



FÓRUM DE ÉTICA
CATÓLICA PORTO
BUSINESS SCHOOL

Ética e Trabalho Híbrido: no rescaldo da pandemia

| RESULTADOS DO INQUÉRITO |

1

Sumário executivo

2

Enquadramento

2.1 Introdução p | 9

2.2 Metodologia p | 11

2.3 Amostra p | 12

3

Resultados

3.1 Modelo(s) de trabalho: fatores preferenciais p | 19

3.2 Atual modelo de trabalho: satisfação p | 27

3.3 Atual modelo de trabalho: impactos na saúde e bem-estar p | 31

3.4 Modelo de trabalho híbrido: benefícios para a organização p | 45

3.5 Modelo de trabalho híbrido: preocupações p | 48

3.6 Experiências vividas ou testemunhadas p | 56

3.7 Reflexões sobre o futuro do mundo do trabalho p | 62

4

Linhas de orientação para (re)pensar o futuro desenho do mundo do trabalho

4.1 Partilha(s) de perspetivas e expectativas p | 67

4.2 Equidade e Vulnerabilidade(s) física, mental, social e financeira p | 69

4.3 Responsabilidade(s) e Flexibilidade nos espaço(s) e tempo(s) p | 70

Anexos | Testemunhos

A. Modelo de trabalho híbrido: outras preocupações p | 72

B. Experiências vividas ou testemunhadas p | 84

C. Reflexões sobre o futuro do mundo do trabalho p | 97 - 107

Ficha Técnica

1 Sumário executivo

O inquérito “Ética e Trabalho Híbrido: no rescaldo da pandemia” foi desenvolvido pelo Fórum de Ética da Católica Porto Business School, tendo sido aplicado a membros de empresas e tendo como objetivo proporcionar um melhor conhecimento sobre as perceções dos colaboradores (com e sem responsabilidade de gestão) em relação à forma como viveram, vivem e vão viver experiências de trabalho híbrido (presencial combinado com remoto). Pretendeu-se, portanto, identificar oportunidades e ajudar a criar linhas de orientação para (re)imaginar o futuro da força de trabalho e das organizações e fazer emergir espaços de trabalhos (mais) humanizados.

As pistas de reflexão foram agrupadas em três linhas: a) necessidade de criação de espaços e de momentos regulares, quer formais quer informais, para partilha de perspetivas e expectativas; b) atenção à equidade tendo em conta diferentes tipos de vulnerabilidades, designadamente física, mental, social e financeira; c) a importância de repensar as responsabilidades individuais e coletivas e a noção de flexibilidade, nos diferentes espaços e tempos de trabalho.

Parece ser possível afirmar que o nível de satisfação com o trabalho híbrido e o impacto da adoção deste modelo ao nível da saúde física, mental e social e da situação financeira são resultados significativos que devem ser considerados no futuro desenho do mundo do trabalho.

Por outro lado, a perceção e a vivência das dificuldades inerentes à adoção do modelo híbrido, tendo em conta a diversidade de contextos organizacionais e os riscos subjacentes à promoção da desigualdade a vários níveis, sublinham a necessidade de desenvolvermos mais estudos de metodologia mista (qualitativa e quantitativa), que permitam ouvir de facto o que pensam os vários intervenientes.

Pensamos que o livro coletivo “Proximidades e Distâncias: Desafios Éticos do Trabalho Híbrido”, que complementa este inquérito, responde a este nosso desafio.

1 Resultados

Os resultados desse inquérito, que contou com 1226 respostas, foram apresentados por cada uma das sete questões do inquérito.

1) Modelo(s) de trabalho: fatores preferenciais

O fator mais relevante para escolher trabalhar remotamente é a poupança de tempo em deslocações, seguido da maior tranquilidade e concentração no trabalho e de mais tempo para o próprio e família. Relativamente ao trabalho presencial, destacam-se o gosto de trabalhar com colegas e em equipa, a possibilidade de adquirir mais conhecimento através da partilha informal entre colaboradores, seguindo-se o gosto de socializar.

No entanto, as diferenças de percepção entre quem está a trabalhar em modo híbrido face aos que se encontram

exclusivamente em modo presencial são significativas. A percepção da poupança de tempo em deslocações e o aumento de tempo para a família são os fatores com maiores variações. Inversamente, o gosto de trabalhar com colegas e em equipa e a aquisição de conhecimento através da partilha informal entre colaboradores é mais valorizada por quem está em modo presencial.

As diferenças de percepção entre líderes e liderados é também de assinalar. Sobre os fatores que estão na base da preferência por trabalhar remotamente, os líderes valorizam menos a poupança de tempo em deslocações, a tranquilidade e capacidade de concentração e o tempo pessoal e/ou familiar. Relativamente aos fatores que estão na base da preferência por trabalhar presencialmente, quem ocupa cargos de liderança valoriza menos o gosto de trabalhar com colegas e em equipa, a aquisição de conhecimento e a socialização.

2) Satisfação com o atual modelo de trabalho

65% das pessoas inquiridas estão satisfeitas com o seu atual modelo de trabalho. No entanto, se analisarmos os níveis de satisfação por modelo de trabalho, verifica-se maior satisfação com o trabalho híbrido (81%) e menor nível de satisfação com o modelo de trabalho presencial (50%).

Constata-se ainda que o trabalho presencial por decisão da empresa, em atividades que não exigem presença física, tem níveis de satisfação reduzidos, o que pode explicar a atual “perda de talento”; o trabalho híbrido, por decisão da empresa, tem níveis de satisfação relativamente altos, contudo muito inferiores quando comparados com a adoção do mesmo modelo por preferência do trabalhador ou por acordo entre ambos; o trabalho híbrido, por acordo entre organização e trabalhador, tem o maior nível de satisfação entre as três opções analisadas por modelo de trabalho: decisão da organização, preferência do trabalhador, acordo entre ambos.

3) Atual modelo de trabalho: impactos na saúde e bem-estar

O maior impacto positivo do atual modelo de trabalho na saúde e bem-estar faz-se sentir nas dimensões mental e física, seguindo-se de perto a dimensão financeira, e com menor intensidade a dimensão social.

Nas dimensões financeira, mental e física, a perceção de melhorias relativamente ao período pré pandémico foi muito mais significativa nos trabalhadores que afirmam estar atualmente no modelo de trabalho híbrido: 72% dos que consideram ter tido melhorias a nível financeiro estão em trabalho híbrido, comparando com 18% em presencial; 70% vs 20% na dimensão mental; 70% vs 21% na dimensão física. Na dimensão social as variações na perceção de melhorias entre modelos não são tão significativas. A análise da perceção de impacto na saúde e bem-estar por modelo de trabalho aponta também para maior impacto positivo do modelo de trabalho híbrido nas quatro dimensões de saúde e bem-estar analisadas.

4) Modelo de trabalho híbrido: benefícios para a organização

A percepção reportada dos respondentes sobre os cinco maiores benefícios para a organização relacionados com a (eventual) adoção de um modelo de trabalho híbrido são a diminuição dos custos, maior felicidade dos trabalhadores, aumento da produtividade, benefícios ambientais e mais capacidade de atrair e reter talento.

As maiores variações de percepção entre os que estão em trabalho híbrido comparando com os que estão em trabalho presencial verificam-se na melhoria da capacidade de atrair e reter talento, melhoria da felicidade dos trabalhadores e aumento de produtividade. Inversamente o aumento da criatividade e da colaboração e aumento da segurança são melhor percebidos por quem está em modelo presencial.

5) Modelo de trabalho híbrido: preocupações

Tendo por base um conjunto de preocupações com a adoção do modelo de trabalho híbrido, mais de metade dos respondentes concorda que se deve respeitar o direito à desconexão e promovê-lo no contexto organizacional. Considera também que, entre o início da pandemia e o momento atual, aprendeu a aproveitar melhor os momentos na empresa e a valorizar mais a presença do “outro”. A percepção da desigualdade de direitos entre trabalhadores/as no que concerne ao regime de trabalho por que podem optar é partilhada por 44% dos respondentes.

Salienta-se, contudo, que quem está atualmente em modelo híbrido está mais preocupado com o dever de respeitar o direito à desconexão e valoriza mais a presença do “outro”. Inversamente, a percepção de desigualdade de direitos entre trabalhadores/as no que concerne ao regime de trabalho por que podem optar é menor para quem está em modelo híbrido.

Relativamente a “outras” eventuais preocupações com o trabalho híbrido, destacam-se três temas: gestão e controlo do modelo híbrido/remoto; interação social; e motivação, produtividade e desempenho.

No que respeita ao modelo de trabalho seria benéfico aceitar que dificilmente haverá o "one size fits all" e que será necessário fazer uma análise das funções ou realidades específicas que se coadunam ou não com modelos híbridos e que será também pela via da diversidade de modelos que se encontrará um regime equitativo e mais benéfico para a organização.

O maior desafio que identifico no trabalho remoto é o fato das chefias não estarem preparadas para gerir trabalho remoto. É necessária formação nesta área bem como o uso de plataformas colaborativas que apoiem a este nível. Preocupa-me que a questão do trabalho remoto seja apenas uma "moda" e que as organizações não se restructurem como deviam para responder às necessidades de work-life balance dos colaboradores.

Não senti falta de conexão ou ajuda entre colegas de trabalho (dentro da mesma área) mas perdeu-se as partilhas de café e corredores com outras áreas da empresa que ajuda a desbloquear situações.

6) Experiências vividas ou testemunhadas

Das experiências vividas ou testemunhada destacam-se os relatos positivos sobre concentração e desempenho e sobre equilíbrio vida pessoal-profissional / flexibilidade. No entanto, foram também recolhidas experiências sobre gestão e (des)confiança da chefia ou felicidade. Os relatos negativos foram sobre experiências relacionadas com: gestão e desconfiança da chefia em relação ao modelo híbrido/remoto; desigualdade; e concentração e desempenho.

Exemplos de experiências vividas ou testemunhadas positivas

O trabalho híbrido pode ajudar às reduções da poluição. Foi visível no lockdown que com as pessoas em casa o planeta acaba por se regenerar.

Na minha experiência o modelo híbrido funcionou na perfeição. Os dias em que estava remotamente ajudava a organizar melhor o meu trabalho, porque estava mais concentrada e nos dias presenciais realizava diligências que são necessárias presencialmente. Para além do custo com os transportes, que eram menores.

Penso que o modelo híbrido acaba por juntar o "melhor dos dois mundos" em termos de realização pessoal e profissional. Permite conciliar melhor vida profissional e familiar, ganhar mais tempo, que se perde com as deslocações diárias para o emprego e eventualmente poupar alguns recursos económicos para o trabalhador e para a empresa, nomeadamente com as deslocações e refeições. Para além disso permite uma melhor gestão dos tempos de trabalho, maior concentração em trabalhos de reflexão sem interrupções.

Exemplos de experiências vividas ou testemunhadas negativas

Quem trabalhava bem, trabalha mais e quem trabalhava pouco /mal, trabalha ainda menos e pior.

O trabalho híbrido não me parece um bom modelo. Nem é "carne nem é peixe". Cria muita confusão na gestão do trabalho e no dia a dia. Obriga os trabalhadores a uma permanente mudança entre os dois registos, o que acaba por ser muito confuso e desgastante.

Quem já trabalhava pouco passou a trabalhar menos, quem já trabalhava muito assegurou ainda mais. Infelizmente é esta a consequência do meu testemunho sobre o trabalho híbrido e que está a radicalizar com aumento de desemprego e descontentamento geral de quem tem emprego por excesso do mesmo.

Melhoria dos tempos das reuniões; Maior dificuldade com interlocutores que têm problemas auditivos derivados do envelhecimento ou que têm fraco domínio das TIC (tecnologias de informação e comunicação).

7) Reflexões sobre o futuro do mundo do trabalho

Dos 575 testemunhos recolhidos sobre o futuro do mundo do trabalho, mais de metade referem-se a trabalho híbrido e ao modo remoto/digital, mas também ao equilíbrio vida pessoal-profissional /flexibilidade.

O mundo do trabalho será, na minha opinião, híbrido. Verifico que, hoje em dia, a maior parte dos jovens querem poder organizar o seu tempo de trabalho de acordo com o seu enquadramento familiar e pessoal. Não sei é se os gestores e patrões portugueses estarão à altura desse desafio.

Com mais respeito pelo direito à desconexão do trabalho.

Com menos horas de trabalho, mais tempo com a família, maior consciência e maior produtividade.

2 Enquadramento

“Ética e Trabalho Híbrido: no Rescaldo da pandemia” é um dos resultados do estudo anual do [Fórum de Ética da Católica Porto Business School](#)¹

Uma das atividades mais significativas do Fórum é o estudo anual, a apresentar numa conferência pública, sobre um tema de especial relevância no contexto nacional. Em 2022, o tema escolhido foi “Ética e Trabalho Híbrido” e deu origem ao Livro Coletivo “Proximidades e Distâncias: desafios éticos do trabalho híbrido” e a este relatório com resultados do inquérito “Ética e Trabalho Híbrido: no Rescaldo da Pandemia”.

2.1 Introdução

Ética e Trabalho Híbrido é um estudo exploratório de um tema complexo e multidimensional, mas incontornável. De facto, praticamente todos os estudos sobre trabalho remoto ou híbrido preveem que, num futuro próximo, haverá necessariamente flexibilidade no desenho de modelos que permitam trabalhar a partir de casa e, por isso, as interações entre os membros da organização mudarão em frequência, tempo e método, com implicações profundas na gestão da ética e da *compliance*.

Quando escolhemos o tema já havia algumas previsões baseadas em diferentes estudos: 4 em cada 5 pessoas trabalharão a partir de casa numa parte de semana (Deloitte²); a autenticidade nas relações laborais estimulará a produtividade e o bem-estar, mas com impacto desigual na prosperidade ou sobrevivência das pessoas, dependendo do tipo de trabalho, idade ou situação familiar (Microsoft³); um dos mais fortes preditores comprovados da eficácia das equipas, a segurança psicológica, terá que ser repensado (HBR⁴).

Este é por isso um tempo de oportunidades para (re)imaginar o futuro da força de trabalho e das organizações (McKinsey⁵). Para conhecer (melhor) o que pensam os (nossos) trabalhadores⁶ e as (nossas) lideranças⁷. Para, explorando a criatividade e a sensibilidade ética de cada um, se redesenhar espaços de trabalho diversos, equitativos e inclusivos (McKinsey⁸). Uma oportunidade para fazer emergir espaços de trabalhos mais humanizados (Deloitte²).

É neste contexto que o nosso estudo pretende apoiar as organizações na identificação de oportunidades, criar linhas de orientação para (re)imaginar o futuro da força de trabalho e o das organizações e contribuir para fazer emergir espaços de trabalhos (mais) humanizados, mais éticos.



O desenho do estudo foi elaborado com base no pressuposto de que a participação de cada um seria uma janela para a vivência ética do trabalho híbrido e para a identificação de questões éticas.

Essa participação foi efetivamente decisiva na co-construção deste estudo, designadamente com a generosa partilha dos Membros do Fórum, numa primeira fase, mas também dos seus colegas de trabalho e de muitas outras pessoas em fases posteriores, nas várias sessões de reflexão coletiva e de recolha de narrativas efetuadas, entre os meses de junho a setembro de 2002. Destas sessões, resultaram entre outros, a identificação das dimensões e estrutura deste inquérito, e sobretudo, a certeza da necessidade de coconstruir uma visão multidimensional para os desafios éticos do trabalho híbrido.

1. [Fórum de Ética - Ética e Sustentabilidade | Católica Porto Business School \(ucp.pt\)](#)
2. [Brochure_Hybrid_work_survey.pdf \(deloitte.com\)](#)
3. [The Next Great Disruption Is Hybrid Work—Are We Ready? \(microsoft.com\)](#)
4. [What Psychological Safety Looks Like in a Hybrid Workplace \(hbr.org\)](#)
5. [Reimagining the postpandemic organization | McKinsey](#)
6. [What employees are saying about the future of remote work | McKinsey](#)
7. [What executives are saying about the future of hybrid work | McKinsey](#)
8. [Hybrid work: Making it fit with your diversity, equity, and inclusion strategy | McKinsey](#)

Foram muitos os contributos que recebemos, que queremos continuar a receber, que queremos partilhar em próximas obras, porque pensar o futuro do trabalho, sendo um tema complexo e multidimensional, é um caminho, conjunto. E “o caminho faz-se caminhando”⁹.

Este estudo concretiza, acreditamos, o objetivo do Fórum de Ética - promover a ética empresarial através da troca de experiências, da reflexão conjunta e da criação e partilha de conhecimento –, à luz do pensamento e da visão de Paul Ricoeur sobre ética:

“a procura da vida boa, com e para os outros, em instituições justas”¹⁰

9. Antonio Machado. 1910. Proverbios y cantares. Campos de Castilla

10. “Une vie bonne, avec et pour autrui, dans des institutions justes”: la célèbre formule par laquelle Paul Ricoeur définit la «visée éthique» se trouve dans la septième étude de Soi-même comme un autre, l’un de ses livres majeurs.

Paul Ricoeur. 1990. Soi-même comme un autre. Paris: Editions du Seuil (rééd. coll.

« Points Essais », 2015).

© Éditions Esprit | Téléchargé le 17/11/2022 sur www.cairn.info (IP: 193.136.52.11)

2.2 Metodologia

O presente Inquérito foi desenvolvido pelo Fórum de Ética da Católica Porto Business School com o apoio do CEGEA (Centro de Estudos de Gestão e Economia Aplicada).

Este relatório apresenta os resultados do inquérito por questionário realizado junto de respondentes de empresas, que teve como objetivo proporcionar um melhor conhecimento sobre as perceções dos colaboradores (com e sem responsabilidade de gestão) em relação à forma como viveram, vivem e vão viver experiências de trabalho híbrido (trabalho presencial combinado com remoto). Este conhecimento permite identificar oportunidades e ajudar a criar linhas de orientação para (re)imaginar o futuro da força de trabalho e das organizações e fazer emergir espaços de trabalhos (mais) humanizados.

O questionário que consubstancia o presente inquérito foi composto por quinze questões e estruturado em duas partes de questões e/ou comentários. A primeira parte caracterizou os respondentes, a sua situação no trabalho e a organização onde trabalham (oito perguntas). A segunda parte recolheu a perceção desses colaboradores sobre as preocupações éticas pessoais, organizacionais e societárias na sequência de eventuais alterações no modelo de trabalho (sete perguntas, duas das quais exclusivamente abertas).

Com uma amostra que não pretende ser representativa da população portuguesa, o questionário foi respondido exclusivamente via web, durante o mês de outubro de 2022, tendo sido recolhidas 1226 respostas válidas.

Sempre que adequado os resultados são analisados também por faixa etária, género e cargo de liderança.

2.3 Amostra

A recolha de dados sociodemográficos abrangeu três categorias de informação:

a) **caracterização da pessoa:** idade, género e agregado familiar;

b) **caracterização da situação da pessoa no trabalho:** cargo (líder ou liderado); atual modelo de trabalho (presencial, remoto ou híbrido); justificação da adoção do atual modelo de trabalho (por decisão da organização, por preferência pessoal ou por acordo entre ambos); condições de trabalho fora da empresa (com ou sem espaço dedicado ao trabalho);

c) **caracterização da organização:** setor e dimensão.

A amostra desse estudo é constituída por 1226 participantes.



Mais de metade dos respondentes (cerca 67%) são do género feminino e um terço dos respondentes (33%) são do género masculino. Metade dos respondentes tem idade compreendida entre os 40 e os 54 anos de idade, 30% possui entre 25 e 39 anos de idade, 17% possui entre 55 e 64 anos e 2% dos respondentes possuem entre 18 e 24 anos de idade ou entre 65 anos ou mais de idade.

Relativamente ao **agregado familiar**, 65% dos respondentes coabita com o cônjuge ou companheiro/a, 60% coabita com crianças ou jovens (17% com crianças até aos 6 anos, 23% dos com crianças dos 7 aos 12 anos, 20% com jovens dos 13 aos 18 anos), 28% dos respondentes coabita com outros adultos (filhos, familiares, amigos), 11% vivem sozinhos e 1% prefere não responder.

Idade	%
De 18 a 24 anos	2
De 25 a 39 anos	30
De 40 a 54 anos	50
De 55 a 64 anos	17
65 anos ou mais	2

Género	%
Mulher	67
Homem	33
Prefiro não responder	0

Agregado Familiar	%
Cônjuge ou companheiro/a	65
Crianças (até 6 anos)	17
Crianças (dos 7 aos 12 anos)	23
Jovens (13 a 18 anos)	20
Adultos (filhos, familiares, amigos)	28
Ninguém (vivo sozinho/a)	11
Prefiro não responder	1



Tal como referido previamente, a **caracterização da situação da pessoa no trabalho** incluiu a recolha de informação sobre o cargo, sobre o atual modelo de trabalho e os respetivos motivos pela adoção do mesmo, mas também sobre condições de trabalho fora do contexto físico da empresa.

Em relação à sua situação no trabalho, um terço dos respondentes (34%) ocupa um cargo de liderança na organização em que trabalha.

Cargo de liderança?	%
Sim	34
Não	66

Definição utilizada de cada Modelo de Trabalho

Trabalho presencial

realizado nas instalações da organização e/ou em contextos que exigem presença física

Trabalho Remoto

realizado integralmente a partir de casa ou de outro local escolhido para o efeito

Trabalho híbrido

implica a realização de trabalho presencial combinado com trabalho remoto



Sobre o atual Modelo de Trabalho

Em relação ao modelo de trabalho em que se encontravam a trabalhar, à data da resposta, cerca de metade (53%) está em modelo presencial e 41% em modelo de trabalho híbrido, ou seja, combina o trabalho presencial com o remoto, independentemente da proporção entre eles. Apenas 5% reportam que o seu trabalho é realizado integralmente a partir de casa ou de outro local escolhido para o efeito.

Modelo atual de trabalho	%
Trabalho Híbrido	41
Trabalho presencial	53
Trabalho remoto	5

Numa análise dos motivos do atual modelo de trabalho presencial verifica-se que estes se dividem entre exigência da presença física (22%) e decisão da organização (24%).

Dos que estão em modelo de trabalho híbrido, 24% reportam que foi por acordo entre ambos e 11% que foi por decisão da organização.

Motivos do atual modelo de trabalho	Número	%
Presencial, porque a minha atividade exige presença física	268	22
Presencial, por decisão da organização	297	24
Presencial, por preferência minha	54	4
Presencial, por acordo entre ambos	35	3
Híbrido, por decisão da organização	133	11
Híbrido, por preferência minha	72	6
Híbrido, por acordo entre ambos	299	24
Remoto, por decisão da organização	7	1
Remoto, por preferência minha	27	2
Remoto, por acordo entre ambos	24	2



Sobre o Agregado Familiar

Numa análise de cada modelo de trabalho não se verificam variações significativas na composição do agregado familiar.

Agregado familiar por modelo de trabalho	Híbrido (%)	Presencial (%)
Cônjuge ou companheiro/a	66	65
Crianças (até 6 anos)	16	16
Crianças (dos 7 aos 12 anos)	24	22
Jovens (13 a 18 anos)	19	21
Adultos (filhos, familiares, amigos)	23	32
Ninguém (vivo sozinho/a)	12	11
Prefiro não responder	1	0

Condições de trabalho de quem está em trabalho híbrido	Nº respostas	%
Sim, um espaço da casa só para mim dedicado ao trabalho (ex: sala-escritório)	320	63
Sim, um espaço da casa só para mim (ex: sala, cozinha)	110	22
Sim, o meu quarto	27	5
Sim, mas fora de casa (ex: co-work, biblioteca)	1	0
Não, tenho que partilhar o espaço quando estou a trabalhar	42	8
Prefiro não responder / não se aplica	4	1
Total	504	100

Verifica-se, contudo, que mais de 60% dos trabalhadores em trabalho híbrido que coabitam com crianças e jovens são mulheres: 63% coabitam com bebés ou crianças (até aos 6 anos); 69% com crianças (7 aos 12 anos); 66% com jovens (13 aos 18 anos). A maioria (63%) dos respondentes que estão atualmente no modelo de trabalho híbrido afirma terem um espaço da casa só para si para trabalhar. No entanto, para 22% destes trabalhadores, esse espaço é a sala ou a cozinha e para 5%, o seu quarto.



Sobre a organização onde trabalham

A maioria dos respondentes (cerca de 83%) trabalha numa grande empresa (mais do que 250 trabalhadores) e 16% dos respondentes trabalha numa micro, pequena ou média (até 250 trabalhadores).

