre como os modelos digitais vão moldar estas experiências, a produtividade, o desempenho e o bem-estar. No entanto, os comentários profissionais refletem um reconhecimento crescente dos efeitos duplos do trabalho remoto, como uma maior felicidade e maior flexibilidade, mas sempre com desafios no que à manutenção das relações sociais e limites diz respeito (HR Portugal, 2025). Isto destaca que os trabalhadores de Portugal vão enfrentar tensões semelhantes às identificadas internacionalmente.

2.6 Lacuna na Investigação e Enquadramento

A literatura revela um grande consenso de que a transformação digital e o trabalho híbrido estão a redefinir os níveis de produtividade, de colaboração entre equipa e o bem-estar geral dos trabalhadores. No entanto, os resultados são desiguais e dependem tanto das práticas digitais como da fase da carreira em que cada um está inserido. Poucos estudos investigam como os

padrões do trabalho digital influenciam o stress, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e o desempenho destes profissionais em início de carreira. Alguns padrões do trabalho digital são os hábitos de comunicação, a carga de reuniões e uma gestão de limites entre o pessoal e o profissional, sendo importante manter o profissionalismo nestas alturas não misturando as duas vertentes. Alem disto, poucas pesquisas examinaram estas dinâmicas no nosso contexto português.

Este estudo aborda estas lacunas, concentrando se em profissionais em Portugal e que estão em fase inicial de carreira, profissionais que estão agora a adaptar-se a ambientes de trabalho digitalizados. Este estudo vai investigar não apenas a dimensão estrutural dos modelos híbridos, remotos e presenciais, como também as práticas comportamentais que definem cada um destes modelos de trabalho. Fatores demográficos como o papel na empresa, os anos de experiência na área, e a idade vão ser analisados para compreender como o estado em que a carreira se encontra influencia a adaptação a um novo modelo de trabalho. As seguintes questões de investigação vão então orientar o estudo:

1) Como é que a transformação digital influência a produtividade, flexibilidade e a colaboração entre elementos da mesma empresa em híbrido, remoto e presencial?
2) Como é que modelos de trabalho híbrido e remoto afetam o bem-estar, balanço vida pessoal-profissional e níveis de stress, de profissionais em início de carreira?
3) Como é que os fatores demográficos, tais como a idade, anos de experiência e função desempenhada na empresa, influenciam a adaptação a estes novos modelos de trabalho?

Ao abordar estas questões, esta dissertação vai então contribuir para uma melhor compreensão da dimensão humana na transformação digital, explorando como os jovens profissionais negoceiam, evoluem e vivem nestes ambientes de trabalho de constante evolução e mudança. Tendo por base as duas teorias JD-R e WDT, este estudo vai examinar como é que os profissionais em início de carreira vão lidar com as exigências e novos recursos digitais em ambientes híbridos, remotos e presenciais, e como vão variar os níveis de autonomia, independência e gestão de limites, e como estes vão afetar o bem-estar e o desempenho destes trabalhadores (Coulston et al., 2025; Parker, 2022)

3. Metodologia

3.1 Abordagem Metodológica

Esta investigação analisa como a transformação digital remodelou as práticas no local de trabalho e as experiências dos funcionários em Portugal, nomeadamente os profissionais em início de carreira que trabalham em ambientes híbridos, remotos ou presenciais. O estudo responde à lacuna de investigação identificada na revisão de literatura e que destaca a compreensão algo limitada da perceção e adaptação dos jovens profissionais a novos modelos de trabalho pós pandemia.

A investigação vai adotar uma forma de exploração quantitativa, complementada por testemunhos qualitativos derivados de respostas a um inquérito com certas perguntas de resposta aberta. A abordagem geral é dedutiva, baseando-se em teorias existentes sobre a digitalização, o bem-estar dos funcionários e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional para testar a sua relevância no contexto dos ambientes de trabalho híbridos emergentes.

O estudo é de natureza descritiva, pois visa mapear os padrões atuais dos modelos de trabalho, preferências e impactos sentidos, em vez de aceitar a causalidade. Foi então realizado um desenho transversal, tendo sido obtido dados num específico momento para apanhar e identificar um instante das experiências de trabalho entre profissionais em início de carreira.

3.2 Objetivos e Questões da Investigação

Com base na lacuna existente na investigação, o estudo persegue três objetivos gerais:

- Analisar como a transformação digital influenciou os modelos de trabalho (híbrido, remoto e presencial) entre profissionais em início de carreira.
- Analisar a relação entre os modelos de trabalho existentes e o balanço destes trabalhadores entre a vida pessoal-profissional e os seus níveis de stress e burnout.
- Explorar como os fatores demográficos (idade, anos de experiência, função na empresa) influenciam as preferências dos trabalhadores nos seus modelos de trabalho ideais e como é que influenciam também a adaptação a novos ambientes de trabalho.

As seguintes questões de investigação orientam o estudo:

1) Como é que a transformação digital influência a produtividade, flexibilidade e a colaboração entre elementos da mesma empresa em híbrido, remoto e presencial?

2) Como é que modelos de trabalho híbrido e remoto afetam o bem-estar, balanço vida pessoal-profissional e níveis de stress, de profissionais em início de carreira?

3) Como é que os fatores demográficos, tais como a idade, anos de experiência e função desempenhada na empresa, influenciam a adaptação a estes novos modelos de trabalho?

O questionário foi estruturado em torno destas questões de investigação, incorporando tanto questões abertas como questões de escolha múltipla para fornecer uma compreensão equilibrada das tendências e motivações essenciais.

3.3 Conceção da Investigação

Procedeu se então a uma abordagem de pesquisa de métodos mistos, com uma recolha de dados quantitativos e uma recolha de dados qualitativos. As perguntas quantitativas capturaram tendências mensuráveis nas preferências de trabalho, níveis de stress e equilíbrio entre vida profissional e pessoal, enquanto as perguntas abertas forneceram contexto qualitativo e permitiram aos inquiridos elaborar sobre as suas experiências.

Esta abordagem garante amplitude e profundidade, pois os dados quantitativos estabelecem padrões gerais em toda a amostra, enquanto os comentários qualitativos revelam o significado subjetivo que os participantes atribuem ao trabalho híbrido e remoto. A integração de ambas as formas de dados vai reforçar a interpretação e está em sintonia com as melhores práticas recentes em investigação organizacional e comportamental.

3.4 Fontes de Dados

O estudo baseou-se principalmente em dados primários recolhidos através de um questionário online estruturado, concebido e distribuído pelo investigador. O questionário foi criado utilizando o Google Forms e divulgado através de redes profissionais no Linkedin e da rede de ex-alunos de uma universidade, a universidade ISCTE pela qual o investigador está matriculado, estando na altura a estudar na Universidade Stockton University em New Jersey nos Estados Unidos, universidade na qual o investigador estava a frequentar o semestre aquando do início da realização desta investigação, num programa de intercambio estudantil. Ao realizar este questionário, foi então possível alcançar um bom número de participantes elegíveis para o estudo, 82 recéns empregados nestas áreas do estudo e em Portugal.

Como referido, à data da conceção do questionário, o investigador encontrava-se a estudar nos Estados Unidos, o questionário ainda que para realizar em ex alunos e portais

portugueses, foi efetuado em inglês, pelo que nunca foi motivo de reclamação ou qualquer tipo de barreira linguística, é de um inglês básico, e todos os inquiridos o completaram sem quaisquer tipas de problemas.

Dados secundários da literatura académica apoiaram a interpretação dos resultados, permitindo a comparação com descobertas anteriores de revistas científicas indexadas no portal SCOPUS, Web of Science e Google Académico. Estas fontes forneceram uma base teórica para a conceção do estudo e ajudaram a contextualizar as descobertas dentro de debates académicos mais amplos sobre a transformação digital, o trabalho híbrido e o bem-estar dos colaboradores.

3.5 Técnicas na Recolha dos Dados

Os dados foram recolhidos por meio de um inquérito online distribuído entre abril e junho de 2025. O questionário consistia em oito perguntas principais correspondentes aos objetivos da pesquisa e subtemas identificados na revisão da literatura. O questionário completo utilizado na recolha de dados encontra-se disponível no Anexo: *Survey Questions.*

O questionário incluía perguntas fechadas de escolha múltipla (usando escalas nominais, ordinais e de intervalo) e perguntas abertas, permitindo que os inquiridos expandissem as suas perspetivas. As perguntas de resposta fechada identificaram algumas métricas quantitativas, como o modelo de trabalho atual e o preferido, a classificação entre o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e uma pontuação sobre os níveis de stress e burnout. As perguntas de resposta aberta forneceram dados qualitativos sobre os benefícios que os inquiridos sentiram, e os desafios e as motivações por trás dessas classificações quantitativas.

O formato online foi o escolhido pela facilidade de acesso e custo-benefício, até porque na altura da realização deste questionário emitido em Portugal, o investigador encontrava-se a estudar nos Estados Unidos, pelo que este seria o único método que fazia sentido. A participação foi voluntária, anónima e conduzida de acordo com os padrões éticos de pesquisa, garantindo a confidencialidade e a proteção dos dados.

3.6 Estrutura do Questionário e Enquadramento das Variáveis

A estrutura do questionário foi baseada em duas perspetivas teóricas complementares: o modelo Job Demands-Resources (JD-R) e o modelo Work Design Theory (WDT). De acordo com o JD-R, o bem-estar dos trabalhadores surge da interação entre as exigências do trabalho, por exemplo, a sobrecarga digital, o deslocamento, as relações entre equipa e os recursos do

trabalho, tais como, a autonomia, o apoio social e o controlo de limites (Coulston et al., 2025). A teoria do WDT vai complementar esta abordagem, focando-se na forma como as características do trabalho, tais como a autonomia, interdependência de tarefas e o feedback afetam a motivação e o desempenho em contextos mais digitais (Parker, 2022). Neste estudo, o modelo de trabalho, seja híbrido, remoto ou presencial é conceptualizado para moldar tanto as exigências como os recursos, enquanto o modelo híbrido modera a forma como as práticas digitais influenciam o bem-estar e o stress.

