Universidade do Minho
Escola de Economia, Gestão e Ciência Política

Rafael José Alves Mendes

O Impacto do Trabalho Híbrido no Equilíbrio Vida-Trabalho: Um Estudo Comparativo entre o Setor Público e Privado em Portugal

abril de 2026

Rafael José Alves Mendes O Impacto do Trabalho Híbrido no Equilíbrio Vida-Trabalho: Um Estudo Comparativo entre o Setor Público e Privado em Portugal

UMinho|2026

Universidade do Minho
Escola de Economia, Gestão e Ciência Política

Rafael José Alves Mendes

O Impacto do Trabalho Híbrido no Equilíbrio Vida-Trabalho: Um Estudo Comparativo entre o Setor Público e Privado em Portugal

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Gestão e Negócios

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Carla Maria Freitas Costa Freire

abril de 2026

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

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

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

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

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações
CC BY-NC-ND

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

AGRADECIMENTOS

Chegado o momento final da minha dissertação, não podia deixar de agradecer à Professora Doutora Carla Freire por toda a ajuda, orientação, e disponibilidade demonstrada durante todo este percurso.

Um enorme obrigado aos meus pais e irmão por tudo o que fizeram e fazem por mim. Sem vocês nada disto faria sentido.

Um enorme obrigado à minha namorada, que sempre me apoiou e ouviu.

A todos, um muito obrigado por terem feito parte desta jornada, e que a vida nunca nos separe.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

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

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

DECLARAÇÃO DE USO DE FERRAMENTAS DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IA)

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri a qualquer forma de utilização indevida de ferramentas de Inteligência Artificial (IA), nem à falsificação ou omissão de informações, fontes, dados, resultados ou processos em nenhuma das etapas conducentes à sua elaboração. Declaro ainda que qualquer utilização de ferramentas de IA foi feita de forma transparente e responsável, encontrando-se devidamente assinalada/descrita no trabalho, e que procedi à verificação crítica da exatidão do conteúdo produzido com o seu apoio, assumindo integralmente a responsabilidade pelo que submeto. Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho, bem como as normas aplicáveis de integridade académica e de proteção de dados.

Na elaboração do presente trabalho, recorri ao *Google Gemini*, enquanto ferramenta de Inteligência Artificial generativa, como apoio à redação de algumas frases e à síntese preliminar de conteúdos. No entanto, todas as ideias e o conteúdo apresentado na dissertação são da inteira responsabilidade do autor. Todo o material produzido com o apoio do *Google Gemini* foi cuidadosamente revisto, validado de forma crítica e reformulado antes da sua integração no trabalho.

O Impacto do Trabalho Híbrido no Equilíbrio Vida-Trabalho: Um Estudo Comparativo entre o Setor Público e Privado em Portugal

Resumo

O impacto do trabalho híbrido no equilíbrio entre a vida pessoal e profissional tem despertado um maior interesse, fruto das recentes mutações no mercado laboral e da procura por modelos de gestão flexíveis. Este estudo analisa como a intensidade deste regime afeta os profissionais em Portugal, investigando o papel mediador do suporte organizacional e da cultura de clã. O objetivo passou também por confrontar as realidades distintas dos setores público e privado.

Em termos metodológicos, a investigação seguiu um caminho quantitativo. Foram recolhidos dados através de um questionário respondido por 111 profissionais em regime híbrido. Para testar as hipóteses, utilizaram-se modelos de regressão com o auxílio do PROCESS macro para o SPSS e testes T de Student.

Os dados apurados sugerem que a intensidade do trabalho híbrido promove o enriquecimento vida-trabalho, embora não pareça reduzir de forma expressiva os níveis de conflito entre as duas esferas. Curiosamente, e ao contrário do que se poderia antecipar, os profissionais do setor público não apresentaram níveis de equilíbrio superiores aos do privado. Um dos pontos fundamentais da análise foi o suporte organizacional percebido, que mediou totalmente a relação entre o regime híbrido e o equilíbrio. No caso da cultura de clã, esta não funcionou como mediadora, surgindo antes como um preditor direto e positivo do enriquecimento.

A discussão destes resultados abre caminho a contributos relevantes para a gestão de recursos humanos no país, sem ignorar as limitações da investigação. O estudo termina com sugestões para trabalhos futuros sobre equilíbrio e flexibilidade, oferecendo perspetivas úteis a académicos e gestores que procuram entender os mecanismos psicológicos e organizacionais por detrás de um modelo híbrido que funcione de facto.

Palavras-Chave: Cultura Organizacional; Equilíbrio Vida-Trabalho; Suporte Organizacional Percebido; Trabalho Híbrido.

The Impact of Hybrid Work on Work–Life Balance: A Comparative Study between the Public and Private Sectors in Portugal

Abstract

The impact of hybrid work on work-life balance has garnered significant attention, driven by recent shifts in the labor market and the demand for flexible management models. This study examines how the intensity of this work arrangement affects professionals in Portugal, investigating the mediating role of perceived organizational support and clan culture. Furthermore, the research aims to compare the distinct realities within the public and private sectors.

In methodological terms, a quantitative approach was adopted. Data was collected via a questionnaire completed by 111 professionals working under hybrid arrangements. To test the research hypotheses, regression models using the PROCESS macro for SPSS and Student's t-tests were employed.

The findings suggest that hybrid work intensity promotes work-life enrichment, although it does not appear to significantly reduce conflict levels between the two spheres. Curiously, and contrary to expectations, public sector professionals did not exhibit higher levels of work-life balance than those in the private sector. A fundamental finding of the analysis was the role of perceived organizational support, which fully mediated the relationship between the hybrid regime and balance. Clan culture, however, did not function as a mediator, instead emerging as a direct and positive predictor of enrichment.

The discussion of these results offers relevant contributions to human resource management in Portugal, while acknowledging the study's limitations. The research concludes with suggestions for future studies on balance and flexibility, providing valuable insights for academics and managers seeking to understand the psychological and organizational mechanisms behind an effective hybrid model.

Keywords: Hybrid Work; Organizational Culture; Perceived Organizational Support; Work-Life Balance.

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO 10
2. REVISÃO DE LITERATURA 12
2.1. TRABALHO HÍBRIDO 12
2.2. EQUILÍBRIO VIDA-TRABALHO 14
2.3. IMPACTO DO TRABALHO HÍBRIDO NO EVT: POTENCIAIS BENEFÍCIOS E DESAFIOS 15
2.4. DIFERENÇAS ESTRUTURAIS ENTRE O SETOR PÚBLICO E PRIVADO 17
2.5. O PAPEL DO SUPORTE ORGANIZACIONAL PERCEBIDO E DA CULTURA ORGANIZACIONAL 20
2.5.1. SUPORTE ORGANIZACIONAL PERCEBIDO 20
2.5.2. CULTURA ORGANIZACIONAL 21
3. METODOLOGIA 23
3.1. MODELO DE INVESTIGAÇÃO E HIPÓTESES DO ESTUDO 23
3.1.1. INTENSIDADE DO TRABALHO HÍBRIDO E EQUILÍBRIO VIDA TRABALHO (H1) 23
3.1.2. TRABALHO HÍBRIDO NO SETOR PRIVADO E PÚBLICO (H2) 25
3.1.3. O PAPEL MEDIADOR DO SUPORTE ORGANIZACIONAL PERCEBIDO (H3) 26
3.1.4. O PAPEL MEDIADOR DA CULTURA ORGANIZACIONAL (H4) 26
3.2. POPULAÇÃO E AMOSTRA 28
3.3. MÉTODO DE RECOLHA DE DADOS 28
3.4. INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS 29
3.5. MÉTODO DE ANÁLISE DE DADOS 33
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS 34
4.1. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA 34
4.2. ANÁLISE DE CONFIABILIDADE 35
4.3. TESTE DE NORMALIDADE DAS VARIÁVEIS 43
4.4. CORRELAÇÕES ENTRE VARIÁVEIS 44
4.5. ANÁLISE DE RESULTADOS 47
4.5.1. ANÁLISE DA MEDIAÇÃO 49
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 55
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS 59
6.1. PRINCIPAIS CONCLUSÕES DO ESTUDO 59
6.2. IMPLICAÇÕES PRÁTICAS 60
6.3. LIMITAÇÕES DO ESTUDO 60
6.4. INVESTIGAÇÕES FUTURAS 61
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 62
APÊNDICE A 70

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Diferenças estruturais entre o setor público e privado 19

Tabela 2. Dimensões e itens da escala reduzida Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) utilizada, adaptada à realidade portuguesa por Rodrigues e Caetano (2013). 29

Tabela 3. Dimensões e itens da escala Survey of Perceived Organizational Support adaptada à realidade portuguesa por Santos e Gonçalves (2010). 31

Tabela 4. Dimensões e itens da escala reduzida Work/Life Balance Self-Assessment Scale de Hayman (2005), adaptada do instrumento de Fisher-McAulley et al. (2003). 32

Tabela 5. Caracterização das variáveis sociodemográficas e profissionais 35

Tabela 6. Alfa de Cronbach e Estatísticas Descritivas relativas aos itens da escala da Cultura Organizacional 36