Dimensão da Organização	Nº respostas	%
Menos que 10	30	2
Entre 11 e 50	51	4
Entre 51 e 250	120	10
Entre 251 e 500	37	3
Entre 501 e 1.000	39	3
Entre 1.001 e 10.000	909	74
Mais do que 10.000	38	3
N/A	2	0

3 Resultados

A apresentação dos resultados sobre as preocupações éticas pessoais, organizacionais e sociais na sequência de eventuais alterações no modelo de trabalho está estruturada tendo em conta as sete perguntas do questionário a que correspondem sete áreas temáticas: 2.1 Justificação das preferências pelo modelo de trabalho; 2.2 Satisfação com o atual modelo de trabalho; 2.3. Impacto do atual modelo de trabalho na saúde e bem-estar; 2.4. Adoção de um modelo de trabalho híbrido: benefícios para a organização; 2.5. Adoção de um modelo de trabalho híbrido: preocupações; 2.6. Experiências vividas ou testemunhadas; 2.7. Reflexões sobre o futuro do mundo do trabalho.



3.1 Modelo(s) de trabalho: fatores preferenciais

Em média, o fator mais relevante para escolher trabalhar remotamente é a poupança de tempo em deslocações (60%), seguido da maior tranquilidade e concentração (47%) e do tempo para o próprio e família (45%). Para o trabalho presencial destacam-se o gosto de trabalhar com colegas e em equipa (40%), a possibilidade de adquirir mais conhecimento (30%), seguindo-se o gosto de socializar (15%).

Podendo escolher o local de trabalho (presencial, remoto ou híbrido), quais são/seriam os fatores mais relevantes para a sua opção (máximo 3)?	%
Remotamente, porque posso poupar tempo em deslocações	60
Remotamente, porque é mais tranquilo e posso concentrar-me melhor	47
Remotamente, porque posso ter mais tempo para mim e/ou para a família	45
Presencialmente, porque gosto de trabalhar com colegas e em equipa	40
Presencialmente, porque permite adquirir mais conhecimento através da partilha informal entre colaboradores	30
Presencialmente, porque gosto de socializar	15



De notar as variações de preferência tendo em conta a idade e o cargo na empresa.

Nas faixas etárias entre os 25 e os 54 anos, os respondentes afirmam que trabalhar remotamente permite ter mais tempo para si e/ou para a família (87%), permite poupar tempo em deslocações (83%), é mais tranquilo e podem concentrar-se melhor (81%). Na mesma faixa etária, os respondentes afirmam que trabalhar presencialmente permite adquirir mais conhecimento (79%), satisfaz o seu gosto em trabalhar com colegas e em equipa (80%) e o gosto de socializar (78%).

Fatores preferenciais por idade (%)

	De 18 a 24 anos	De 25 a 39 anos	De 40 a 54 anos	De 55 a 64 anos	65 anos ou mais
Remotamente, porque posso ter mais tempo para mim e/ou para a família	2	34	53	10	1
Remotamente, porque posso poupar tempo em deslocações	2	35	48	14	2
Remotamente, porque é mais tranquilo e posso concentrar-me melhor	2	33	48	16	1
Presencialmente, porque gosto de trabalhar com colegas e em equipa	2	30	50	17	1
Presencialmente, porque permite adquirir mais conhecimento através da partilha informal entre colaboradores	2	31	48	17	1
Presencialmente, porque gosto de socializar	2	32	46	19	2



As diferenças de perceção entre quem lidera e é liderado são muito significativas (na ordem de 40 p.p.). Trabalhar remotamente é menos valorizado pelos líderes nas dimensões da tranquilidade e concentração (30% vs 70%), poupança de tempo e deslocações (30% vs 70%) e aumento de tempo para si e para a família. Ainda que com variações menores (de 20 a 30 p.p.), trabalhar presencialmente é também menos valorizado pelos líderes no que se refere ao gosto de trabalhar com colegas e em equipa (41% vs 59%), à aquisição de conhecimento (40% vs 60%) e com maior variação, ao gosto de socializar (34% vs 66%).

Fatores preferenciais por cargo (%)	Líderes	Liderados
Remotamente, porque é mais tranquilo e posso concentrar-me melhor	30	70
Remotamente, porque posso poupar tempo em deslocações	30	70
Remotamente, porque posso ter mais tempo para mim e/ou para a família	28	72
Presencialmente, porque gosto de trabalhar com colegas e em equipa	41	59
Presencialmente, porque permite adquirir mais conhecimento através da partilha informal entre colaboradores	40	60
Presencialmente, porque gosto de socializar	34	66

Consideramos que no desenho futuro do mundo do trabalho, será preciso criar oportunidades de partilha de perspetivas entre quem lidera e quem é liderado, uma vez que se constata que os valores éticos e as preferências não são priorizados de igual forma por todos. Esta poderá ser uma linha de orientação para quem tem de gerir pessoas e pensar modelos organizacionais que satisfaçam os interesses de todos os envolvidos.



Justificação das preferências por modelo de trabalho

As diferenças de fatores preferenciais entre quem está a trabalhar em modo híbrido face aos que se encontram exclusivamente em modo presencial são significativas. A perceção da poupança de tempo em deslocações (77% vs 45%) e o aumento de tempo para a família (61% vs 30%) são os fatores onde se encontram maiores variações, designadamente variações positivas, na ordem dos 30 p.p.. A aquisição de conhecimento através da partilha informal (23% vs 37%) e a perceção sobre o gosto de trabalhar com colegas e em equipa (35% vs 48%) são fatores mais valorizados por quem está atualmente no modelo presencial, ainda que as variações de perceção sejam muito inferiores.

Fatores preferenciais por modelo de trabalho (%)	Modelo Híbrido	Modelo Presencial	Variação
Remotamente, porque posso poupar tempo em deslocações	77%	45%	32
Remotamente, porque posso ter mais tempo para mim e/ou para a família	61%	30%	31
Remotamente, porque é mais tranquilo e posso concentrar-me melhor	58%	37%	21
Presencialmente, porque gosto de trabalhar com colegas e em equipa	35%	48%	-7
Presencialmente, porque permite adquirir mais conhecimento através da partilha informal entre colaboradores	23%	37%	-14
Presencialmente, porque gosto de socializar	12%	18%	-6



Tendo em conta a perceção dos benefícios por estes dois grupos, podemos considerar que a organização do trabalho no futuro irá ser eventualmente híbrida para que as pessoas se sintam satisfeitas com o seu trabalho. Tendo em consideração que o desenvolvimento tecnológico irá requerer o aprofundamento de competências relacionais por parte de todos os membros das organizações, será essencial promover modelos de trabalho potenciadores destas competências.

O modelo híbrido poderá permitir alimentar as relações humanas em contexto profissional em modo presencial, bem como as relações humanas fora deste contexto, contribuindo assim para um maior equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional.

Outros fatores

Questionados sobre “outros” fatores que determinam a preferência por trabalhar remotamente, destacam-se, na sequência da respetiva análise qualitativa dos exemplos rececionados, as seguintes categorias:

Categorias de outros fatores preferenciais por trabalhar remotamente

Número de exemplos

Equilíbrio vida pessoal-profissional / flexibilidade	17
Menores custos	12
Foco / produtividade	10
Cuidado consigo próprio ou com outros	7
Tipologia do trabalho	4
Menor impacto ambiental	3
Escolha local residência	2
Menos stress	1



Equilíbrio vida pessoal-profissional / flexibilidade – de acordo com os testemunhos escritos no inquérito, o trabalho híbrido *“permite gerir o tempo presencial fundamental para a partilha com colegas e para o exercício das respetivas funções, com a possibilidade de manter a equipa remotamente para concentração quando é necessário elaborar e relatórios ou fazer trabalho burocrático.*

Relativamente ao fator **menores custos**, alguns respondentes afirmam que *a poupança monetária é significativa, para além do aumento substancial da qualidade de vida (tempo para fazer exercício físico, melhor alimentação, salientando que, mesmo com os custos de água, energia e internet, acaba ficando mais barato.*

No que se refere ao **foco / produtividade**, a perceção

Sou Cuidador Informal de meus Pais idosos com problemas crónicos (invisual, e demente, entre outros...) e ninguém em Portugal resolve de vez tomar medidas para a Dignidade dos Cuidadores Informais.

partilhada por alguns respondentes é a de maior concentração no trabalho, *sem distrações próprias de um ambiente open-space, acrescida de poupança de tempo nas deslocações, poupança nos custos de deslocações e aumento do sentido de responsabilidade ambiental (evitando as emissões de gases de estufa em filas intermináveis), com mais horas de sono. Ressalta o aumento do nível de produtividade, com outra predisposição na forma de estar sem o stress do despachar de manhã e corrida para apanhar os transportes. O tempo dedicado aos filhos de manhã na rotina melhora também substancialmente.*

É importante analisar o impacto do trabalho híbrido no cuidado com os outros e consigo próprio, como nos recordam alguns dos respondentes:

A minha mãe está em minha casa, mas está acamada e completamente dependente, pelo que tenho uma empresa cuidadora 24 horas; contudo, há sempre decisões que precisam de ser tomadas e assim posso estar mais presente...

Tenho uma melhoria significativa de qualidade de vida. Sou doente crónica e posso me permitir a ter pausas para descansar e simultaneamente trabalhar sem stress.



Categorias de outros fatores preferenciais por trabalhar presencialmente	Número de exemplos
Exigência de funções	34
Melhor distinção trabalho/casa	7
Socialização	6
Foco / produtividade	5
Condições e recursos de trabalho	4
Maior estímulo dos sentidos	3
Tipologia do trabalho	2
Evolução de carreira	1
Cuidado consigo próprio ou com outros	1
Menores custos	1

No que se refere à **exigência de funções**, os testemunhos registados por alguns dos respondentes permitem concluir que há determinadas *tipologias de trabalho que são mais compatíveis com trabalho maioritariamente presencial*. Por outro lado, considera-se que a presença é fundamental na *educação: É assim que as crianças se desenvolvem. É mesmo fundamental. E só sei trabalhar neste modelo*.

Outro fator relevante para a preferência pelo modelo presencial é a possibilidade de se distinguir melhor entre o **contexto do trabalho/ e o da casa**: *Não gosto de trabalhar em casa, ou seja, no mesmo local onde me refugio do trabalho; Prefiro não contaminar o ambiente de casa com assuntos de trabalho; A minha casa é para descanso e lazer, não para trabalhar*.



Quanto à **socialização**, há claramente a percepção de que a *ligação que se cria pessoalmente com clientes, fornecedores e colegas é diferente. É mais fácil comunicar e criar uma ligação do que remotamente; com implicações para a saúde mental: acho que é importante para a saúde mental estabelecer relações com outras pessoas regularmente.*

Se para alguns respondentes, trabalhar em casa aumenta o **foco e a produtividade**, para outros o contexto presencial potencia maior eficácia: *Posso concentrar-me melhor, tenho menos distrações; Sou mais produtivo; Torna o meu trabalho mais eficaz.*

A presença na organização onde se trabalha permite ter acesso a melhores **condições e recursos de trabalho**, incluindo *a facilidade em impressão de documentos*, principalmente tendo em consideração *o pouco apoio da*

empresa ao trabalho remoto. O facto de não haver um espaço próprio para trabalhar em casa também é destacado, assim como o gosto pelo trabalho em conjunto no mesmo espaço físico: *não tenho um espaço próprio em casa que me permita estar a trabalhar tranquilamente; gosto de trabalhar junto de pessoas fisicamente e gosto de usufruir das condições de trabalho físicas que a minha empresa possui.*

É muito interessante a referência ao maior **estímulo dos sentidos** com a *deslocação entre trabalho e casa: permite-me ter um tempo a sós comigo e ao mesmo tempo "sentir" o mundo real; mentalmente é-me necessário sair, ser estimulado o meu sentido de orientação, a minha audição, o meu andar, os meus olhos. Gosto de ouvir e ver movimento além de que faço parte da caminhada a pé.*

3.2 Atual modelo de trabalho: satisfação

65% das pessoas inquiridas estão satisfeitas com o seu atual modelo de trabalho. No entanto, se analisarmos os níveis de satisfação médio por modelo de trabalho, verifica-se maior satisfação com o trabalho híbrido (81%) e menor nível de satisfação com o modelo de trabalho presencial (50%).

Qual o seu nível de satisfação com o seu atual modelo de trabalho, seja presencial, remoto ou híbrido? (Satisfeito + Muito Satisfeito)	%
Híbrido	81
Presencial	50

Dos subgrupos que são mais prováveis de estarem satisfeitos com o atual modelo de trabalho destaca-se:

- 75% dos trabalhadores mais novos (18 e 24 anos) encontram-se satisfeitos com o atual modelo de trabalho, ainda que a variação da satisfação por faixas etárias não seja significativa.
- Os homens encontram-se um pouco mais satisfeitos do que as mulheres (68% vs 62%).
- Os líderes encontram-se um pouco mais satisfeitos do que os liderados (66 vs 64%).



Destaca-se ainda que:

- 81% dos trabalhadores em trabalho híbrido que coabitam com cônjuge ou companheiro/a encontram-se satisfeitos com o atual modelo de trabalho;
- Mais de 80% dos trabalhadores em trabalho híbrido que coabitam com crianças (dos 0 aos 12 anos) e jovens (dos 13 aos 18 anos) encontram-se satisfeitos com o atual modelo de trabalho;
- 76% dos trabalhadores em trabalho híbrido que vivem sozinhos encontram-se satisfeitos com o atual modelo de trabalho.

Estes resultados poderão ser tidos em consideração no futuro desenho de modelos de trabalho híbrido.

Numa análise detalhada sobre os fatores que condicionam a adoção do atual modelo de trabalho, as variações do nível de satisfação são ainda maiores.

67% dos trabalhadores que se encontram em trabalho presencial porque a atividade exige presença física estão satisfeitos com o atual modelo de trabalho.

Nesta amostra, que não pretende ser representativa da população ativa portuguesa, e não tendo em consideração a satisfação com o trabalho presencial em função da exigência de presença física, constata-se que a variação de satisfação com o atual modelo de trabalho é sempre favorável no caso do trabalho híbrido relativamente ao presencial, ainda que com variações significativas: por decisão da organização, a variação é de 41 p.p. (67 vs 26); por acordo entre ambos, a variação é apenas de 9 p.p. (86 vs 77); por preferência do trabalhador, a satisfação é quase idêntica (85 vs 81).

Satisfação por modelo de trabalho (Satisfeito + Muito Satisfeito)

%

Presencial, porque a minha atividade exige presença física	67
Presencial, por decisão da organização	26
Presencial, por preferência minha	81
Presencial, por acordo entre ambos	77
Híbrido, por decisão da organização	67
Híbrido, por preferência minha	85
Híbrido, por acordo entre ambos	86



Estes resultados podem ser indiciadores das seguintes pistas de reflexão:

- o trabalho presencial por decisão da empresa, em atividades que não exigem presença física, tem níveis de satisfação reduzidos (26%) o que poderá explicar a atual “perda de talento”, que tem vindo a ser percecionada;
- o trabalho híbrido, por decisão da empresa, tem níveis de satisfação relativamente altos (67%), contudo muito

inferiores (quase 20p.p.) relativamente ao mesmo modelo quando a preferência é do trabalhador (85%) ou por acordo entre ambos (86%);

- o trabalho híbrido, por acordo entre organização e trabalhador, tem o maior nível de satisfação (86%) entre as três opções analisadas por modelo de trabalho: por decisão da organização, por preferência do trabalhador, por acordo entre ambos.

O nível de satisfação também foi analisado por subgrupos, designadamente idade, género e cargo. A variação de satisfação com o atual modelo de trabalho é sempre favorável em todas as idades no que se refere ao modelo híbrido em comparação com o presencial, ainda que haja variações significativas, sobretudo na faixa central de “população ativa”: 30 p.p. entre 25 e 64 anos, 12 p.p. nos mais jovens e 8 p.p. nos trabalhadores com mais idade.

Por modelo de trabalho	Híbrido					Presencial				
	De 18 a 24 anos	De 25 a 39 anos	De 40 a 54 anos	De 55 a 64 anos	65 anos ou mais	De 18 a 24 anos	De 25 a 39 anos	De 40 a 54 anos	De 55 a 64 anos	65 anos ou mais
# respostas	10	167	246	77	4	9	182	330	121	12
Satisfação	80	80	79	88	75	67	44	49	58	67



Verifica-se uma variação semelhante na satisfação com o atual modelo de trabalho em função do género, havendo, no entanto, uma maior percentagem de mulheres satisfeitas com o modo híbrido (80% vs 47%). Quando a comparação tem por base o exercício de cargos de liderança há também variação significativa entre quem lidera e quem é liderado (86%vs 54%).

Satisfação com o atual modelo de trabalho por modelo de trabalho	Modelo Híbrido		Modelo Presencial	
	Mulher	Homem	Mulher	Homem
# respostas	338	164	436	217
Satisfação (Satisfeito + Muito Satisfeito)	80	83	47	56

Satisfação com o atual modelo de trabalho por modelo de trabalho	Modelo Híbrido		Modelo Presencial	
	Cargo de Liderança	Outro Cargo	Cargo de Liderança	Outro Cargo
# respostas	139	365	261	393
Satisfação (Satisfeito + Muito Satisfeito)	86	79	54	47

3.3 Atual modelo de trabalho: impactos na saúde e bem-estar

Tendo por base o conceito de saúde da OMS (Organização Mundial da Saúde (who.int)) que define “saúde não apenas como a ausência de doença, mas como a situação de perfeito bem-estar físico, mental e social”, pretendeu-se compreender o impacto do atual modelo de trabalho relativamente ao período pré-pandémico e identificar exemplos de melhoramento ou de diminuição da qualidade da saúde. Às três referidas dimensões, acrescentou-se a dimensão financeira.

O impacto positivo do atual modelo de trabalho na saúde e bem-estar mais referido pelos 1226 respondentes ocorreu nas dimensões mental (37%) e física (34%), seguindo-se de perto a dimensão financeira (29%), e com menor intensidade a dimensão social (20%). Por outro lado, a dimensão social foi a condição mais reportada pelo seu impacto negativo, com 22% dos respondentes, seguida pela condição financeira, com 20%.

Impacto do atual modelo de trabalho nas dimensões da saúde e bem-estar Melhoria (Melhorou + Melhorou significativamente)	%
Dimensão Mental / Emocional	37
Dimensão Física	34
Dimensão Financeira	29
Dimensão Social	20



Nas dimensões financeira, mental e física a percepção de melhorias foi muito mais significativa (com variações de cerca de 50 p.p.) nos trabalhadores que afirmam estar atualmente no modelo de trabalho híbrido. De facto, 72% dos que consideram ter tido melhorias a nível financeiro estão em trabalho híbrido e apenas 18% em presencial; 70% dos que consideram melhorias na dimensão mental estão em trabalho híbrido comparando com 20% em presencial; 70% que consideram melhorias físicas estão igualmente em modelo híbrido e apenas 21% em presencial. Na dimensão social as variações na percepção de melhorias entre modelos, 54% vs 38%, não são tão significativas (16 p.p.).

Impacto por dimensão Melhoria (Melhorou + Melhorou significativamente)	Modelo Híbrido	Modelo Presencial	Varição H vs P
Dimensão Financeira	72	18	54
Dimensão Mental / Emocional	70	20	50
Dimensão Física	70	21	49
Dimensão Social	54	38	16

Impacto por modelo de trabalho Melhoria (Melhorou + Melhorou significativamente)	Modelo Híbrido	Modelo Presencial	Varição
Dimensão Mental / Emocional	62	14	48
Dimensão Física	58	13	45
Dimensão Financeira	50	10	40
Dimensão Social	27	15	12

Numa análise por modelo de trabalho, 62% dos trabalhadores em trabalho híbrido responderam que tiveram melhoria na dimensão mental, 58% na dimensão física, 50% na financeira, sempre com variações positivas na ordem dos 40 p.p., relativamente ao modelo presencial.

A análise da percepção de impacto na saúde e bem-estar por modelo de trabalho corrobora a conclusão de que o modelo de trabalho híbrido tem maior impacto positivo nas quatro dimensões de saúde e bem-estar analisadas: mental, física, financeira e social.



3.3.1 Especificidades e exemplos na dimensão mental / emocional

Analisando em detalhe cada uma das dimensões, na dimensão emocional foi possível concluir que dos 37% de respondentes que viram esta condição melhorar, 12% considerou esta melhoria como significativa. Esta melhoria expressou-se com maior proeminência na faixa etária dos 25-64 anos (37%) e no género feminino (39%).

62% dos respondentes em modelo de trabalho híbrido consideram que tiveram uma melhoria na dimensão mental. Em comparação, apenas 14% dos respondentes em modelo de trabalho presencial observaram uma melhoria. Neste

sentido, é também importante notar que 20% dos respondentes reportaram um agravamento da na sua condição mental com o atual modelo de trabalho, sendo que 29% estavam em modelo de trabalho presencial e 10% em modelo de trabalho híbrido.

Os respondentes deste estudo foram convidados não só a indicar o eventual impacto (positivo, negativo ou neutro) do seu atual modelo de trabalho, mas também a dar 1 a 3 exemplos desses impactos por cada uma das quatro dimensões da saúde e bem-estar. Na análise qualitativa das respostas identificaram-se para todas as dimensões duas classes (positiva e negativa) e várias categorias de exemplos de impacto.



No caso da dimensão **mental** de saúde e bem-estar, analisaram-se 767 exemplos (E) reportados por 641 respondentes (N).

Exemplos (e categorias) de impacto do atual modelo de trabalho

Mental | Categorias de análise | E=767) | N=641

(Melhorou significativamente + Melhorou)

	%
Stress e pressão	35
Equilíbrio vida pessoal-profissional/flexibilidade	29
Estabilidade emocional	11
Concentração	9
Cansaço e desgaste psicológico	5
Ansiedade e preocupação	5
Horas de descanso	4
Motivação	1
Autonomia e confiança	1

Exemplos (e categorias) de impacto do atual modelo de trabalho

Mental | Categorias de análise | E=767) | N=641

(Piorou significativamente + Piorou)

	%
Stress e pressão	24
Cansaço e desgaste psicológico	13
Ansiedade e preocupação	12
Estabilidade emocional	11
Motivação	11
Equilíbrio vida pessoal-profissional/flexibilidade	9
Concentração	7
Horas de trabalho	5
Distinção trabalho/casa	4
Depressão / <i>Burnout</i>	2
Horas de descanso	2
Autonomia e confiança	1



As melhorias nesta dimensão deveram-se sobretudo a uma redução do stress e pressão, com 35% de expressão no total de exemplos positivos - *o stress derivado do tempo gasto em deslocações para o escritório desapareceu significativamente. Em casa, posso trabalhar tranquilamente ouvindo a música que mais gosto sem ter de usar auriculares o dia inteiro. A luz que tenho em casa para trabalhar (luz natural) é muito superior à luz artificial e de má qualidade no escritório;*

29% menciona um maior equilíbrio de vida pessoal-profissional e maior flexibilidade - *consigo acompanhar o meu filho nas atividades extracurriculares, e isso tem impacto emocional (para mim e para ele);*

11% evidenciaram uma melhor estabilidade emocional - *maior equilíbrio psicológico, maior controlo sobre todos os aspetos da minha vida, menor ansiedade.*

Dos respondentes que consideram que houve um impacto negativo na dimensão emocional/mental, 24% mencionam exemplos de stress e pressão - *necessidade de consultas de psicologia para ajudar a resolver a pressão sentia na dificuldade de conciliar todas as tarefas e na dificuldade de separar o profissional do pessoal;*

13% exemplificam com o aumento do cansaço e desgaste psicológico e rotinas - *desgaste emocional atendendo as exigências no trabalho/ necessidades da família, gestão de horários;*

e 12% com exemplos relativos a ansiedade, preocupações e motivação, inclusive frustração com a organização pela inflexibilidade dos regimes de trabalho adotado - *“a impossibilidade de trabalho remoto (justificado pela direção através de motivos sem sentido) acaba por diminuir a satisfação face ao trabalho dado terem terminado as conquistas/regalias ganhas em contexto de teletrabalho”.*



3.3.2 Especificidades e exemplos na dimensão física

34% dos respondentes reporta impacto positivo na dimensão física, com destaque para a meia-idade, 40-54 (36%) e 55-64 (35%), tendo 15% observado uma deterioração desta dimensão.



É de notar que 58% dos trabalhadores em modelo de trabalho híbrido viram a dimensão física de saúde e bem-estar melhorar e apenas 13% dos trabalhadores em modelo de trabalho presencial sentiram o mesmo impacto, sendo que 18% dos últimos reportaram agravamento do seu estado físico.

O declínio nesta dimensão foi percecionado tendo em conta o aumento do cansaço e do desgaste físico, o aumento do número de horas de trabalho, diminuição da atividade física e desportiva e decadência do equilíbrio vida pessoal/profissional.



No caso da dimensão física de saúde e bem-estar, registaram-se 808 exemplos (E) reportados por 568 respondentes (N).