O questionário consistiu em oito perguntas principais, divididas em duas secções temáticas para garantir um fluxo lógico e um alinhamento direto com os objetivos do estudo e as questões de investigação

Secção A – Modelos de Trabalho e Impacto Pessoal (Q1-Q5)

Esta secção investigou os modelos de trabalhos atuais e preferidos dos participantes, os impactos pessoais do trabalho híbrido e remoto, o equilíbrio entre vida profissional e pessoal relatado pelos inquiridos e os níveis de stress e burnout. Estas variáveis abordaram diretamente as questões de investigação 1 e 2, examinando como a transformação digital e os novos modelos de trabalho influenciam os resultados pessoais e profissionais

Secção B – Informações Profissionais e Demográficas (Q6-Q8)

Esta secção reuniu informações básicas, incluindo a função na empresa, anos de experiência e faixa etária. Estas variáveis demográficas foram essenciais para analisar como a fase de carreira e o contexto profissional influenciam as preferências no modelo de trabalho desejado, estando respondido na Questão de Investigação 3.

O mapeamento seguinte demonstra como cada pergunta de pesquisa se alinha às questões de investigação e aos tipos de variáveis:

Questões de Questionário	**Variável Medida**	**Número de Pergunta**	**Tipo de Variável**
Q1: Modelo de Trabalho Atual	Híbrido/ Remoto/ Presencial	RQ1, RQ2	Nominal
Q2: Modelo de Trabalho Preferido	Preferência de Trabalho	RQ1, RQ2	Nominal/ Qualitativa

Q3: Impacto Pessoal do Trabalho Híbrido/ Remoto	Alteração no Bem-Estar	RQ1, RQ3	Ordinal
Q4: Balanço Vida Pessoal-Profissional	Escala de Satisfação do Balanço de Vida Pessoal-Profissional (1-5)	RQ1, RQ3	Ordinal
Q5: Burnout e Níveis de Stress	Escala de Nível de Stress (17)	RQ3	Ordinal
Q6: Cargo na Empresa	Posição Hierárquica (colaborador individual/ cargo de chefia)	RQ2	Nominal
Q7: Anos de Experiência	Anos de Experiência na Área (1-10)	RQ2	Ordinal
Q8: Idade	Idade	RQ2	Quantitativa

Esta estrutura garantiu a consistência interna entre o questionário realizado e o quadro teórico desenvolvido na revisão de literatura.

Cada pergunta foi conectada a conceitos específicos, tais como a transformação digital, a flexibilidade e o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e o stress, para fornecer dados quantitativos para a interpretação estatística e comentários qualitativos sobre as experiências individuais de cada um. A inclusão de variáveis nominais, ordinais e qualitativas na tabela reflete os métodos mistos do estudo e a diversidade de dados recolhidos. As variáveis nominais recolhem dados importantes como o modelo de trabalho escolhido e as variáveis ordinais permitem a classificação das suas perceções e atitudes. As respostas abertas de variável qualitativa oferecem profundidade e nuances além das respostas numéricas. Esta combinação fortalece tanto a validade quanto a riqueza interpretativa dos resultados, permitindo uma compreensão mais abrangente de como os profissionais em início de carreira vivenciam o trabalho híbrido e remoto.

3.7 Amostra de Dados

A população-alvo é composta por profissionais em início de carreira em Portugal, com idades compreendidas entre os 22 e os 35 anos, empregados em setores digitalmente integrados como

finanças, consultoria, serviços de IT, Tecnologia e marketing. Estas indústrias foram as selecionadas porque representam a frente da transformação digital e a adoção generalizada de práticas de trabalho híbridas e remotas. Os participantes deveriam ter experiência direta em pelo menos um modelo de trabalho mediado digitalmente, como é o modelo híbrido e o remoto, e experiência também em modelo presencial, para existir uma base de comparação.

Foram obtidos dados de cerca de 150 participantes no questionário, através da rede profissional Linkedin e de plataformas de ex-alunos universitários, que levaram à colheita dos dados. Foram utilizadas perguntas de triagem para verificar a elegibilidade do seu testemunho para o estudo, com as primeiras 3 questões para então analisar a elegibilidade. A primeira pergunta foi para averiguar se o inquirido estava de momento a trabalhar em Portugal. A segunda pergunta averiguou se os inquiridos já tinham ou não tido alguma experiência a trabalhar remotamente seja de forma híbrida ou 100% online. E a 3 pergunta para saber se o inquirido é da área que o meu estudo se inclina, IT, marketing, Finanças, Consultoria e Tecnologia.

Apos os procedimentos de limpeza de dados que envolveu a remoção de certos testemunhos que não cumpriam os critérios, foram então retidas 82 respostas válidas para análise, representando uma taxa de aproveitamento de aproximadamente 55%. A amostra alcançou uma distribuição equilibrada em termos de representação de género e setor, alinhando-se com o objetivo de analisar experiências variadas em contextos profissionais.

Embora a utilização da amostragem por conveniência imponha limitações à generalização estatística, a amostra resultante fornece um conjunto de dados robustos, adequados para a analise descritiva e comparativa. A diversidade dentro da amostra aumenta a validade ecológica, oferecendo testemunhos de valor sobre como profissionais em início de carreira em Portugal vivenciam a transformação digital e os modelos de trabalho híbridos em contextos profissionais diários.

3.8 Análise e Tratamento de Dados

Os dados foram exportados do Google Forms para o Microsoft Excel e para o SPSS para limpeza e análise estatística. Antes da análise, todas as respostas foram revistas para remover entradas incompletas ou duplicadas, garantindo assim a fiabilidade dos dados.

Os dados quantitativos foram examinados usando estatísticas descritivas, como frequências, médias e percentagens, para identificar padrões gerais e diferenças entre trabalhadores híbridos,

remotos e presenciais. Também foram feitas comparações entre variáveis demográficas, incluindo idade, anos de experiência e nível de função, para explorar como esses fatores influenciaram as perceções dos participantes sobre o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, stress e produtividade.

As respostas abertas foram analisadas qualitativamente usando uma abordagem temática simples. As respostas foram lidas várias vezes para identificar ideias recorrentes, que foram agrupadas em temas comuns. Isto ajudou a cativar o raciocínio dos participantes e as suas reflexões pessoais por trás das suas respostas quantitativas.

Os dois tipos de dados foram então reunidos para fornecer uma visão geral mais clara. Os resultados quantitativos destacaram as tendências gerais, enquanto os comentários qualitativos adicionaram contexto e algum significado a esses padrões. Essa combinação fortaleceu a interpretação das descobertas e garantiu que os resultados permanecessem estritamente alinhados com as questões e objetivos da pesquisa.

3.9 Fiabilidade e Validade

Para aumentar a fiabilidade, o questionário foi revisto por três profissionais em início de carreira antes da sua distribuição completa, a fim de garantir clareza, fluxo lógico e uma maior facilidade de compreensão. A inclusão de questões de escolha múltipla e de resposta aberta aumentou ainda mais a consistência deste questionário, garantindo dados mensuráveis e interpretativos ao mesmo tempo.

A fiabilidade também foi apoiada pelo tamanho da amostra (n=82), que é suficientemente substancial para pesquisas sociais exploratórias e suficiente para obter padrões estáveis. A validade do mesmo foi garantida através do alinhamento com as ideias discutidas na revisão da literatura.

No entanto, embora a amostra final tenha demonstrado confiabilidade sustentável, a validade deste podia sempre ser melhorada através de uma amostra maior ou mais estratificada, incluindo talvez profissionais em meio e fim de carreira, podendo assim realizar uma análise mais comparativa

3.10 Considerações Éticas

Toda a recolha de dados seguiu práticas éticas-padrão de investigação. A participação no inquérito foi voluntária, e os inquiridos eram livres de ignorar perguntas ou desistir a qualquer momento. Nenhuma informação pessoal ou de carácter identificável, como nomes ou detalhes de local de trabalho, foi recolhida, mantendo assim o anonimato e a confidencialidade.

Uma breve nota no início do questionário informava apenas os participantes que as suas respostas seriam utilizadas apenas para fins académicos e armazenadas de forma segura. Também lhes foi dada a opção de contactar o investigador antes ou depois de preencher o questionário, caso lhes fosse desejado obter mais informações sobre o estudo.

Todos os dados foram armazenados em ficheiros protegidos por palavra-passe, acessíveis apenas ao investigador e, nenhuma resposta partilhada com terceiros. Estas medidas garantiram então que a privacidade e o consentimento dos participantes fossem totalmente respeitados durante todo o processo de pesquisa.

3.11 Limitações

As principais limitações do estudo decorrem da dimensão da amostra e do seu desenho transversal. Embora 82 respostas válidas representem uma base credível para uma análise exploratória, uma amostra maior e mais equilibrada em termos setoriais poderia aumentar a representatividade e permitir comparações estatísticas mais robustas entre indústrias.

Alem disso, o estudo baseia-se em perceções auto-relatadas, que podem ser influenciadas por interpretações pessoais, ou estados emocionais temporários. Este questionário vai captar um único momento no tempo, limitando a capacidade de observar como as atitudes ou o bem-estar evoluem à medida que as práticas de trabalho híbridas amadurecem

As restrições de tempo e recursos também significaram que a amostragem probabilística e o acompanhamento longitudinal não foram viáveis. Estudos futuros poderiam abordar essas limitações, tais como incluir amostras ao longo da carreira e observar se as preferências e os resultados se desenvolveram ou não ao longo do tempo.

Apesar dessas restrições, a metodologia escolhida continua sendo adequada aos objetivos do estudo, fornecendo assim uma base confiável e eticamente sólida para compreender as experiências de profissionais em início de carreira em trabalho híbrido, remoto e presencial, no contexto da transformação digital.

4. Resultados

Este capítulo apresenta os resultados do inquérito realizado com 82 profissionais em início de carreira em Portugal. Todos os participantes cumpriam os critérios de elegibilidade: estavam empregados em Portugal, trabalhavam em setores como Finanças, Consultoria, IT, Marketing ou Tecnologia, tinham experiência com regimes remotos ou híbridos e tinham entre 22 e 35 anos de idade com menos de 10 anos de experiência nestas áreas. Estes resultados captam as perspetivas de uma população que está atualmente a atravessar uma fase evolutiva a nível da implementação do digital no trabalho.