Tabela 7. Alfa de Cronbach e Estatísticas Descritivas relativas aos quatro tipos de cultura da escala da Cultura Organizacional 38

Tabela 8. Alfa de Cronbach e Estatísticas Descritivas relativas aos itens da escala do Suporte Organizacional Percebido 39

Tabela 9. Alfa de Cronbach e Estatísticas Descritivas relativas aos itens da escala do Equilíbrio Vida-Trabalho 40

Tabela 10. Alfa de Cronbach e Estatísticas Descritivas relativas às três dimensões da escala de Equilíbrio Vida-Trabalho 42

Tabela 11. Estatísticas Descritivas relativas aos itens dos construtos e respetivas dimensões 42

Tabela 12. Matriz de Correlações 46

Tabela 13. Comparação dos níveis de conflito e enriquecimento em função do regime híbrido (moderado vs. intensivo) 48

Tabela 14. Comparação dos níveis de conflito e enriquecimento em função do setor da organização (público vs. privado). 49

Tabela 15. Resultados da Análise de Mediação para o modelo do Enriquecimento (H3) 51

Tabela 16. Resultados da Análise de Mediação para o modelo do Conflito (H3) 52

Tabela 17. Resultados da Análise de Mediação para o modelo do Enriquecimento (H4) 53

Tabela 18. Resultados da Análise de Mediação para o modelo do Conflito (H4) 54

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1. Modelo de Investigação 27

Figura 2. Histograma com curva normal da Cultura Organizacional. 43

Figura 3. Histograma com curva normal do Suporte Organizacional Percebido. 44

Figura 4. Histograma com curva normal do Equilíbrio Vida-Trabalho 44

Figura 5. Modelo Conceptual de Mediação Simples 50

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

COR Teoria da Conservação de Recursos (*Conservation of Resources*).

DP Desvio-padrão.

EVT Equilíbrio Vida-Trabalho.

IC Intervalo de Confiança.

INE Instituto Nacional de Estatística.

ITVP Interferência do Trabalho na Vida Pessoal.

IVPT Interferência da Vida Pessoal no Trabalho.

JD-R Modelo de Exigências e Recursos Laborais (*Job Demands–Resources*).

KPIs Indicadores Chave de Desempenho (*Key Performance Indicators*).

OCAI *Organizational Culture Assessment Instrument.*

OMS Organização Mundial da Saúde.

RH Recursos Humanos

SOP Suporte Organizacional Percebido.

SPSS *Statistical Package for the Social Sciences.*

TIC Tecnologias de Informação e Comunicação.

UMinho Universidade do Minho.

VIF Fator de Inflação da Variância (*Variance Inflation Factor*)

1. Introdução

Nas últimas décadas, e de forma acelerada a partir de março de 2020, a prática laboral sofreu uma profunda transformação. A declaração de pandemia pela OMS forçou a implementação generalizada de confinamentos, que, por sua vez, funcionaram como um catalisador para a adoção em massa do teletrabalho (Abdel, Hadi et al., 2021). Esta transição, de carácter inicialmente emergencial, reconfigurou abruptamente as dinâmicas laborais em múltiplos setores socioeconómicos, evoluindo de um modelo exclusivamente remoto para um paradigma híbrido que se veio a consolidar como uma componente crucial do "novo normal" pós-pandémico (Abdel, Hadi et al., 2021).

A escala desta transição em Portugal é visível nos indicadores estatísticos. Em 2019, o trabalho remoto abrangia apenas 6,6% da população ativa (Eurostat, 2019), mas esse valor disparou para os 22% logo em 2020 (INE, 2020). Este crescimento célere colocou o país no sexto lugar da Europa com maior adesão a este regime (Lusa, 2021). Trata-se de uma evolução estrutural cujas consequências sociais e na gestão de equipas ainda exigem um escrutínio académico mais aprofundado.

Este impacto foi particularmente evidente na administração pública, um setor historicamente mais conservador. Para assegurar a continuidade dos serviços, o Estado viu-se obrigado a implementar o trabalho à distância de forma massiva (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020). Madureira e Rando (2022) sublinham aqui um contraste relevante, uma vez que, embora o teletrabalho estivesse previsto na lei desde 2014 (Lei n.º 35/2014), a sua aplicação prática foi quase nula até 2020.

Assim, no âmbito do Mestrado em Gestão e Negócios da Escola de Economia, Gestão e Ciência Política da Universidade do Minho, esta investigação pretende compreender como se vive este modelo híbrido no atual paradigma. O foco reside no confronto entre as realidades do setor público e privado, analisando o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, bem como o peso que o suporte e a cultura das organizações exercem nesta relação.

Desta forma, o estudo procura responder à seguinte questão de investigação: *"De que forma a intensidade do trabalho híbrido influencia o equilíbrio vida-trabalho dos colaboradores em Portugal, tendo em conta o papel mediador da cultura e do suporte organizacional, e de que modo este equilíbrio difere entre o setor público e o privado?".*

1.1. Objetivos e Estrutura da Investigação

Definida a questão central, foram estabelecidos os objetivos que orientam este trabalho. O principal propósito consiste em verificar se a intensidade do trabalho híbrido se traduz, de facto, num maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, comparando as realidades do setor público e do setor privado. Pretende-se, paralelamente, compreender se o sucesso desta relação é condicionado por fatores internos, avaliando o papel mediador do suporte organizacional percebido e da cultura institucional.

A dissertação encontra-se estruturada em seis capítulos. O Capítulo 1 introduz o tema, os objetivos e os contributos do estudo. No Capítulo 2, procede-se à revisão da literatura sobre o trabalho híbrido, o equilíbrio vida-trabalho e as especificidades

de cada setor. O Capítulo 3 detalha a metodologia e as hipóteses de investigação, enquanto o Capítulo 4 é dedicado à apresentação e análise estatística dos resultados. Segue-se o Capítulo 5, focado na discussão dos dados obtidos, e o Capítulo 6, que reúne as conclusões finais, as limitações do estudo e sugestões para investigações futuras.

1.2. Contributos Académicos e Práticos

Para além de responder aos objetivos propostos, este trabalho pretende trazer novos dados ao conhecimento científico através de uma análise empírica. Ao investigar como a cultura e o suporte das empresas funcionam como elos de ligação, conseguimos perceber melhor como estes eixos se articulam no quotidiano das instituições, e o impacto que têm sobre o trabalho híbrido e o equilíbrio vida-trabalho.

Considerando que estas dinâmicas ainda não foram muito exploradas na nossa realidade nacional, estudar este fenómeno tanto no privado como na administração pública é um passo relevante para a gestão de recursos humanos em Portugal. O estudo oferece novos ângulos que podem ser fundamentais para apoiar processos de decisão e para a definição de políticas organizacionais mais robustas e eficazes.

2. Revisão de Literatura

Neste capítulo, procede-se à revisão teórica das principais variáveis em estudo, abordando os conceitos de trabalho híbrido, equilíbrio vida-trabalho, e os fatores organizacionais que influenciam esta relação. Inicialmente, é apresentado o enquadramento histórico e conceptual do trabalho híbrido e do equilíbrio vida-trabalho, seguido da análise do impacto deste regime de trabalho neste equilíbrio. Por fim, são exploradas as diferenças estruturais entre os setores público e privado, bem como o papel do suporte organizacional percebido e da cultura organizacional na promoção de um equilíbrio vida-trabalho positivo.

2.1. Trabalho Híbrido

Para compreender realmente o trabalho híbrido, é preciso recuar e analisar o que veio antes, nomeadamente o teletrabalho. Como apontam John e Amudhan (2024), o modelo híbrido é a evolução natural do trabalho remoto, tendo surgido precisamente para resolver as falhas que este regime apresentou. Por isso, antes de aprofundar o conceito de trabalho híbrido, é essencial perceber o papel do teletrabalho como a base de toda esta transformação.

A génese do teletrabalho remonta à década de 1970, nos Estados Unidos, surgindo como uma alternativa inovadora ao modelo de trabalho presencial tradicional (López-Igual & Rodriguez-Modroño, 2020). A proposta inicial de Jack Nilles, formalizada em 1975 na sua obra *Telecommunications and Organizational Decentralization*, emerge num contexto muito específico, marcado pelo avanço das tecnologias de informação e comunicação (TIC) e pela crise do petróleo de 1973, visando reduzir a dependência de transportes e do consumo energético (Marques da Costa et al., 2024).

Contudo, embora Nilles (1975, p. 1143) tenha referido que "a maioria das funções de transferência de informação realizadas numa organização da indústria da informação pode ser adaptada a um ambiente de telecomunicações intraorganizacional, utilizando principalmente larguras de banda convencionais de canais telefónicos, desde que existam interfaces homem-máquina adequadas", torna-se pertinente questionar se, à época, essa assertividade não acabava por simplificar em excesso as reais condições tecnológicas e organizacionais exigidas pelo teletrabalho. Ou seja, na prática, a proposta dependia de condições ideais e de uma infraestrutura que, mesmo inovadora, não garantia que a transferência de funções para ambientes digitais fosse assim tão simples como Nilles (1975) propunha. Esta complexidade foi confirmada já em 1990 por Di Martino e Wirth, que defenderam que a adoção do teletrabalho é um processo difícil e que exige uma preparação rigorosa do ponto de vista jurídico, técnico e organizacional. Segundo os autores, a falta de planeamento nestas áreas pode trazer riscos consideráveis para a implementação do modelo.