Exemplos (e categorias) de impacto do atual modelo de trabalho
Física | Categorias de análise | E=808 | N=568
(Melhorou significativamente + Melhorou)

	%
Atividade física e desportiva	25
Equilíbrio vida pessoal-profissional/flexibilidade	24
Cansaço e desgaste físico	17
Saúde mental, stress e pressão	10
Conforto	8
Alimentação e peso	7
Produtividade e competências digitais	5
Contacto social	1

Exemplos (e categorias) de impacto do atual modelo de trabalho
Física | Categorias de análise | E=808 | N=568
(Piorou significativamente + Piorou)

	%
Cansaço e desgaste físico	26
Atividade física e desportiva	17
Equilíbrio vida pessoal-profissional/flexibilidade	14
Saúde mental, stress e pressão	11
Alimentação e peso	8
Conforto	8
Horas de trabalho	6
Produtividade e competências digitais	6
Contacto social	3
Horas de descanso	1



O declínio nesta dimensão foi relacionado pelos respondentes com o aumento do cansaço e desgaste físico e aumento do número de horas de trabalho, assim como com a diminuição da atividade física e desportiva e uma decadência do equilíbrio da vida pessoal/profissional: a alimentação não é tão cuidada.

Em trabalho remoto é mais difícil manter as rotinas de ir ao ginásio;

há um maior sedentarismo com ganho de peso associado;

há dificuldade em fazer pausas, alimentar-se em horas planeadas, fazer desporto;

há falta de tempo para praticar exercício físico, ir a consultas ou levar familiares a consultas médicas”.

Por outro lado, entre aqueles que viram a sua condição física melhorar, 70% encontram-se atualmente em trabalho híbrido e 21% em trabalho presencial. Este melhoramento foi notado também pelo aumento atividade física e desportiva e pelo aumento do equilíbrio vida pessoal-profissional/ flexibilidade.

Os testemunhos recolhidos relatam uma *“melhor gestão de tempo, resultante da poupança nas deslocações, (que) permitiu investir mais em atividade física, melhor alimentação (...)”*; assim como mais tempo de descanso, *com a possibilidade de dormir 8/9 horas por noite*. As deslocações entre local trabalho-casa foram um fator determinante no impacto, tanto positivo como negativo, na condição física dos respondentes: *menos cansaço físico associado a deslocações*.



3.3.3 Especificidades e exemplos na dimensão financeira

No que concerne à dimensão financeira, 36% dos respondentes dizem não ter havido mudanças significativas, 29% viram melhorar a sua condição financeira, sendo que 7% consideram que a situação melhorou significativamente, enquanto que 20% observaram deterioração. 40% dos mais jovens (18-24 anos) revelaram uma maior incidência de melhoria nesta dimensão, seguidos da faixa etária dos 25-39 anos, com 31%. Em contrapartida, 23% da faixa etária dos 40-54 anos revelou um impacto negativo na dimensão financeira seguida de perto pela faixa etária dos 55-64 anos,

com 20%. O género feminino foi quem mais considerou sofrer uma melhoria nesta dimensão (30%) em comparação com o masculino (25%), apesar de ambos reportarem um impacto negativo com incidência idêntica (cerca de 20%).

Em cruzamento com o regime de trabalho, 50% dos respondentes em modelo híbrido sentiram melhorias na sua condição financeira e apenas 10% dos respondentes em modelo presencial tiveram o mesmo impacto. Ainda neste sentido, 31% dos respondentes em modelo presencial sentiram uma decadência nesta dimensão, incidência esta muito superior à observada nos respondentes em modelo híbrido (8%).



No caso da dimensão financeira, analisaram-se 725 exemplos (E), reportados por 539 respondentes (N).

Exemplos (e categorias) de impacto do atual modelo de trabalho
Financeira | Categorias de análise | E=725 | N=539
(Melhorou significativamente + Melhorou)

	%
Deslocação	54
Alimentação	30
Vencimento	5
Outras Despesas	5
Vestuário	2
Despesas supérfluas / impulso	2
Despesas familiares / domésticas	2

Exemplos (e categorias) de impacto do atual modelo de trabalho
Financeira | Categorias de análise | E=725 | N=539
(Piorou significativamente + Piorou)

	%
Deslocação	43
Alimentação	20
Despesas familiares / domésticas	15
Outras Despesas	15
Vencimento	6



A melhoria desta dimensão foi grandemente marcada pela diminuição dos custos de deslocação e de alimentação, custos esses que também foram determinantes para o impacto negativo, sendo que o aumento das despesas familiares / domésticas foi também evidenciado. Alguns dos testemunhos corroboram estas conclusões:

para quem mora a mais de 30 km do local de trabalho, a poupança em portagens e combustível é imensa, já para não falar no desgaste da viatura e da diminuição da probabilidade de sinistros automóveis;

a redução de custos permite uma gestão mais eficaz do orçamento familiar;

os custos aumentaram de forma significativa quanto ao consumo de energia e o apoio da empresa não tem sido suficiente;

com as viagens todos os dias para o trabalho e com os aumentos dos combustíveis piorou bastante a minha parte financeira. O mesmo na alimentação, tendo que gastar para comer fora. Desgaste da viatura;

custo de vida aumentou pelo que os gastos com deslocação, alimentação e apoio necessário os filhos na minha ausência são mais elevados não tendo sido acompanhados de aumento retributivo.



3.3.4 Especificidades e exemplos na dimensão social

No que respeita à dimensão social, 40% dos respondentes dizem não ter havido mudanças significativas, 22% consideram ter piorado e 20% reportam ter melhorado.

A idade não foi determinante na perceção do impacto positivo, apesar de 25% dos respondentes entre 55-64 anos terem reportado um impacto negativo nesta dimensão. O género masculino experienciou um maior declínio nesta dimensão, com 24% de frequência, em comparação com as mulheres, com 20% de incidência.

Adicionalmente, 25% dos respondentes com cargos de liderança reportaram um declínio na sua dimensão social, em comparação com os respondentes com outros cargos, sendo

que apenas 15% consideram ter observado um impacto positivo.

Os relatos de respondentes **com cargos de chefia** consubstanciam a análise acima referida, como por exemplo:

deixei de interagir com membros da equipa, há pessoas na minha empresa que nunca conheci; sensação de isolamento; maior dificuldade em estabelecer relações; maior dificuldade em comunicar;

Com o regresso ao regime presencial obrigatório, apenas e tão só, por ser um cargo de chefia, voltei a perder imenso tempo nas deslocações e deixei de ter tempo de qualidade com a minha família. Tenho menos tempo quer para trabalhar quer para desfrutar da família e amigos.

Face ao modelo de trabalho atual, 27% dos respondentes em modelo de trabalho híbrido consideram que tiveram uma melhoria na dimensão social, sendo que apenas 15% dos respondentes em modelo de trabalho presencial tiveram essa mesma melhoria.



No caso da dimensão social, analisaram-se 494 exemplos (E), reportados por 440 respondentes (N).

Exemplos (e categorias) de impacto do atual modelo de trabalho
Social | Categorias de análise | E=494 | N=440
(Melhorou significativamente + Melhorou)

	%
Socialização	54
Convívio c/ família e amigos	18
Gestão tempo	12
Convívio c/ colegas trabalho	10
Partilha de conhecimento / <i>Networking</i> profissional	6
Empatia/tolerância	2
Ansiedade	1

Exemplos (e categorias) de impacto do atual modelo de trabalho
Social | Categorias de análise | E=494 | N=440
(Piorou significativamente + Piorou)

	%
Convívio c/ colegas trabalho	41
Socialização	39
Convívio c/ família e amigos	6
Gestão tempo	4
Empatia/tolerância	3
Ansiedade	3
Partilha de conhecimento / <i>Networking</i> profissional	3



Dos respondentes que reportam terem melhorado a sua condição social, as melhorias que mais evidenciaram foi ao nível da melhor gestão de tempo (13%) uma maior disponibilidade para socialização em geral (54%) nomeadamente um maior convívio com família e amigos (18%) e com os colegas de trabalho (10%).

Passando a citar alguns testemunhos:

os 3 dias de presencial promovem a sociabilização profissional, os 2 em casa, por facilidade de horário, promovem o contacto com os amigos e família;
quando tenho alguns eventos sociais durante a semana, tendo a trabalhar remotamente nesse dias para ser mais produtivo e ter a certeza que tenho o trabalho feito antes de ir;
aproveitando os momentos de pausa do trabalho (ex: almoço) para fazer algumas tarefas domésticas (ex: colocar uma máquina de roupa a lavar) liberta-me tempo para estar com a família e amigos no fim de semana;
tenho mais tempo para todo o resto que tenho de fazer (buscar filhos à escola, dar assistência à minha mãe).

O declínio nesta dimensão foi sobretudo marcado pela diminuição do convívio com colegas de trabalho (41%) assim como a socialização em geral (39%):

há menos convívio com os colegas, maior isolamento, menor vontade de socializar;
menor contacto com colegas de trabalho;
sensação de ser "esquecido" pela empresa;
a empatia e relações interpessoais perdem-se com o remoto, daí que o método híbrido seja o mais adequado;
falta de partilha de conhecimentos e conhecimento interno sobre o que se faz dentro da própria empresa.

3.4 Adoção de um modelo de trabalho híbrido: benefícios para a organização

A percepção por parte dos respondentes sobre os benefícios da adoção do modelo de trabalho híbrido para as suas organizações é fonte importante de pistas de reflexão para o futuro desenho do mundo do trabalho.

Os cinco maiores benefícios para a organização relacionados com a (eventual) adoção de um modelo de trabalho híbrido reportados neste inquérito são a diminuição dos custos (75%), maior felicidade dos trabalhadores (68%), aumento da produtividade (64%), benefícios ambientais (62%) e mais capacidade de atrair e reter talento (32%).

Quais considera serem os maiores benefícios para a organização relacionados com a (eventual) adoção de um modelo de trabalho híbrido? (máximo 5)	%
Diminuição dos custos	75
Melhorar a felicidade dos trabalhadores	68
Aumento da produtividade	64
Benefícios ambientais	62
Melhorar a capacidade de atrair e reter talento	32
Aumento da criatividade e da colaboração	23
Aumento da resiliência da organização	20
Melhorar experiência digital para os trabalhadores e clientes	18
Aumento da segurança	12
Não há benefícios	3



Na análise por subgrupos dos cinco maiores benefícios registaram-se algumas ideias-chave que deverão ser consideradas como linhas de orientação:

Diminuição dos custos para as empresas | A forte perceção de diminuição dos custos para as empresas (75%) com a adoção do modelo de trabalho híbrido é equivalente em quase todas as idades (70% a 75%), sendo 15 p.p. maior nos mais jovens (90%). Tal perceção é um pouco maior em quem trabalha em grandes empresas (77%) face a quem trabalha em PME (68%). A variação de perceção por género (75%) e por cargo é irrelevante (75% vs 76%).

Melhoramento da felicidade dos trabalhadores | Sobre a eventual melhoria da felicidade dos trabalhadores, a perceção varia de forma, inversa com a idade, de 85% entre os jovens até cerca de metade (45%) para os tem 65 anos ou mais.

Aumento da produtividade | A perceção sobre o aumento de produtividade, diminui com a idade, de 70% entre os

jovens até menos de metade (40%) para os tem 65 anos ou mais. A perceção sobre o aumento de produtividade é um pouco maior nas mulheres (65% vs 60%) e maior 14 p.p. em quem não tem cargos de liderança (69% vs 55%).

Benefícios ambientais | A perceção sobre benefícios ambientais varia ligeiramente com a idade, com 50% nos jovens e 71% em quem tem entre 55 a 65 anos; é um pouco maior nas mulheres (64% vs 59%) e em quem tem cargos de liderança (65% vs 61%).

Aumento da capacidade de atrair e reter talento | A perceção de que a adoção do modelo de trabalho híbrido permite melhorar a capacidade de atrair e reter talento é maior nos mais jovens (55%) baixando significativamente com o aumento da idade, até 15% para os tem 65 anos ou mais. Tal perceção é maior nos homens (39% vs 29%) e em que tem cargos de liderança (46% vs 25%) e com variação significativa (entre 20 a 21 p.p.).



Para os que estão atualmente em trabalho híbrido, verifica-se que a perceção de benefícios para a organização relacionado com a adoção de um modelo de trabalho híbrido é bastante alta, designadamente na diminuição dos custos (78%), melhoria da felicidade dos trabalhadores (77%) e aumento de produtividade (70%)

Benefícios para a organização com a adoção de um modelo de trabalho híbrido por modelo de trabalho	Modelo Híbrido (%)	Modelo Presencial (%)	Variação
Diminuição dos custos	78	73	5
Melhorar a felicidade dos trabalhadores	77	61	16
Aumento da produtividade	70	59	11
Benefícios ambientais	66	60	6
Melhorar a capacidade de atrair e reter talento	44	23	21
Aumento da resiliência da organização	19	21	-2
Aumento da criatividade e da colaboração	18	27	-9
Melhorar experiência digital para os trabalhadores e clientes	17	19	-2
Aumento da segurança	9	15	-6
Não há benefícios	1	5	-4

As maiores diferenças de perceção entre os que estão em trabalho híbrido comparando com os que estão em trabalho presencial verificam-se na melhoria da capacidade de atrair e reter talento (21 p.p.), melhoria da felicidade dos trabalhadores (16 p.p.) e aumento de produtividade (11 p.p.). Inversamente o aumento da criatividade e da colaboração (9 p.p.) e aumento da segurança (6 p.p.) são melhor

percecionados em quem está em modelo presencial. Podemos, portanto, concluir que o modelo de trabalho híbrido é percecionado como potenciador de poupança de custos, melhoria do nível de satisfação no trabalho e aumento da produtividade, ou seja, poderá de facto ser uma aposta benéfica para todos os envolvidos, uma efetiva situação *win-win*.

3.5 Adoção de um modelo de trabalho híbrido: preocupações

Foram realizados alguns *workshops* sobre trabalho híbrido, entre junho e setembro de 2022, que pretendiam aferir das principais preocupações e percepções sobre este modelo de trabalho por parte de colaboradores de diferentes organizações. As preocupações listadas abaixo foram, portanto, indicadas pelos participantes destes *workshops* e incluídas no inquérito.



Em que medida concorda ou discorda das seguintes afirmações relativas
a (eventuais) preocupações com o trabalho híbrido
Concordância (Concordo completamente + Concordo)

	%
Considero que devemos respeitar o direito à desconexão e promovê-lo no contexto das nossas organizações	65
Aprendi a aproveitar melhor os momentos na empresa, a valorizar mais a presença do “outro”	54
Considero que houve/há desigualdade de direitos entre trabalhadores/as no que concerne ao regime de trabalho por que podem optar	44
Senti/sinto dificuldades e/ou testemunhei/testemunho dificuldades na preservação do espírito de unidade, coesão e entreajuda entre colegas	29
Considero que corremos o risco de retroceder no domínio da igualdade de género, nomeadamente em relação às mulheres que trabalham a partir de casa e que podem ser sobrecarregadas com tarefas domésticas	25
Senti/sinto dificuldades e/ou testemunhei/testemunho dificuldades em garantir que a comunicação fluía e que havia o mínimo de mal-entendidos	22
Senti/sinto dificuldades e/ou testemunhei/testemunho dificuldades em organizar tarefas, tendo em conta a diversidade de modalidades de trabalho (remoto, presencial, híbrido)	17
Considero que corremos o risco de retroceder no domínio da igualdade de género, nomeadamente em relação às mulheres, retirando-as das salas de reunião e dos escritórios, onde são tomadas as decisões, não lhes dando «voz» e oportunidades de progressão na carreira	17
Considero que houve/há mais situações de assédio moral no contexto do acompanhamento do desempenho no trabalho remoto	13

Mais de metade dos respondentes concorda que se deve respeitar o direito à desconexão e promovê-lo no contexto das nossas organizações (65%) e considera ter aprendido a aproveitar melhor os momentos na empresa, a valorizar mais a presença do “outro” (54%). A perceção da desigualdade de direitos entre trabalhadores/as no que concerne ao regime de trabalho por que podem optar é partilhada por 44% dos respondentes.



No entanto a intensidade destas preocupações difere quando se analisa as perceções dos trabalhadores por modelo de trabalho em que se encontram (híbrido vs presencial).

Preocupações com a adoção de um modelo de trabalho híbrido por modelo de trabalho
(Concordo completamente + Concordo)

	Híbrido (%)	Presencial (%)	Variação
Considero que devemos respeitar o direito à desconexão e promovê-lo no contexto das nossas organizações	73	60	13
Aprendi a aproveitar melhor os momentos na empresa, a valorizar mais a presença do “outro”	61	49	12
Considero que houve/há desigualdade de direitos entre trabalhadores/as no que concerne ao regime de trabalho por que podem optar	31	56	-25
Senti/sinto dificuldades e/ou testemunhei/testemunho dificuldades na preservação do espírito de unidade, coesão e entreajuda entre colegas	22	36	-14
Considero que corremos o risco de retroceder no domínio da igualdade de género, nomeadamente em relação às mulheres que trabalham a partir de casa e que podem ser sobrecarregadas com tarefas domésticas	20	29	-9

Em concreto, o dever de respeitar o direito à desconexão (73% vs 60%) e a valorização da presença do “outro” (61% vs 49%) são preocupações maiores, em cerca de 10 p.p., para quem está atualmente em modelo híbrido face aos que estão em presencial. Com grande variação (25 p.p.), a perceção de desigualdade de direitos entre trabalhadores/as no que concerne ao regime de trabalho por que podem optar (31% vs 56%) é menor em quem está em híbrido. Com menor intensidade (14 p.p. e 9 p.p. respetivamente) as perceções sobre dificuldades na preservação do espírito de unidade, coesão e entreajuda entre colegas (22% vs 36%) e o risco de retroceder no domínio da igualdade de género, nomeadamente em relação às mulheres que trabalham a partir de casa, (20% vs 29%) são também menores por parte de quem está em modelo híbrido.



Relativamente a “outras” eventuais preocupações com o trabalho híbrido, destacam-se os temas **gestão e controlo do modelo híbrido/remoto, interação social e motivação, produtividade e desempenho**. Os testemunhos abaixo, assim como os reportado no Anexo A, dão conta de algumas dessas preocupações.

Categorias

	%
Gestão e controlo do modelo híbrido/remoto	17
Interação social	15
Motivação, produtividade e desempenho	10
Condições para o modelo híbrido/remoto	9
Adoção e adaptação ao modelo híbrido/remoto	9
Equilíbrio vida pessoal-profissional	9
(des)Confiança da chefia em relação ao modelo híbrido/remoto	8
Saúde	6
Despesas associadas	5
Transformação digital	4
Desigualdade de género	2
Cuidados pessoais	1
Impacto ambiental	1
Partilha de conhecimento	1
Assédio moral	1



Relativamente à **gestão e controlo do modelo de trabalho híbrido e remoto**, há a sinalização da eventual **falta de preparação das chefias** na gestão do trabalho remoto: *É necessária formação nesta área bem como o uso de plataformas colaborativas que apoiem a este nível. Preocupa-me que a questão do trabalho remoto seja apenas uma "moda" e que as organizações não se restructurem como deviam para responder às necessidades de work-life balance dos colaboradores.*

Alguns respondentes destacam também a possibilidade de haver **diminuição do sentido de responsabilidade individual** com o trabalho remoto, sendo importante *cuidar das formas de partilha de informação e obviamente da fixação dos objetivos fundamentais no tempo.*

A suspeição, em vez da confiança, é fator prejudicial ao bom desempenho do trabalho em modelo remoto, dado que *muitos responsáveis por empresas suspeitam do trabalho remoto, porque não têm instituídas na sua organização formas adequadas de fixação e de controlo da consecução dos objetivos, que na verdade constitui o ponto fulcral;*

A ideia de que a presença física na organização é positiva para a resolução imediata de problemas e para a saúde das pessoas como entidades "sociais" é positiva, todavia, muitas vezes esconde a suspeição primária (e potencialmente errónea) de que os trabalhadores não estão a esforçar-se devidamente nem a cumprirem como devem as suas tarefas. Consequentemente, em certas circunstâncias, o trabalho presencial acaba por ser imposto "porque

sim", porque o topo da organização "assim quer", porque o trabalho em casa é visto como uma fraude. Há casos de fraude? Sim, haverá, porque as pessoas não são todas iguais, nem têm os mesmos níveis de responsabilidade e de honestidade, mas a "fraude" resulta em boa medida da ineficácia de controle de resultados pela própria empresa.

A problemática da **interação social** expressa-se pela redução do sentido de pertença e do lado humano do trabalho. A preocupação com a realização de cada um na sua relação com o Outro está presente na reflexão sobre o futuro do mundo do trabalho, havendo uma ressignificação das oportunidades de encontros ocasionais, não programados:

Não senti falta de conexão ou ajuda entre colegas de trabalho (dentro da mesma área) mas perderam-se as partilhas de café e corredores com outras áreas da empresa (componente social) que ajuda a desbloquear situações;

falta de envolvimento emocional das pessoas que trabalham em remoto. Para conhecermos e confiarmos verdadeiramente em alguém é necessária presença física.

Salientamos a manifestação de preocupação com as gerações mais jovens e o impacto que o trabalho puramente remoto poderá ter na dificuldade de construção da cultura organizacional:

para equipas jovens ou recentes, pode haver alguma dificuldade de integração na cultura da empresa e no trabalho em equipa;

com o trabalho remoto, as atividades e integrações extra trabalho



devem ser aprimoradas e implantadas (eventos, formações, etc.);

o trabalho remoto potenciará a desconexão emocional dos trabalhadores com a empresa e cultura empresarial, pelo que deverão ser equacionados novos desafios à organização;

reconheço o valor do modelo híbrido, no entanto importa que as equipas tenham momentos presenciais, não somente virtuais, e com regularidade adequada.

Sendo a motivação um pilar da **produtividade e do desempenho**, importa analisar o que é determinante para a sua preservação:

Na minha opinião, seria suficiente um só dia de trabalho no escritório, por exemplo no dia da reunião de equipa semanal. O resto dos dias seriam de trabalho remoto. Quem estiver atento e pretenda ver a realidade de forma isenta e verdadeira, verificará facilmente que muitas pessoas quando estão no escritório passam tempo a mais a conviver e socializar com prejuízos evidentes para o trabalho comum. Sendo a minha postura de rigor, estes cenários desagradam-me profundamente. Por este motivo, prefiro desenvolver as minhas atividades a partir de casa, onde não tenho focos de distração, além das óbvias poupanças de tempo, combustíveis e alimentação.

A promoção do trabalho remoto requer o desenvolvimento de competências nas equipas, de forma a que todos se sintam motivados e capacitados para um bom desempenho. Uma boa utilização do instrumento de avaliação de desempenho seria suficiente, por ex, aplicado à situação de transição do modelo de trabalho, mediante a associação de objetivos de curto prazo e a dinamização de um mais apertado diálogo entre as chefias e os colaboradores.

As pessoas deixaram de se entregar como entregavam; deixaram de se cuidar; de se preocupar com pormenores; as pessoas afastaram-se uns dos outros; as pessoas tornaram-se mais desconfiadas; creio que a produtividade deve ter diminuído significativamente.

Importa ressaltar o impacto do sentimento de desconfiança no contexto laboral, sendo crucial que o futuro mundo do trabalho seja desenhado com base nos valores da confiança, do respeito e da responsabilidade.

Há perceções claras sobre a necessidade de flexibilidade na adoção dos diferentes modelos de trabalho, tendo em consideração a especificidade das funções, os traços de personalidade, o próprio espírito de equipa. É importante lembrar que vários respondentes referem a **ilusão da produtividade pela presença física**, recuperando uma ideia previamente referida: **a falta de confiança em quem está em trabalho remoto** deverá ser desconstruída e substituída pelo olhar holístico sobre a pessoa, qualquer que seja o modelo adotado:

Ainda se sente por parte das chefias alguma desconfiança quanto ao teletrabalho e uma necessidade maior de controlo do tempo gasto.

Preocupa-me que as empresas não estejam recetivas em continuar com os modelos híbridos e totalmente remotos.

Organização e chefias com mentalidades fechadas a modelo híbridos e de teletrabalho, Dificuldade em perceber que se pode ser produtivo



em casa, desigualdade nos acessos aos modelos de teletrabalho e híbrido quando os colaboradores têm critérios.

Penso que as questões que se colocam ao trabalho híbrido tem a ver com questões de ordem cultural, à necessidade de ver o colaborador, caso contrário pensa-se que não está a trabalhar. Mas, não é presença que dita a produtividade. Nos países evoluídos, nomeadamente os do norte da europa há muito que têm esta forma de trabalho. Portugal ainda tem uma mente muito retrógrada, infelizmente.