Os resultados estão estruturados em torno das perguntas centrais do inquérito que foram concebidas para analisar:

- Os regimes de trabalho atuais
- Os modelos de trabalho preferidos
- O impacto pessoal do trabalho híbrido e remoto
- O equilíbrio entre vida pessoal e profissional
- Os níveis de stress e burnout

Seguem se as variáveis demográficas:

- Função na empresa
- Anos de experiência profissional
- Idade

Estas variáveis fornecem então contexto para a interpretação das principais conclusões

As questões do questionário (Q1-Q8) foram concebidas para abordar as três questões da investigação descritas no capítulo da Metodologia.

A Q1 e Q2 analisam como a transformação digital influenciou os modelos de trabalho. A Q3, Q4 e Q5 exploram como esses modelos afetam de facto o bem-estar, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e o stress. A Q6, Q7 e Q8 vão investigar como é que os fatores demográficos abordados influenciam nas experiências e preferências dos colaboradores. Cada conclusão apresentada neste capítulo vai contribuir diretamente para responder aos objetivos centrais do estudo.

Na apresentação dos resultados, são relatados tanto dados quantitativos como dados qualitativos. As conclusões quantitativas estabelecem padrões gerais, enquanto que os dados qualitativos ilustram experiências vividas e o raciocínio por trás desses padrões. Esta abordagem

mista não só identifica as tendências existentes como também proporciona uma compreensão mais elaborada das razões pelas quais elas surgem.

Questão 1: Modelo de Trabalho atual

Os inquiridos começaram por indicar o seu modelo de trabalho atual, escolhendo entre híbrido, totalmente remoto ou totalmente presencial. Os resultados estão apresentados na Tabela 1, com a maioria dos inquiridos (50 dos 82; 61%) a trabalhar em regime híbrido, e de seguida a predominar o regime de trabalho remoto (20 dos 82) correspondendo a 24%, enquanto que apenas 12 inquiridos trabalham em regime totalmente presencial nos seus atuais trabalhos.

Modelo de Trabalho	Número (n)
Híbrido	50
Totalmente Remoto	20
Totalmente Presencial	12

Tabela 1: Modelos de Trabalho Atuais dos Inquiridos (n = 82)

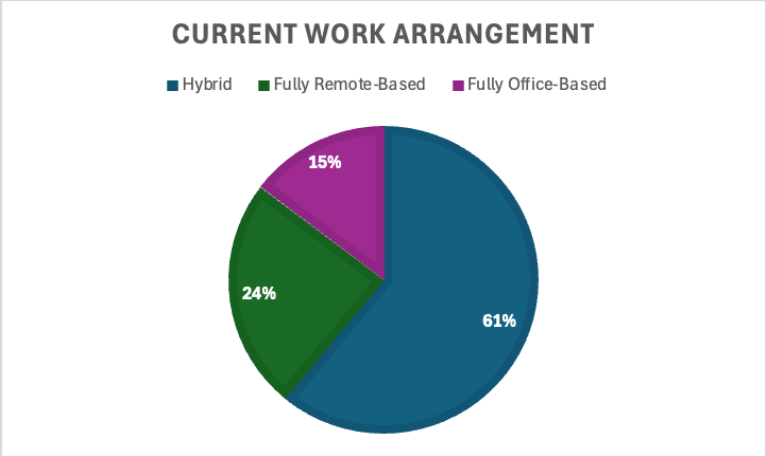


Figura 1: Modelo de Trabalho Atual

A figura 1 apresenta um gráfico que nos mostra de forma esclarecedora os resultados da primeira pergunta. Mostra que o trabalho híbrido predomina entre os inquiridos, revelando uma boa flexibilidade nestes setores profissionais em Portugal.

O grupo híbrido relatou comparecer por norma no escritório dois a três dias por semana, com algumas reuniões presenciais para estabelecer as tarefas de cada um a fazer em casa. Um analista financeiro ainda observou “vou ao escritório duas vezes por semana para reuniões de relatório,

mas consigo concentrar-me melhor em casa a trabalhar", da mesma forma que um programador disse "o planeamento acontece no escritório, mas sou muito mais produtivo a programar remotamente". Estas respostas ilustram como os regimes híbridos são usados para equilibrar o trabalho em equipa com a produtividade de cada um, no seu espaço.

Os trabalhadores totalmente remotos, que apresentam quase 1\4 da amostra enfatizaram as vantagens de não terem de se deslocar diariamente para os trabalhos e da vantagem de não terem de trabalhar todos os dias sempre no mesmo ambiente. Outro programador acrescentou "costumava me deslocar diariamente 10h por semana" e outro dos inquiridos ainda observou "eu trabalho melhor sem interrupções". No entanto alguns destes também afirmaram que a ausência de contacto presencial reduziu as formas de colaboração mais informal.

O grupo mais pequeno, os que trabalham totalmente em formato presencial, sendo a maioria deste grupo trabalhador com funções que exigem alguma presença física como suporte de IT, auditoria e contabilidade. Um trabalhador de IT disse ainda "problemas com o hardware significam que tenho de estar presente no local", enquanto um auditor comentou "a minha empresa insiste em ter cinco dias de escritório, o que torna a flexibilidade impossível". Estes exemplos destacam como ainda certos tipos de trabalho continuam a exigir a presença a tempo inteiro no escritório, independentemente da preferência do colaborador.

Em suma estas conclusões mostram que o trabalho híbrido se tornou o regime dominante entre os profissionais em fase inicial de carreira em Portugal, particularmente em setores como finanças, tecnologia e consultoria. O trabalho 100% remoto também está com peso significativo nos resultados obtidos, sendo mais viável em trabalhos em que as tarefas possam ser realizadas de forma mais independente. O trabalho totalmente em escritório persiste ainda, mas principalmente mais em funções operacionais ou com elevado grau de regulação, onde a presença física é essencial.

Questão 2: Modelo de Trabalho Preferido

Os Inquiridos foram convidados a indicar o seu modelo de trabalho preferido e a explicar as razões da sua escolha. Os resultados são apresentados na Tabela 2. Surgiu uma forte preferência pelo trabalho híbrido com 54 dos participantes (66%) a preferirem este regime de trabalho. 18 destes trabalhadores preferem empregos totalmente remotos (22%) e por fim, 10 dos inquiridos a terem ainda como preferência o modelo convencional, o modelo de trabalho completamente presencial (12%).

Modelo de Trabalho Preferido	Número(n)
Híbrido	54
Totalmente Remoto	18
Totalmente Presencial	10

Tabela 2: Modelo de Trabalho preferido pelos inquiridos

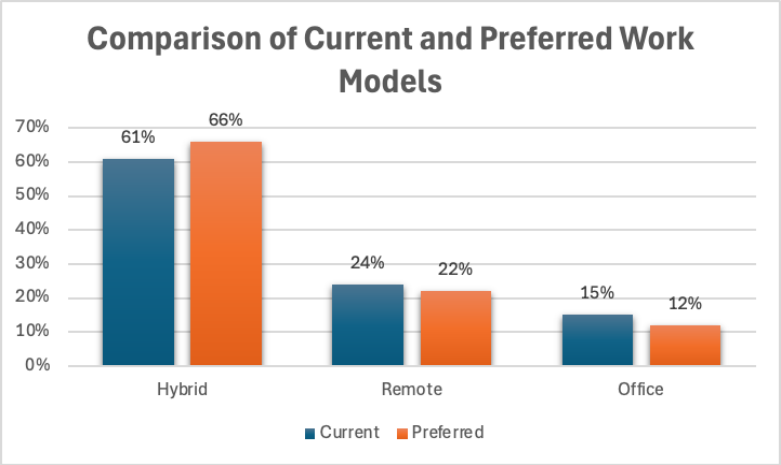


Figura 2: Comparação entre os Modelos de Trabalho Atuais e os Preferidos

A Figura 2 destaca visualmente a grande procura por trabalhos com regime híbrido. A pequena diferença entre os níveis atuais e os preferidos indica nos que os modelos híbridos estão a satisfazer em grande parte as necessidades profissionais atuais, embora ainda haja margem para um aperfeiçoamento.

O predomínio das preferências híbridas reflete o equilíbrio entre a flexibilidade e a colaboração. Os participantes descreveram o trabalho híbrido como "o melhor dos dois mundos". Um inquirido comentou "dá-me flexibilidade, mas mantém me ligado aos colegas" enquanto outro observou "dois dias em casa poupam-me o trajeto, mas os dias no escritório ajudam no trabalho em equipa". Estes exemplos ilustram como os modelos híbridos permitem aos funcionários maximizar a eficiência, mantendo a orientação, interação social e a cultura organizacional.

O trabalho totalmente remoto, embora menos popular no geral, foi valorizado por mais de um quinto dos inquiridos particularmente pelos benefícios no que à produtividade e estilo de vida diz respeito. Um programador afirmou "concentro me melhor em casa do que no escritório" sugerindo que para alguns colaboradores o regime totalmente remoto é o melhor, num mundo em que a autonomia e a economia de tempo de trabalho superam as desvantagens da redução de contacto presencial.

O grupo menor, aqueles que preferem o trabalho em tempo integral no escritório (12%), frequentemente justificam a sua escolha em termos de desenvolvimento profissional e limitar de melhor forma a vida profissional da vida pessoal. Como ainda explicou um funcionário júnior "aprendo mais rápido ao lado de colegas com mais experiência pessoalmente", enquanto outro comentou "gosto de separar o trabalho e a casa, quando saio do escritório desligo-me". Essas perspetivas destacam como os modelos de trabalho presenciais continuam a apoiar a maior aprendizagem e a manter a separação entre escritório e casa, benefícios que podem ser relevantes para aqueles que estão agora a começar as suas carreiras.

No geral, estes resultados demonstram que, embora o trabalho híbrido seja o regime dominante atualmente, e o modelo mais desejado, ainda existem variações significativas nas preferências. O híbrido é amplamente valorizado pela sua flexibilidade e equilíbrio de vida, o remoto atrai mais aqueles que procuram maior autonomia e eficiência, enquanto o regime presencial continua a ser a preferência dos funcionários que priorizam a orientação e a aprendizagem com colegas mais experientes e com mais conhecimento. Estas diferenças dizem-nos que as preferências vão ser influenciadas não só pelo estilo de vida, mas também pela fase de carreira e pelas exigências que cada trabalho exige.