A par desta dificuldade prática, o conceito de teletrabalho tem sido associado a várias designações, tais como *telecommuting, remote work, virtual work, flexible work, distributed work* e *distance work* (Allen et al., 2015). Esta diversidade de termos na literatura dificulta a existência de uma definição única e consensual, reforçando a ideia de que o teletrabalho é um fenómeno complexo e multifacetado (Rosenfield & Alves, 2011; Allen et al., 2015; Figueiredo et al., 2021). Neste contexto de

diversidade conceptual, Rosenfield e Alves (2011) destacam que

"A falta de uma conceituação precisa sobre o que é o teletrabalho e sobre quantos são os teletrabalhadores faz do conceito mais uma construção ideológica da realidade ou, no máximo, uma tentativa de descrição dos diversos tipos ou modalidades de teletrabalho existentes" (Rosenfield & Alves, 2011, p. 215).

À semelhança do que se verifica no teletrabalho, também o modelo híbrido padece de indefinição conceptual, sendo marcado por alguma ambiguidade e diferentes definições (Lauring & Jonasson, 2025). Segundo os mesmos autores, o facto de muitos estudos assumirem o termo sem o definirem rigorosamente, leva a inconsistências em todo o domínio da literatura, mesmo já sendo estudado há duas décadas (Lauring & Jonasson, 2025). Esta falta de consenso é problemática, uma vez que, como referem Lauring e Jonasson (2025), não se consegue generalizar resultados se não houver clareza sobre o que está a ser analisado. Além disso, a literatura sobre o trabalho híbrido é ainda menos desenvolvida do que a do teletrabalho (Carrasco-Garrido et al., 2023), o que torna urgente uma definição precisa que sirva de alicerce a esta investigação.

Desta forma, o trabalho híbrido distingue-se do teletrabalho por combinar a componente remota com a presença no escritório, enquanto que o teletrabalho se foca apenas na atuação fora da empresa (Carrasco-Garrido et al., 2023; John & Amudhan, 2024; Lauring & Jonasson, 2025). Assim, este modelo é definido como um regime em que os colaboradores alternam entre o espaço físico da organização e o trabalho remoto, dependendo sempre da natureza das suas funções (Ateeq, 2022; Carrasco-Garrido et al., 2023; Vartiainen & Vanharanta, 2024). No entanto, vários estudos vão além destas definições puramente espaciais, incorporando igualmente dimensões de natureza temporal. É precisamente esta dinâmica e complexidade que Lauring & Jonasson (2025) enfatizam, criticando a perspetiva simplificada e estática com que muitos estudos abordam este regime de trabalho. Para os autores, o trabalho híbrido não se resume apenas à existência das modalidades presencial e remota, ou modalidades tradicionais e não tradicionais, mas sim à dinâmica de alternância entre estes dois ambientes totalmente distintos (Lauring & Jonasson, 2025). Ou seja, mais do que a simples coexistência de dois modos, o principal traço do trabalho híbrido é a sua natureza dinâmica (Bell et al., 2023; Kaur & Mandal, 2024; Lauring & Jonasson, 2025).

Assim, Lauring & Jonasson (2025) propõem um modelo tridimensional que procura ultrapassar exatamente esta visão binária presente na literatura, estruturando o trabalho híbrido segundo três dimensões fundamentais: modalidade (modality), localização (location) e temporalidade (temporality).

A dimensão modalidade, tal como o nome indica, refere-se à forma como o trabalho é realizado. Para os autores, o trabalho híbrido "envolve alternâncias contínuas entre atividades de trabalho tradicionais analógicas e não tradicionais digitais" (Lauring & Jonasson, 2024, p. 15). Um exemplo prático é o de uma equipa que se reúne presencialmente para registar ideias num quadro físico (modo analógico) e que, de seguida, digitaliza essa informação para continuar o trabalho com colegas em regime remoto (modo digital) (Lauring & Jonasson, 2025).

Adicionalmente, a dimensão localização, a mais citada, refere-se à mudança física do local de trabalho. O exemplo mais comum são as mudanças entre trabalhar no escritório e trabalhar em casa (Lauring & Jonasson, 2025).

Por fim, a dimensão temporalidade refere-se à flexibilidade de horários e sincronização (Lauring & Jonasson, 2025). Isto é,

envolve a troca entre modos de trabalho constrangidos e assíncronos (colaboração em tempo real), e modos de trabalho não constrangidos/assíncronos (onde existe autonomia individual sobre o momento da execução do trabalho (Lauring & Jonasson, 2025). Um exemplo prático é o de uma equipa global, onde o gestor marca reuniões síncronas apenas nas horas comuns, deixando o restante trabalho ser feito assincronamente, conforme a disponibilidade local de cada um (Lauring & Jonasson, 2025).

Deste modo, com base neste modelo, Lauring e Jonasson (2025) propõem a seguinte definição de trabalho híbrido:

"o trabalho híbrido consiste em alternâncias contínuas entre modos de trabalho tradicionais e não tradicionais, interrelacionadas nas dimensões da modalidade, localização e temporalidade, sendo que um equilíbrio equivalente entre o trabalho em modos tradicionais e não tradicionais representa o nível mais elevado de hibridez." (P. 16).

Esta compreensão mais abrangente permite, assim, avançar para uma análise dos conceitos de equilíbrio vida-trabalho e da influência do trabalho híbrido no mesmo, a ser desenvolvida nas seguintes secções.

2.2. Equilíbrio Vida-Trabalho

O interesse pelo equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal (EVT) cresceu acentuadamente nas últimas décadas, fruto de mudanças sociais, económicas e tecnológicas. Guest (2002) nota que a pressão de exigências laborais intensas, a par de uma maior valorização da esfera privada, colocou este tema no centro das atenções académicas e organizacionais. Desde então, a literatura tem explorado o conceito, realçando a sua complexidade.

Algumas definições, como a de Lockwood (2003), descrevem o equilíbrio como um estado em que as exigências do trabalho e da vida pessoal se equivalem. Nesta perspetiva, Greenhaus, Collins e Shaw (2003) sugerem que o EVT resulta de uma igualdade no envolvimento, tanto temporal como psicológico, e na satisfação obtida em cada papel.

Contudo, estas visões são criticadas por serem redutoras ao pressuporem que o equilíbrio depende apenas de uma distribuição igual de recursos. Kossek et al. (2014) contestam esta rigidez, defendendo que estabelecer uma divisão exata de tempo e satisfação como o único cenário ideal descura a natureza multidimensional do conceito. Na verdade, como as prioridades e necessidades variam de pessoa para pessoa, o EVT deve ser entendido como algo fundamentalmente dinâmico e subjetivo (Lockwood, 2003; Brough et al., 2014; Lewis & Beauregard, 2018). O próprio Lockwood (2003) reconheceu esta fluidez, defendendo que o conceito possui "características camaleónicas" (p. 3). Indo mais longe, Lewis e Beauregard (2018) e Rashmi e Kataria (2022) postulam que o EVT é, simultaneamente, um construto social e um discurso (conjunto de narrativas e práticas sociais que constroem o significado do conceito), sendo moldado por práticas sociais e assumindo, por isso, diferentes significados para diferentes pessoas (Kossek et al., 2014).

A diversidade de conceitos reflete-se também nas várias teorias que explicam a relação entre o trabalho e a vida pessoal. Abordagens como a *Boundary Theory* (Desrochers & Sargent, 2004) e a *Border Theory* (Clark, 2000) sublinham que o equilíbrio depende da gestão das fronteiras entre estes domínios. Estas fronteiras podem apresentar-se mais rígidas e segmentadas (*Segmentation Theory*) ou, inversamente, mais permeáveis e integradas (*Integration Theory*).

É importante notar que uma linha de investigação distinta limita o EVT à ausência de conflito (Robertson et al., 2019). Esta perspetiva foca-se no conflito trabalho-família, entendido como uma incompatibilidade de papéis onde as exigências de um domínio interferem no outro (Greenhaus & Beutell, 1985). No entanto, esta visão é considerada restritiva, pois define o equilíbrio apenas pela sua vertente negativa e ignora dinâmicas positivas, como o efeito *spillover* (García-Salirrosas et al., 2023). O *spillover* integra a *Spillover Theory*, que descreve a forma como experiências, emoções e comportamentos "transbordam" de um domínio para o outro, podendo gerar efeitos positivos ou negativos (Bello & Tanko, 2020; García-Salirrosas et. al., 2023).

Greenhaus e Powell (2006) oferecem um contraponto crucial, demonstrando que a relação entre trabalho e família não é necessariamente conflituosa, podendo antes revelar-se complementar. Para tal, introduzem o conceito de enriquecimento família-trabalho, definido como "o grau em que as experiências num papel melhoram a qualidade de vida no outro papel" (Greenhaus & Powell, 2006, p. 73), sublinhando a possibilidade de uma interação positiva entre ambos os domínios.