Sublinhamos igualmente a referência a fatores que podem justificar a preferência pelo modelo de trabalho remoto, nomeadamente **a vontade de afastamento de ambientes tóxicos no contexto presencial**. As organizações que pretendem fomentar o trabalho híbrido, terão de analisar como se processa o trabalho em contexto presencial, procurando eliminar os eventuais fatores de toxicidade:

As empresas devem questionar porque os colaboradores preferem estar a trabalhar em casa. Há poupança efetivamente, mas essencialmente há um querer afastar de ambientes tóxicos. A gestão empresarial no nosso país está longe de ser boa, quer do ponto de vista técnico, quer do ponto de vista ético.

Importante ter em consideração a adaptação ao modelo híbrido de colegas que durante 20 ou 30 ou 40 anos sempre tiveram um modelo de trabalho tradicional.

A maioria das organizações são muito diversas, têm muitas tipologias de funções e colaboradores com realidades também elas diversas. No que respeita ao modelo de trabalho seria benéfico aceitar que

difícilmente haverá o "one size fits all" e que será necessário fazer uma análise das funções ou realidades específicas que se coadunam ou não com modelos híbridos e que será também pela via da diversidade de modelos que se encontrará um regime equitativo e mais benéfico para a organização.

Há um quarto aspeto transversal a vários testemunhos que deverá ser incluído nas linhas de orientação para o futuro: a necessidade de analisar se há verdadeira **equidade na alocação de recursos e de condições de trabalho** entre os vários colaboradores e na própria gestão dos diferentes modelos de trabalho:

Não sendo o meu caso, existem pessoas que não têm condições para trabalhar a partir de casa. Como se garante a igualdade de oportunidades?

A manutenção de modelos presenciais, quando o tipo de trabalho não o justifica, prejudica os colaboradores, agravando as desigualdades sociais. Normalmente os defensores do trabalho presencial têm viaturas próprias das empresas, não tendo que gastar nada nas suas deslocações. Mais grave é quando são gestores de empresas "sustentáveis", mas obrigam os seus colaboradores a aumentar os seus custos ambientais e económicos. Isso ou passarem 3 ou 4 horas em deslocações Casa/trabalho, em ambientes pouco saudáveis, como transportes públicos apinhados.

O modelo de trabalho híbrido colide com a obrigação legal do teletrabalho permanente estabelecido, errada e estupidamente, na lei, nomeadamente quando existem menores de 8 anos, o que gera a proliferação de diferentes regimes, o que conduz à descoordenação e ao sentimento de injustiça. A adoção voluntária do modelo híbrido



deveria ser um modelo que a organização pudesse fazer aplicar, sem concessão de teletrabalho a tempo inteiro.

A maior preocupação prende-se com o facto de não conseguir compreender por que motivo nos obrigam a trabalhar presencialmente quando desenvolvemos uma atividade profissional que pode ser desenvolvida remotamente, quando moramos longe do local de trabalho, temos responsabilidades familiares a que acudir, as deslocações para o local de trabalho são dispendiosas, morosas, penosas, desgastantes e stressantes. Se o trabalhador está confortável com o trabalho prestado 100% remotamente, não compreendo porque não lhe permitem trabalhar dessa forma. Acima de tudo, não compreendo porque quem tem idosos a cargo não beneficia, por via da lei, dos mesmos privilégios de quem tem menores de 8 anos a cargo, quando muitas vezes é mais fácil e menos dispendiosos encontrar soluções para os cuidados das crianças.

O modelo híbrido deve ser opcional e só funcionar quando as pessoas têm condições. Há muitas famílias que não têm condições dignas de habitabilidade e estar em casa pode aumentar exposição a riscos, como violência doméstica, ansiedade, ...

Reforço a preocupação de existirem ainda muitas dificuldades em fazer da nossa casa um local de trabalho, por não estarem reunidas as condições ideais para esse efeito, embora não tenha dúvidas que as gerações mais novas encontrarão facilmente as condições ideais para a realização do trabalho híbrido.

Condições de trabalho em casa, relativamente às questões ergonómicas do posto de trabalho (a cadeira da sala que se "converteu" em cadeira de escritório, a mesa da sala que se serve de secretária...) e os horários - direito à desconexão no final do horário de trabalho e mesmo durante o período normal de trabalho, para poder focar e concentrar no trabalho a realizar.

Se para uns, o trabalho remoto permite maior equilíbrio vida pessoal-profissional, para outros há claramente o risco de trabalho em excesso, pela falta de fronteiras entre o contexto laboral e o familiar:

No trabalho remoto trabalhamos mais horas. É importante que cada um se discipline e tenha tempos para fazer algum tipo de exercício físico, etc.

Trabalho remoto de forma mais massiva é recente e foi forçada. Resulta não em pleno porque ainda não sabemos dosear o tempo de trabalho uma vez que temos o PC á frente 24 horas/dia. Num futuro (espere que próximo) imagino-me a trabalhar longe da minha residência habitual, sem a preocupação de ter de "estar próximo fisicamente" devidos ás deslocações obrigatórias ao edifício que são muitas (3 dias na semana)

O lado negativo do trabalho a partir de casa é que, estando já em casa, na sala/cozinha, temos tendência a ficar mais tempo a trabalhar que se estivéssemos no escritório e/ou aceitamos mais facilmente começar o dia mais cedo

3.6 Experiências vividas ou testemunhadas

Das 169 experiências vividas ou testemunhada destacam-se os relatos positivos registados nas categorias sobre **equilíbrio vida pessoal-profissional / flexibilidade** e sobre **concentração e desempenho**. No entanto foram também recolhidas muitas outras experiências sobre **gestão e confiança da chefia** e sobre **felicidade** dos trabalhadores.

Os relatos negativos foram essencialmente sobre experiências relacionadas com a **gestão e desconfiança da chefia** em relação ao modelo híbrido/remoto e **desigualdade**.

Experiências vividas ou testemunhadas Positivas	%
Equilíbrio vida pessoal-profissional / Flexibilidade	38
Concentração e desempenho	28
Gestão e (des)confiança da chefia em relação ao modelo híbrido/remoto	8
Felicidade	7
Deslocações	6
Poupança	6
Convívio c/ colegas de trabalho	5
Impacto ambiental	3
Stress	3
Desenvolvimento pessoal	3
Desenvolvimento do comércio local	1
Condições de trabalho	1
Desconexão	1



Abaixo destacam-se por cada categoria alguns relatos de experiências vividas ou testemunhadas consideradas positivas e de seguida experiências negativas. Muitos outros relatos encontram-se no Anexo B.

Equilíbrio vida pessoal-profissional

Penso que o modelo híbrido acaba por juntar o "melhor dos dois mundos" em termos de realização pessoal e profissional. Permite conciliar melhor vida profissional e familiar, ganhar mais tempo, que se perde com as deslocações diárias para o emprego e eventualmente poupar alguns recursos económicos para o trabalhador e para a empresa, nomeadamente com as deslocações e refeições. Para além disso permite uma melhor gestão dos tempos de trabalho, maior concentração em trabalhos de reflexão sem interrupções.

A minha experiência em trabalho híbrido é extremamente positiva. Inúmeras vantagens sobressaem, entre elas o maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional; conseguir aproveitar muito mais o dia, o que me permite experimentar e fazer mais coisas. Este ponto é muito importante porque me permite abstrair do trabalho, mas só assim consigo estar de cabeça limpa e entusiasmada para o dia seguinte.

Eu gosto do regime híbrido, permite-me integrar melhor as necessidades pessoais com as profissionais e já estou plenamente adaptada. Permite-me concentrar melhor e poupar muito tempo em deslocações. Gostaria, no entanto, de poder ir mais vezes ao escritório pois o contacto pessoal reforça as ligações entre pessoas e sinto falta desse contacto humano. Uma vez que, por motivos familiares, vou menos vezes ao escritório do que gostaria, tento sempre reunir a equipa quando vou e fazer dinâmicas especiais nesses dias (formação, auscultação, lançar desafios, etc) e assim valorizamos

melhor o tempo que estamos juntos. Por outro lado, e porque as fronteiras entre a vida pessoal e profissional se esbatem, nem sempre a poupança em tempo de deslocação é um ganho líquido, muito pelo contrário, sinto que trouxe aqui um efeito perverso de termos que estar sempre disponíveis e há menos períodos de descompressão/pausa, motivo pelo qual acho que ainda temos um caminho para percorrer para promover o direito a desligar e um melhor equilíbrio entre a vida pessoal e profissional - embora na nossa empresa já tenhamos implementado algumas medidas iniciais.

Flexibilidade

Aumentou também o número de reuniões no carro. Isso aumenta a mobilidade, mas espero que não traga acidentes.

Falando na primeira pessoa o trabalho híbrido permitiu-me mudar de cidade mais para o interior e viver com a minha mulher que estava deslocada a fazer doutoramento. Sem ele não seria possível sequer pensarmos em estabilizar e começar uma família. Ajudou também a descentralização e melhoria de qualidade de vida de muitas pessoas com redução de custo com habitação e transportes.

As organizações têm que ter a capacidade de motivar os seus colaboradores. Ser remoto ou ser presencial deveria ser uma escolha livre e tendo em conta a vida de cada pessoa e com isso essa mesma pessoa ter o compromisso para com a organização. Os líderes, devem saber motivar os seus colaboradores, dando formação ajustada à



realidade de cada um, envolvendo em projetos e faze-los crescer. Aqui começa a base de motivação e não se é remoto ou presencial, pois remoto é um escape para estar longe de ambientes tóxicos.

O trabalho híbrido permite uma maior liberdade e maior produtividade para os/as colaboradores/as. E é um fator para a retenção de talento! Uma das razões por ter abandonado a minha ex-empresa foi a de que não me dava total liberdade para poder fazer teletrabalho.

Concentração e desempenho

Na minha experiência o modelo híbrido funcionou na perfeição. Os dias em que estava remotamente ajudava a organizar melhor o meu trabalho, porque estava mais concentrada e nos dias presenciais realizava diligências que são necessárias presencialmente. Para além do custo com os transportes, que eram menores.

No âmbito de intervenção da ação social, seria uma mais valia para as equipas, um dia por semana em teletrabalho, para a atualização de registos /relatórios/informações sociais. Em teletrabalho, estamos num ambiente mais calmo e tranquilo, sem interrupções, o que permite maior produtividade no que se refere a trabalho burocrático. Considero também uma mais valia para a Saúde Mental dos funcionários, em que o clima de desmotivação e descontentamento é cada vez maior.

Penso ser o modelo ideal. Pelo menos nos dias em que não estou a atender. Como estou a trabalhar em open space é difícil me concentrar quando tenho de fazer algum trabalho que exige concentração, o que não acontece em casa. No local de trabalho, existe sempre telefones a tocar pessoas a interromper o que não nos

permite concentrar. Nos países desenvolvidos funcionam com este método e até em Portugal.

Felicidade

Felicidade estampada nas caras das pessoas com que me cruzo pelo facto de iniciarem o período em teletrabalho sem descurarem as suas OBRIGAÇÕES e DEVERES

Eu adorava estar em trabalho híbrido. Estaria muito mais feliz.

Uma sensação de paz e tranquilidade apesar de fazer o mesmo trabalho ou até mais!



Experiências vividas ou testemunhadas | Negativas

	%
Gestão e (des)confiança da chefia em relação ao modelo híbrido/remoto	30
Desigualdade	20
Concentração e desempenho	13
Sobrecarga de trabalho	8
Convívio c/ colegas de trabalho	8
Equilíbrio vida pessoal-profissional / Flexibilidade	6
Condições de trabalho	4
Poupança	3
Saúde mental	2
Convívio familiar	2
Desconexão	1
Deslocações	1
Stress	1

Gestão e (des)confiança da chefia em relação ao modelo híbrido/remoto

O trabalho híbrido não me parece um bom modelo. Nem é "carne nem é peixe". Cria muita confusão na gestão do trabalho e no dia a dia. Obriga os trabalhadores a uma permanente mudança entre os dois registros, o que acaba por ser muito confuso e desgastante.



A empresa controla mais o trabalho desenvolvido pelos trabalhadores. Torna-se por vezes persecutória.

O trabalho 100% presencial, em situações em que o trabalho pode ser realizado remotamente ou de forma híbrida, apenas é justificado pela insegurança de alguns dos atuais gestores de topo de determinados elementos da velha guarda, que consideram que se a pessoa não está no escritório, não está a trabalhar. É um desrespeito pelo trabalhador e pelas suas opiniões. Continuam a fazer sondagens e a deturpar ou a ignorar os resultados obtidos. Maioritariamente quem quer regressar a um modelo de trabalho presencial são homens ou pessoas que vivem sozinhas, prejudicando uma larga camada de pessoas que conseguem conciliar melhor a vida pessoal com a vida profissional se trabalharem de forma remota ou híbrida.

Desigualdade

Quem já trabalhava pouco passou a trabalhar menos, quem já trabalhava muito assegurou ainda mais. Infelizmente é esta a consequência do meu testemunho sobre o trabalho híbrido e que está a radicalizar com aumento de desemprego e descontentamento geral de quem tem emprego por excesso do mesmo.

Quem trabalhava bem, trabalha mais e quem trabalhava pouco /mal, trabalha ainda menos e pior.

Vejo os meus colegas terem, e gostaria muito de ter essa oportunidade também.

Equilíbrio vida pessoal-profissional / Flexibilidade

Penso que as chefias deveriam igualmente usufruir do modelo híbrido, podendo gerir as suas tarefas, tendo em conta que na validação de documentos, elaboração de relatórios ou na análise de requisitos, o trabalho remoto permite uma maior concentração e produtividade, o que aumenta a eficácia.

Durante o tempo que estive em trabalho híbrido, na realidade trabalhei mais horas (é um facto) e fui bastante mais produtiva (não perdi tempo em deslocações) e, apesar de tudo isso, consegui estar muito mais presente na dinâmica de fim de dia dos meus filhos. Tenho uma criança com deficiência e nunca consegui tanto acompanhar as terapias da minha filha como quando estive em teletrabalho, sem deixar de cumprir com todas as responsabilidades inerentes à função. Atualmente, estando em regime presencial, perco cerca de 2h em viagem diária (em dias bons) - que seriam horas de trabalho e, muitas vezes, não consigo fazer o acompanhamento familiar que seria expectável. Além disso, estou a gerir uma equipa que está em regime híbrido, ou seja, dois dias por semana estou sozinha presencialmente (porque a organização assim o obriga), situação que não tem qualquer impacto na dinâmica de equipa, porque nesses dias os elementos estão a partir de casa, e situação que, tendo em conta as funções, não é crucial, uma vez que a tipologia de trabalho não implica assegurar que alguém esteja fisicamente no espaço. Como tal, não existe um modelo único e, neste caso específico a modalidade de toda a equipa estar num regime híbrido seria claramente possível e desejável por todos e todas.



Gostaria que o trabalho híbrido apenas fosse autorizado em situações específicas. Para as mulheres estar em casa em trabalho remoto, causa muito transtorno porque é difícil conciliar tarefas domésticas e trabalho no pc... se estivermos fora de casa, então o trabalho faz-se e cumprem-se os objetivos. para as mães com filhos pequenos que estiveram sempre em casa, tornou-se mais fácil estar perto dele, mas a exigência e a atenção de que precisam retirou decerto tempo à tarefas laborais. No entanto, nalguns casos, e em tempo de pandemia para algumas profissões, as tarefas laborais deixaram quase o que fomentou a aproximação aos filhos.

A situação que vivemos de trabalho remoto ou híbrido foi muito específico e com o acumular de outras funções sociais. Para famílias com crianças, como eu, foi impossível separar o horário de trabalho com a supervisão parental. É importante formação e sensibilizar colaboradores e chefias para esta realidade, e dotar as pessoas de recursos, estratégias, e flexibilidade na organização do seu trabalho permitindo a conciliação de todos os papeis (trabalhador, mãe, pai, ...)

Convívio com colegas de trabalho

Na minha idade família, amigos e o social estão bem definidos e digamos que "concluídos" "finalizados" Achava que o maior problema no trabalho remoto para jovens em início de carreira seria a falta de oportunidade em comunicar presencialmente, fazer amigos, desenvolver o social, enfim tornarem-se no que chamamos de "humanos" Estranhamente com todos com quem falei responderam: 1 vez no edifício é suficiente e se tiver de me deslocar mais do que 1

dia, mudo de emprego/trabalho, essencialmente devido aos custos e tempo desperdiçado em deslocações. Inclusive nas entrevistas de 1º emprego, a trabalho remoto é quase tão ou mais importante do que o salário.

As tecnologias adotadas na pandemia para desempenhar trabalho remoto continuam a ser utilizadas agora no trabalho presencial, nomeadamente as reuniões por vídeo chamada. Assim, sendo a única desvantagem do trabalho remoto, na minha opinião, a pouca interação com os colegas, mantém-se mesmo os trabalhadores se deslocando para as instalações da empresa todos os dias... não é um "bom dia" ou "boa tarde" na ida ao wc que vai fazer a diferença!

Afastamento de colegas, menos trabalho realizado, criação de hábitos de 'deixa andar' e de não dedicação ao trabalho para o qual as pessoas são pagas.

Retrocesso histórico da condição da Mulher.

3.7 Reflexões sobre o futuro do mundo do trabalho

A abordagem qualitativa deste estudo implicou não só o levantamento de percepções sobre a experiência vivida e testemunhada no contexto profissional, no que se refere ao modelo de trabalho adotado, mas também a auscultação das expectativas em relação ao futuro do mundo do trabalho.

As respostas recolhidas indicam que o futuro do mundo do trabalho irá seguir o legado que o confinamento obrigatório fez emergir com maior expressão, mais especificamente, o trabalho híbrido e remoto, *tendencialmente com maior flexibilidade dada aos trabalhadores para escolherem o regime de trabalho que melhor se ajusta às suas preferências e aos requisitos das suas funções. Transversalmente, o trabalho estará assente na digitalização do mesmo, num mundo totalmente digital, onde o papel se torna obsoleto, em que há maior cooperação/ flexibilidade entre colaboradores e empresas.*

Não obstante, algumas partilhas evidenciam um lado mais pessimista do futuro, acreditando que se marcará pela desigualdade e precariedade:

Imagino que se caminhe na direção da manutenção e solidificação do modelo de governação idêntico ao que já existe. Onde se observam estilos de liderança que promovem a mediocridade e a dependência dos colaboradores, porque se assumem modelos de funcionamento que não promovem o crescimento individual e a responsabilização de cada um, vivendo-se uma cultura do medo, onde não há espaço nem para se pensar nem para se dizer o que se pensa. Uma cultura altamente ameaçadora e castradora para quem é mais frágil. Uma cultura que aniquila a motivação e o poder criativo. O sentido crítico é uma espécie em vias de extinção e proliferam os pseudolíderes que assumem o papel de pequenos deuses onnipotentes, que não admitem ser postos em causa e que se consideram detentores do saber. O controlo (muitas vezes disparatado) que foi feito aos colaboradores no período de pandemia, aquando do trabalho remoto e híbrido, foi indicador desta falta de confiança na "adulter" dos trabalhadores.



Dos 575 testemunhos recolhidos sobre o futuro do mundo do trabalho, mais de metade referem-se a **trabalho híbrido** (36%) e ao modo **remoto/digital** (26%) mas também ao **equilíbrio vida pessoal-profissional/flexível** (25%).

Como se imagina o futuro do mundo do trabalho	%
Híbrido	36
Remoto / Digital	26
Equilíbrio vida pessoal-profissional / Flexível	25
Prazeroso / Autonomia	4
Precário e desigual / Egoísta e impessoal	4
Presencial	2
Mais produtivo / Focado em objetivos	2
Espaços colaborativos ou de coworking	2
Com maior diversidade	1
Instrumentalizado / Competitivo	1



Tal como com as experiências vividas ou testemunhadas destacam-se abaixo alguns exemplos das categorias mais vezes referidas encontrando-se muitos outros relatos no Anexo C.

Híbrido

O mundo do trabalho será, na minha opinião, híbrido. Verifico que, hoje em dia, a maior parte dos jovens querem poder organizar o seu tempo de trabalho de acordo com o seu enquadramento familiar e pessoal. Não sei é se os gestores e patrões portugueses estarão à altura desse desafio.

Com mais respeito pelo direito à desconexão do trabalho.

Com menos horas de trabalho, mais tempo com a família, maior consciência e maior produtividade.

Acredito que o caminho será a opção pelo modelo híbrido, no entanto, ainda há um longo trabalho a fazer por parte de algumas empresas, que consideram o modelo presencial mais produtivo que o remoto.

Remoto

O domínio do trabalho remoto irá ser uma realidade em alguns setores de atividade, nomeadamente na área de serviços. A evolução digital irá manter-se, mas em algumas atividades, o presencial irá assumir maior importância, pela necessidade que as pessoas têm em obter e gerar confiança, nomeadamente nos processos de compra e venda, mas também num acompanhamento pós-venda de excelência.

Imagino um modelo híbrido e até descentralizado em que eu posso viver num país e trabalhar noutro.

Digital

Está em curso uma mudança social no mundo do trabalho fruto das novas ameaças, mas também das novas oportunidades tecnológicas. Os modelos futuros deverão considerar essas ameaças e oportunidades, considerando que a dimensão relacional física é fundamental para a construção de coesão das equipas. Equipas sem abraços são equipas mais fracas!

Mais tecnológico e desafiante com tendência a educar para a autonomia.

Cada vez mais digital, e com maior equilíbrio entre tempo profissional e tempo pessoal. Os escritórios físicos a serem diminuídos, e com menor gastos, que começam a ser ilógicos.

1º devemos fomentar a responsabilidade individual de cada funcionário dentro da instituição. 2º deveríamos aprofundar a possibilidade de laborar num mundo virtual que faça conexão direta com o mundo real. Isto sem sair de casa e apenas usando um capacete de realidade virtual. 3º receio que a digitalização de tudo e a evolução da inteligência artificial destruam as relações humanas. 4º num futuro não muito distante a palavra trabalho não vai mais ser usada.



Equilíbrio vida pessoal-profissional / Flexível

Irreversível face ao modelo passado que conhecemos. Melhorado no que respeita à compatibilização entre o familiar, pessoal e o profissional, mas incerto no impacto na produtividade e desenvolvimentos dos negócios e empresas, tendo em conta que somos "bichos" sociais e que a socialização é fundamental para a inovação e a cooperação que fazem desenvolver as empresas.

Tem de haver alterações no tempo de trabalho que ocupa a maior parte da vida dos trabalhadores. Tem de haver maior preocupação com a conciliação trabalho / família. Penso que o ideal é haver pelo menos 1 ou dias de trabalho remoto, pois permite a organização individual do tempo do trabalhador, estar mais tranquilo e concentrado e com menor interação/distração relacional maior foco na organização do trabalho, planificação semanal, por exemplo.

É difícil imaginar o futuro, porque como já percebemos, a nossa realidade muda a cada milésimo de segundo.

O futuro do mundo do trabalho tem que considerar as dimensões ambiental e a felicidade e bem-estar das famílias, a coesão social e territorial. Para que as crianças e a terceira idade possam ser acompanhadas é necessário que os familiares tenham tempo e disponibilidade e possam conciliar a sua vida profissional com a família. Um trabalhador que não consiga acompanhar a velhice dos seus pais nem o crescimento dos seus filhos não estará naturalmente feliz nem poderá produzir na plenitude.

Imagino muitas pessoas a trabalhar por objetivos a partir de qualquer lado, sem necessidade de haver controlo de horário, mas antes

havendo um controlo do trabalho efetivamente efetuado.

Isto daria um livro, mas em resumo imagino que as empresas vão ser forçada a implementarem as teorias que apregoam: políticas focadas nas pessoas!

Ações com ética e verdade, com compaixão e solidariedade, com transparência e genuinidade.

É preciso ganhar a consciência que pessoas por natureza são seres individuais com exigências únicas, pelo que políticas focadas nas pessoas, exigem soluções individuais, focadas em cada um, sem regras, sem egos, sem proibições e com reconhecimento verdadeiro e proporcional ao que se faz... e ao que não se faz.

4 Linhas de orientação para (re)pensar o futuro desenho do mundo do trabalho

Ao longo da apresentação dos resultados deste inquérito foram sendo identificadas pistas de reflexão que aqui se sintetizam em três linhas de orientação: 1) necessidade de criação de espaços e de momentos regulares, quer formais quer informais, para partilha de perspetivas e expectativas; 2) especial atenção à equidade tendo em conta diferentes tipos de vulnerabilidades, designadamente física, mental, social e financeira; 3) a importância de repensar as responsabilidades individuais e coletivas e a flexibilidade, nos diferentes espaços e tempos de trabalho.