Questão 3: Impacto Pessoal do Trabalho Híbrido\Remoto

Os inquiridos foram convidados a avaliar como os regimes de trabalho híbrido ou remoto afetaram as suas vidas pessoais, utilizando uma escala de cinco pontos, de muito pior a muito melhor. Os resultados estão resumidos na Tabela 3. Uma grande maioria relatou resultados positivos: 32 inquiridos (39%) indicaram que a sua situação era muito melhor, enquanto 21 (26%) consideraram que era um pouco melhor. Em contrapartida, 17 (21%) não relataram qualquer alteração, 8 (10%) descreveram a sua situação como um pouco pior e apenas 4 dos inquiridos (5%) afirmaram que tinha piorado muito.

Impacto na Vida Pessoal	Número(n)
Muito Melhor	32
Um Pouco Melhor	21
Indiferente	17
Um Pouco Pior	8
Muito Pior	4

Tabela 3: Impacto do Trabalho Remoto\Híbrido na Vida Pessoal (n = 82)

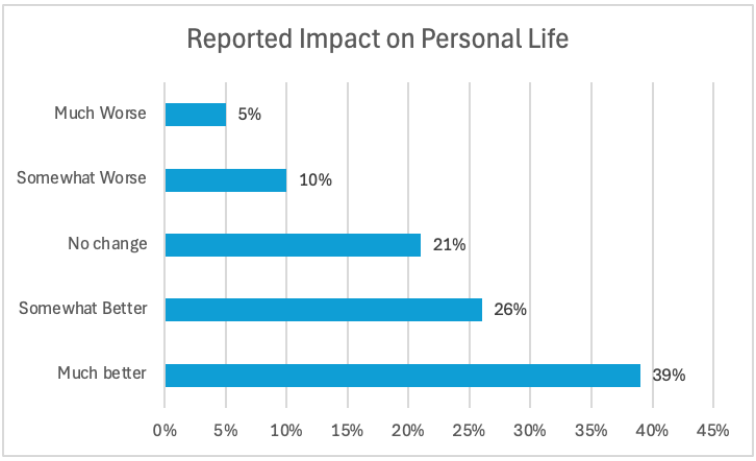


Figura 3*:* Impacto do Trabalho Híbrido e Remoto na Vida Pessoal

A Figura 3 ilustra que a maioria dos participantes relatou uma melhoria nas suas vidas pessoais devido aos modelos de trabalho flexíveis, com quase dois terços a classificar a sua experiência como “muito melhor” ou “um pouco melhor”. Este gráfico reforça a ligação positiva entre os modelos de trabalho flexíveis e o bem-estar, refletindo assim ganhos na eficiência de tempo e autonomia. No entanto, também mostra que a flexibilidade por si só não garante equilíbrio, uma vez que uma pequena minoria ainda sente isolamento ou má definição entre os seus limites de vida profissional e pessoal, revelando que existem realidades contraditórias no trabalho digital.

Os participantes que descreveram as suas vidas pessoais como muito melhores, associaram a melhoria à economia do tempo e ao aumento do bem-estar. Por exemplo, um entrevistado comentou: "Finalmente tenho tempo para ir ao ginásio à noite", enquanto outro afirmou: "Viajar menos para o trabalho me dá mais energia". Estas respostas reforçam o papel da redução do tempo no deslocamento, num maior aproveitamento do tempo na criação de rotinas mais saudáveis e prioridades pessoais.

Aqueles que relataram que as suas vidas estavam um pouco melhores enfatizaram os benefícios parciais da flexibilidade, embora reconhecessem as desvantagens. Um participante explicou: “O híbrido ajuda a equilibrar o trabalho e a família, embora não seja perfeito”, enquanto outro observou: “O trabalho remoto é bom para o foco, mas ainda sinto falta dos almoços com a equipa toda”. Estes comentários destacam que os regimes de trabalho flexíveis podem melhorar o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, mas podem reduzir as interações sociais.

Uma minoria notável não declarou nenhuma mudança ou efeitos negativos (21%), em que o tema dominante foi o facto das pressões e das cargas de trabalho permaneceram constantes, independentemente da localização. Como explicou um entrevistado: “Os prazos e a carga de

trabalho são os mesmos, apenas o local é que muda". Da mesma forma, "O trabalho ainda é stressante, o híbrido não mudou muito", refletindo-se assim como as exigências do trabalho às vezes superam ainda os benefícios contextuais.

Para aqueles que relataram uma experiência pior, as principais questões foram a fraca diferenciação entre o trabalho e a vida pessoal e a redução das conexões sociais. Um participante compartilhou: "É mais difícil desligar muitas vezes respondo e-mails às tantas da noite", enquanto outro acrescentou: "Tenho saudades das conversas espontâneas com alguns colegas". Um grupo bastante pequeno descreveu que teve resultados negativos mais graves, incluindo isolamento e desmotivação, com um participante observando: "O facto de estar sozinho a trabalhar afetou a minha motivação".

No geral, estas conclusões sugerem que os regimes híbridos e remotos têm sido amplamente benéficos para os profissionais em início de carreira, particularmente em termos de poupança de tempo e apoio ao bem-estar pessoal. No entanto, os resultados também mostram que os benefícios não são universais, existem desafios como o isolamento, o enfraquecimento dos laços sociais e as dificuldades em definir bem os limites continuam a ser significativos para alguns trabalhadores.

Questão 4: Balanço entre Vida Profissional e Vida Pessoal

O equilíbrio entre a vida profissional e pessoal foi então avaliado numa escala de 1 a 5, tendo os inquiridos sido convidados a comentar os fatores que influenciaram a sua classificação. Os resultados são apresentados na Tabela 4. O regime híbrido obteve a pontuação média mais elevada (3,8/5), seguidos pelo regime remoto (3,5/5), enquanto os trabalhadores que desempenham funções no escritório obtiveram o equilíbrio entre vida pessoal-profissional mais baixo (3,2/5).

Modelo de Trabalho	**Média (1-5)**
Híbrido	3.8
Totalmente Remoto	3.5
Totalmente Presencial	3.2

Tabela 4: Média de Balanço Vida Pessoal-Profissional dos vários Modelos de Trabalho

As respostas qualitativas destacam a razão pela qual os acordos híbridos alcançaram resultados mais positivos. Os inquiridos valorizaram a flexibilidade, um explicou: «O híbrido permite-me cozinhar o jantar com o meu namorado», enquanto que outro comentou: «Viajar menos dá-me mais tempo livre». Estes exemplos explicam o facto de os modelos híbridos oferecerem benefícios ao estilo de vida, reduzindo os custos na deslocação e mantendo a interação pessoal quando necessário.

Os trabalhadores em regime remoto, que obtiveram pontuações ligeiramente mais baixas, reconheceram os benefícios da autonomia, mas relataram dificuldades em manter os limites entre a vida profissional e pessoal. Como disse um participante: «A flexibilidade é ótima, mas sinto-me isolado», enquanto outro observou: «Um apartamento pequeno confunde os limites entre casa e escritório». Estas observações sugerem que o trabalho remoto maximiza a eficiência do tempo, mas pode criar tensões sociais quando a casa funciona também como o local de trabalho.

Os trabalhadores que estão sempre no escritório relataram os níveis mais baixos de equilíbrio, citando frequentemente o deslocamento para o trabalho e a falta de flexibilidade de horário como as principais desvantagens. Um entrevistado comentou: “Rotina mais clara, mas perco duas horas por dia no deslocamento”, enquanto outro disse: “O equilíbrio entre vida profissional e pessoal piorou, pois estou no escritório cinco dias por semana novamente”. Estas descobertas enfatizam como os requisitos rígidos do regime presencial não trazem maximização ao tempo e muita perda de energia, sendo uma barreira clara para os apologistas deste regime.

Em conclusão, os dados sugerem que o modelo híbrido é o mais sustentável para apoiar o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, uma vez que combina a eficiência do trabalho remoto com a estrutura e os benefícios Intra grupo da presença no escritório. O trabalho remoto proporciona uma flexibilidade significativa, mas pode dificultar a interação social e a separação devidamente delimitada entre realidades, enquanto que os regimes presenciais continuam a ser os mais prejudiciais para o equilíbrio entre vida profissional e pessoal devido às pressões a nível de tempo e a horários mais rígidos.

Questão 5: Burnout e Níveis de Stress

O burnout e os níveis de stress foram avaliados numa escala de 1 a 7, tendo os inquiridos sido convidados a identificar os principais fatores que contribuíram para tal. Os resultados estão

resumidos na Tabela 5. Foram observadas diferenças claras entre os diferentes regimes de trabalho: os trabalhadores em regime híbrido relataram os níveis médios de stress mais baixos (3,0\7), seguidos pelos trabalhadores em regime remoto (3,5\7), enquanto que os trabalhadores que trabalham em regime presencial revelaram níveis mais elevados de burnout (3,7\7).

Modelo de Trabalho	**Nível Médio(1-7)**
Híbrido	3.0
Totalmente Remoto	3.5
Totalmente Presencial	3.7

Tabela 5: Burnout e Nível de Stress por Modelos de Trabalho

As respostas qualitativas esclarecem essas diferenças. Os funcionários de regime híbrido destacaram frequentemente a redução do tempo de deslocamento e uma maior autonomia sobre os seus horários como as principais razões para o menor nível de stress. Como observou um participante: “Menos stress — o trânsito e o deslocamento não dominam mais o meu dia”, enquanto outro observou: “Sinto que tenho mais controlo sobre o meu tempo”. Estes comentários sugerem que os regimes híbridos não apenas economizam tempo, mas também aumentam a perceção de autonomia na gestão das cargas de trabalho.

Os trabalhadores em modelo remoto, embora se beneficiem da flexibilidade, revelaram níveis de stress ligeiramente mais elevados do que os seus colegas híbridos. O isolamento e as fronteiras fracas entre o trabalho e a vida pessoal são preocupações comuns. Um inquirido explicou: “O isolamento faz-me pensar demasiado em questões de trabalho”, e outro acrescentou: “A trabalhar por casa fico online por mais tempo”. Estas experiências indicam que o trabalho remoto pode reduzir alguns fatores de stress, enquanto introduz outros fatores importantes como a falta de conexão social e a fraca separação entre o trabalho e a vida pessoal.