Perante esta dualidade, a definição de Sirgy e Lee (2017) surge como a mais integradora. Ou seja, o equilíbrio, para os autores, envolve a "interação não só de elevados níveis de envolvimento nos domínios profissionais e não profissionais, mas também um conflito mínimo entre os papéis relacionados com o trabalho e outros papéis sociais na vida não profissional" (Sirgy & Lee, 2017, p. 233). Esta perspetiva consegue, assim, reconhecer a necessidade de minimizar conflitos, ao mesmo tempo que avança para uma visão proativa que valoriza o envolvimento positivo e o enriquecimento mútuo.

2.3. Impacto do trabalho híbrido no EVT: Potenciais benefícios e desafios

A adoção oficial do teletrabalho e dos regimes de trabalho híbridos pós-COVID-19 impulsionou a investigação recente a explorar o seu impacto no equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (Delanoeije, Verbruggen & Germeys, 2019; Thilagavathy & Geetha, 2020; Althammer et al., 2021; Ariasari & Tjahjono, 2024; Junça Silva, 2025). Contudo, esta investigação ainda não produziu um consenso na literatura sobre as reais potencialidades e desvantagens do teletrabalho neste equilíbrio (Mamatha & Thoti, 2023), revelando uma lacuna ainda maior no que se refere à investigação do trabalho híbrido (Junça Silva, 2025). Evidências pré-pandémicas já indicavam a complexidade desta relação, mostrando efeitos mistos (positivos e negativos) dependentes de fatores como perfis profissionais, qualidade do emprego, suporte institucional e estrutura familiar (Charalampous et al., 2019).

O crescente debate sobre o EVT reflete as transformações laborais da era tecnológica, marcada por ritmos de trabalho cada vez mais intensos (Thilagavathy & Geetha, 2020). Neste cenário, a competitividade organizacional impõe uma disponibilidade permanente, o que compromete frequentemente o equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal (Turanlıgil & Farooq, 2019).

A pressão laboral intensificou-se nas últimas décadas, exercendo, como nota Guest (2002), uma forte pressão psicológica sobre os trabalhadores. Lockwood (2003) reforça esta ideia ao referir que as pessoas que estão preocupadas com os seus trabalhos podem ter dificuldade em envolver-se verdadeiramente na sua esfera não profissional, mesmo quando rodeados de familiares e entes queridos. De modo similar, Althammer et al. (2021) argumentam que quando um indivíduo pensa no seu

trabalho em casa ou vice-versa pode sentir um conflito psicológico entre a sua vida pessoal e profissional.

Perante este cenário, Ter Hoeven e Van Zoonen (2015) defendem que a principal motivação para os colaboradores optarem pelo trabalho à distância reside na possibilidade de melhorarem o equilíbrio entre a sua vida profissional e extralaboral. Complementarmente, Song e Gao (2019, p. 2) referem também que "o equilíbrio entre a vida profissional e familiar é o principal mecanismo através do qual o trabalho em casa pode afetar o bem-estar dos colaboradores". Na mesma linha de pensamento, para Junça Silva (2025), o trabalho híbrido aparece como uma opção viável devido à sua "flexibilidade que permite que os funcionários equilibrem melhor as suas obrigações profissionais e familiares"" (p. 224).

Esta flexibilidade e autonomia são as vantagens mais citadas, permitindo organizar horários conforme as necessidades individuais e resultando num maior controlo pessoal (Hopkins & Bardoel, 2023; Mamatha & Thoti, 2023; Mustajab, 2024; Dale et al., 2024; Junça Silva, 2025). Este maior controlo pessoal e o facto de os trabalhadores terem a possibilidade de alternar entre o teletrabalho e o trabalho presencial reduz a probabilidade de as exigências do trabalho interferirem nas responsabilidades familiares, diminuindo o conflito "baseado no tempo" (*time-based conflict*), que se dá quando o tempo dedicado a uma esfera impede a participação na outra (Junça Silva, 2025). É nesta linha de pensamento que Junça Silva (2025), à luz do modelo das Exigências e Recursos Laborais (*Job Demands–Resources, JD-R)* postula que a flexibilidade do trabalho híbrido atua como um "recurso protetor" das exigências laborais. Para além disso, a redução do tempo de deslocação é também outro benefício claro, libertando horas para atividades e interesses pessoais (Bloom, 2021; Figueiredo et al., 2021; Ishak et. al., 2025).

O estudo de Junça Silva (2025), realizado em Portugal, confirma estas descobertas. A investigação do mesmo conclui que o trabalho híbrido contribui positivamente para o equilíbrio, destacando o papel crucial da gestão ativa e do estabelecimento de regras bem claras e definidas (Junça Silva, 2025). Além deste contributo positivo para o EVT, a redução do conflito trabalho-família é também uma conclusão extremamente positiva deste regime de trabalho (Junça Silva, 2025).

No entanto, e apesar de todos estes benefícios, o trabalho híbrido apresenta também alguns desafios como fronteiras difusas, aumento da carga de trabalho (devido à pressão por disponibilidade constante) e dificuldade em desligar-se das tarefas profissionais (Figueiredo et al., 2021; Shirmohammadi et al., 2022; Mamatha & Thoti, 2023; Hopkins & Bardoel, 2023; Mustajab, 2024; Dale et al., 2024; Ishak et. al., 2025).

O estudo de Glass e Noonan (2016) é ilustrativo disto mesmo, na medida em que demonstraram que trabalhadores em regime remoto tendiam a trabalhar, em média, três horas semanais a mais do que os colegas em regime presencial, sem qualquer remuneração adicional por essas horas extras, "o que significa que as horas de teletrabalho são sobretudo um acréscimo e não um substituto para as horas no local de trabalho presencial" (Glass & Noonan, 2016, p.17). Mais recentemente, Hopkins e Bardoel (2023) e Ishak et al. (2025) corroboraram esta tendência no contexto híbrido, observando que o tempo poupado nas deslocações é frequentemente absorvido pelo prolongamento da jornada laboral, em detrimento do tempo pessoal.

Perante esta dualidade, o estudo de Miller (2017) é crucial, identificando três dimensões para o sucesso deste regime de trabalho: a autogestão do profissional, o apoio familiar, e o comprometimento organizacional (visível em políticas de flexibilidade). Além disso, o apoio por parte das lideranças, políticas organizacionais claras e bem definidas em relação ao horário de trabalho,

e um equilíbrio ideal entre o trabalho remoto e o trabalho presencial são dimensões cruciais para o sucesso do regime de trabalho híbrido (Dale et al., 2024; Ishak et. al., 2025; Junça Silva, 2025). Esta visão converge com a perspetiva de Shirmohammadi et al. (2022) sobre a congruência indivíduo-ambiente. Para os mesmos autores, o desfasamento entre expectativas e condições reais "dá origem ao stress, que tem um impacto negativo no equilíbrio vida-trabalho" (p. 167).

Em Portugal, já se observa esta preocupação crescente com o EVT, na medida em que já se encontra presente este direito na Constituição da República Portuguesa, na alínea b) do Artigo 59º

> Todos os trabalhadores, sem distinção de idade, sexo, raça, cidadania, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, têm direito: à organização do trabalho em condições socialmente dignificantes, de forma a facultar a realização pessoal e a permitir a conciliação da actividade profissional com a vida familiar.

Ainda assim, surge a necessidade de compreender como as diferentes tipologias e intensidades do trabalho híbrido afetam as dinâmicas aqui faladas. Bailey e Kurland (2002) apontam que a literatura muitas vezes falha em distinguir o teletrabalho de tempo parcial do de tempo integral. Para Gajendran e Harrison (2007), o trabalho híbrido divide-se em dois grandes grupos: o grupo de alta intensidade de trabalho remoto (mais de 2,5 dias por semana) e o grupo em regime de baixa intensidade (menos de 2,5 dias por semana).

Estes defendem que, num regime de trabalho híbrido, os trabalhadores que se encontram numa alta intensidade de trabalho remoto apresentam uma diminuição significativa do conflito e um aumento do equilíbrio vida trabalho quando comparado com os trabalhadores em regime de baixa intensidade (Gajendran & Harrison, 2007).

De facto, já desde o estudo de Shamir e Salomon (1985) que estas diferenças são discutidas e debatidas, tendo os mesmos autores levantado a hipótese de que o isolamento da alta intensidade poderia ser prejudicial (Standen et al., 1999). Ashforth, Kreiner e Fugate (2000), de forma semelhante, sugerem que a alta intensidade aumenta a permeabilidade (risco de um domínio invadir o outro), mas também a flexibilidade (capacidade de cruzar as fronteiras conforme a necessidade).

Resumindo, se por um lado o trabalho híbrido oferece potencial para maior equilíbrio (Bloom, 2021; Hopkins & Bardoel, 2023; Mamatha & Thoti, 2023; Mustajab, 2024; Dale et al., 2024; Junça Silva, 2025; Ishak et. al., 2025), por outro, apresenta riscos significativos quando mal implementado (Glass & Noonan, 2016; Shirmohammadi et al., 2022; Hopkins & Bardoel, 2023; Mamatha & Thoti, 2023; Mustajab, 2024; Ishak et. al., 2025). Dado este duplo impacto, a chave parece residir não na modalidade em si, mas sim nas condições específicas da sua implementação (Miller, 2017; Shirmohammadi et al., 2022).