4.1 Partilha(s) de perspetivas e expectativas

No desenho futuro do mundo do trabalho será preciso criar oportunidades de partilha de perspetivas entre quem lidera e quem é liderado, uma vez que se constata que os valores éticos e as preferências não são priorizados de igual forma por todos. Esta poderá ser uma linha de orientação para quem tem de gerir pessoas e pensar modelos organizacionais que satisfaçam os interesses de todos os envolvidos.

A perceção por parte dos respondentes sobre os benefícios da adoção do modelo de trabalho híbrido para as suas organizações e eventual alinhamento de expectativas é também fonte importante de pistas de reflexão para o futuro desenho do mundo do trabalho.

Os cinco maiores benefícios para a organização relacionados com a adoção de um modelo de trabalho híbrido reportados neste inquérito são a diminuição dos custos, maior felicidade dos trabalhadores, aumento da produtividade, benefícios ambientais e mais capacidade de atrair e reter talento.

Na análise por subgrupos destes cinco maiores benefícios registaram-se algumas **ideias-chave** que poderão ser consideradas como pistas de reflexão:

- **Diminuição dos custos para as empresas** | A forte perceção da diminuição dos custos para as empresas, com a adoção do modelo de trabalho híbrido, é equivalente em quase todas as idades, sendo um pouco maior nas faixas etárias mais jovens. Tal perceção é também relativamente superior entre quem trabalha em grandes empresas em comparação com os que trabalham em pequenas ou médias empresas. A variação de perceção por género e por cargo é irrelevante.
- **Melhorar a felicidade dos trabalhadores** | Sobre a eventual melhoria da felicidade dos trabalhadores, a perceção varia de forma inversa com a idade, de 85% entre os jovens até cerca de metade entre quem tem 65 anos ou mais.
- **Aumento da produtividade** | A perceção do aumento de produtividade diminui com a idade. A perceção sobre o aumento de produtividade é maior entre quem não tem cargos de liderança e um pouco maior no caso das mulheres.



- **Benefícios ambientais** | A percepção sobre benefícios ambientais varia ligeiramente com a idade. É um pouco maior nas mulheres e em quem tem cargos de liderança.
- **Melhorar a capacidade de atrair e reter talento** | A percepção de que a adoção do modelo de trabalho híbrido permite melhorar a capacidade de atrair e reter talento é maior nos mais jovens, baixando significativamente com o aumento da idade. Tal percepção é maior nos homens e em quem tem cargos de liderança.

Se considerarmos apenas os respondentes que estão atualmente em trabalho híbrido, verifica-se que a percepção dos três principais benefícios para a organização relacionados com a adoção deste modelo é ainda mais alta. Contudo, as maiores variações de percepção, entre os que estão em modelo híbrido comparando com os que estão em presencial, verificam-se na melhoria da capacidade de atrair e reter talento, melhoria da felicidade dos trabalhadores e aumento de produtividade. O aumento da criatividade e da colaboração e o aumento da segurança são mais percebidos por quem está em modelo presencial.

Tendo em conta a percepção dos benefícios por quem está a trabalhar em modo híbrido e em modo presencial, podemos considerar que a organização do trabalho no futuro irá ser eventualmente híbrida para que as pessoas se sintam satisfeitas com o seu trabalho.

Tendo em consideração que o desenvolvimento tecnológico irá requerer o aprofundamento de competências relacionais por parte de todos os membros das organizações, será essencial promover modelos de trabalho potenciadores destas competências. O modelo híbrido poderá permitir alimentar as relações humanas em contexto profissional em modo presencial, bem como as relações humanas fora deste contexto, contribuindo assim para um maior equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional.

O modelo de trabalho híbrido é percebido como potenciador de poupança de custos, melhoria do nível de satisfação no trabalho e aumento da produtividade, ou seja, poderá de facto ser uma aposta benéfica para todos os envolvidos, a *win-win-win proposition*.

4.2 Equidade e Vulnerabilidade(s) física, mental, social e financeira

No futuro desenho do mundo do trabalho será necessário ter especial atenção e identificar as diferentes vulnerabilidades, quer das equipas, quer de cada um, por forma a assegurar não só justiça, mas sobretudo equidade.

Sobre a composição do agregado familiar, três em cada quatro pessoas em modelo de trabalho híbrido e a coabitar com cônjuge ou companheiro/a, com jovens e/ou com crianças, estão satisfeitas com o seu atual modelo de trabalho, mas a satisfação baixa ligeiramente para os que vivem sozinhos. Este ponto poderá ser tido em consideração no desenho futuro de modelos de trabalho híbrido em algumas organizações, sobretudo as que tenham uma força de trabalho mais jovem.

Nos **fatores preferenciais pelo modelo de trabalho**, verificou-se que o trabalho presencial por decisão da empresa, em atividades que não exigem presença física, tem níveis de satisfação reduzidos, o que poderá explicar a atual “perda de talento”, que tem vindo a ser percecionada pela sociedade em geral.

O trabalho híbrido, por decisão da empresa, tem níveis de satisfação relativamente altos, contudo muito inferiores relativamente ao mesmo modelo quando a preferência é do trabalhador ou por acordo entre ambos. O trabalho híbrido, por acordo entre organização e trabalhador, tem o maior nível de satisfação entre as três opções analisadas - por decisão da organização, por preferência do trabalhador, por acordo entre ambos - o que vem reforçar a eventual aposta numa *situação win win*, acima referida.

Sobre o **impacto na saúde e bem-estar**, concluímos que a perceção de melhoria nas dimensões financeira, física e mental foi muito mais significativa nos trabalhadores que afirmam estar atualmente no modelo de trabalho híbrido. Na **dimensão social**, a variação da perceção de melhorias entre modelos não é tão significativa.

A análise da perceção de impacto na saúde e bem-estar por modelo de trabalho aponta também para maior impacto positivo do modelo de trabalho híbrido nas quatro dimensões de saúde e bem-estar analisadas: mental, física, financeira e social.

4.3 Responsabilidade(s) e Flexibilidade nos espaço(s) e tempo(s)

No decurso deste estudo, entre junho e setembro de 2022, foram realizados alguns *workshops* sobre trabalho híbrido que pretenderam aferir das principais preocupações e percepções sobre este modelo de trabalho por parte de colaboradores de diferentes organizações. Algumas dessas preocupações foram incluídas no inquérito, tendo sido a sua abordagem alargada através da recolha de experiências vividas ou testemunhadas e reflexões sobre o futuro do mundo do trabalho.

Verificou-se que o dever de respeitar o direito à desconexão e a valorização da presença do “outro” são preocupações maiores para quem está atualmente em modelo híbrido face aos que estão em presencial. Inversamente, a percepção de desigualdade de direitos entre trabalhadores/as no que concerne ao regime de trabalho por que podem optar é menor em quem está em modelo híbrido.

Importa ressaltar o impacto do sentimento de desconfiança no contexto laboral, sendo crucial que o futuro mundo do trabalho seja desenhado com base nos valores da confiança, do respeito e da responsabilidade.

Há percepções claras sobre a necessidade de **flexibilidade na adoção dos diferentes modelos de trabalho**, tendo em consideração a especificidade das funções, os traços de personalidade, o próprio espírito de equipa. É importante lembrar que vários respondentes referem a **ilusão da produtividade pela presença física**, recuperando uma ideia previamente referida: **a falta de confiança em quem está em trabalho remoto** deverá ser desconstruída e substituída pelo olhar holístico sobre a pessoa, qualquer que seja o modelo adotado.

A preocupação com a realização de cada um na sua relação com o Outro está presente na reflexão sobre o futuro do mundo do trabalho, havendo uma ressignificação das oportunidades de encontros ocasionais, não programados.

Salienta-se a manifestação de preocupação com as gerações mais jovens e o impacto que o trabalho puramente remoto poderá ter na dificuldade de construção da cultura organizacional.

Sublinhamos igualmente a referência a fatores que podem justificar a preferência pelo modelo de trabalho remoto, nomeadamente a **vontade de afastamento de ambientes tóxicos no contexto presencial**.



As organizações que pretendem fomentar o trabalho híbrido, terão de analisar como se processa o trabalho em contexto presencial, procurando eliminar os eventuais fatores de toxicidade.

Há um quarto aspeto transversal a vários testemunhos que deverá ser incluído nas linhas de orientação para o futuro: a necessidade de analisar se há verdadeira **equidade na alocação de recursos e de condições de trabalho** entre os vários colaboradores e na própria gestão dos diferentes modelos de trabalho.

Como reflexão final recorda-se a máxima *one size doesn't fit all*, com a certeza de que as expectativas e as necessidades dos trabalhadores e dos empregadores estão a mudar os conceitos de “espaço e tempo de trabalho”, que poderão ser transformados para sempre. É por isso um tempo de oportunidades para se conhecer (melhor) o que pensam os (nossos) trabalhadores e as (nossas) lideranças, para se redesenhar espaços de trabalho (mais) diversos, equitativos e inclusivos, uma imensa oportunidade para se redesenhar espaços de trabalhos (mais) humanizados, mais éticos.

No que respeita ao modelo de trabalho seria benéfico aceitar que dificilmente haverá o "one size fits all" e que será necessário fazer uma análise das funções ou realidades específicas que se coadunam ou não com modelos híbridos e que será também pela via da diversidade de modelos que se encontrará um regime equitativo e mais benéfico para a organização.

Considero que o parecer em relação ao modelo mais adequado, depende muito da realidade pessoal e familiar de cada trabalhador. Contudo, o teletrabalho e o modelo híbrido serão mais difíceis para as coordenações e chefias, assim como para a harmonização das agendas de toda a Equipa para reuniões de trabalho, quando coexistente todos os modelos de trabalho.

Penso que o modelo híbrido acaba por juntar o "melhor dos dois mundos" em termos de realização pessoal e profissional. Permite conciliar melhor vida profissional e familiar, ganhar mais tempo, que se perde com as deslocações diárias para o emprego e eventualmente poupar alguns recursos económicos para o trabalhador e para a empresa, nomeadamente com as deslocações e refeições. Para além disso permite uma melhor gestão dos tempos de trabalho, maior concentração em trabalhos de reflexão sem interrupções.

ANEXO A | Adoção de um modelo de trabalho híbrido: outras preocupações

Quando questionados para identificar “outras” eventuais preocupações com a adoção de uma modelo de trabalho híbrido, identificaram-se as seguintes categorias.

Outras preocupações com a adoção de um modelo de trabalho híbrido	%
Categorias	
Gestão e controlo do modelo híbrido/remoto	17
Interação social	15
Motivação, produtividade e desempenho	10
Condições para o modelo híbrido/remoto	9
Adoção e adaptação ao modelo híbrido/remoto	9
Equilíbrio vida pessoal-profissional	9
(Des)confiança da chefia em relação ao modelo híbrido/remoto	8
Saúde	6
Despesas associadas	5
Transformação digital	4
Desigualdade de género	2
Cuidados pessoais	1
Impacto ambiental	1
Partilha de conhecimento	1
Assédio moral	1



Gestão e controlo do modelo híbrido/remoto

Considero que o parecer em relação ao modelo mais adequado, depende muito da realidade pessoal e familiar de cada trabalhador. Contudo, o teletrabalho e o modelo híbrido serão mais difíceis para as coordenações e chefias, assim como para a harmonização das agendas de toda a Equipa para reuniões de trabalho, quando coexistente todos os modelos de trabalho.

O maior desafio que identifico no trabalho remoto é o fato das chefias não estarem preparadas para gerir trabalho remoto. É necessária formação nesta área bem como o uso de plataformas colaborativas que apoiem a este nível. Preocupa-me que a questão do trabalho remoto seja apenas uma "moda" e que as organizações não se restructurem como deviam para responder às necessidades de work-life balance dos colaboradores.

O trabalho remoto tem diversas vantagens, todavia, por motivos de evitar o desleixo e a desresponsabilização individuais, importa cuidar das formas de partilha de informação e obviamente da fixação dos objetivos fundamentais no tempo.

Eventual insucesso com teletrabalho por abuso de uma minoria que pode comprometer toda a lógica de funcionamento.

Muitos responsáveis por empresas suspeitam do trabalho remoto, porque não têm instituídas na sua organização formas adequadas de fixação e de controlo da consecução dos objetivos, que na verdade constitui o ponto fulcral. A ideia de que a presença física na organização é positiva para a resolução imediata de problemas e para a saúde das pessoas como entidades "sociais" é positiva, todavia, muitas vezes esconde a suspeição primária (e potencialmente errónea) de que os trabalhadores não estão a esforçar-se

devidamente nem a cumprirem como devem as suas tarefas. Consequentemente, em certas circunstâncias, o trabalho presencial acaba por ser imposto "porque sim", porque o topo da organização "assim quer", porque o trabalho em casa é visto como uma fraude. Há casos de fraude? Sim, haverá, porque as pessoas não são todas iguais, nem têm os mesmos níveis de responsabilidade e de honestidade, mas a "fraude" resulta em boa medida da ineficácia de controle de resultados pela própria empresa.

Falta de capacidade de gerir pessoas por objetivos em vez de horas.

O acompanhamento do desempenho em trabalho remoto requer organizações maduras, capazes de acompanhar o trabalhador, não depende só do trabalhador.

O trabalho híbrido sendo facultativo, não deveria ter obrigatoriedade de nº dias presenciais ou remotos. Se uma empresa preza os seus clientes e pretende retê-los, deve cuidar dos seus colaboradores, pois são eles os cuidadores diretos desses mesmos clientes. A imposição de regras de mínimos ou máximos não faz sentidos, quando somos todos adultos e todos diferentes. Estar fisicamente em algum local não significa estar presente.

O trabalho remoto ainda é visto por muitas entidades patronais como um incentivo à produtividade. Discordo plenamente. Se as pessoas têm tarefas a cumprir, um superior hierárquico minimamente atento consegue perceber se o colaborador baixou a produtividade e realinhá-lo aos objetivos da empresa. Apenas a diminuição do stress que as deslocações e custos de deslocações provocam nos colaboradores, já aumenta por si só, a produtividade do mesmo.

Garantir a avaliação correta dos trabalhadores em regime híbrido e remoto. O presencial é mais simples, a meu ver.



A falta de sentido de gerir pessoas/ equipas.

O trabalho híbrido é muito difícil de avaliar como um todo. Enquanto alguns trabalham mais horas e com responsabilidade, há outros que usam os dias em casa como férias. É também um regime desigual, por haver profissões que não permitem o regime de teletrabalho.

Falta de supervisão das equipas, falta de apoio nas ajudas de custos, sobrecarga dos bons profissionais, percebeu-se quem trabalha e quem não está interessado/motivado/envolvido, fracas chefias, falta de recursos em equipamentos eletrónicos.

Os líderes não sabem coordenar equipas à distância nem sabem motivar equipas nem trabalhar por objetivos.

Melhorar/adaptar o modelo de avaliação de desempenho por forma a haver um correto reconhecimento e progressão profissional.

Considero que um regime remoto, quando bem organizado apenas traz vantagens, quer seja para a organização como para o trabalhador.

O teletrabalho só funciona bem ou muito bem com uma equipa muito responsável e isso é muito difícil de conseguir. Em teoria é tudo fácil e idílico, mas na prática temos muito poucas pessoas muito responsáveis. Sentem-se escondidas o que lhes dá muito jeito... se puderem fazer pouco, encostam-se.

A falta de hábito de fixar objetivos claros/realizáveis; a falta de hábito de valorizar as equipas / pessoas pela realização do trabalho; a necessidade de controlar horários ao invés da realização do trabalho diário; a falta de liberdade em manifestar opiniões próprias /

diferentes, sem correr o risco de ser "punido".

A legislação laboral não prevê adequadamente mecanismos de controlo de assiduidade em regime de teletrabalho.

Organização da Chefia quando em trabalho remoto não permitir a novos funcionários de impor tarefas de inclusão aos mesmos.

Considero que reuniões periódicas com os colaboradores /direção podem melhorar muito a continuidade dos trabalhos.

Trabalhar menos horas ou menos dias irá aumentar a satisfação dos colaboradores e a sua produtividade de forma geral. No entanto, este esquema poderá funcionar tendo em conta as evidências apresentadas por cada colaborador. Em relação ao trabalho Híbrido, penso que deve realizado em função das necessidades das empresas e em que ambas as partes cheguem a um acordo, por exemplo: 3 dias em casa e 2 dias presenciais.

Há uma maior dificuldade em acompanhar os trabalhos dos colaboradores que estão sempre a trabalhar remotamente.

Interação social

Redução do sentido de pertença e do lado humano do trabalho.

Não senti falta de conexão ou ajuda entre colegas de trabalho (dentro da mesma área) mas perdeu-se as partilhas de café e corredores com outras áreas da empresa (componente social) que ajuda a desbloquear situações.



Falta de envolvimento emocional das pessoas que trabalham em remoto. Para conhecermos e confiarmos verdadeiramente em alguém é necessário presença física.

Para equipas jovens ou recentes, pode haver alguma dificuldade de integração na cultura da empresa e no trabalho em equipa

O trabalho remoto pode provocar mais isolamento e potenciar atritos familiares.

A minha sugestão é que devia de haver a obrigatoriedade de estar 1 dia por semana nos escritórios da empresa para manter o contacto humano presencial entre colegas e o espírito de equipa (apesar de termos reuniões frequentes de equipa via Teams e diárias one-to-one pela mesma via). Os restantes dias, deixar à consideração de cada pessoa atendendo à realidade de cada um.

Com o trabalho remoto, as atividades e integrações extra trabalho devem ser aprimoradas e implantadas (eventos, formações, etc.)

O trabalho remoto potenciará a desconexão emocional dos trabalhadores com a empresa e cultura empresarial, pelo que deverão ser equacionados novos desafios à organização.

A maior preocupação passa por ficarmos mais distantes uns dos outros contribui negativamente, acentuando o isolamento (cada vez maior) entre os trabalhadores, impedindo a sua mobilização na defesa dos seus direitos laborais.

Assumindo um modelo com características remotas (totalmente ou em modelo híbrido), deve ser considerada pela instituição/empresa (ou de forma mais granular, pelas diferentes Direções da mesma) a

criação de uma bolsa de atividades ou orçamento que permitam às diferentes equipas reunir os seus elementos informalmente, como combate ao distanciamento que as diferentes tarefas do dia-a-dia promovem.

Preocupo-me com a falta de conhecimento e companheirismo entre os colegas de trabalho.

Cada vez mais as relações tanto com os utentes como com os colegas tem tendência a ficarem menos empáticas e mais formais resultando perda de confiança.

Socialmente há uma quebra na relação entre as pessoas. Desaparece o trabalho de equipa. Os chefes tendem a exigir mais e a preocupar-se menos com os subordinados. O trabalho desumaniza-se. Contudo, para a organização pode ser mais produtivo...mas os benefícios não compensam as perdas. Na pandemia, foi uma necessidade. Fora disso, não. Longe da empresa, afrouxa o interesse pela mesma. Demasiada virtualidade desmotivada.

Reconheço o valor do modelo híbrido, no entanto importa que as equipas tenham momentos presenciais, não somente virtuais, e com regularidade adequada.

Senti um aumento das dificuldades de relacionamento entre os colaboradores no período pós- pandémico.

Penso que este modelo está a provocar nas pessoas um afastamento com a realidade do propósito do que é o seu trabalho. a pandemia deu as pessoas o desinteresse sobre responsabilidade e obrigatoriedade sobre o trabalho que se faz diariamente. Muitas pessoas estão diariamente sem realizar qualquer tipo de trabalho,



dando-se ao luxo de sobrecarregar os que estão sempre presentes, porque acomodam-se e deixam arrastar processos, isso é injusto, dado o volume de trabalho que a instituição tem, a que responsabilizar as pessoas, verificar realmente o que se passa e definir que os interesses da instituição estão acima de tudo. trabalho híbrido não é ligar o computador quando o chefe liga é cumprir horários, mas num espaço diferente... penso que deveria de existir um manual de conduta...

Existem âmbitos de intervenção em que de todo se deve equacionar o trabalho à distância por perda da inter-relação, da relação face a face e de não se conseguir chegar efetivamente ao utente em situação de especial vulnerabilidade que é o nosso público-alvo, o que desvirtuaria a missão desta organização.

A promoção de teletrabalho vai potenciar nos trabalhadores maior isolamento laboral e social, potenciando o aparecimento de problemas do foro mental devido ao isolamento em que estão e o aparecimento de problemas de saúde pela falta de exercício físico que muita gente apenas faz nas deslocações de casa / trabalho. (Pelo menos estes problemas serão os primeiros a surgir).

Motivação, produtividade e desempenho

Na minha opinião, seria suficiente um só dia de trabalho no escritório, por exemplo no dia da reunião de equipa semanal. O resto dos dias seriam de trabalho remoto. Quem estiver atento e pretenda ver a realidade de forma isenta e verdadeira, verificará facilmente que muitas pessoas quando estão no escritório passam tempo a mais a conviver e socializar com prejuízos evidentes para o trabalho comum. Sendo a minha postura de rigor, estes cenários desagradam-me profundamente. Por este motivo, prefiro desenvolver as minhas

atividades a partir de casa, onde não tenho focos de distração, além das óbvias poupanças de tempo, combustíveis e alimentação.

O impacto da desmotivação na produtividade é maior no contexto do trabalho remoto.

Quem não tiver ajuda em casa nas tarefas domésticas pode não conseguir ser tão produtivo no trabalho.

Preocupa-me que alguns colaboradores não estejam 100% comprometidos no dia de trabalho com possíveis distrações em casa.

Desleixo de alguns funcionários na execução das suas funções pelo facto de não haver visibilidade direta sobre se o trabalho está efetivamente a ser realizado pela ordem pretendida ou não.

A promoção do trabalho remoto requer o desenvolvimento de competências nas equipas, deforma a que todos se sintam motivados e capacitados para um bom desempenho. Uma boa utilização do instrumento de avaliação de desempenho seria suficiente, por ex, aplicado à situação de transição do modelo de trabalho, mediante a associação de objetivos de curto prazo e a dinamização de um mais apertado diálogo entre as chefias e os colaboradores.

As pessoas deixaram de se entregar como entregavam; deixaram de se cuidar; de se preocupar com pormenores; as pessoas afastaram-se uns dos outros; as pessoas tornaram-se mais desconfiadas; creio que a produtividade deve ter diminuído significativamente.

Maior satisfação dos colaboradores por forma a poderem conciliar a vida profissional e pessoal tendo em conta a situação laboral (cancelamento de progressões) o grau de satisfação dos



colaboradores iria aumentar tal como se verificou no período do Covid. A disponibilidade dos colabores após recusa de trabalho híbrido é agora reduzido.

A grande maioria dos colaboradores em teletrabalho nesta organização, têm outros interesses que não os da produtividade e corporativismo, mas uma visão basicamente individualista e pouco profissional.

Promover a motivação, a entre ajuda e liderança colaborativa.

Não aplicável à minha empresa, mas preocupação no desempenho de alguns trabalhadores da função pública por falta de avaliação de desempenho.

Considero que o modelo híbrido facilita o trabalho dos colaboradores no sentido em que poderão ter momentos concretos para tarefas que exigem maior concentração.

Na perspetiva da empresa, receio a diminuição da produtividade.

Na perspetiva do trabalhador, receio o aumento de problemas de isolamento e saúde mental.

Diminuição da produtividade na comunicação entre pares/tirar dúvidas; o horário laboral, em casa, estende-se mais do que o que era habitual no serviço; em casa, não há distrações, mas também não sociabilização com os colegas.

Considero benéfica a modalidade híbrida de trabalho em que é possível coexistir tempos de trabalho partilhado e em presença com tempos de maior foco e concentração.

O conforto do teletrabalho levanta desafios de produtividade para os quais os colaboradores e chefias devem estar despertos, sem com isso criarem pressão.

Adoção e adaptação ao modelo híbrido/remoto

A maioria das organizações são muito diversas, têm muitas tipologias de funções e colaboradores com realidades também elas diversas. No que respeita ao modelo de trabalho seria benéfico aceitar que dificilmente haverá o "one size fits all" e que será necessário fazer uma análise das funções ou realidades específicas que se coadunam ou não com modelos híbridos e que será também pela via da diversidade de modelos que se encontrará um regime equitativo e mais benéfico para a organização.

Importante ter em consideração a adaptação ao modelo híbrido de colegas que durante 20 ou 30 ou 40 anos sempre tiveram um modelo de trabalho tradicional.

A manutenção de modelos presenciais, quando o tipo de trabalho não o justifica, prejudica os colaboradores, agravando as desigualdades sociais. Normalmente os defensores do trabalho presencial têm viaturas próprias das empresas, não tendo que gastar nada nas suas deslocações. Mais grave é quando são gestores de empresas ""sustentáveis"", mas obrigam os seus colaboradores a aumentar os seus custos ambientais e económicos. Isso ou passarem 3 ou 4 horas em deslocações Casa/trabalho, em ambientes pouco saudáveis, como transportes públicos apinhados.