Os inquiridos que trabalham no escritório registaram os níveis de stress mais elevados, atribuíram isso principalmente aos horários rígidos e às exigências da deslocação diária. Um participante ainda afirmou: “Os horários rígidos e a deslocação diária aumenta o meu cansaço”, enquanto outro refletiu: “Sinto-me esgotado após cinco dias no escritório novamente”. Tais respostas destacam como a presença a tempo inteiro no escritório continua a impor restrições estruturais que contribuem diretamente para elevado nível de stress e de burnout.

No geral, estes resultados sugerem que os níveis de esgotamento variam sistematicamente de acordo com o regime de trabalho. O trabalho híbrido parece proporcionar o equilíbrio mais eficaz, oferecendo flexibilidade sem as desvantagens do isolamento, enquanto que o trabalho remoto apresenta efeitos mistos. Em contrapartida, o trabalho totalmente presencial continua a

estar mais intimamente associado a um aumento do stress, sublinhando os custos contínuos da inflexibilidade e das deslocações para os profissionais em início de carreira.

Questão 6: Função Desempenhada na Empresa

Os Inquiridos foram então convidados a identificarem a sua posição na empresa, tendo duas opções de resposta, ou colaborador ou gestor de equipa. Os resultados estão apresentados na Tabela 6. A maioria dos participantes referiu ser colaborador individual 62 de 82 participantes (77%). Apenas 19 dos 82 identificaram-se como líderes de equipa (23%) abrangendo responsáveis por projetos, consultores séniores e líderes de departamento.

Função Desempenhada	**Número(n)**
Colaborador	63
Líder de Equipa	19

Tabela 6: Função atual desempenhada pelos inquiridos

Esta distribuição reflete o foco do estudo ser em trabalhadores que estão em fase inicial de carreira, em que a maioria dos participantes ocupa cargos juniores, procurando desenvolvimento profissional e tentando atender às expetativas do local de trabalho. O grupo que representa líderes de departamento e responsáveis por projetos revela ser os profissionais que mais responsabilidade tem, tendo esta maior probabilidade de atingir altos níveis de stress.

No geral, os dados sugerem que a maioria dos profissionais em início de carreira ocupa cargos de trabalho com regimes híbridos ou remotos influenciando não só a produtividade individual de cada um, como também as oportunidades de mentoria e de crescimento na carreira.

Questão 7: Anos de Experiência Profissional

Os inquiridos também indicaram os seus anos de experiência profissional, agrupados em 3 categorias: 1-3 anos, 4-6 anos e 7-10 anos. Os resultados estão apresentados na Tabela 7. A distribuição revela que a maioria dos participantes estava concentrada nas fases iniciais da carreira, com 28 dos 82 a referir 1-3 anos de experiência (34%), 31 com 4-6 anos (38%). Um grupo mais pequeno que conta com 23 trabalhadores acumula entre 7-10 anos de experiência (28%).

Anos de Experiência	**Número(n)**
1-3	28
4-6	31
7-10	23

Tabela 7: Anos de Experiência Profissional

Estes resultados confirmam que a amostra representa predominantemente profissionais em início de carreira com 72% dos inquiridos com menos de 6 anos de experiência. Este é um

contexto importante para interpretar as conclusões mais amplas como é o caso de por exemplo os funcionários menos experientes poderem depender mais de regimes híbridos para serem orientados de melhor forma e para uma melhor interação entre a equipa, enquanto que os trabalhadores com mais tempo de serviço podem se sentir mais à vontade para serem autónomos mesmo em ambientes remotos. Ao analisar esta variação na experiência dos profissionais, o estudo destaca como a função na empresa se correlaciona com os modelos de trabalho em que moldam as perceções de equilíbrio de vida, stress e desenvolvimento profissional.

Questão 8: Distribuição da Idade

Os colaboradores indicaram a sua idade numa pergunta de resposta aberta. Depois de recolhidos os dados da idade dos inquiridos, agrupou-se as idades em grupos dos 22-25, 26-29 e dos 30-35, como vai ser visível na Tabela 8. Foi apenas obtida uma resposta de um inquirido com idade superior aos 35 pelo que não foi possível contar com o seu contributo para o estudo. A idade média dos participantes foi de 28 anos. A maior quantidade de inquiridos encontra-se na faixa dos 26-29 com 38 trabalhadores (46%), seguido pela faixa mais nova dos 22-25 com 24 testemunhos (29%) e por fim pela faixa dos 30-35 com 20 votos e a representar 25%.

Faixa Etária	Número(n)
22-25	24
26-29	38
30-35	20

Tabela 8: Distribuição das Idades dos Inquiridos

Este perfil etário confirma que o estudo reflete principalmente as opiniões de profissionais em fase inicial de carreira. A idade é uma variável significativa, pois muitas vezes molda as preferências do regime de trabalho, nas expectativas no que à flexibilidade de horários diz respeito e na própria adaptação a modelos híbridos ou remotos. Por exemplo colaboradores mais jovens (22-25) geralmente ocupam cargos inferiores, focados na aprendizagem intensiva e com maior necessidade de mentoria. Os trabalhadores que estão na faixa etária dos 26-29 podem estar em transição na fase de carreira, assumindo uma maior independência e uma maior responsabilidade, tornando os regimes híbridos mais valiosos no equilíbrio da colaboração entre equipa e da autonomia. Enquanto isso, o grupo um pouco mais velho (30-35) está a aproximar-se de cargos mais elevados, portanto têm uma perspetiva diferente no que à progressão de carreira diz respeito e no equilíbrio da vida profissional-pessoal e na gestão de stress.

Quando juntamos os resultados da Q6, Q7 e a Q8 surgem alguns padrões claros. A maioria dos inquiridos é colaborador individual apenas com uma pouca percentagem a pertencer a líderes

de equipa. Em termos de experiência de trabalho, a maioria tinha entre 1-6 anos de experiência (72%). Este alinhamento destes três fatores, idade, anos de experiência e função desempenhada, refletem uma demografia constante. Os profissionais mais jovens com experiência mais limitada desempenham cargos mais principiantes, enquanto os funcionários mais velhos e com maior experiência estão em posições de maior responsabilidade na empresa.

Em suma, estes fatores sugerem que a idade, função desempenhada e anos de experiência estão interligados e fornecem um contexto interessante para interpretar as conclusões sobre modelos de trabalho e as suas preferências. Por exemplo, trabalhadores mais jovens e menos experientes podem sair mais beneficiados com regimes de trabalho híbridos, uma vez que estes assim proporcionam oportunidades de mentoria com os seus colegas mais experientes e ao mesmo tempo uma maior flexibilidade no trabalho. Em contrapartida, os profissionais em fase inicial de carreira, mas com mais anos de experiência, revelam preferências fortes no trabalho completamente remoto, uma vez que estão mais bem preparados para gerir tarefas de forma independente e tirar maior partido da autonomia que este modelo proporciona. Os resultados relativos ao stress e equilíbrio vida pessoal-profissional também variam de acordo com a fase da carreira, os trabalhadores menos experientes podem sentir pressão numa fase inicial e precisar de um acompanhamento mais de perto, enquanto que os colaboradores mais velhos podem dar prioridade à redução de tempo na deslocação casa trabalho e querer uma maior proteção de vida pessoal.

Este contexto demográfico é, portanto, essencial para explicar o porquê de certos padrões surgirem nos resultados da pesquisa, particularmente a forte preferência geral de modelos de trabalho híbridos entre os profissionais em fase inicial de carreira.

5. Discussão

5.1 Visão Geral dos Resultados

Os resultados deste estudo revelam padrões claros na forma como os profissionais em início de carreira em Portugal vivenciam a natureza do trabalho, num ambiente que se tem vindo a transformar digitalmente. Entre os 82 inquiridos, o modelo híbrido surgiu como o modelo de trabalho mais comum e o favorito entre a amostra, contando com 61% e 66% dos votos, respetivamente. O trabalho totalmente remoto representou cerca de 1/4 do regime da amostra, enquanto o modelo em que os trabalhadores desempenham as suas funções de carácter totalmente presencial representa apenas uma pequena minoria. Estes resultados demonstram o aumento cada vez mais da procura por regimes de trabalho flexíveis e em que o uso do digital prevalece nos profissionais mais jovens, em setores de marketing, consultoria, finanças, IT e tecnologia.

Os participantes neste estudo descreveram o trabalho híbrido como a melhor opção oferecendo a melhor combinação de flexibilidade de horários, autonomia e conexão social. Muitos valorizam o facto de se poder alternar entre dias mais concentrados a trabalhar em casa, e dias no escritório em que se aperfeiçoa o trabalho em equipa e facilita a aprendizagem para alguns que beneficiam da presença de colegas mais experientes no local de trabalho. Esta conclusão está em sintonia com pesquisas recentes que dizem que o trabalho híbrido é o modelo mais eficaz para equilibrar o desempenho de cada um dos colaboradores, o seu bem-estar e a boa integração e relação entre equipa de trabalho (Allen et al., 2021; Spurk & Straub, 2020; Yang et al., 2022;). O trabalho totalmente remoto também foi elogiado pela sua eficiência e benefícios ao nível da economia de tempo útil, mas acaba por ser frequentemente relacionado ao isolamento e à fraca barreira entre vida pessoal e profissional, refletindo ainda alguns desafios (Wang et al., 2021; Shirmohammadi et al., 2022). Em contrapartida, os funcionários que efetuam o seu trabalho totalmente no escritório revelam níveis de cansaço maiores e uma menor satisfação devido a horários rígidos e deslocações diárias que não contribuem para o bem-estar (Oakman et al., 2020)

A maioria dos inquiridos (65%) relatou que o trabalho híbrido ou remoto melhorou as suas vidas pessoais. Muitos acrescentaram terem mais tempo para exercício físico, família ou para descansar, sendo que algum desse tempo ganho vem da redução das deslocações. Estas conclusões apoiam os estudos que dizem que a flexibilidade melhora o equilíbrio vida pessoal-profissional e o bem-estar geral (Chong et al., 2020; Dockery & Bawa, 2020). No entanto, uma pequena parte dos participantes descreveu resultados negativos destes modelos de trabalho

mais flexíveis como o isolamento, e a dificuldade de se desconectarem do trabalho, problema este que acaba por ser o mais revelante destes modelos de trabalho, alguns trabalhadores sentem essa dificuldade de separar a vida pessoal da vida profissional quando muitas vezes a sua casa é o seu escritório. Esta experiência mista reflete a natureza dupla da flexibilidade do trabalho digital (Felstead & Reuschke, 2021).