Torna-se, pois, essencial compreender como as caraterísticas dos setores público e privado, bem como variáveis como o suporte organizacional percebido e a cultura organizacional influenciam esta relação, objeto central da investigação aqui proposta.

2.4. Diferenças estruturais entre o setor público e privado

A comparação entre os setores público e privado tem sido cada vez mais um tema de interesse crescente na sociedade e na literatura científica. Desde os estudos pioneiros de Boyne (2002) que a investigação tem procurado compreender as suas

semelhanças e diferenças.

Novakovic et al. (2022) referem que os setores público e privado não funcionam de forma isolada, mas sim de forma interdependente e complementar. Mais adiantam que a ideia de mera concorrência está ultrapassada, trabalhando ambos de forma articulada e dependente um do outro para o bom funcionamento da economia.

Para Campbell et al., (2010), a distinção central prende-se com o grau de influência do Estado (face ao mercado) na propriedade e controlo das organizações. No setor público, a intervenção estatal determina as decisões estratégicas. No privado, a influência do mercado orienta a gestão (Campbell et al., 2010).

O setor privado é, assim, formado por organizações sem controlo governamental direto, enquanto que o setor público é constituído por instituições sob administração governamental (administração central, regional, local) e empresas públicas comerciais (Campbell et al., 2010).

A **Tabela 1** sintetiza as principais diferenças estruturais entre os dois setores (público versus privado) com base nos estudos de Boyne (2002) e de Kearney et al. (2009).

Tabela 1. Diferenças estruturais entre o setor público e privado

Critério	Setor Público	Setor Privado
Tomada de decisão	Processos formais e centralizados; sujeitos a escrutínio político e legal (Boyne, 2002).	Decisões ágeis e descentralizadas, com maior autonomia (Kearney et al., 2009).
Flexibilidade	Limitada por regras e regulamentações rígidas ("red tape") (Boyne, 2002).	Alta, com adaptação rápida e contínua às mudanças de mercado (Kearney et al., 2009).
Métricas de sucesso	Resposta às exigências sociais e cumprimento de mandatos legais (Kearney et al., 2009).	Retorno financeiro e crescimento sustentável (Kearney et al., 2009).
Aversão ao risco	Elevada (prioridade à estabilidade e accountability) (Kearney et al., 2009).	Moderada/inexistente (riscos são assumidos quando há benefícios claros) (Kearney et al., 2009).
Estrutura hierárquica	Burocrática e verticalizada; múltiplos níveis de aprovação (Boyne, 2002).	Menos hierarquizada, com ênfase em equipas multidisciplinares (Kearney et al., 2009).
Controlo e formalização	Alto grau de formalização (ex.: regras de contratação, orçamentos fixos) (Boyne, 2002).	Controlo flexível, focado em resultados (ex.: KPIs, métricas de desempenho) (Kearney et al., 2009).
Objetivos	Múltiplos, vagos e por vezes conflituosos; não motivados pelo lucro (Kearney et al., 2009).	Claramente definidos e orientados para resultados e lucro (Kearney et al., 2009).
Inovação	Lenta, limitada por restrições orçamentais e processos rígidos (Kearney et al., 2009).	Contínua, com incentivos à experimentação para obter vantagem competitiva (Kearney et al., 2009).
Concorrência	Inexistente ou muito reduzida (Boyne, 2002).	Muitos concorrentes a competir pelo mesmo mercado (Kearney et al., 2009).
Autonomia de gestão	Menor autonomia e liberdade para os gestores (Boyne, 2002).	Maior controlo, liberdade e autonomia de gestão para os gestores (Boyne, 2002).

Fonte: Elaboração própria

2.5. O Papel do Suporte Organizacional Percebido e da Cultura Organizacional

2.5.1. Suporte Organizacional Percebido

O Suporte Organizacional Percebido (SOP), ou *Perceived Organizational Support* (POS) na literatura internacional, reflete a convicção do colaborador sobre o quanto a sua organização valoriza o seu esforço e se preocupa com o seu bem-estar (Eisenberger et al., 1986). No fundo, trata-se da forma como cada pessoa sente, no dia a dia, que a instituição se importa com as suas necessidades sociais, emocionais e económicas.

Dentro do modelo das Exigências e Recursos Laborais (JD-R), o SOP é visto como um recurso essencial (Bakker & Demerouti, 2017). Estes recursos são aspetos do trabalho, sejam eles físicos, psicológicos ou sociais, que ajudam a atingir metas, diminuem o peso das exigências do cargo e incentivam o crescimento de cada um (Bakker & Demerouti, 2017).

Para Aarons (2009), este suporte assenta em três pilares. O primeiro é a justiça organizacional, que passa pela sensação de ser tratado de forma justa e igualitária. O segundo é o apoio da liderança, focado na disponibilidade e na atenção que os chefes dão às suas equipas. Por fim, existem as recompensas e condições de trabalho, onde se incluem medidas concretas como horários flexíveis e políticas que facilitam a conciliação entre a vida profissional e pessoal (Rhodes & Eisenberger, 2002; Aarons, 2009). A investigação tem deixado claro que, quando o colaborador não sente este apoio, os níveis de conflito entre o trabalho e a família tendem a disparar (Casper et al., 2002; Byron, 2005).

Inversamente, quando os colaboradores percecionam apoio da organização, esses conflitos tendem a atenuar-se significativamente (Frone, Russell & Barnes, 1996). Stamper e Johlke (2003) sugerem que este efeito poderá dever-se à capacidade do SOP para reduzir a ambiguidade de papéis e criar um ambiente mais claro e previsível, que ajuda os colaboradores a melhor gerirem os seus papéis dentro e fora do trabalho.

Além disso, Bartel et al. (2012) observaram, ainda antes da pandemia, que os trabalhadores remotos atribuíam maior importância ao suporte organizacional comparativamente aos trabalhadores em regime presencial. Pansini et al., (2023) corrobora esta visão ao referir que o bem-estar em modelo remotos e híbridos depende menos do modelo de trabalho em si, e mais das condições que as organizações disponibilizam para o suportar.

Em relação às diferenças setoriais do SOP, as conclusões presentes na literatura são algo diversas. Ou seja, embora alguns estudos apontem para níveis superiores de SOP no setor privado, atribuindo esta vantagem a práticas de gestão mais flexíveis e centradas no mérito (Formiga et al., 2014; Malik et al., 2016; Freire & Azevêdo, 2024), outros identificam contextos onde o setor público demonstra níveis mais elevados de suporte, particularmente em ambientes caracterizados por maior estabilidade (Dolcos & Daley, 2009). De notar que embora os estudos de Malik et al., (2016) e Freire & Azevedo (2024) sejam de contextos onde o teletrabalho e o trabalho híbrido não são uma prática predominante (saúde), continuam a oferecer descobertas relevantes nas diferenças setoriais do SOP.

2.5.2. Cultura Organizacional

A cultura organizacional é definida por Hofstede (1991) como um elemento intangível, assente nas crenças de uma organização, permitindo distinguir os seus membros de outros grupos. Consiste num sistema de valores partilhado por todos, que orienta comportamentos e práticas internas.

Na mesma linha, Schein (1984) descreve a cultura organizacional como o conjunto de convicções profundas e inconscientes que um grupo aprendeu a aceitar como verdadeiras para resolver os seus problemas e que, por isso, ensina aos novos membros como sendo a maneira correta de pensar, sentir e agir.

No que diz respeito ao equilíbrio na relação trabalho e vida pessoal, a cultura organizacional assume um papel determinante. Bailyn (1997) identifica três dimensões culturais fundamentais para promover uma conciliação eficaz: (1) flexibilidade temporal (através de horários flexíveis); (2) flexibilidade operacional (que confere autonomia na organização do trabalho, por exemplo, teletrabalho); e (3) sensibilidade dos líderes às necessidades sociais e familiares dos colaboradores.

Estas dimensões constituem a base do que é conhecido como uma "cultura apoiante da família". Nesta cultura, a concessão de maior controlo sobre horários e métodos de trabalho traduz-se numa redução significativa da perceção de conflito entre os domínios pessoal e profissional (Allen, 2001; Byron, 2005; van der Lippe & Lippény, 2020; Bernhardt & Bünning, 2022).

Thompson et al. (1999), na sua obra de referência sobre o tema, *When Work–Family Benefits Are Not Enough: The Influence of Work–Family Culture on Benefit Utilization, Organizational Attachment, and Work–Family Conflict*, definem esta cultura como "os pressupostos, crenças e valores partilhados relativos ao grau em que uma organização apoia e valoriza a integração das vidas profissional e familiar dos seus colaboradores" (Thompson et al., 1999, p. 394).