As desigualdades sociais prejudicam gravemente a classe média, motor de uma economia. As classes mais baixas podem recusar empregos porque recorrem a inúmeras ajudas sociais, só possíveis,



porque há uma classe média que trabalha por conta de outrem, se sujeita a tudo e paga impostos, para que outros se possam dar ao luxo de não trabalhar, porque são muitas horas, ou é longe.

As empresas devem questionar porque os colaboradores preferem estar a trabalhar em casa. Há poupança efetivamente, mas essencialmente há um querer afastar de ambientes tóxicos. A gestão empresarial no nosso país está longe de ser boa, quer do ponto de vista técnico, quer do ponto de vista ético.

dificuldade de adaptação de pessoas pouco competentes, que precisam de apoio dos colegas e chefias.

Acima de tudo a preocupação para pela possibilidade em o teletrabalho acabar.

O modelo de trabalho híbrido colide com a obrigação legal do teletrabalho permanente estabelecido, errada e estupidamente, na lei, nomeadamente quando existem menores de 8 anos, o que gera a proliferação de diferentes regimes, o que conduz à descoordenação e ao sentimento de injustiça. A adoção voluntária do modelo híbrido deveria ser um modelo que a organização pudesse fazer aplicar, sem concessão de teletrabalho a tempo inteiro.

Preocupa-me se voltar ao presencial.

A maior preocupação prende-se com o facto de não conseguir compreender por que motivo nos obrigam a trabalhar presencialmente quando desenvolvemos uma atividade profissional que pode ser desenvolvida remotamente, quando moramos longe do local de trabalho, temos responsabilidades familiares a que acudir, as deslocações para o local de trabalho são dispendiosas, morosas,

penosas, desgastantes e stressantes. Se o trabalhador está confortável com o trabalho prestado 100% remotamente, não compreendo porque não lhe permitem trabalhar dessa forma. Acima de tudo, não compreendo porque quem tem idosos a cargo não beneficia, por via da lei, dos mesmos privilégios de quem tem menores de 8 anos a cargo, quando muitas vezes é mais fácil e menos dispendiosos encontrar soluções para os cuidados das crianças.

O tema do trabalho híbrido é controverso, uma vez que apesar dos seus benefícios, não é aceite pela empresa.

Em todas as empresas, deveria ser implementada opção de escolha.

Aplicar-se a medida "por um pagam todos", que é manifestamente injusta, porque apenas beneficia os incumpridores. Quem tem brio profissional trabalha presencial ou remotamente.

Condições para o modelo híbrido/remoto

O modelo híbrido deve ser opcional e só funcionar quando as pessoas têm condições. Há muitas famílias que não têm condições dignas de habitabilidade e estar em casa pode aumentar exposição a riscos, como violência doméstica, ansiedade, ...

As condições de trabalho dos trabalhadores que trabalham a partir de casa. Existe a ideia generalizada de que o trabalho remoto realizado pelos trabalhadores independentes tem baixos custos. Tenho recebido propostas escandalosas e muitas impondo condições leoninas. Também me preocupa o cyberbullying. Tenho assistido a perseguições digitais por parte dos formandos.



Preocupações: garantia de condições para a realização de teletrabalho (não é o meu caso, mas houve pessoas da minha equipa que não dispunham de condições em casa que lhes permitisse estar a trabalhar a partir de casa).

Por conta de outrem: a entidade dar todas as condições para se trabalhar remotamente. Ajudas de custo para o trabalho remoto como as haverá para deslocações.

Não sendo o meu caso, existem pessoas que não têm condições para trabalhar a partir de casa. Como se garante a igualdade de oportunidades?

Ter um espaço em casa com comodidade, privacidade e segurança. Comparticipação nas despesas por partidas empresas.

Reforço a preocupação de existirem ainda muitas dificuldades em fazer da nossa casa um local de trabalho, por não estarem reunidas as condições ideais para esse efeito, embora não tenha dúvidas que as gerações mais novas encontrarão facilmente as condições ideais para a realização do trabalho híbrido.

Mais apoio para quem está à distância, no sentido de apoio técnico ou em bens materiais técnicos.

Regulamentação condições de trabalho em espaço remoto enquanto responsabilidade da empresa; proteção do trabalhador em regime remoto.

O acordo de empresa é anterior à pandemia devia ter sido revisto e ajustado durante a pandemia.

O apoio ao trabalho remoto não é igual para todos, sendo que as posições hierárquicas mais altas têm tudo "pago" pela empresa (internet, telemóvel de serviço, computador...) e as camadas mais baixas e intermédias têm que utilizar os seus próprios recursos pessoais.

Em caso de profissões de trabalho no direto não se adequa, nem as pessoas são obrigas a ter equipamentos informáticos, usando da sua energia para trabalhar remotamente. Cada caso é um caso. O trabalho híbrido só se adequa a determinadas profissões dependendo do contexto.

Por vezes dificuldades de acesso principalmente para quem não tem VPN.

Condições de trabalho em casa, relativamente às questões ergonómicas do posto de trabalho (a cadeira da sala que se "converteu" em cadeira de escritório, a mesa da sala que se serve de secretária...) e os horários - direito à desconexão no final do horário de trabalho e mesmo durante o período normal de trabalho, para poder focar e concentrar no trabalho a realizar.

Equilíbrio vida pessoal-profissional

No trabalho remoto trabalhamos mais horas. É importante que cada um se discipline e tenha tempos para fazer algum tipo de exercício físico, etc.

Trabalho remoto de forma mais massiva é recente e foi forçada. Resulta não em pleno porque ainda não sabemos dosear o tempo de trabalho uma vez que temos o PC á frente 24 horas/dia. Num futuro (espere que próximo) imagino-me a trabalhar longe da minha



residência habitual, sem a preocupação de ter de "estar próximo fisicamente" devidos às deslocações obrigatórias ao edifício que são muitas (3 dias na semana)

Em qualquer dos modelos o direito ao horário semanal e às pausas - direito a desligar

Preocupam-me a pessoas sem amigos e sem vida social, que vivem só no seu ambiente de trabalho. Numa situação de teletrabalho podem ficar infelizes. [Na minha organização] optou-se por, nas áreas em que é possível estar em regime híbrido, serem os trabalhadores a escolher qual o regime que preferem. Pareceu-me uma boa medida.

A redução de custos das empresas e o não melhoramento dos salários.

A preocupação em desligar do trabalho, porque como se está em casa espera-se sempre que se façam só mais 5 minutos e depois continua-se a trabalhar mais de 8 horas diárias.

Flexibilização de horários, tinha mais oportunidade de aproveitar a hora de almoço para fazer coisas que gosto (ex: prática de yoga)

Aumento carga horária VS salário incompatível com a função.

Abuso da parte da chefia no que diz respeito volume trabalho e desrespeito horário trabalho.

Preocupa-me que o fator pandemia que levou os profissionais a um ritmo de trabalho no red line, esteja a ser considerado como normal e a ser exigido continuamente, sem levar em consideração o desgaste de meses/anos.

Considero que esta modalidade acaba por colocar mais horas de serviços aos funcionários. O facto de estarem a um click de resolver algum problema potencia nos funcionários esta preocupação de estar em constante vigília.

O lado negativo do trabalho a partir de casa é que, estando já em casa, na sala/cozinha, temos tendência a ficar mais tempo a trabalhar que se estivéssemos no escritório e/ou aceitamos mais facilmente começar o dia mais cedo.

(Des)confiança da chefia em relação ao modelo híbrido/remoto

Ainda se sente por parte das chefias alguma desconfiança quanto ao teletrabalho e uma necessidade maior de controlo do tempo gasto.

Preocupa-me que as empresas não estejam recetivas em continuar com os modelos híbridos e totalmente remotos.

As organizações poderão ter preocupações, mas só têm vantagens em adotar modelo híbrido. Eventualmente até regime completamente Livre.

Senti uma desconfiança por parte das hierarquias sobre o trabalho remoto.

Organização e chefias com mentalidades fechadas a modelo híbridos e de teletrabalho, Dificuldade em perceber que se pode ser produtivo em casa, desigualdade nos acessos aos modelos de teletrabalho e híbrido quando os colaboradores têm critérios.



Penso que o grande problema é a falta de confiança por parte de alguns diretores nas suas equipas.

Penso que as questões que se colocam ao trabalho híbrido tem a ver com questões de ordem cultural, à necessidade de ver o colaborador, caso contrário pensa-se que não está a trabalhar. Mas, não é presença que dita a produtividade. Nos países evoluídos, nomeadamente os do norte da europa há muito que têm esta forma de trabalho. Portugal ainda tem uma mente muito retrógrada, infelizmente.

Creio haver um aproveitamento por parte das chefias em relação ao trabalho híbrido talvez por falta de confiança no trabalhador

Garantir mudança de paradigma na gestão das pessoas, com confiança no trabalho e compromisso com os serviços, garantir recursos e ajuste da organização do trabalho necessário ao trabalho híbrido.

Saúde

A minha preocupação maior (e quebra na saúde mental) ocorreu mais no período de confinamento e, por isso, teletrabalho a 100%.

No contexto atual, e que deve ser tendência futura, deve ser conscientemente promovido a trabalho remoto, com ganhos visíveis na diminuição do consumo de combustível (poupança energética), benefício emocional, e ganhos de produtividade. Organizações responsáveis, com reais preocupações com o ambiente, o bem-estar dos seus colaboradores e o seu nível de produtividade, devem promover o trabalho remoto para aquelas funções que não exigem presença física nos escritórios. Uma deslocação por semana ao

escritório creio seria suficiente para manter viva a coesão social entre colegas.

Teletrabalho tem as suas vantagens, mas o sedentarismo é péssimo. Além da restrição social e redução de atividade física tem as suas complicações a nível de saúde e bem-estar, sendo o ideal o sistema híbrido.

A preocupação principal deverá ser da entidade patronal, que deverá garantir que pessoas com características emocionais mais delicadas (quadro clínicos depressivos, etc.), devem receber acompanhamento regular, pois o trabalho híbrido poderá não ser a melhor opção.

Trabalhar presencialmente aumenta o stress e o cansaço, físico e psíquico.

Despesas associadas

Aumentam os custos do colaborador com luz, água e internet.

O aumento do custo de vida.

Num momento de crise em que vivemos atualmente e das dificuldades financeiras sentidas por todos, seria uma mais valia quer para os funcionários quer para a empresa. Acresce ainda o stress diário derivado da alteração de rotinas, sobrecarga e preocupações derivadas da crise económica e guerra que poderia ser atenuado por um modelo híbrido.



Transformação digital

O desafio maior foi a transformação digital. Ultrapassada essa parte, só beneficiamos em trabalhar num modelo híbrido. Não perdemos 2h no trânsito, acordamos mais tarde, estamos mais disponíveis para gerir o nosso tempo.

As pessoas passaram a refugiar-se em demasia nos meios digitais, passando a fazer-se reuniões por "teams" entre salas vizinhas. Acho que o trabalho em formatos "não físicos" devia ser evitado ao máximo quando as pessoas estão em espaços próximos/dentro da organização. Outro problema que tenho registado é que passou a abusar-se do email, servindo o facto do outro interlocutor estar no andar de cima, para o fazer. A distância relativa entre nós, aumentou.

Apostar numa maior desmaterialização de processos e documentação apostando em modernos, práticos e versáteis sistemas de informação em departamentos/serviços onde os mesmos ainda são uma forte lacuna e um entrave à eficiência no trabalho.

Falta de adaptação das comunicações via web para pessoas com incapacidade, por exemplo, incapacidade auditiva, por falta de tradução simultânea. Gradual 'desligamento' das pessoas ao seu trabalho: a remuneração mantém-se, desde que remotamente trabalham menos e com menos interesse.

Considero que o equipamento informático facultado pela empresa deveria ser melhorado e ajustado às necessidades das tarefas desenvolvidas por cada colaborador (Portátil, headsets, etc.).

Comunicações via web não adaptadas a situações de incapacidade, por exemplo, auditivas, não existe tradutor simultâneo que funcione em completo.

Existem pessoas que não têm capacidades ou competências informáticas que as impede de realizar trabalho remoto, essas situações deveriam ser analisadas para não serem nem beneficiadas nem prejudicadas.

Desigualdade de género

Preocupo-me com o futuro social das mulheres.

Há excesso de paternalismo neste questionário. Não é possível evoluir para o teletrabalho responsável, executado por homens e mulheres, com filhos e sem filhos, com pais e sem pais, com deficiência e sem deficiência, etc. considerando o paradigma antes de pandemia. A rigidez das leis laborais não ajudam, a rigidez do mercado de habitação também não. É necessário reinventar o mercado de trabalho e repensar as novas ferramentas e mentalidades abertas, como se tratasse de um livro em branco. As perguntas sexistas deste questionário são despropositadas focadas em colocar as mulheres como vítimas deste processo em vez de colocar a oportunidade do teletrabalho como um caminho para a igualdade de género, como uma oportunidade de todos (homens e mulheres) conciliarem mais o trabalho e família, ou o trabalho e o social... As tarefas domésticas estão cada vez mais simplificadas, com facilidade de subcontratação e com a consciência de que são executadas por todos independente do género. (qual será o perfil das pessoas que estão a conduzir este questionário :-)? Não resisto;) Só faltou a pergunta: Considera que corremos o risco de AVANÇAR no domínio da igualdade de género, nomeadamente em relação aos homens que trabalham a partir de casa e que podem ser sobrecarregados com tarefas domésticas :-):-).



Cuidados pessoais

Pode existir algum desleixo pessoal quando se tem baixa autoestima.

Impacto ambiental

A questão ambiental é de uma importância fulcral. Parece-me ridículo e desnecessário nos dias de hoje ter as cidades cheias de veículos a poluírem a atmosfera desnecessariamente e a contribuírem ainda mais para as alterações climáticas.

Partilha de conhecimento

Perde-se alguma aprendizagem por "ver fazer", importante na integração de novos elementos bem como o sentido de pertença, caso não haja chefias competentes habilitadas a gerir equipas à distância.

Assédio moral

No meu caso o trabalho remoto é positivo, não colocando de parte ir ao escritório. Contudo, ganhei na componente pessoal, familiar, maior concentração e compromisso no trabalho. Deixo um ponto sobre o Assédio Moral, que indicam no ponto h), pois é algo que existe em maior número presencialmente do que remotamente.

ANEXO B | Experiências vividas ou testemunhadas sobre trabalho híbrido

Das 169 experiências vividas ou testemunhada destacam-se os relatos positivos registados nas categorias sobre **equilíbrio vida pessoal-profissional / flexibilidade** e sobre **concentração e desempenho**. No entanto foram também recolhidas muitas outras experiências sobre **gestão e confiança da chefia** e sobre **felicidade** dos trabalhadores.

Os relatos negativos foram essencialmente sobre experiências relacionadas com a **gestão e desconfiança da chefia** em relação ao modelo híbrido/remoto e **desigualdade**.

Experiências vividas ou testemunhadas Positivas	%
Equilíbrio vida pessoal-profissional / Flexibilidade	38
Concentração e desempenho	28
Gestão e (Des)confiança da chefia em relação ao modelo híbrido/remoto	8
Felicidade	7
Deslocações	6
Poupança	6
Convívio c/ colegas de trabalho	5
Impacto ambiental	3
Stress	3
Desenvolvimento pessoal	3
Desenvolvimento do comércio local	1
Condições de trabalho	1
Desconexão	1



Equilíbrio vida pessoal-profissional

Penso que o modelo híbrido acaba por juntar o "melhor dos dois mundos" em termos de realização pessoal e profissional. Permite conciliar melhor vida profissional e familiar, ganhar mais tempo, que se perde com as deslocações diárias para o emprego e eventualmente poupar alguns recursos económicos para o trabalhador e para a empresa, nomeadamente com as deslocações e refeições. Para além disso permite uma melhor gestão dos tempos de trabalho, maior concentração em trabalhos de reflexão sem interrupções.

A minha experiência em trabalho híbrido é extremamente positiva. Inúmeras vantagens sobressaem, entre elas o maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional; conseguir aproveitar muito mais o dia, o que me permite experimentar e fazer mais coisas. Este ponto é muito importante porque me permite abstrair do trabalho, mas só assim consigo estar de cabeça limpa e entusiasmada para o dia seguinte.

Eu gosto do regime híbrido, permite-me integrar melhor as necessidades pessoais com as profissionais e já estou plenamente adaptada. Permite-me concentrar melhor e poupar muito tempo em deslocações. Gostaria, no entanto, de poder ir mais vezes ao escritório pois o contacto pessoal reforça as ligações entre pessoas e sinto falta desse contacto humano. Uma vez que, por motivos familiares, vou menos vezes ao escritório do que gostaria, tento sempre reunir a equipa quando vou e fazer dinâmicas especiais nesses dias (formação, auscultação, lançar desafios, etc.) e assim valorizamos melhor o tempo que estamos juntos. Por outro lado, e porque as fronteiras entre a vida pessoal e profissional se esbatem, nem sempre a poupança em tempo de deslocação é um ganho líquido, muito pelo contrário, sinto que trouxe aqui um efeito perverso de termos que estar sempre disponíveis e há menos períodos de descompressão/pausa, motivo pelo qual acho que ainda temos um

caminho para percorrer para promover o direito a desligar e um melhor equilíbrio entre a vida pessoal e profissional - embora na nossa empresa já tenhamos implementado algumas medidas iniciais.

Na minha experiência enquanto estive em teletrabalho, posso dizer que foi praticamente tudo positivo, desde ter mais tempo com a família, redução muito significativa de custos, a aumento de produtividade.... Apenas um pouco de falta de parte social, mas a meu ver e na minha situação nada de significativo.

Para mim foi a melhor opção que foi tomada, foi a possibilidade do trabalho híbrido, consigo saber o que é ter tempo, sem deslocações acordar muito cedo todos os dias, chegar a casa tarde e cansada, os dias híbridos são os melhores

Aumento de tempo para a minha vida pessoal consequência do ganho de transportes públicos e da junção do espaço de trabalho profissional e doméstico ser o mesmo.

Numa situação de doença ligeira, no caso do regime híbrido é possível trabalhar a partir de casa.

Melhor qualidade de vida, mais tempo para vida pessoal, menos encargos financeiros, ganho de tempo de vida com as deslocações desnecessárias que deixam de se fazer, aumento de produtividade e menos tempos mortos em conversas com colegas

Mais disponibilidade familiar e mais disponibilidade do empregado para o empregador, considerando que para ambos é vantajoso. Principalmente quando existem menores e se encontram doentes, existe nesse caso a possibilidade de conjugar a vida profissional e familiar sem prejudicar ambos.



O regime de teletrabalho/híbrido, permite melhor qualidade de tempo dedicado à família, principalmente para quem tem filhos.

O trabalho híbrido funciona, com os meios digitais disponíveis atualmente, não senti qualquer constrangimento, a qualidade de vida pessoal e profissional melhorou.

Trabalho flexível, horário flexível, gestão da vida familiar e da vida profissional, autogestão, trabalho por objetivos, supervisão, mais formação, valorização e prêmios de desempenho, equipas movidas por causas/objetivos,

Nos dias em que estou em teletrabalho, o tempo em que estou nos transportes públicos na deslocação empresa/casa, são aproveitados para dar mais assistência ao meu filho menor. Tenho uma qualidade de vida melhor

Durante a pandemia trabalhamos em regime híbrido, e para mim do ponto de vista psicológico e físico senti-me bastante mais fortalecida. Tive tempo para acompanhar os meus filhos com maior qualidade e conseguia gerir melhor as tarefas domésticas.

Com o trabalho híbrido, consigo ter tempo para ir ao ginásio, de organizar o trabalho em casa e ter as tarefas profissionais feitas.

Sou mais feliz, família mais unida.

Maior proximidade com a família e maior foco em tarefas específicas são as grandes vantagens do trabalho híbrido (neste caso teletrabalho).

Comentário: a experiência de trabalho híbrido tem-me permitido dar o acompanhamento necessário à minha mãe, que por motivos de saúde, precisa de maior acompanhamento.

Tenho mais tempo para cuidar da minha filha. Não ando tão cansada fisicamente e psicologicamente. O meu desempenho melhorou. Ando mais feliz.

Flexibilidade

Aumentou também o número de reuniões no carro. Isso aumenta a mobilidade, mas espero que não traga acidentes.

Falando na primeira pessoa o trabalho híbrido permitiu-me mudar de cidade mais para o interior e viver com a minha mulher que estava deslocada a fazer doutoramento. Sem ele não seria possível sequer pensarmos em estabilizar e começar uma família. Ajudou também a descentralização e melhoria de qualidade de vida de muitas pessoas com redução de custo com habitação e transportes.

As organizações têm que ter a capacidade de motivar os seus colaboradores. Ser remoto ou ser presencial deveria ser uma escolha livre e tendo em conta a vida de cada pessoa e com isso essa mesma pessoa ter o compromisso para com a organização. Os líderes, devem saber motivar os seus colaboradores, dando formação ajustada à realidade de cada um, envolvendo em projetos e faze-los crescer. Aqui começa a base de motivação e não se é remoto ou presencial, pois remoto é um escape para estar longe de ambientes tóxicos.

O trabalho híbrido permite uma maior liberdade e maior produtividade para os/as colaboradores/as. E é um fator para a retenção de talento! Uma das razões por ter abandonado a minha



ex-empresa foi a de que não me dava total liberdade para poder fazer teletrabalho.

A implementação do trabalho híbrido veio permitir uma desanuviar da obrigatoriedade de permanecer fechado em reuniões dentro das nossas casas. Conciliar as 2 formas acaba por fazer esbater os constrangimentos que senti até então

Sou defensor do trabalho remoto, deveria haver a possibilidade de 100% uma vez que poderia até possibilitar a mudança de zona de trabalho. No meu caso, se me tivesse sido facilitado o trabalho 100% teria abandonado a cidade para viver no interior do País. No caso da minha empresa, dá-se a possibilidade e consultores externos estarem 100% em remote, no entanto os internos têm que responder obrigatoriamente a trabalho híbrido!

O trabalho híbrido em que me encontro obrigatoriamente é de dois dias em casa e três presenciais. Penso que não se justifica que haja este tipo de trabalho híbrido porque era mais satisfatório para todos os colaboradores ser uma quinzena em casa e outra quinzena presencial ou mesmo um mês em casa e outro presencial por uma questão tanto de poupança financeira como em questão de organização de tarefas no serviço.

Para mim acrescenta a parte da saúde porque tenho um avançado estado de descalcificação dos ossos e o ter de transportar constantemente o computador portátil não me faz bem.

No modelo híbrido é possível trabalhar na área do atendimento social (ação social). Existe muito trabalho administrativo (registos, relatórios, contactos telefónicos, mais), é possível organizar a semana com 1/2 dias em regime presencial, para realização de atendimentos, visitas.

Concentração e desempenho

Na minha experiência o modelo híbrido funcionou na perfeição. Os dias em que estava remotamente ajudava a organizar melhor o meu trabalho, porque estava mais concentrada e nos dias presenciais realizava diligências que são necessárias presencialmente. Para além do custo com os transportes, que eram menores.

No âmbito de intervenção da ação social, seria uma mais-valia para as equipas, um dia por semana em teletrabalho, para a atualização de registos /relatórios/informações sociais. Em teletrabalho, estamos num ambiente mais calmo e tranquilo, sem interrupções, o que permite maior produtividade no que se refere a trabalho burocrático. Considero também uma mais-valia para a Saúde Mental dos funcionários, em que o clima de desmotivação e descontentamento é cada vez maior.

Penso ser o modelo ideal. Pelo menos nos dias em que não estou a atender. Como estou a trabalhar em open space é difícil me concentrar quando tenho de fazer algum trabalho que exige concentração, o que não acontece em casa. No local de trabalho, existe sempre telefones a tocar pessoas a interromper o que não nos permite concentrar. Nos países desenvolvidos funcionam com este método e até em Portugal.

Os dias em que estava remotamente ajudava a organizar melhor o meu trabalho, porque estava mais concentrada e nos dias presenciais realizava diligências que são necessárias presencialmente.

Quando entrei em pandemia achei que seria difícil fazer grande parte do meu trabalho, no entanto com capacidade de adaptação e organização houve muitos aspetos em que consegui corresponder e



melhorei a qualidade e quantidade de trabalho. Outras houve que necessitaram da minha presença. Daí o trabalho híbrido ser importante, quando possível, quer para a empresa quer para o trabalhador

O trabalho híbrido permitiu-me uma maior organização e gestão do trabalho que se traduziu numa maior eficácia.

Apesar de toda a situação pandémica vivida, durante os 2 anos que estive em trabalho remoto, assim como toda a minha equipa, foi possível desempenhar as nossas funções com uma motivação e produtividade muito superior aos níveis pré-pandémicos. Foi muito positivo na medida em que tivemos mais tempo para a nossa vida pessoal e por sua vez estivemos mais disponíveis mentalmente para o nosso trabalho diário.