No geral, os dados retratam o modelo de trabalho híbrido como um modelo que equilibra efetivamente a produtividade e o bem-estar para a maioria dos profissionais em fase inicial da sua carreira, embora ainda apresente alguns desafios para alguns indivíduos.

5.2 Transformação Digital e a Natureza do Trabalho

Os resultados também forneceram informações sobre como a transformação digital remodelou a organização e a cultura do trabalho. Os inquiridos dos setores em estudo enfatizaram que certas ferramentas tecnológicas como reuniões virtuais, mensagens e emails instantâneos tornaram a colaboração mais eficiente, mesmo quando as equipas estão geograficamente dispersas. Isto reforça o argumento de que a digitalização redefiniu permanentemente onde e como o trabalho pode ser realizado (Kaushik & Guleria, 2020; Messenger, 2019)

No entanto as conclusões também mostraram que a tecnologia por si só não é suficiente para garantir resultados positivos. Vários participantes mencionaram o facto de se sentirem pressionados para permanecer constantemente online, indicando então que a eficiência digital pode facilmente transformar-se em sobrecarga digital. Esta tensão reflete o conceito de “stress tecnológico” discutido por Molino et al. (2020), em que diz que o elevado envolvimento digital continuo pode aumentar a tensão cognitiva em vez de melhorar o desempenho. Portanto, uma transformação digital bem-sucedida requer não só infraestruturas tecnológicas capazes, como também adaptações culturais que apoiem limites saudáveis e hábitos de comunicação sustentáveis.

Esta interpretação está diretamente relacionada com a primeira questão de investigação: Como é que a transformação digital influenciou o equilíbrio entre a produtividade, o bem-estar e a colaboração no trabalho em regime híbrido e remoto? As evidencias sugerem então, que a tecnologia aumenta a flexibilidade e a eficiência, mas também cria novos riscos de sobre exposição e inexistência de limites claros entre vida pessoal-profissional, quando o crescimento organizacional não acompanha este crescimento tecnológico.

5.3 Demografia, Fase de Carreira e Experiência Profissional

As características demográficas dos participantes em estudo acrescentam um contexto importante a estas conclusões. A amostra consiste principalmente em profissionais em fase inicial de carreira com idades compreendidas entre os 22 e os 35 anos, sendo que a maioria dos trabalhadores está em fase precoce de carreira e não ocupam cargos de gestão nas suas organizações. A maioria dos participantes tem 1 a 6 anos de experiência profissional, o que sugere que ainda se encontram numa fase inicial de desenvolvimento e aprendizagem na carreira. Estes fatores influenciam significativamente as suas atitudes em relação aos regimes de trabalho híbrido e remoto.

Para ilustrar a conexão entre as idades, função desempenhada e anos de experiência foi realizada a Tabela 9.

Cargo na Empresa	**1-3 anos**	**4-6 anos**	**7-10 anos**	**Total**	**Idade 22-25**	**Idade 2629**	**Idade 30-35**	**Total**
Colaborador Individual	25	28	10	63	20	29	14	63
Líder de Equipa	3	3	13	19	4	9	6	19
Total	28	31	23	82	24	38	20	82

Tabela 9: Cargo na Empresa, anos de experiência e idade dos inquiridos

Como mostra a Tabela 9, os colaboradores mais jovens, com idades entre os 22 e os 25 anos e com 1-3 anos de experiência, são sobretudo colaboradores individuais. Este grupo demonstrou uma maior preferência por regimes de trabalho híbridos, pois consideram ser essencial para a orientação, através de mentores, e para o melhor desenvolvimento de

competências, como também a maior flexibilidade, tanto de horários como de local de trabalho. Em contrapartida, os profissionais ligeiramente mais velhos com idades entre os 30 e os 35 anos e com 7-10 anos de experiência, estão mais propensos a integrar cargos de alguma chefia dentro da organização e a preferir mais o regime de trabalho remoto, com maior autonomia e confiança na autogestão de tarefas.

Estes padrões sugerem que a fase da carreira em que cada trabalhador está inserido desempenha um papel decisivo na perceção de cada um sobre o trabalho flexível. Os modelos híbridos são particularmente mais valiosos para aqueles que estão mesmo em fase inicial de carreira, pois combinam o acesso a aprendizagem presencial com a independência do trabalho remoto, enquanto que profissionais mais experientes dentro deste grupo, tendem a preferir regimes de trabalho completamente remotos uma vez que já possuem o conhecimento para realizar as tarefas de forma totalmente independente. Esta conclusão vai de acordo com as opiniões de Carrillo et al. (2021) e Shoss et al. (2023), que também identificaram diferenças na fase de carreira e na adaptação aos modelos de trabalho flexíveis.

5.4 Modelo de Trabalho Híbrido, Bem-Estar e Adaptação Organizacional

A relação entre a organização do trabalho e o bem-estar surgiu como um dos temas significativos nos resultados obtidos. Os inquiridos que atualmente trabalham hibridamente revelaram pontuações mais altas em equilíbrio entre vida profissional e pessoal (3,8/5) e os níveis mais baixos de stress (3,0/7), indicando assim que este modelo proporciona um equilíbrio eficaz entre a flexibilidade e coesão organizacional. Estes resultados reforçam as evidências existentes de que regimes híbridos podem contribuir para o aumento da autonomia, foco, bem-estar pessoal quando apoiado devidamente por expetativas claras e rotinas estáveis (Kelliher & Anderson, 2020; Ipsen et al., 2021). As respostas qualitativas deram valor a estas conclusões, com muitos participantes a destacar o controlo do tempo, a flexibilidade e o menor cansaço referente ao menor deslocamento para o trabalho como os principais fatores que reduzem o stress e aumentam a satisfação geral de cada um. Em suma, estas respostas sugerem que o modelo híbrido permite que os profissionais em início de carreira integrem as prioridades profissionais e pessoais de forma mais eficaz do que o trabalho totalmente remoto ou totalmente presencial.

Estas descobertas abordam a terceira questão do estudo, demonstrando que o trabalho híbrido não é apenas um regime entre os modelos remoto e presencial, mas também uma melhor configuração sustentável que apoia ativamente o bem-estar e a performance em ambientes de trabalho digitais. Os resultados dizem nos que o trabalho híbrido permite que os funcionários

mantenham os benefícios sociais e de desenvolvimento com colaboração presencial, enquanto oferecem independência necessária para um trabalho mais focado e de alta qualidade. Quando combinado com sistemas digitais eficazes, a comunicação transparente e a gestão orientada para os resultados, fortalece tanto o envolvimento entre equipa como a saúde psicológica. Os dados confirmam então que o valor do trabalho híbrido reside não apenas no local onde os funcionários trabalham, mas na forma como o trabalho é coordenado, acompanhado e apoiado em espaços digitais e físicos.

No entanto, as conclusões também revelam que a flexibilidade por si só não elimina todos os desafios do bem-estar. Uma minoria dos inquiridos descreveu efeitos negativos tais como certas dificuldades em desligar-se do trabalho, ou da pressão de terem que estar permanentemente disponíveis, refletindo uma questão interessante do trabalho digital identificada por Turel e Serenko (2020). Estas experiências ressaltam o paradoxo da transformação digital, embora a tecnologia amplie a autonomia, ela também pode intensificar a pressão de permanecer constantemente acessível. Para que o trabalho híbrido permaneça sustentável, as organizações devem complementar essa flexibilidade com normas explícitas que incentivem a boa gestão de limites e a recuperação psicológica. Isto inclui a definição de expectativas realistas para tempos de resposta, promover períodos regulares offline e cultivar uma cultura de confiança em vez de constante acompanhamento digital.

Em conjunto, estas conclusões sugerem que o trabalho híbrido representa um caminho viável e centrado no ser humano, mas o seu sucesso a longo prazo depende de uma adaptação organizacional. Os sistemas híbridos mais eficazes são aqueles que incorporam a flexibilidade dentro de uma estrutura bem montada que apoia e valoriza o bem-estar, define limites bem definidos para gerir tanto as liberdades como as exigências do trabalho digital.

5.5 Interpretação Teórica

Os resultados deste estudo podem ser melhor compreendidos através de dois modelos complementares importantes nesta recolha de informação: o modelo Job Demands-Resources (JD-R) e a Work Design Theory (WDT). Em conjunto, estas perspetivas explicam a razão pela qual o trabalho híbrido surgiu como o modelo mais eficaz e preferido entre os profissionais em fase inicial de carreira em Portugal.

De acordo com o modelo JD-R, o bem-estar dos funcionários é moldado pelo equilíbrio entre as exigências do trabalho, como por exemplo a carga de trabalho, pressões de disponibilidade e cargas digitais elevadas, e os recursos do trabalho, como por exemplo a autonomia, o controlo

de limites e as relações sociais (Coulston et al., 2025). Os resultados atuais refletem esse equilíbrio. Os trabalhadores de regime híbrido que experimentaram uma maior autonomia e limites mais bem definidos mantendo o contacto social, relataram maior bem-estar e menor stress do que aqueles em funções totalmente remotas ou presenciais. Por outro lado, os colaboradores remotos enfrentaram algum défice de recursos como o isolamento social e limites pessoais mal definidos, enquanto que os trabalhadores em regime totalmente presencial enfrentaram maiores exigências devido à deslocação diária e à pouca flexibilidade. Estas descobertas apoiam fortemente a Hipótese 1 e a Hipótese 2 levantadas no início do estudo em que confirmam que modelos de trabalho híbridos e uma maior autonomia estão associados a um maior bem-estar e satisfação geral.