Similarmente a Bailyn (1997), para Heras et al. (2020), as perceções de uma cultura apoiante da família ou, como referem na sua obra, *work family-friendly culture*, englobam dois grandes elementos: a demonstração de apoio e suporte por parte da organização aos seus trabalhadores, e as exigências de tempo. Em relação ao apoio e suporte organizacional, um dos dois elementos centrais de uma cultura apoiante da família, segundo Heras et al. (2020), os autores afirmam que o apoio e o suporte da organização, num ambiente de conciliação trabalho-família, permite aos colaboradores desenvolverem-se profissionalmente sem receio de impactos negativos, sentindo-se apoiados estrutural, emocional e socialmente, fazendo com que os mesmos se sintam "satisfeitos com a forma como conseguem dividir as responsabilidades entre a vida profissional e a vida familiar" (Heras et al., 2020, p. 458).

Por outro lado, as exigências de tempo representam características quantitativas, como a flexibilidade para o trabalhador escolher o local onde pretende desempenhar as suas funções, mas também cognitivas de um emprego, como o incentivo a dar prioridade à vida pessoal em detrimento do trabalho (Heras et al., 2020). Segundo os autores, a ausência de pressões para privilegiar a presença física ao invés do teletrabalho, ou para cumprir prazos apertados, promove um clima de trabalho flexível que apoia, acima de tudo, a esfera familiar e pessoal dos trabalhadores, proporcionando-lhes a autonomia e a liberdade necessárias para gerirem mais eficazmente as exigências temporais da vida familiar e profissional (Allen, 2001; Heras et al.,

2020; van der Lippe & Lippény, 2020).

Pode-se verificar que os dois elementos centrais de uma cultura apoiante da família de Heras et al. (2020) se alinham perfeitamente com as dimensões de Bailyn (1997).

Segundo Cameron & Quinn (1999), e sendo mais específico em relação aos diferentes tipos de cultura organizacional e o impacto que têm no modelo de trabalho híbrido, pode-se afirmar que existem quatro tipos de cultura organizacional distintos: a cultura de Clã, cujas características englobam a flexibilidade, um ambiente familiar, de colaboração e participação, onde o envolvimento e o desenvolvimento dos colaboradores é valorizado e promovido; a cultura Adhocrática, que se caracteriza pela inovação, criatividade e aceitação de riscos; a cultura de Mercado, caracterizada pela competitividade, resultados e produtividade; e, por fim, a cultura Hierárquica, que, tal como o nome indica, consiste numa estrutura formal, com estabilidade e regras claras, onde cumprir com a hierarquia é imperativo (Cameron & Quinn, 1999; Tharp, 2009).

Gomes et al. (2024), num estudo quantitativo com uma amostra de 355 trabalhadores, concluíram que a cultura de Clã e a cultura Adhocrática apresentaram uma correlação positiva consistente com o EVT, enquanto que, por outro lado, a cultura de Mercado revelou um efeito negativo no mesmo.

Em relação ao contexto setorial, também existem diferenças setoriais no que concerne à sua cultura organizacional. Segundo Mauno et al., (2005) as perceções de uma cultura trabalho-família são mais positivas no setor público do que no privado. Isto pode dever-se ao facto de o setor privado ser caracterizado por uma cultura de Mercado, cuja correlação com o equilíbrio vida-trabalho é negativa (Gomes et al., 2024).

3. Metodologia

Após a revisão da literatura, importa definir como a investigação será operacionalizada. De acordo com Gelo et al. (2008), a metodologia define-se como "o conjunto de regras, princípios e condições formais que fundamentam e orientam a investigação científica com o objetivo de organizar e aumentar o nosso conhecimento sobre os fenómenos" (Gelo et al., 2008, p. 270). É ela que, segundo os mesmos, "estabelece que tipo de relação existe entre a observação, a teoria, a hipótese e os métodos de investigação do investigador" (Gelo et al., 2008, p. 270). De forma semelhante, Saunders et al. (2007) defendem que o termo metodologia "refere-se à teoria de como a investigação deve ser realizada" (p. 3).

O estudo assume uma natureza positivista e dedutiva. Seguindo Saunders et al. (2007), o positivismo é a escolha adequada para quem procura explicar a realidade através de dados concretos, mantendo o investigador afastado de interpretações subjetivas. Desta forma, a via dedutiva permite-nos partir da teoria para a prática, verificando se as hipóteses desenhadas se confirmam na prática (Quivy & Champenhoudt, 2005; Gelo et al., 2008).

3.1. Modelo de Investigação e Hipóteses do Estudo

De acordo com Quivy e Champenhoudt (2005), a etapa inicial de qualquer investigação passa pela definição de uma questão de partida, a qual "servirá de primeiro fio condutor da investigação" (Quivy & Champenhoudt, 2005, p. 44).

Assim, a questão de partida é a seguinte:

"De que forma a intensidade do trabalho híbrido influencia o equilíbrio vida-trabalho dos colaboradores em Portugal, tendo em conta o papel mediador da cultura e do suporte organizacional, e de que modo este equilíbrio difere entre o setor público e o privado?".

Tendo por base a questão de partida, o estudo orienta-se por três vetores: confirmar se uma maior intensidade de regime híbrido resulta efetivamente num maior equilíbrio pessoal-profissional; compreender se esse sucesso depende de fatores internos como a cultura e o suporte; e contrastar a realidade dos setores público e privado.

Seguindo a lógica de Saunders et al. (2007), definimos a intensidade do trabalho híbrido como a variável independente e o equilíbrio vida-trabalho como a dependente. Para explicar a relação entre ambas, usamos a cultura e o suporte organizacional como mediadores. Foi com base nesta estrutura que se criaram as hipóteses H1 a H4.

3.1.1. Intensidade do trabalho híbrido e equilíbrio vida trabalho (H1)

Atualmente, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional assume um relevo indiscutível, sendo crucial para a realização e bem-estar dos colaboradores. Neste contexto, o trabalho híbrido surge como uma ferramenta central de gestão, ainda que a literatura permaneça dividida quanto à extensão das suas vantagens e desvantagens

Na literatura existente, vários estudos indicam que o trabalho híbrido apresenta uma série de desafios. Estes incluem o esbater das fronteiras, o aumento da carga de trabalho e a dificuldade em desligar-se das tarefas profissionais. Os estudos de Hopkins e Bardoel (2023) e Ishak et al. (2025) são ilustrativos desta realidade, na medida em que demonstram que o tempo poupado nas deslocações é frequentemente absorvido pelo prolongamento da jornada laboral, em detrimento do tempo pessoal. Além disso, investigações como as de Higgins et al., (2014), Palumbo (2020) e Palumbo et al., (2022) confirmam esta tendência negativa, concluindo que o trabalho híbrido afeta negativamente o EVT, pois aumenta o conflito trabalho-família, muito devido à eliminação das fronteiras físicas e temporais, que resultam numa maior permeabilidade entre domínios.

Ainda assim, importa reconhecer que estes resultados não refletem a totalidade da evidência. Estudos mais recentes, como a revisão exploratória de Vacchiano et al. (2024), sublinham que grande parte da evidência negativa recente foi distorcida pelos "fatores de stress excecionais da pandemia" (p. 1), sendo mais um resultado das políticas de confinamento do que do trabalho híbrido em si. Os mesmos concluem ainda que o impacto deste regime no EVT varia substancialmente consoante as condições em que é praticado, sugerindo que o mesmo não deve ser encarado como uniformemente prejudicial, o que ajuda a compreender o porquê de outras investigações apontarem para efeitos distintos (Vacchiano et al., 2024).

Assim sendo, por outro lado, a literatura explorada sobre o EVT observa, contudo, que a principal motivação para os colaboradores optarem pelo regime de trabalho híbrido reside precisamente na possibilidade de melhorarem este equilíbrio. Este regime é visto como uma opção viável devido "à sua flexibilidade fundamental e do seu potencial para uma melhor integração da vida profissional e familiar" (Mamatha & Thoti, 2023, p. 1304), apresentando por isso uma relação positiva com o EVT (Hossain et al., 2024; Çay & Gürbüz, 2025).

Portanto, se a flexibilidade e a autonomia são as vantagens mais citadas e o controlo dos horários é um benefício claro, isto poderá constituir um recurso que supera os riscos da diluição das fronteiras. Esta perspetiva é suportada por investigações como a de Miller (2017), Hossain et al., (2024) e Çay e Gürbüz (2025) que concluem que o trabalho híbrido contribui positivamente para o equilíbrio.

Além disso, a intensidade do trabalho híbrido é um ponto extremamente importante e relevante nesta dinâmica. Desde o estudo de Bailey e Kurland (2002) que os mesmos exaltam a necessidade de compreender as diferenças entre as diferentes tipologias do trabalho híbrido, apontando que a literatura muitas vezes falha em distinguir o teletrabalho de tempo parcial do de tempo integral.

Nesse âmbito, Gajendran e Harrison (2007) defendem que num regime de trabalho híbrido, os trabalhadores que se encontram numa alta intensidade de trabalho remoto (mais de 2,5 dias por semana) apresentam uma diminuição significativa do conflito e um aumento do equilíbrio vida trabalho quando comparado com os trabalhadores em regime de baixa intensidade (menos de 2,5 dias por semana). Adicionalmente, outros autores referem que a alta intensidade pode aumentar a permeabilidade entre fronteiras, mas também a flexibilidade e o enriquecimento (capacidade de cruzar as fronteiras conforme a necessidade) (Ashforth, Kreiner, & Fugate, 2000).