Trabalhei muito mais porque consegui desempenhar as minhas funções de forma mais célere e consegui ter mais tempo para a minha vida pessoal uma vez que poupei tempo nas deslocações.

Aumento significativo da produtividade e do Bem-Estar geral.

Considero uma mais-valia no sentido em que há trabalho que pode ser efetuado a partir de casa, evitando a perda de horas em transportes, por exemplo. Por outro lado, as despesas em casa são maiores para os trabalhadores - considero que a empresa deverá compensar o trabalhador por estes gastos, que são retirados dos encargos da empresa.

Experiência positiva: maior disponibilidade para trabalhar por não ter tantas interrupções; menos stress; melhor gestão da vida profissional e familiar.

No período de trabalho em casa, considerei importante as reuniões realizadas em equipa, houve mais aprofundamento e análise dos assuntos abordados.

Gestão e (des)confiança da chefia em relação ao modelo híbrido/remoto

O trabalho híbrido parece ser uma opção adequada para funções diversas porque promove a autonomia dos trabalhadores e um trabalho de equipa constante e permanente. Mesmo com equipas em sistema misto é possível uma gestão positiva apesar de para o dirigente implicar maior capacidade de gestão de recursos humanos.

Trabalhei na modalidade remota durante toda a pandemia e foi possível desenvolver todo o trabalho planeado nesse contexto. A responsabilidade individual e o compromisso com os resultados a obter são fatores suficientes se, quem trabalha, cumprir a sua função nas condições reunidas as condições bastantes para o efeito.

Todos os casos (incluindo o meu) em que estão/estiveram em trabalho Híbrido/Teletrabalho senti uma enorme responsabilidade dos colaboradores em cumprir as suas tarefas, havendo casos que presencio de colaboradores que estão em teletrabalho, mas havendo necessidade de se apresentarem ao serviço nesses dias, os mesmos não se negam ao mesmo.

Penso que os modelos híbridos sejam mais justos para as sociedades mais urbanas. Os trabalhadores, em primeiro lugar, são humanos e têm que viver de um modo mais sereno, sem preocupações constantes com os horários e conseguir ser um ser humano saudável no seu todo.



Trabalho híbrido depende da mudança e adaptação dos locais de trabalho e de boa gestão das equipas com vista a otimizar os momentos de socialização, partilha, colaboração

A minha empresa adotou o sistema híbrido desde março de 2022, com ida obrigatória de 3 dias por semana ao escritório. Até agora, tem corrido bem, no entanto muitos colegas prefeririam ficar em casa.

Concordo com o trabalho híbrido mas deverá ser sempre com o mútuo acordo entre entidade patronal e o trabalhador.

Pela experiência tida durante os períodos de confinamento, considero que é perfeitamente viável que os colaboradores com cargos de liderança possam também beneficiar do trabalho híbrido, em detrimento da situação atual de trabalho 100% presencial.

Todos os casos (incluindo o meu) em que estão/estiveram em trabalho Híbrido/Teletrabalho senti uma enorme responsabilidade dos colaboradores em cumprir as suas tarefas, havendo casos que presencio de colaboradores que estão em teletrabalho, mas havendo necessidade de se apresentarem ao serviço nesses dias, os mesmos não se negam ao mesmo.

A minha equipa consegue organizar melhor o trabalho, deixando as tarefas que requerem maior concentração para quando estão em teletrabalho.

Felicidade

Felicidade estampada nas caras das pessoas com que me cruzo pelo facto de iniciarem o período em teletrabalho sem descurarem as suas

OBRIGAÇÕES e DEVERES.

Eu adorava estar em trabalho híbrido. Estaria muito mais feliz.

Uma sensação de paz e tranquilidade apesar de fazer o mesmo trabalho ou até mais!

Foi a melhor experiência profissional que tive.

Considero que poderá ser uma mais-valia para as empresas, na medida que proporcionará trabalhadores mais felizes, pois podem aproveitar mais o tempo para si e para a família, enquanto trabalham em casa e quando estão presencialmente retirar e absorver o que de bom há no contato humano nas empresas.

Deslocações

Considero excelente o regime de trabalho híbrido. Com o trabalho presencial além de mais de duas horas diárias de deslocações tem um muito maior impacto de poluição e de stress. trabalho remoto permite poupar quase 2 horas de viagem de carro, aproveita-se este tempo para trabalhar, evita-se o stress, poupa-se diesel, diminui-se o transito. Trabalho presencial proporciona mais facilmente conversas informais muito úteis para criar relação.

Com o trabalho híbrido, consigo poupar 2 a 3 horas diárias desperdiçadas nas deslocações para o trabalho, em que muitas vezes aproveito para as dedicar á família, a mim e também á organização, dado que estou disponível num período mais alargado.



Na minha experiência pessoal, em que fazemos entregas de produtos alimentares aos utentes, o facto de podermos ficar a trabalhar em casa alguns dias da semana, seria muito benéfico para restabelecimento da condição física, pois o desgaste do transporte diário para o trabalho também faz diferença. Em tempo de pandemia, em que estávamos dois dias em casa e três dias no presencial, foram tempos em que a minha qualidade de vida aumentou. Passei a ter mais tempo para mim pois, não perdia 2 horas diárias em deslocações, não tinha de me levantar tão cedo podendo descansar mais, ficando no meu entender mais produtiva.

Poupança

O trabalho híbrido promove uma poupança de dinheiro e saúde mental evitando as horas no trânsito, uma vida mais saudável e com menos stress e que permite também realizar o trabalho remoto com maior foco e produtividade.

O modelo de trabalho híbrido é o ideal. Pouparamos muito tempo em viagens, podemos almoçar comida feita na hora, e ao mesmo tempo não perdemos a conexão social.

Convívio c/ colegas de trabalho

Penso que o trabalho híbrido é uma boa forma de conciliar o presencial e o remoto, dado que esta forma é bastante interessante, pois pode proporcionar a parte social que o trabalho presencial nos traz e ao mesmo tempo o apoio necessário à família, evitando também as deslocações e o stress do trânsito com o trabalho remoto.

Impacto ambiental

O trabalho híbrido pode ajudar às reduções da poluição. Foi visível no lockdown que com as pessoas em casa o planeta acaba por se regenerar.

O Trabalho híbrido, além dos benefícios ambientais, retirando mais carros da estrada, reduzindo significativamente as emissões para o meio ambiente, ajudará o trabalhador a encontrar o equilíbrio também muito necessário na gestão do tempo família/trabalho.

A empresa deu um passo gigante ao permitir o modelo híbrido, porém, a exigência de presença no escritório de 3 dias por semana tem-se vindo a evidenciar como desnecessária, 1 dia seria suficiente, a empresa pouparia mais recursos, teria menos impacto ambiental, os trabalhadores ganham mais tempo para conciliar a sua vida pessoal, as pessoas ficam menos stressadas, mais felizes e motivadas.

Desenvolvimento pessoal

Devido ao trabalho remoto, senti necessidade de automatizar e desmaterializar processos, tendo reduzido a utilização de papel e o arquivo. Passei a praticar exercício 3xs por semana. Passei a utilizar a restauração do local de habitação, com desenvolvimento do comércio local.

O trabalho híbrido contribui para a aquisição de competências digitais, fundamentais num contexto produtivo e competitivo; o trabalho híbrido contribui para melhorar aspetos de gestão de trabalho e de equipas, pois obriga a gestão a definir atividades e objetivos em vez de gerir em vez de controlar (presentismo).



O trabalho híbrido contribuiu em muito para ampliar possibilidades de desenvolvimento pessoal pela maior disponibilidade de formação e divulgação em formato on-line e híbrido.

Não tenho trabalho híbrido, mas durante a pandemia, houve trabalho remoto e depois trabalho presencial. Nesses tempos notei que estive mais calma de um modo geral; tive mais tempo para me dedicar ao trabalho. E, fiz Formação assíncrona sobre trabalhar com o Teams, que gostei muito pois tinha tempo para a fazer.



Experiências vividas ou testemunhadas | Negativas

	%
Gestão e (des)confiança da chefia em relação ao modelo híbrido/remoto	30
Desigualdade	20
Concentração e desempenho	13
Convívio c/ colegas de trabalho	8
Equilíbrio vida pessoal-profissional / Flexibilidade	8
Sobrecarga de trabalho	8
Condições de trabalho	4
Poupança	3
Saúde mental	2
Desconexão	1
Deslocações	1
Stress	1

Gestão e (des)confiança da chefia em relação ao modelo híbrido/remoto

O trabalho híbrido não me parece um bom modelo. Nem é "carne nem é peixe". Cria muita confusão na gestão do trabalho e no dia a dia. Obriga os trabalhadores a uma permanente mudança entre os dois registos, o que acaba por ser muito confuso e desgastante.

A empresa controla mais o trabalho desenvolvido pelos trabalhadores. Torna-se por vezes persecutória.



O trabalho 100% presencial, em situações em que o trabalho pode ser realizado remotamente ou de forma híbrida, apenas é justificado pela insegurança de alguns dos atuais gestores de topo de determinados elementos da velha guarda, que consideram que se a pessoa não está no escritório, não está a trabalhar. É um desrespeito pelo trabalhador e pelas suas opiniões. Continuam a fazer sondagens e a deturpar ou a ignorar os resultados obtidos. Maioritariamente quem quer regressar a um modelo de trabalho presencial são homens ou pessoas que vivem sozinhas, prejudicando uma larga camada de pessoas que conseguem conciliar melhor a vida pessoal com a vida profissional se trabalharem de forma remota ou híbrida.

Quando a gestão só vê desvantagens e encara o trabalho remoto/híbrido com desconfiança, torna-se mais controladora e o modelo não funciona.

Um mau exemplo é uma empresa onde um departamento está autorizado a trabalhar 3 dias por semana de forma remota e os outros departamentos, sem razão que o justifique porque trabalharam remotamente na pandemia, são obrigados a deslocar-se 4 dias por semana ao escritório.

testemunhei/testemunho dificuldades da parte da chefia em orientar todos os elementos da equipa, quando estes estão em regimes diferentes de trabalho.

No meu caso, senti que fiquei à margem das alterações na unidade. Falta de comunicação por parte das chefias.

Sinto que as horas presencias são sobrevalorizadas em deterioramento do trabalho não presencial.

Na minha organização, embora o trabalho tenha sido desempenhado sem falhas num modelo híbrido durante o período de pandemia, a nível superior foi considerado que a [minha] atividade não é compatível com teletrabalho, pelo que deixei de desempenhar as minhas funções em casa. Parece-me refletir um sentimento de grande insegurança por parte dos nossos superiores, que sabendo que foi possível fazê-lo durante dois anos, não nos permitem manter esse regime, mesmo tendo capacidades para reconhecer o benefício para o bem-estar e motivação dos colaboradores.

Aquando da pandemia, o trabalho ao nível da ação social foi permitido ser desenvolvido através de um modelo híbrido, em que se realizou em simultâneo de acordo com a gestão do técnico, trabalho presencial e remoto, e aquando o pedido superior não foi autorizado, com a justificação que não era compatível com as funções exercidas, o que na realidade ocorreu em período de pandemia, tendo sido praticável e exequível, pelo que considero a não autorização do mesmo incongruente.

Desigualdade

Quem já trabalhava pouco passou a trabalhar menos, quem já trabalhava muito assegurou ainda mais. Infelizmente é esta a consequência do meu testemunho sobre o trabalho híbrido e que está a radicalizar com aumento de desemprego e descontentamento geral de quem tem emprego por excesso do mesmo.



Vejo os meus colegas terem, e gostaria muito de ter essa oportunidade também.

Desigualdade no tratamento dos colaboradores no trabalho híbrido (quando se deixa ao critério do gestor a organização do trabalho entre presencial e remoto, casa gestor gere da forma que entende, o que leva a tratamentos desiguais das pessoas numa equipa e em equipas diferentes.

Concentração e desempenho

Quando se aborda a questão da capacidade de organização em contexto remoto, sinto que só se vê metade do problema. Trabalhei remotamente alguns dias, por motivos de força maior, e deparei-me com dificuldades em manter o foco (há inegavelmente mais distrações em casa). Esta situação leva a uma outra. É difícil discutir com a gestão por via remota. Sinto que as situações são mais rapidamente resolvidas quando há interação física.

Foi difícil a concentração total no trabalho quando trabalhei de forma remota.

As pessoas andam mais stressadas nos dias na empresa.

Convívio c/ colegas de trabalho

Melhoria dos tempos das reuniões; Maior dificuldade com interlocutores que têm problemas auditivos derivados do envelhecimento ou que têm fraco domínio das TIC (tecnologias de informação e comunicação).

Na minha idade família, amigos e o social estão bem definidos e digamos que "concluídos" "finalizados" Achava que o maior problema no trabalho remoto para jovens em início de carreira seria a falta de oportunidade em comunicar presencialmente, fazer amigos, desenvolver o social, enfim tornarem-se no que chamamos de "humanos" Estranhamente com todos com quem falei responderam: 1 vez no edifício é suficiente e se tiver de me deslocar mais do que 1 dia, mudo de emprego/trabalho, essencialmente devido aos custos e tempo desperdiçado em deslocações. Inclusive nas entrevistas de 1º emprego, a trabalho remoto é quase tao ou mais importante do que o salário.

As tecnologias adotadas na pandemia para desempenhar trabalho remoto continuam a ser utilizadas agora no trabalho presencial, nomeadamente as reuniões por vídeo chamada. Assim, sendo a única desvantagem do trabalho remoto, na minha opinião, a pouca interação com os colegas, mantém-se mesmo os trabalhadores se deslocando para as instalações da empresa todos os dias... não é um "bom dia" ou "boa tarde" na ida ao wc que vai fazer a diferença!

Afastamento de colegas, menos trabalho realizado, criação de hábitos de 'deixa andar' e de não dedicação ao trabalho para o qual as pessoas são pagas.

Retrocesso histórico da condição da Mulher.

Equilíbrio vida pessoal-profissional / Flexibilidade

Gostaria que o trabalho híbrido apenas fosse autorizado em situações específicas. para as mulheres estar em casa em trabalho remoto,



causa muito transtorno porque é difícil conciliar tarefas domésticas e trabalho no pc... se estivermos fora de casa, então o trabalho faz-se e cumprem-se os objetivos. para as mães com filhos pequenos que estiveram sempre em casa, tornou-se mais fácil estar perto deles, mas a exigência e a atenção de que precisam retirou decerto tempo à tarefas laborais. No entanto, nalguns casos, e em tempo de pandemia para algumas profissões, as tarefas laborais deixaram quase o que fomentou a aproximação aos filhos.

A situação que vivemos de trabalho retomo ou hibrido foi muito específico e com o acumular de outras funções sociais. para famílias com crianças, como eu, foi impossível separar o horário de trabalho com a supervisão parental. É importante formação e sensibilizar colaboradores e chefias para esta realidade, e dotar as pessoas de recursos, estratégias, e flexibilidade na organização do seu trabalho permitindo a conciliação de todos os papeis (trabalhador, mãe, pai, ...).

Deveria ser possível escolher os dias a trabalhar remotamente, desde que não traga nenhum transtorno à equipa. Desta forma o trabalhador pode gerir melhor o seu tempo para proveito de todos.

Durante o tempo que estive em trabalho híbrido, na realidade trabalhei mais horas (é um facto) e fui bastante mais produtiva (não perdi tempo em deslocações) e, apesar de tudo isso, consegui estar muito mais presente na dinâmica de fim de dia dos meus filhos. Tenho uma criança com deficiência e nunca consegui tanto acompanhar as terapias da minha filha como quando estive em teletrabalho, sem deixar de cumprir com todas as responsabilidades inerentes à função. Atualmente, estando em regime presencial, perco cerca de 2h em

viagem diária (em dias bons) - que seriam horas de trabalho e, muitas vezes, não consigo fazer o acompanhamento familiar que seria expectável. Além disso, estou a gerir uma equipa que está em regime híbrido, ou seja, dois dias por semana estou sozinha presencialmente (porque a organização assim o obriga), situação que não tem qualquer impacto na dinâmica de equipa, porque nesses dias os elementos estão a partir de casa, e situação que, tendo em conta as funções, não é crucial, uma vez que a tipologia de trabalho não implica assegurar que alguém esteja fisicamente no espaço. Como tal, não existe um modelo único e, neste caso específico a modalidade de toda a equipa estar num regime híbrido seria claramente possível e desejável por todos e todas.

Penso que as chefias deveriam igualmente usufruir do modelo híbrido, podendo gerir as suas tarefas, tendo em conta que na validação de documentos, elaboração de relatórios ou na análise de requisitos, o trabalho remoto permite uma maior concentração e produtividade, o que aumenta a eficácia.

Sobrecarga de trabalho

Quem trabalhava bem, trabalha mais e quem trabalhava pouco /mal, trabalha ainda menos e pior.

Houve casos em que as chefias exigiram trabalho aos subordinados, sem avaliar devidamente as dificuldades reais existentes no serviço, (por ex. Sobrecarga de trabalho por ausência de colaboradores doentes), o que afetou , gravemente a sua saúde, estímulo, relação chefia/ subordinado, incompreensão, injustiça, perda de saúde, desastre profissional e familiar... Há casos muito lamentáveis!!!



Os horários de trabalho tendem a aumentar, perante os outros estás sempre on.

Condições de trabalho

A minha equipa tem teletrabalho mensal, por falta de portáteis, a passagem para teletrabalho semanal seria uma grande mais valia

contactar um colaborador porque é necessário algum tipo de informação ou trabalho e haver sempre a desculpa, «desculpa vim ao supermercado...»

Poupança

No trabalho híbrido, temos sem dúvida mais gastos em energia, água e aumento de número de horas a trabalhar. Atendendo que o nível de vida está a aumentar e isso não temos refletido no final do mês, no vencimento. Continuamos a ganhar o mesmo em função do custo de vida.

Com o trabalho híbrido tenho mais custos, desgaste físico e mental, uma vez que a empresa mudou as instalações para uma localidade mais afastada da minha residência e obriga a que me tenha que levantar cerca de 1h30 mais cedo, levar o carro até ao transporte publico que me leva até à localidade e por sua vez ainda tenho que percorrer um trajeto a pé até chegar às instalações da empresa. No regresso, chego mais tarde a casa e desta forma, derivado ao cansaço, a minha produtividade e desempenho encontram-se afetados.

Saúde mental

Testemunhei surgimento de problemas psicológicos por excesso de tempo em casa (isolamento, depressão, ansiedade).

Desconexão

Gradual 'desligamento' das pessoas ao seu trabalho: a remuneração mantém-se, desde que remotamente trabalham menos e com menos interesse

Deslocações

Perco imenso tempo em transportes/viagem nos dias que tenho de ir ao escritório e sem dúvida nenhuma trabalho com menos vontade e paciência devido ao desgaste físico e mental das deslocações em relação aos dias que estou em casa.

ANEXO C | Como se imagina o futuro do mundo do trabalho

Dos mais de quinhentos testemunhos recolhidos sobre como imaginam o futuro do trabalho, a maioria refere-se a **trabalho híbrido** (36%) e ao modo **remoto/digital** (26%) mas também ao **equilíbrio vida pessoal-profissional /flexibilidade** (25%).

Como se imagina o futuro do mundo do trabalho	%
Categorias	
Híbrido	36
Remoto / Digital	26
Equilíbrio vida pessoal-profissional / flexibilidade	25
Autonomia	4
Precário e desigual / Egoísta e impessoal	4
Presencial	2
Mais produtivo / focado em objetivos	2
Espaços colaborativos ou de coworking	2
Com maior diversidade	1
Instrumentalizado / Competitivo	1



Híbrido

O mundo do trabalho será, na minha opinião, híbrido. Verifico que, hoje em dia, a maior parte dos jovens querem poder organizar o seu tempo de trabalho de acordo com o seu enquadramento familiar e pessoal. Não sei é se os gestores e patrões portugueses estarão à altura desse desafio.

Com mais respeito pelo direito à desconexão do trabalho.

Com menos horas de trabalho, mais tempo com a família, maior consciência e maior produtividade.

Sistema híbrido, sem sombra de dúvida. Não há outro caminho por mais que muitas organizações ainda ofereçam resistência a essa evolução.

Híbrido, com chefias confiantes e com estratégias adequadas na organização e gestão do trabalho, proporcionando ganhos para a sociedade, família e aumento de produtividade e felicidade no trabalho

Acredito que o caminho será a opção pelo modelo híbrido, no entanto, ainda há um longo. trabalho a fazer por parte de algumas empresas, que consideram o modelo presencial mais produtivo que o remoto.

No futuro a tendência será para a adoção de trabalho híbrido. Acho que o trabalho 100% remoto prejudica a integração e socialização das pessoas no contexto do trabalho.

Imagino precisamente num formato híbrido, em que os trabalhadores vão 2 dias à empresa e trabalham 3 dias em remoto. Assim permite a interação entre colegas mas de uma forma organizada e permite um

foco maior nas tarefas individuais. Do ponto de vista ambiental e sustentabilidade faz também todo o sentido e realmente causar uma mudança no paradigma energético.

Híbrido, com instalação de mais pessoas na província, favorecendo a qualidade de vida das pessoas.

O futuro do trabalho passa, claramente pela criação de condições para que o teletrabalho seja possível, não por imposição do empregador, mas por opção do trabalhador. Penso que o regime híbrido será o que melhor combina os benefícios de ambos os regimes e será a tendência a prevalecer.

O trabalho híbrido e remoto irão permanecer e aumentar, mas não se aplicará a todas as funções.

O trabalho híbrido é, na minha opinião, a melhor opção. A mais equilibrada atendendo aos interesses de ambas as partes, empresa e trabalhador.

- Imagino o futuro com o trabalho híbrido, em que as pessoas também tomam mais consciência da sua responsabilidade quando fora da organização.

Julgo que num futuro mundo próximo o trabalho será cada vez mais híbrido se a profissão assim o permitir. Cada vez uma globalização do mercado de trabalho sem sair de casa.

Imagino trabalho híbrido onde seja possível conciliar o trabalho remoto e presencial, onde o trabalhador consegue evoluir conciliando os dois modos de trabalho. Onde as empresas incentivam a que cada vez mais os trabalhadores consigam conciliar a vida pessoal com a profissional sem deixar nenhuma das duas para trás.



Híbrido em que é possível a conciliação entre vida profissional e pessoal, havendo um equilíbrio emocional e social. O ser humano vive com o propósito da sobrevivência, mas não poderá ser absorvido pelo mundo do trabalho. Quantos casos de burnout têm sido registados ultimamente?

Em alguns casos (depende do tipo de função), o modo híbrido será bastante vantajoso para o trabalhador como para a entidade patronal.

Imagino um modelo híbrido por mútuo acordo entre as partes, porem, imagino que neste modelo haverá maior flexibilidade horária do que flexibilidade espacial propriamente dita. Acredito que o modelo de trabalho a adotar está necessariamente relacionado à natureza do trabalho que se executa, pois há certos tipos de trabalho que não permitem teletrabalho (nomeadamente cargos de produção), e que por isso não será transversal à todos.

Híbrido. Com as ferramentas de comunicação a distância, concretamente, as plataformas de trabalho, a reduzirem a distância física e a otimizarem a comunicação entre as equipas.

De acordo com a avaliação dentro dos parâmetros sociais e de saúde publica será o trabalho maioritariamente híbrido.

Em sistema híbrido, numa lógica de equilíbrio entre trabalho e família.

Imagino que, desde que as funções o permitam, qualquer colaborador possa optar por desempenhar o seu trabalho remotamente/em regime híbrido. Imagino ainda a possibilidade de se vir a adotar a semana de trabalho de 4 dias nos sectores onde seja viável.

Creio que o evoluir das situações sanitárias, poderemos voltar a ter que estar em shut down mais vezes, pelo que creio que o regime híbrido irá vingar. em certas profissões aceito e acho que é o melhor, mas noutras (na maioria) promove o desleixo e o no commitment...há que estabelecer fronteiras e discernir muito bem. O que é de facto essencial e necessário? o que deve continuar a ser feito e o que deve ser posto de parte e substituído por outros métodos? o que é de facto importante não pensando apenas no lucro das empresas mas no bem estar dos colaboradores?

Vejo-me a trabalhar em híbrido tal como os restantes colaboradores, tal como se verificou em COVID, há exceção dos equipamentos de respostas sociais. Para a empresa iria efetivamente ter ganhos acrescidos pela redução de despesas inerentes à manutenção dos espaços físicos dos serviços como também apara os colaboradores. iriamos ter certamente os colaboradores mais satisfeitos uma vez que iria poder conciliar vida profissional com a pessoal. os níveis de concentração em híbrido são efetivamente mais elevados do que presencial, basta para isso pensar que em casa estão mais concentrados nas tarefas do que presencialmente numa sala comum de pequenas dimensões com 18 colegas de trabalho a falar, atender telefones.