A WDT fornece uma explicação complementar importante, que enfatiza que a estrutura organizacional envolvente e as características do trabalho como a autonomia, o feedback e a interdependência entre setores de equipa na realização de tarefas, afetam realmente a motivação e o desempenho dos trabalhadores (Parker, 2022). Os modelos de trabalho híbridos ao combinarem a independência de tarefas com a colaboração durante dias no escritório, acabam por alcançar esse equilíbrio de uma forma muito positiva. Para profissionais em início de carreira, esta teoria promove o desenvolvimento de habilidades, o envolvimento na aprendizagem, que se vai alinhar com a Hipótese 3 que vai de encontro com a opinião que funcionários com maior nível de experiência ou uma responsabilidade acrescida na empresa favorecem a escolha do trabalho remoto, devido também a um maior nível apresentado de autorregulação. Os resultados apoiam parcialmente essa hipótese com os profissionais mais experientes a preferirem em primeiro lugar regimes de trabalho remotos, e logo a seguir a preferência por modelos híbridos, aqueles que dão maior valor à colaboração entre equipa e mentoria entre colegas.

Por fim, as conclusões fornecem evidencias para a Hipótese 4, demonstrando que a transformação digital melhora a produtividade quando devidamente apoiada por sistemas de comunicação e liderança eficazes. Os participantes observaram que a tecnologia melhorou a coordenação e a eficiência, mas poderia se tornar algo pouco fiável quando os limites ou as expetativas não eram claras. Isto reflete a visão da JD-R de que o progresso tecnológico funciona tanto como recurso como uma exigência comportamental, dependendo da forma que é gerido.

Este estudo amplia, portanto, ambas as teorias estruturais. Demonstra que em ambientes mediados digitalmente, a autonomia pode atuar simultaneamente como um recurso ou uma exigência, dependendo da forma de encarar de cada um e das normas de cada organização. Esta

perceção apoia as aplicações tradicionais da teoria JD-R e destaca como os princípios do trabalho se devem adaptar ao trabalho híbrido. Ao integrar a JD-R e a WDT, este estudo apresenta o trabalho híbrido não só como apenas um modelo logístico, mas como um modelo de design do trabalho moderno estratégico. Um modelo que alinha a flexibilidade tecnológica com as necessidades psicológicas de independência e autonomia, conexão social e descanso. Esta perspetiva integrada contribui para a teoria, mostrando como os modelos organizacionais podem evoluir para enfrentar os desafios do trabalho numa era digital.

5.6 Contribuição para a Literatura e Implicações Práticas

Esta dissertação vai contribuir para o aumento e melhoria da literatura sobre a transformação digital e o futuro do trabalho, oferecendo uma das poucas análises empíricas focadas especificamente em profissionais em início de carreira em Portugal. Grande parte da investigação já existente sobre o trabalho híbrido e remoto concentrou-se em trabalhadores já em fases avançadas da carreira em empresas multinacionais (Yang et al., 2022; Allen et al., 2021). Pelo contrário, este estudo fornece uma perspetiva importante sobre como os jovens profissionais, alguns ainda em fase de formação da sua carreira, lidam com as oportunidades e os desafios criados pelos modelos de trabalho híbrido e remoto. As conclusões estão em sintonia com a investigação que existe internacionalmente que demonstra que a flexibilidade e a autonomia melhoram o bem-estar e o equilíbrio de vida (Chong et al., 2020; Ipsen et al., 2021), acrescentando assim uma dimensão portuguesa. No panorama da evolução do teletrabalho em Portugal, influenciado por normas legislativas e uma evolução enorme do digital, os resultados confirmam que os trabalhadores em Portugal estão expostos à mesma tensão entre autonomia e pressão digital observada noutros países (Ferreira, Pereira da Costa, & Asensio, 2024; Veloso & Gonçalves, 2022).

Teoricamente, o estudo dá continuidade à aplicação do modelo Job Demands-Resources e da Work Design Theory a ambientes híbridos mediados digitalmente. Está demonstrado que estas teorias continuam a ser relevantes, mas que os conceitos tradicionais requerem uma reinterpretação para ter em conta as novas realidades do trabalho híbrido. Os recursos profissionais, tais como a autonomia, o feedback e a conexão social devem ser geridos da melhor forma para manter o bem-estar dos funcionários. Da mesma forma que o trabalho híbrido deve ser entendido não como um modelo estático, mas como um processo dinâmico e adaptativo através da qual as organizações se equilibram continuamente ao nível da flexibilidade, da inclusão social e da coesão entre grupo. Esta perceção suporta ambos os modelos teóricos,

mostrando como a digitalização do trabalho transforma os mecanismos através do qual as exigências e os recursos interagem entre si.

De uma perspetiva prática, conclui-se que as políticas do trabalho híbrido devem ser adaptadas às fases de carreira e às funções de cada funcionário, em vez de serem aplicadas homogeneamente pela organização. Os profissionais em início de carreira beneficiam mais de regimes híbridos que combinam autonomia com colaboração presencial e tudo o que a isso está inerente, apoiando tanto a aprendizagem como a interação social. Os funcionários mais experientes tendem em ser mais produtivos e a terem maior preferência em modelos que garantem ainda uma maior flexibilidade e uma autonomia remota. Portanto, uma liderança eficaz requer o equilíbrio dessas necessidades, mantendo se a justiça e a comunicação entre a equipa. Os líderes de equipa devem se concentrar em promover normas de comunicação claras, incentivar a autogestão, tanto de limites como de tempo e, fomentar a interação social informal sendo esta importante para evitar o isolamento e reforçar a coesão de grupo. Importante também é o cultivo de uma liderança baseada na confiança que capacite os funcionários, em vez de depender da monitorização digital constante.

Embora o desenho transversal do estudo e a dimensão moderada da amostra limitem a generalização, este fornece uma base sólida para pesquisas futuras. Estudos longitudinais poderiam ser interessantes para explorar como as preferências e os resultados podem evoluir à medida que os profissionais avançassem nas suas carreiras, enquanto análises mais comparativas entre setores poderiam revelar como os diferentes níveis de maturidade digital influenciam a adaptação do trabalho híbrido.

Em conclusão, os resultados enfatizam então que o futuro do trabalho em Portugal dependerá da eficácia com que as organizações integrem a tecnologia com o foco centrado para o ser humano. O trabalho híbrido representa não só uma solução logística, mas também uma oportunidade estratégica para sintonizar a inovação digital com o bem-estar, produtividade e desenvolvimento sustentável. As organizações que melhor conseguirem equilibrar estes elementos, estarão em melhor posição para atrair, reter e capacitar da melhor forma a próxima geração de profissionais numa economia cada vez mais digital.

6. Conclusão

Esta dissertação explorou como a transformação digital está a remodelar a forma como os profissionais em início de carreira em Portugal trabalham e vivenciam os seus empregos. Com base nas respostas de 82 participantes em setores digitalmente integrados, os resultados mostram que o trabalho híbrido se tornou o regime de trabalho dominante e mais eficaz para manter a produtividade e, ao mesmo tempo ambicionar o bem-estar pessoal. Os participantes descreveram como o facto de terem controlo sobre o seu tempo, reduzirem as deslocações e combinarem o foco remoto com a colaboração presencial os ajudou a sentirem-se mais equilibrados e menos stressados. O trabalho totalmente remoto ofereceu uma forte autonomia, mas muitas vezes levou ao isolamento dos trabalhadores e ao fraco delineamento entre a vida profissional e a vida pessoal, enquanto que o regime totalmente presencial continuou associado ao cansaço e a uma menor satisfação dos colaboradores. No geral, o trabalho híbrido parece proporcionar um meio-termo saudável para os profissionais em início de carreira que mais facilmente se adaptam a locais de trabalho digitalizados.

Este estudo contribuiu para a compreensão académica, ao ser aplicado o modelo Job Demands-Resources (JD-R) e a Work Design Theory (WDT) a uma força de trabalho mais jovem que tem recebido pouca atenção no que há investigação e pesquisa dizem respeito. Na última década, os avanços na tecnologia transformaram a forma como o trabalho é coordenado e medido. A inteligência artificial e o desenvolvimento digital permitem que as equipas colaborem em tempo real, além-fronteiras, e com a tecnologia ainda a evoluir. No entanto, as conclusões mostram que o lado humano do trabalho digital continua a ser fundamental. A tecnologia pode permitir a produtividade, mas o bem-estar e o envolvimento da equipa de trabalho dependem da forma como a autonomia, o feedback e o apoio entre a equipa de trabalho são concebidos no dia-a-dia de trabalho. Os resultados reforçam ambas as teorias estruturais: o trabalho híbrido equilibra exigências como a carga de trabalho e o cansaço digital com recursos como a autonomia, o apoio social e o controlo de limites, permitindo ao mesmo tempo que os funcionários beneficiem de feedback e da colaboração da equipa.

Esta investigação também proporciona valor para as organizações e para os órgãos políticos. Demonstra que a eficiência do trabalho híbrido é determinada não apenas pela tecnologia, mas também pela gestão e colaboração entre equipa. As unidades empregadoras devem considerar o trabalho híbrido como um projeto organizacional consciente, em vez de apenas um fator logístico, garantindo que a flexibilidade seja de alguma forma equilibrada com mentoria, inclusão e gestão baseada na confiança. As conclusões enfatizam a necessidade de combinar o avanço

digital com uma cultura que enfatize o bem-estar, o crescimento e o sucesso a longo prazo nas organizações portuguesas.

Como em qualquer estudo exploratório, existem limitações significativas. A pequena dimensão da amostra e a concentração em determinados setores restringem a generalização. A dependência de dados auto-relatados pode introduzir preconceitos pessoais e a abordagem transversal abrange apenas a um momento específico. No entanto, a abordagem de métodos mistos gerou uma compreensão abrangente e equilibrada, integrando dados quantitativos com comentários e observações qualitativas, fornecendo assim uma conclusão mais forte e estruturada de como os profissionais em fase inicial de carreira gerem o trabalho híbrido, remoto e presencial.

Pesquisas futuras podem ampliar estas descobertas por meio de estudos longitudinais que acompanham as mudanças nas preferências e no bem estar à medida que os sistemas digitais continuam a avançar. Amostras maiores e mais diversificadas iriam reforçar a representatividade, enquanto que a exploração de outros fatores como o estilo de liderança, iniciativas de bem-estar digital e certas atitudes culturais poderiam aprofundar a compreensão de como o trabalho flexível evoluiu.