Neste sentido, foi formulada a seguinte hipótese de estudo:

H1: Num regime híbrido, quanto maior for a intensidade do trabalho híbrido, maiores serão os níveis de EVT percecionados pelos colaboradores.

3.1.2. Trabalho híbrido no setor privado e público (H2)

A literatura indica que as diferenças estruturais entre os setores público e privado influenciam de forma determinante o equilíbrio vida-trabalho dos trabalhadores (Hossain et al., 2024).

O setor privado, embora se destaque pela sua agilidade, autonomia e flexibilidade organizacional, é marcado por desafios que impactam o EVT, como a cultura de pressão por resultados financeiros, a forte concorrência e prazos extremamente apertados (Boyne, 2002; Kearney et al., 2009). Esta dinâmica é confirmada empiricamente, com Mishra et al. (2022) e Teneng et al. (2024) a demonstrarem que os trabalhadores do setor privado reportam níveis de EVT significativamente inferiores aos do setor público.

Em oposição a este cenário de pressão, o setor público, apesar de caraterísticas como a rigidez burocrática, o alto grau de controlo e a *red tape* que o caracterizam (Boyne, 2002; Kearney et al., 2009; Mele et al., 2023), oferece um ambiente mais favorável à conciliação. As organizações públicas tendem a garantir maior estabilidade, cumprimento de horários regulados e políticas mais "amigas da família" (Teneng et al., 2024). Esta vantagem é validada empiricamente por Francis et al. (2013), Mishra et al. (2022) e Teneng et al. (2024), que encontraram uma diferença estatisticamente significativa a favor do setor público no EVT. A perceção nacional corrobora esta visão, com trabalhadores do setor público em Portugal a identificarem nas modalidades de trabalho com flexibilidade espacial benefícios claros para a gestão das suas responsabilidades pessoais e profissionais (Madureira & Rando, 2022).

Assim, se por um lado é verdade que entidades públicas enfrentam barreiras na implementação, como a limitada capacidade de inovação e digitalização (Iwaniuk, 2021) e a "forte persistência de uma cultura burocrática que continua a privilegiar a presença física" (Madureira & Rando, 2022, p. 137), por outro lado, a estabilidade e as políticas de proteção do setor público funcionam como um recurso estrutural contra o conflito trabalho-família. Esta proteção contrasta com o setor privado, onde a pressão por resultados e a constante competição por quota de mercado com os restantes concorrentes tende a invadir a esfera pessoal. Esta perspetiva é suportada pela evidência de que o ambiente público contribui mais positivamente para o equilíbrio entre ambas as esferas.

Neste sentido, formula-se a seguinte hipótese:

H2: O efeito do trabalho híbrido é mais positivo no setor público do que no privado.

3.1.3. O papel mediador do suporte organizacional percebido (H3)

A base desta mediação encontra-se na Teoria JD-R, onde o suporte é visto como um recurso que facilita o bem-estar e reduz exigências (Bakker & Demerouti, 2017). O raciocínio é que a oferta de trabalho híbrido atua como um sinal claro de investimento no colaborador. Ao receber essa flexibilidade, a pessoa interpreta que a organização valoriza o seu bem-estar, aumentando a sua perceção de suporte (Bartel et al., 2012). Com níveis mais altos de SOP, a ambiguidade de papéis diminui e a gestão das duas esferas da vida torna-se mais simples, resultando num melhor equilíbrio global (Stamper & Johlke, 2003; Byron, 2005). Ou seja, o modelo de trabalho híbrido cria o suporte, e o suporte cria o equilíbrio.

Deste modo, o trabalho híbrido atua como o antecedente que desencadeia a perceção de suporte, e o SOP funciona como o mecanismo que converte essa prática em melhores níveis de equilíbrio vida-trabalho. Para além disso, a literatura recente já apresenta evidências de que o SOP opera como variável mediadora em diferentes contextos organizacionais. Artar e Erdil (2024) mostram que o SOP medeia a relação entre isolamento no teletrabalho e bem-estar psicológico, e Lamprinou et al. (2023) demonstram que o SOP medeia totalmente a relação entre práticas de liderança e o equilíbrio vida-trabalho. Estes resultados, embora pertencentes a diferentes relações organizacionais, reforçam a consistência teórica e empírica da SOP como mecanismo mediador, legitimando a sua utilização na presente investigação.

Com base neste enquadramento e na evidência empírica disponível, formula-se a seguinte hipótese:

H3: O suporte organizacional percebidon medeia a relação entre a intensidade do trabalho híbrido e o EVT.

3.1.4. O papel mediador da cultura organizacional (H4)

A literatura estabelece a cultura organizacional como um fator determinante para o sucesso das práticas de trabalho flexível. Contudo, dada a inconsistência da relação direta entre a intensidade do trabalho híbrido e o equilíbrio vida-trabalho, torna-se imperativo analisar os mecanismos subjacentes que explicam como esta dinâmica opera.

Thompson et al. (1999) definem esta "cultura apoiante da família" como os valores partilhados sobre o apoio organizacional à integração das vidas profissional e familiar. Esta cultura manifesta-se através de dimensões como a flexibilidade operacional (teletrabalho e trabalho híbrido, por exemplo) e a sensibilidade dos líderes às necessidades familiares (Bailyn, 1997). A investigação empírica valida o papel desta cultura como preditor fundamental do equilíbrio vida-trabalho. Por exemplo, o estudo de Gomes et al., (2024) mostra que culturas flexíveis e colaborativas (Cultura de Clã e Adhocrática) têm correlações consistentemente positivas com o EVT, enquanto que a Cultura de Mercado (competitiva) demonstra um efeito negativo. Esta evidência consolida a segunda ligação da nossa hipótese (Cultura de Apoio – Equilíbrio vida-trabalho).

Além disso, embora a cultura seja tradicionalmente vista como uma variável moderadora (Weerasinghe & Jayawardana, 2019), a H4 propõe um papel mais dinâmico e inovador da mesma, na medida em que aborda a cultura organizacional como variável mediadora, ou o "como" do processo. De facto, autores como Denison (1996) e Bowen & Ostroff (2004) já enfatizavam

a necessidade de analisar a cultura organizacional como um fator mediador entre as práticas de RH e os resultados das mesmas, demonstrando a pertinência desta hipótese.

Esta perspetiva encontra suporte empírico em Cegarra-Leiva et al. (2012), que demonstraram que o impacto das práticas de flexibilidade espacial, onde se inclui o trabalho híbrido, é totalmente mediado por uma "cultura de apoio ao equilíbrio vida-trabalho", promovendo um ambiente de suporte que se assemelha à cultura de clã. Ou seja, isto significa que a eficácia destas práticas não reside na sua simples implementação, mas sim na perceção de uma cultura de apoio que estas geram nos colaboradores.

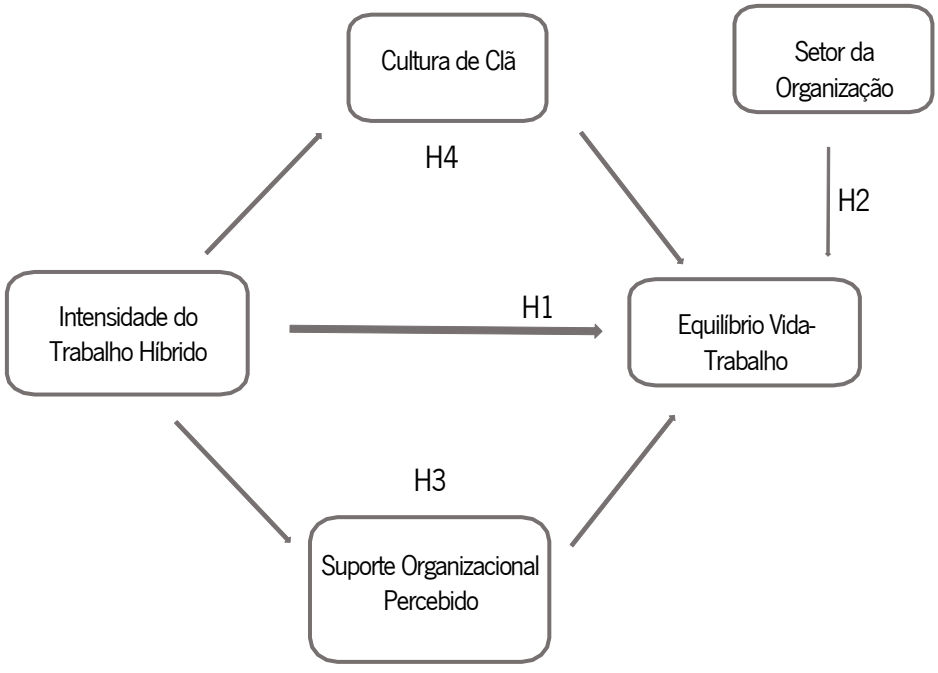
Com isto, a Hipótese 4 propõe desenvolver um quadro de mediação previamente validado. Ou seja, se por um lado, o trabalho híbrido favorece ativamente a perceção de uma cultura organizacional de apoio, e, por outro, esta cultura se associa diretamente a níveis mais elevados de EVT, então a cultura de apoio/clã constitui o elo mediador essencial através do qual o trabalho híbrido promove o equilíbrio dos colaboradores.