Adoção de regime híbrido (50/50) ou totalmente em teletrabalho. Ideal é presencialmente (20% para organização do trabalho da semana, reuniões de equipa e convívio entre colaboradores 1 dia da semana) e 80 % em teletrabalho.

Em regime híbrido, sem dúvida. Considero que será sempre importante o acompanhamento do trabalho em regime presencial, mas principalmente para efeitos de preservação do bem-estar individual e familiar o trabalho remoto é uma solução que já se provou ser uma aposta vencedora.



A experiência da pandemia permitiu perceber-se que é possível trabalhar de forma produtiva estando em regime remoto e, em simultâneo, conseguir equilibrar de forma mais saudável a vida pessoal e a profissional.

Híbrido. Será melhor para a empresa, trabalhador, organização familiar, garantindo maior felicidade na realização das múltiplas tarefas da vida.

Para os trabalhos que o permitam, imagino que a opção híbrida será uma opção ainda mais real no futuro. No entanto, nem todas as funções se adaptam a um trabalho remoto. Há que fazer claramente essa distinção para que não existirem injustiças.

Vejo o trabalho no futuro como já acontece em muitos países mais desenvolvidos. Modelos híbridos, com reuniões presenciais e reuniões de acompanhamento regular via web. Trabalho sem horário rígido com entregas por objetivos. com disponibilidade total no horário laboral para reuniões e questões.

Vai haver grande prevalência do trabalho híbrido, principalmente em profissões onde se recorre aos meios digitais de trabalho.

Evolução para um modelo de trabalho híbrido com forte aposta no teletrabalho, havendo assim uma predominância do regime híbrido sobre o presencial; Maior utilização de ferramentas informáticas assentes na ciência e base de dados que ajudem e tornem mais seguros e ágeis os processos de decisão.

Mais híbrido e com espaço mais colaborativos, criativos de lazer para os colaboradores.

Imagino num modelo híbrido e até descentralizado em que eu posso viver num país e trabalhar noutro.

Remoto

Necessariamente passará pelo trabalho remoto/híbrido, porquanto tal é cada mais valorizado pelos trabalhadores e uma empresa para ser atrativa no mercado de trabalho vai ter que o adotar.

O domínio do trabalho remoto irá ser uma realidade em alguns setores de atividade, nomeadamente na área de serviços. A evolução digital irá manter-se, mas em algumas atividades o presencial irá assumir maior importância, pela necessidade que as pessoas têm em obter e gerar confiança, nomeadamente nos processos de compra e venda, mas também num acompanhamento pós-venda de excelência.

100% online, sem escritórios físicos, com momentos presenciais para criar relação e interação em determinadas reuniões e ou sessões de trabalho.

Flexibilidade de escolha entre híbrido ou 100% remoto dependendo do sector de atividade e profissão. As atividades retalhistas ou de atendimento ao público evoluirão para plataformas on-line progressivamente embora mais lentamente.

Cada vez mais remoto e onde seja mais agradável e aprazível trabalhar e viver.

Penso que para as atividades em que é possível poder trabalhar remotamente, tendo as ferramentas adequadas para o fazer, as pessoas e empresas tenderão a promover o trabalho remoto (ressalvando momentos pontuais de reuniões presenciais para fortalecer o espírito de equipa). Ganham as empresas e colaboradores em termos de eficácia, em termos de custos, em termos de saúde mental, e ganha o ambiente pois há menos emissões de gases de



estufa. Esta é que é a verdadeira responsabilidade social e ambiental que as empresas conscientes disso deverão adotar.

Trabalho 100% remoto. Ficou mais que provado durante a pandemia que o nosso tipo de atividades pode ser efetuado a 100% por via remota. Não me choca, no entanto, que um dia por semana se possa vir ao escritório. Obviamente respeitando a liberdade daqueles que pretendam vir todos os dias. Desta forma, acredito que o futuro tenderá nesta direção. Com ganhos para o Colaborador, Empresa e ambiente.

Creio que, nas profissões que o permitem, haverá sempre uma componente de trabalho remoto, o que pode ser benéfico não só para as empresas e indivíduos, como também para a sociedade (seja por questões ambientais, seja por permitir que pessoas que se encontram geograficamente mais distantes possam ter acesso às mesmas oportunidades, por exemplo). Creio também que as empresas podem vir a perceber que elas próprias devem ser "distribuídas" em termos de local de trabalho ou, alternativamente, criar sinergias conjuntas entre empresas para pólos/hubs de trabalho, que permitam unir presencialmente pessoas geograficamente mais próximas.

Quer em termos ambientais ou custos para a empresa todos beneficiam e o colaborador não gastando o tempo na deslocação acaba por ter mais 30min/1h a mais para a família.

Imagino cada vez mais remoto, com competências mais digitais, com maior controlo de desempenhos, uma clara definição de objetivos e prazos, uma maior exigência de resultados, uma maior responsabilização, mas também, como contramedida, uma maior liberdade e autonomia de cada um.

Digital

Mais tecnológico e desafiante com tendência a educar para a autonomia.

Cada vez mais digital, e com maior equilíbrio entre tempo profissional e tempo pessoal. Os escritórios físicos a serem diminuídos, e com menores gastos que começam a ser ilógicos.

1º devemos fomentar a responsabilidade individual de cada funcionário dentro da instituição. 2º deveríamos aprofundar a possibilidade de laborar num mundo virtual que faça conexão direta com o mundo real. Isto sem sair de casa e apenas usando um capacete de realidade virtual. 3º receio que a digitalização de tudo e a evolução da inteligência artificial destruam as relações humanas. 4º num futuro não muito distante a palavra trabalho não vai mais ser usada.

Está em curso uma mudança social no mundo do trabalho fruto das novas ameaças, mas também das novas oportunidades tecnológicas. As ameaças são pandémicas, mas também de isolamento social excessivo, que poderão ter impacto na saúde mental. Os modelos futuros deverão considerar essas ameaças e oportunidades, considerando que a dimensão relacional física é fundamental para a construção de coesão das equipas. Equipas sem abraços são equipas mais fracas!

Profissionais mais qualificados, utilizando as tecnologias na sua integra, trabalhando maioritariamente no seu lar, possibilitando, proporcionando satisfação aos trabalhadores.

Menos pessoas a trabalhar no direto e cada vez mais a automatização



do trabalho. Menos custos para as empresas e para o Estado. Menos vencimentos para os trabalhadores e mais mão de obra barata.

Equilíbrio vida pessoal-profissional / Flexível

Irreversível face ao modelo passado que conhecemos. Melhorado no que respeita à compatibilização entre o familiar, pessoal e o profissional, mas incerto no impacto na produtividade e desenvolvimentos dos negócios e empresas, tendo em conta que somos "bichos" sociais e que a socialização é fundamental para a inovação e a cooperação que fazem desenvolver as empresas.

Tem de haver alterações no tempo de trabalho que ocupa a maior parte da vida dos trabalhadores. Tem de haver maior preocupação com a conciliação trabalho / família. Penso que o ideal é haver pelo menos 1 ou dias de trabalho remoto, pois permite a organização individual do tempo do trabalhador, estar mais tranquilo e concentrado e com menor interação/distração relacional maior foco na organização do trabalho, planificação semanal, por exemplo.

Imagino num modelo em que haja maior disponibilidade de tempo para a vida pessoal e familiar. O atual modelo de trabalho presencial é desconexo da realidade, sendo que para as gerações mais jovens o modelo presencial 9-18 é obsoleto.

Flexibilidade é a palavra de ordem. Num contexto industrial, como ainda é grande fatia do tecido empresarial português, é preciso fazer um trabalho gigante na mudança de mentalidades. É certo que o trabalho remoto/híbrido é um dado adquirido nesta era digital, mas quando temos de conciliar empresas que têm 50% ou mais dos seus colaboradores numa vertente de mão de obra/salário mínimo, é preciso criar condições para que as diferenças de condições sejam

minimizadas (oferecer outro tipo de incentivos como formações, seguros, entre outros). Este boom de contratações em PT por parte de entidades estrangeiras está a criar um desfasamento salarial gigante. Não só porque se instalam em cidades como Porto e Lisboa, elevando o custo de vida nessas cidades para valores muito acima da média, sendo quase só atingível para pessoas que trabalhem para este boom fintech e semelhantes.

Isto daria um livro, mas em resumo imagino que as empresas vão ser forçada a implementarem as teorias que apregoam: políticas focadas nas pessoas!

Ações com ética e verdade, com compaixão e solidariedade, com transparência e genuinidade.

É preciso ganhar a consciência que pessoas por natureza são seres individuais com exigências únicas, pelo que políticas focadas nas pessoas, exigem soluções individuais, focadas em cada um, sem regras, sem egos, sem proibições e com reconhecimento verdadeiro e proporcional ao que se faz...e ao que não se faz.

O futuro do mundo do trabalho tem que considerar as dimensões ambiental e a felicidade e bem-estar das famílias, a coesão social e territorial. Para que as crianças e a terceira idade possam ser acompanhadas é necessário que os familiares tenham tempo e disponibilidade e possam conciliar a sua vida profissional com a família. Um trabalhador que não consiga acompanhar a velhice dos seus pais nem o crescimento dos seus filhos não estará naturalmente feliz nem poderá produzir na plenitude.

É difícil imaginar o futuro, porque como já percebemos, a nossa realidade muda a cada milésimo de segundo.

Um maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Mais horas de



trabalho por semana, não significam obrigatoriamente maior produtividade. Se o modelo de trabalho híbrido pode reforçar os laços familiares, o tempo disponível para a vida pessoal e, assim se espera, uma maior satisfação, o rendimento no trabalho vai aumentar. Por outro lado, é absolutamente essencial o compromisso e responsabilidade individual do trabalhador em cumprir os seus deveres para com a entidade empregadora durante os períodos de trabalho em casa, com disciplina e rigor. Não é apenas maior flexibilidade no sistema de trabalho que trará maior satisfação, mas é também o sucesso profissional que manterá e aumentará essa satisfação.

Imagino muitas pessoas a trabalhar por objetivos a partir de qualquer lado, sem necessidade de haver controlo de horário, mas antes havendo um controlo do trabalho efetivamente efetuado.

Será livre, onde cada um pode optar onde estar, não havendo a necessidade de um escritório fixo da própria empresa, mas algo partilhado, onde podemos num dia estar na secretária na cidade x e no dia seguinte estar a 100km a trabalhar da mesma forma, podendo viajar e trabalhar por conta de outrem ao mesmo tempo. Consoante a atividade de cada empresa, no futuro procurar-se-á reduzir ao máximo os espaços físicos das empresas, proporcionando aos seus colaboradores a oportunidade de escolherem entre realizarem trabalho remoto, presencial ou híbrido, permitindo desta forma um ganho para ambas as partes. Ao nível da empresa (por exemplo): Beneficiar com redução de custos (ao nível do físico - arrendamentos, eletricidade, água, bens consumíveis); Retenção e contratação de colaboradores (torna-se evidente que um dos critérios hoje em dia de um candidato, para além do salário é a possibilidade de poder realizar teletrabalho); Aumento do empenho/motivação dos colaboradores (empresa com teletrabalho traz motivação aos

colaboradores, melhorando a conciliação entre o trabalho com a vida pessoal). Ao nível do colaborador (por exemplo): -Redução de stress diário com deslocação; Aumento da responsabilidade do colaborador (maior autonomia e gestão do seu tempo); Aumento do bem-estar do colaborador (físico, mental, motivacional). Irão sempre existir pontos menos positivos, que caberá a ambas as partes analisarem o que será mais benéfico e chegar a um acordo.

Imagino que a localização deixa de ser um tema e cada um trabalha onde for mais conveniente, tendo em conta a atividade que desenvolve. Nas profissões que é possível o trabalho remoto, uma larga maioria das novas gerações já entra no mercado de trabalho neste modelo e não conhece, e dificilmente aceita, a realidade do trabalho presencial a 100%. Cálculo que daqui a uns anos este será o "novo normal"

Creio que a pandemia permitiu às organizações compreender que existem várias opções adequadas de prestação, cuja utilização pode ser mais eficiente e com bons resultados, do que a ideia de trabalho presencial exclusivo.

O futuro passará por formas mais flexíveis de trabalho, como benefícios para a organização (custos, produtividade, resultados, atratividade dos colaboradores) e para os trabalhadores (custos, bem-estar e certa fidelidade face à empresa).

Com maior flexibilidade e adaptabilidade de horários e rotinas. Com uma semana de 4 dias de trabalho e/ou de 35 horas semanais no sector público e privado. Pois neste momento, muitos trabalhadores vivem situações de burnout e sem capacidade de conciliação vida pessoal-profissional.



Estaríamos longe de imaginar que o mundo ia parar, e quase que parou, imaginar uma guerra da Ucrânia e ela chegou e parece que continua por estar... todas estas situações têm contribuído para um forte agravamento dos custos e condições de vida.

Se por um lado, tenho preferência por um modelo híbrido, por forma a minimizar os custos com combustíveis e a permitir um maior acompanhamento da minha família, por outro há também um agravamento dos custos com eletricidade, luz, etc.

O futuro do trabalho será claramente mais flexível e como tal o híbrido veio para ficar. Benefícios em termos ambientais, profissionais, sociais e pessoais. O desafio é termos as boas lideranças e gestores com capacidade para proporcionar partilha, construção, crescimento e inovação com a vinda aos escritórios.

O trabalho será desenvolvido de uma forma mais flexível de modo a equilibrar os interesses da empresa, carreira profissional dos colaboradores, visa pessoal. a sua boa saúde mental e física, para se sentirem bem na organização e devolverem a empresa os melhores resultados.

Nem todos os trabalhos poderão ser por teletrabalho, pois não poderemos para já ter o chão de fábrica dentro de casa, nem tal será desejável. Não acredito em organizações com pessoas desligadas e sem qualquer presença. No entanto acredito que no já no presente e no futuro as empresas saberão conjugar o trabalho híbrido, criando muito mais valor que a forma tradicional de escritório 9 to 5. Também acredito que as empresas terão uma responsabilidade para com os trabalhadores neste regime proporcionando-lhe um fee para material de escritório para que possam ter boas condições em casa.

Oportunidade dos trabalhadores decidirem qual o modelo que melhor se adapta a eles. Pessoalmente prefiro 100% remoto, só encontro benefícios nessa forma de trabalhar, pela maior liberdade pois posso trabalhar em qualquer parte do mundo, pela poupança financeira, pelo equilíbrio entre tempo pessoal e profissional, etc.

Imagino que no futuro, caso o trabalhador tenha condições, será livre de trabalhar onde lhe apetecer e serão criados spots em locais mais rurais, e ambientes mais agradáveis para aumentar a felicidade no trabalho.

As nossas crianças são obrigadas a passar mais tempo na escola/colégios/creches do que nós, pais, porque ambos temos o mesmo horário e fixo. Mas isto requer mudança não só de mentalidades mas também uma mudança cultural das nossas empresas.

Mais eficaz, resultante da liberdade da escolha individual do modelo de trabalho. Quando é o trabalhador a escolher o modelo, fica mais comprometido com o resultado do seu trabalho. Acredito que as empresas serão cada vez mais pequenas, pelo que o trabalho individual é mais sufragado exigindo melhores prestações aos trabalhadores.

Mais liberal, podendo trabalhar-se em qualquer lado.... podendo dar-se transformações muito positivas na sociedade.

Imagino que a cada um deveria ser dada a possibilidade de escolher o regime que prefere, desde que tal fosse compatível com as suas funções. A parte pessoal e familiar não deve ser descurada, e pessoas mais felizes e compreendidas, vão ser também mais gratas, o seu nível de compromisso e produtividade só pode aumentar. Considero que



poderia ser adotado para todos, sem desigualdades, o regime híbrido, ficando estabelecido que todos os elementos da equipa se encontrariam no mesmo dia da semana na empresa. Também para a organização os impactos a nível de poupança são extremamente relevantes, pela diminuição do consumo e energia, água, material de escritório, entre outros.

Creio que as novas gerações não estão tão focadas na estabilidade, no vínculo e no sentimento de pertença à organização, sendo cada vez mais independentes, o que impõe às organizações desafios acrescidos em matéria de retenção de talento. A flexibilidade laboral parece-me o caminho inevitável e desejável, sem descurar as preocupações ambientais e o reforço do sentimento de pertença às equipas e organizações, através de mecanismos de recompensa e valorização profissionais adequados, promovendo social benefits.

Em situações nas quais não haja necessidade de usar equipamento específico que não possa ser transportado (um operador de uma linha de produção de carros não poderá levar a linha de montagem para casa...) não vejo nenhum motivo pelo qual as pessoas não possam escolher o sítio para desempenhar as suas tarefas, desde que todas as condições que levam ao sucesso do trabalho se verifiquem, tendo em conta as necessidades quer das pessoas, quer das empresas.

Deverá ser organizado de forma que a sociedade se torne mais equilibrada, passando a rentabilizar mais o trabalho efetivo, permitindo a todos, homens e mulheres, terem outro tipo de vida pessoal, mais saudável, consigo e com os outros, nomeadamente família e amigos. Só completamente a favor de mais horas de trabalho diário, com menos dias de trabalho, quer presencial, quer à distância ou híbrido.

Menos dias de trabalho, mais integração com a vida pessoal, maior produtividade e escritórios mais pequenos. Regime à escolha de cada colaborador/a, com tendência para o híbrido ou totalmente remoto, conforme preferência, a partir de qualquer outro local do mundo. Mais e melhores espaços de co-work, fora dos grandes centros urbanos.

4 dias por semana e 50% home office sempre que as funções o permitirem.

Trabalho de 4 dias para todos e as pessoas mais felizes.

Espaços colaborativos ou de coworking

Estamos a dar os primeiros passos no workplace innovation: espaços mais abertos, ecologicamente sustentáveis, postos de trabalho multiuso, trabalho remoto com vínculos a projetos, modelos organizacionais exponenciais, captação de talentos com residência em qualquer parte do mundo, maior intervenção da IA nas decisões de gestão.

Preciso de separar trabalho e casa, para não misturar as áreas. Gostaria que existissem locais públicos, próximos dos locais de habitação, em que pudéssemos montar o escritório, em vez de ser em casa.

Assim, seria bom que as juntas de freguesia ou câmaras criassem escritórios "coworking" para trabalho remoto em que os habitantes das suas zonas pudessem trabalhar sem se deslocarem dezenas de quilómetros por carro, mas recorrendo a modos suaves. Desta forma manter-nos-íamos na nossa comunidade, próximos de casa, mas com distância ao lar, evitávamos os custos ambientais e conseguiríamos sair de casa para "arejar" as ideias.



Cada vais com mais mobilidade, recorrendo as empresas a espaços de coworking. Acho que o sistema híbrido veio para ficar.

Presencial

Presencial com uma componente híbrida facultativa.

Desejo que o trabalho presencial nunca desapareça. Apesar de concordar e gostar do modelo híbrido, penso que este só deveria ser possível ao fim de "X" tempo de atividade, a partilha entre colegas, o passar de testemunho e "escola" nas instituições aos novos colaboradores é no meu entender o que faz toda a diferença nas organizações e no futuro das pessoas em causa dentro da instituição. As organizações são "Vida" ou deverão ser... e o Homem é um animal social, se nada for feito acabaremos por deixar de o ser, teremos gerações menos Felizes, mais deprimidas a dominarem muito bem todas as ferramentas.

O teletrabalho fomenta a preguiça, certamente com muitas e honrosas exceções. Mas para o espírito da minha equipa, prefiro todos a trabalharem presencialmente.

Na minha área de trabalho é muito difícil ou mesmo impossível, para mim, pensar neste modo de trabalho, pois as pessoas necessitam de "nós" todos os dias. As pessoas estão "lá" todos os dias!

Trabalho presencial com recurso a ferramentas de trabalho à distância.

Mais produtivo / focado em objetivos

Menos horas dedicadas a execução de tarefas ... mais empenho na execução das tarefas.

Acredito que a grande tendência será um modelo de controlo de trabalho cada vez mais através do cumprimento de objetivos em vez de cumprimento de horários rígidos. Pelo outro lado, a precarização deverá generalizar-se e alastrar para funções que neste momento são consideradas "seguras" (chefias de equipa, p. ex.).

Um mundo onde trabalhamos por objetivos, sendo irrelevante o local ou a quantidade de horas definidos por cada colaborador.

Autonomia

Flexível, de responsabilização partilhada entre chefias e colaboradores, com foco nos objetivos e não na tarefa. Máxima autonomia, máxima responsabilidade.

Com maior autonomia dos trabalhadores e aproveitamento das suas capacidades únicas e individuais.

Com maior diversidade

Mais diverso, mais rico, mais humano.

Defendo a Igualdade de direito entre homem e a mulher. No futuro acho as pessoas com menos qualificações, mas com muito conhecimentos das coisas vão ser ultrapassadas por outras com qualificações, mas que nada percebem das coisas, quando deveria ser o meio termo, ambos são importantes nas organizações.



Precário e desigual

Infelizmente, negro. Mesmo nesta questão do modelo de trabalho, em termos de localização do trabalhador, as organizações veem-se impedidas de estabelecer regimes por acordo com os trabalhadores, nomeadamente porque o legislador introduz obrigações que provocam uma natural retração na adoção de modelos mais flexíveis.

Imagino-o com novos desafios ao nível da desigualdade e discriminação no acesso e progressão no trabalho (não previstos atualmente) no que se refere às formas e regimes de trabalho considerando a heterogeneidade de profissões e perfis funcionais que convivem numa mesma organização. Penso que as empresas têm de se transformar e inventar novas formas de promover a cultura e os valores organizacionais e a coesão, quando os regimes de trabalho são tão mais flexíveis. É um momento de riscos, mas também de muitas oportunidades.

Egoísta e impessoal

Cada vez mais competitivo e egoísta, pouco solidário e isolado.

É uma incógnita, no início adorei o teletrabalho, hoje no máximo ficaria um dia da semana em casa. Perdem-se rotinas, perde-se a socialização e a realidade do mundo que nos rodeia.

Instrumentalizado / competitivo

No Jobs, no Cash, no Hope. Just CAPEX and subhumans.

Trabalho à distância em áreas que não impliquem interação humana, como nas áreas da saúde e social. Robotização de muitas das atividades laborais. Intervenção da inteligência artificial em muitas atividades laborais. Desumanização das relações laborais/ sociais.

Cada vez mais competitivo e egoísta, pouco solidário e isolado.



Ficha Técnica

Título:

Ética e Trabalho Híbrido: no rescaldo da pandemia

Autores

Helena Gonçalves

Docente nas áreas de ética e sustentabilidade organizacional na Católica Porto Business School. Coordenadora do Fórum de Ética da Católica Porto Business School. Coordena trabalhos de consultoria no CEGEA no âmbito da ética empresarial. Doutorada em Gestão.

Susana Magalhães

Coordenadora da Unidade de Conduta Responsável em Investigação (Ethics & Integrity Officer) | i3S - Instituto de Investigação e Inovação em Saúde. Docente em Bioética e Medicina Narrativa. Doutorada em Bioética.

Agradecimentos

Helena Gil da Costa, pelo contributo no desenho e conceção do inquérito.

Docente nas áreas da educação, sociologia e criatividade na Católica Porto. Doutorada em Ciências Humanas e Sociais.

Maria Francisca da Costa Fernandes, pelo contributo na análise qualitativa dos dados.

Participa em trabalhos de consultoria para o CEGEA, nomeadamente nos trabalhos de recolha, tratamento e análise de dados de estudos qualitativos, designadamente inquéritos no âmbito da ética empresarial. Mestre em Gestão.

Mariana Alves Cunha, pelo contributo na análise quantitativa dos dados.

Docente na Católica Porto Business School. Participa em trabalhos de consultoria para o CEGEA, nomeadamente nos trabalhos de recolha, tratamento e análise de dados de estudos quantitativos, designadamente inquéritos no âmbito da ética empresarial. Doutorada em Economia.

Vasco Rodrigues, pela revisão crítica do relatório.

Diretor Executivo do CEGEA. Professor Associado da Católica Porto Business School. Doutorado em Economia.

Aos Membros do Fórum de Ética, pelas reflexões sobre Ética e Trabalho Híbrido.

Aos Patrocinadores do Fórum de Ética - AGEAS Portugal, BIAL, CRITICAL Software, LIPOR, SUPER BOCK Group – que permitiram a realização deste estudo, para além de todas as outras atividades do Fórum.

Edição

Fórum de Ética da Católica Porto Business School, com a colaboração do Centro de Estudos de Gestão e Economia Aplicada da Católica Porto

Design e Paginação

Química - Produção Criativa

Data de Edição

Novembro 2022



Patrocinadores do Fórum de Ética