Em conclusão, esta dissertação mostra que a transformação digital é tanto um processo humano quanto tecnológico. Esta transformação não esta apenas a redefinir onde e como e o trabalho é realizado, mas também esta a moldar os níveis de bem-estar, de produtividade e de crescimento profissional de uma nova geração de trabalhadores. O trabalho híbrido, quando cuidadosamente concebido e apoiado, oferece um caminho sustentável para o sucesso dos profissionais em início de carreira. O seu sucesso depende da forma como as organizações equilibram a flexibilidade com a conexão, a independência com a orientação e a inovação com a coesão. Ao demonstrar como o trabalho híbrido pode promover carreiras mais equilibradas e fáceis de adaptar, este estudo contribui diretamente para a compreensão do tema central da Transformação Digital e a Ascensão do Trabalho Híbrido nas Implicações ao Bem-Estar, Produtividade e Desenvolvimento Profissional entre Profissionais em Inicio de Carreira em Portugal.

Referências Bibliográficas

Ahmed, S., Hussain, M., & Khalid, R. (2023). *Hybrid work practices and employee productivity in the digital era. International Journal of Social Sciences*, 7(3), 45–56.

Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2021). *How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. Psychological Science in the Public Interest*, 22(1), 40–68.

Banerjee, M. (2023). *Digital transformation and the future of work. In S. K. Mandal (Ed.), Research trends in science and technology*: Volume I (pp. 16–28). Bhumi Publishing.

Bican, P. M., Brem, A., & Popp, A. (2023). *Digital transformation and innovation: How firms adapt business models and organizational cultures. Industry and Innovation*, 30(2), 245–263.

Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2024). *Hybrid work: Evidence from a Chinese experiment. Quarterly Journal of Economics*, 139(1), 45–88.

Cappelli, P., & Nehmeh, C. (2025). *Why hybrid work isn't yet working. Harvard Business Review*, 103(2), 56–63.

Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). *Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. Journal of Business Research*, 116, 183–187.

Chong, S., Huang, Y., & Chang, C.-H. D. (2020). *Supporting interdependent telework employees: A moderated-mediation model linking daily COVID-19 task setbacks to next-day work withdrawal. Journal of Applied Psychology*, 105(12), 1408–1422.

Chukwu, P. O., & Edeh, B. N. (2023). *Digital transformation and organizational efficiency in postpandemic workplaces. Contemporary Journal of Social Sciences*, 5(2), 112–124.

Coulston, C., Törnroos, M., & Elling, T. (2025*). Advancing virtual and hybrid team well-being through a Job Demands–Resources lens. Journal of Occupational Health Psychology*, 30(2), 134–149.

Dockery, A. M., & Bawa, S. (2020). *Working from home in the COVID-19 lockdown. Bankwest Curtin Economics Centre Research Brief*, 7, 1–17.

Felstead, A., & Reuschke, D. (2021*). A flash in the pan or a permanent change? The growth of homeworking during the pandemic and its impact on employee wellbeing. Information Technology & People,* 34(5), 132–154.

Ferreira, L., Pereira da Costa, M., & Asensio, M. (2024). *Teletrabalho em Portugal: Perspectivas legais e sociais no pós-pandemia. Revista Portuguesa de Estudos do Trabalho*, 12(1), 45–59.

Gallup. (2024*). The state of the global workplace 2024 report*. Gallup.

George, G., Mikalef, P., & Sharma, A. (2024). *Digital transformation for supply chain collaboration and innovation performance. European Journal of Innovation Management*, 28(6), 2446–2463.

Haryanto, S., & Rahmawati, D. (2024*). Digital transformation and workforce performance in hybrid environments. IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 1363(1), 012112.

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), 1826.

Kaushik, M., & Guleria, N. (2020). *The impact of pandemic COVID-19 in workplace. European Journal of Business and Management,* 12(15), 1–10.

Kelliher, C., & Anderson, D. (2020). *Pushing the boundaries: Flexibility, productivity, and the future of work. Human Resource Management Journal*, *30*(4), 495–509.

Kelliher, C., Richardson, J., & Boiarintseva, G. (2023). *New ways of working post-pandemic: Reassessing flexibility, productivity, and culture. Human Resource Management Journal*, 33(2), 287–304.

Kniffin, K. M., Narayanan, J., & Anseel, F. (2021). *COVID-19 and the workplace: Implications for mental health and career development. Academy of Management Perspectives*, 35(4), 595–607.

Kraus, S., Breier, M., & Dasí-Rodríguez, S. (2024). *How does digital transformation affect innovation? The mediating role of collaboration and knowledge integration. Journal of Knowledge Management*, 28(4), 994–1012.

Li, N., Treem, J. W., & Leonardi, P. M. (2023*). Digital communication and the formation of trust in hybrid teams. Journal of Computer-Mediated Communication*, 28(4), zmad025.

Messenger, J. C. (2019). *Telework in the 21st century: An evolutionary perspective*. Edward Elgar Publishing.

Messenger, J. C., & Gschwind, L. (2023). *Hybrid work and the future of working time: Risks and opportunities. International Labour Review*, 162(4), 521–540.

Molino, M., Ingusci, E., Signore, F., Manuti, A., Giancaspro, M. L., Russo, V., ... & Cortese, C. G. (2020). *Wellbeing costs of technology use during COVID-19 remote working: An investigation using the Job Demands–Resources model. Sustainability*, *12(*15), 5911.

Oakman, J., Kinsman, N., Stuckey, R., Graham, M., & Weale, V. (2020*). A rapid review of mental and physical health effects of working at home: How do we optimise health? BMC Public Health*, 20(1), 1825.

Parker, S. K. (2022). *More than "more than ever": Revisiting a work design and digital technologies perspective. Applied Psychology*, *71*(4), 1098–1124

Presti, M. J., Martino, F., & Latorre, J. (2023). *Transformação digital e produtividade: Condições para resultados positivos no trabalho híbrido. Revista de Administração de Empresas*, 63(3), 280–293.

Reyes, V. C., & Parayil, G. (2021). *Digitalization, work, and inequality: A global perspective on the restructuring of knowledge economies. Technological Forecasting and Social Change*, 173, 121082.

Selvaraju, P., & Mohd Anuar, M. A. (2024*). Exploring the impact of hybrid and remote work models on business efficiency and employee well-being: A scoping review. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 14(2), 120–138.

Shirmohammadi, M., Au, W. C., & Beigi, M. (2022). *Remote work and well-being: A review and research agenda. Human Resource Management Review*, 32(3), 100789.

Shoss, M. K., Jiang, L., & Probst, T. M. (2023). *Workplace resilience in times of crisis: The role of flexible work arrangements. Journal of Organizational Behavior*, 44(3), 309–327.

Sobral, M. (2022). *Riscos psicossociais no teletrabalho: Lições da pandemia. Sociologia Online*, 30(2), 115–129.

Spurk, D., & Straub, C. (2020). *Flexible employment relationships and careers in times of the COVID-19 pandemic. Journal of Vocational Behavior*, *119*, 103435.

Susanti, F., Hidayat, N. R., & Irwansyah, I. (2023). *Digital transformation in organizational work redesign: A systematic literature review. Journal of Digital Innovation and Transformation*, 5(1), 12–27.

Turel, O., & Serenko, A. (2020*). The benefits and dangers of enjoyment with social networking websites. European Journal of Information Systems*, 29(6), 703–721.

Veloso, A. P., & Gonçalves, A. (2022). *Teletrabalho em contexto de pandemia: Impactos na AML Norte e implicações futuras. Finisterra*, 57(3), 67–82.

Vial, G. (2021*). Understanding digital transformation: A review and research agenda. The Journal of Strategic Information Systems*, 30(2), 101–118.

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.

Wells, J., Turner, S., & Robertson, S. (2023). *A systematic review of remote working's impact on health. International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(20), 7048.

Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sinha, S., Wang, H., & Teevan, J. (2022). *The effects of remote work on collaboration among information workers. Nature Human Behaviour*, *6*(9), 1308–1316.

Anexos

Questionário realizado aos inquiridos, efetuado em inglês pois desta forma abrangia mais pessoas, mesmo que o estudo seja para trabalhadores em Portugal.

Anexo: *Survey Questions*

Screening questions (to check eligibility):

1. Are you currently employed in Portugal? Yes / No (if No → end survey)
2. Have you had any experience working remote or hybrid? Yes / No (if No → end survey)
3. Do you work in either Tech, Finance, IT, Consulting, Marketing … Yes / No (if No → end survey)

Question 1. Current work arrangement

Q1.1 What is your current work arrangement?
- Hybrid (mix of home and office)
- Fully remote (home-based)
- Fully office-based

Q1.2 (open) Please state your occupation and the number of office days per week you typically attend.

Question 2. Preferred work model

Q2.1. What is your preferred work model?
- Hybrid
- Fully remote
- Fully office-based

Q2.2. (short text or options) Why do you prefer this arrangement? (e.g., flexibility; reduced commute; better focus; collaboration; learning/mentoring; clear boundaries)

Question 3. Personal impact of hybrid/remote

Q3.1. Has hybrid/remote work changed your personal life?
- Much better
- Somewhat better
- No change
- Somewhat worse
- Much worse

Q3.2 (open, one sentence) Give one short example of how hybrid/online work has affected your day-to-day life (positive or negative).

Question 4. Work–life balance

Q4.1. On a scale of 1–5, how would you rate your current work–life balance?
(1 = very poor, 5 = excellent)

Q4.2. (open, one sentence) What most helps or hurts your work–life balance?

Question 5. Burnout / stress

Q5.1. On a scale of 1–7, how would you rate your current level of burnout/stress at work? (1 = none, 7 = severe)

Q5.2. (open, one sentence) What is the main factor that contributes to this stress level?

Question 6. Role level

Q6.1. What is your current role level?
- Individual contributor (non-managerial)
- Manager / Team lead

Question 7. Years of professional experience

Q7.1. How many years of professional experience do you have?
- 1–3
- 4–6
- 7–10
- More than 10 (screen/analysis uses 1–10 years)

Question 8. Age

Q8.1. (open numeric) What is your age (years)?

Link do questionário do google forms:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSejh4aoSbyk8Be6rXyBtEDIv7wEXB9LyERa4V2VO3o-wGIS3A/viewform