Com base nesta validação independente das duas partes da cadeia causal, formula-se a seguinte hipótese de mediação:

H4: A perceção de uma cultura de clã medeia a relação entre a intensidade do trabalho híbrido e o EVT.

Assim, tendo em conta as variáveis e hipóteses aqui apresentadas, o modelo de investigação é o seguinte:

Figura 1. Modelo de Investigação



3.2. População e Amostra

Para definir o desenho da investigação, importa começar por distinguir os conceitos base. Segundo Gil (2008), enquanto que a população representa o "conjunto definido de elementos que possuem determinadas características" (p. 89), a amostra é o "subconjunto do universo (...) por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo" (p. 90). No cenário ideal, este estudo abarcaria a totalidade dos trabalhadores em regime híbrido em Portugal.

No entanto, a inexistência de uma lista oficial destes profissionais e as evidentes limitações logísticas, temporais e financeiras deste estudo impediram a realização de uma seleção aleatória. Perante esta limitação prática, e seguindo as indicações de Saunders et al. (2007) para situações onde o acesso à população total é difícil, optou-se por uma amostragem não probabilística por conveniência. Para conseguir chegar a mais participantes, utilizou-se também a técnica de "bola de neve", pedindo aos inquiridos que partilhassem o estudo com colegas em situações semelhantes. A amostra final foca-se, assim, em maiores de 18 anos ativos no mercado nacional (público ou privado) e abrangidos pelo modelo híbrido.

3.3. Método de Recolha de Dados

Relativamente aos métodos de recolha, descritos por Saunders et al. (2007, p. 3) como as técnicas para obter e analisar dados, a escolha recaiu sobre a abordagem quantitativa. Esta decisão prende-se com a necessidade de generalização. Ao contrário da pesquisa qualitativa, que se foca no caso individual, a via quantitativa permite identificar padrões transversais a toda a população (Gelo et al., 2008), o que se revela essencial para "descrever as características da população pesquisada ou testar as hipóteses" (Gil, 2008, p. 121) e comparar os dois setores de atividade.

A recolha de dados foi concretizada através de um inquérito por questionário. Gil (2008, p. 121) define esta técnica como o "conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc." (p. 121). A utilização deste instrumento justifica-se pela sua eficiência, na medida em que permite obter respostas padronizadas de uma vasta amostra de forma rápida e económica (Saunders et al., 2007).

A implementação do inquérito online permite também uma "maior rapidez na recolha e análise de dados" (Carmo & Ferreira, 1998, p. 147), possibilitando que os inquiridos respondam de forma mais honesta devido ao anonimato das respostas.

Ainda assim, para prevenir problemas como o cansaço do respondente ou dúvidas na interpretação das perguntas, realizou-se um pré-teste de validação. Tal como sugerem Saunders et al. (2007) e Gil (2008), o questionário foi então testado por cinco profissionais de ambos os setores. O objetivo foi verificar se as instruções eram claras e cronometrar o tempo de resposta. A conclusão foi positiva, validando o instrumento para a fase final.

3.4. Instrumento de Recolha de Dados

O questionário utilizado no presente estudo é constituído por quatro partes e quarenta e um itens (Ver apêndice A).

Na primeira parte é realizado o levantamento das características sociodemográficas e profissionais dos respondentes, tais como: setor da organização; regime de trabalho atual; dias de trabalho híbrido; preferência de regime; género e idade.

A segunda secção do questionário é dedicada à avaliação da cultura organizacional. Para o efeito recorreu-se a uma versão adaptada do *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI). A escolha recaiu sobre a versão de Rodrigues e Caetano (2013), que adapta à realidade portuguesa o modelo original de Cameron e Quinn (1999) e garante a identificação rigorosa dos perfis culturais de Clã, Adhocracia, Mercado e Hierarquia, abordados na revisão da literatura.

No entanto, em detrimento do formato ipsativo original que implica a distribuição de 100 pontos, optou-se por uma escala de Likert de cinco pontos (1 – discordo totalmente, 2 – discordo, 3 – nem concordo nem discordo, 4 – concordo, 5 – concordo totalmente). Esta adaptação encontra-se validada para o contexto nacional por Ferreira e Hill (2008) e visa atenuar a carga cognitiva do respondente para agilizar o preenchimento. Por fim, restringiu-se a aplicação à versão reduzida de 12 itens focada nas dimensões de "características dominantes", "liderança organizacional" e "gestão de colaboradores", uma vez que estas se revelam as mais determinantes para a perceção diária do equilíbrio vida-trabalho.

A **Tabela 2** descreve as dimensões e os respetivos itens da escala utilizada.

Tabela 2. Dimensões e itens da escala reduzida *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) utilizada, adaptada à realidade portuguesa por Rodrigues e Caetano (2013).

Dimensões Avaliadas	Itens
Características Dominantes	1. A organização é um lugar muito pessoal. É como uma família alargada. (Cultura de Clã)
	2. A organização é um lugar muito dinâmico e empreendedor. As pessoas assumem riscos. (Cultura de Adhocracia)
	3. A organização é muito orientada para os resultados e para a concretização do trabalho. (Cultura de Mercado)
	4. A organização é um lugar muito controlado e estruturado. Procedimentos formais governam o que se faz. (Cultura de Hierarquia)
	5. A liderança na organização exemplifica mentoria, facilitação e apoio. (Cultura de Clã)

Liderança Organizacional	6. A liderança na organização exemplifica empreendedorismo, inovação e risco. (Cultura de Adhocracia) 7. A liderança na organização exemplifica agressividade e foco nos resultados. (Cultura de Mercado) 8. A liderança na organização exemplifica coordenação, organização e eficiência. (Cultura de Hierarquia)
Gestão de Colaboradores	9. O estilo de gestão caracteriza-se pelo trabalho em equipa, consenso e participação. (Cultura de Clã) 10. O estilo de gestão caracteriza-se pela liberdade e inovação individual. (Cultura de Adhocracia) 11. O estilo de gestão caracteriza-se por competitividade intensa e elevadas exigências. (Cultura de Mercado) 12. O estilo de gestão caracteriza-se pela segurança, conformidade e previsibilidade. (Cultura de Hierarquia)

A mensuração do suporte organizacional percebido, alvo da terceira secção, efetua-se mediante a versão portuguesa reduzida da *Survey of Perceived Organizational Support* (Eisenberger et al., 1986). A adoção desta escala, validada por Santos e Gonçalves (2010) para a realidade portuguesa, justifica-se pela elevada consistência interna documentada na literatura (Rhoades & Eisenberger, 2002), apresentando-se estruturada em oito itens com resposta tipo Likert de cinco pontos.

Ao nível da fiabilidade nacional, o instrumento exibe um Alfa de Cronbach de 0.874 (Santos & Gonçalves, 2010). Tal robustez revela-se crucial para discriminar a dimensão cognitiva (valorização do esforço) da afetiva (preocupação com o bem-estar), cujos itens se encontram discriminados na **Tabela 3**.

Tabela 3. Dimensões e itens da escala *Survey of Perceived Organizational Support* adaptada à realidade portuguesa por Santos e Gonçalves (2010).

Dimensões Avaliadas	Itens
Afetiva	1. A organização/instituição valoriza o meu contributo para o bem-estar institucional. 4. A organização/instituição preocupa-se realmente com o meu bem-estar. 6. A organização/instituição preocupa-se com a minha satisfação profissional. 8. A organização/instituição preza a minha realização profissional.
Cognitiva	2. A organização/instituição não aprecia devidamente o meu esforço profissional. 3. A organização/instituição ignora os meus protestos. 5. Mesmo que desempenhasse o meu trabalho o melhor possível, a organização/instituição não iria aperceber-se. 7. A organização/instituição demonstra muito pouca preocupação por mim.

Relativamente ao equilíbrio vida-trabalho, a opção recaiu sobre a *Work/Life Balance Self-Assessment Scale* (Hayman, 2005, adaptada do instrumento de Fisher-McAulley et al. (2003). Ao contrário das outras escalas utilizadas no presente estudo, que já se encontram validadas para a realidade portuguesa, esta ainda carece de validação, pelo que será utilizada a escala na sua versão original. Composta por 15 itens, a escala mapeia três dimensões essenciais que vão desde a interferência do trabalho na vida pessoal (7 itens) e da vida pessoal no trabalho (4 itens) até à melhoria resultante da interação entre ambos (4 itens).

É importante referir que, no presente estudo, foi eliminado o item 7 da escala, enquadrado na dimensão ITVP de Hayman (2005), na medida em que não cumpria os critérios psicométricos necessários, seguindo assim a recomendação de (Nazaré et al., 2023).

Os participantes reportam a sua frequência de sentimentos nos últimos três meses numa escala de 1 ("Nunca") a 5 ("Sempre"). Assim, pontuações elevadas nos fatores de interferência revelam conflito, ao passo que, na dimensão de melhoria, indicam que o trabalho e a vida pessoal se complementam mutuamente.

Além disso, a média total (Equilíbrio total) refere-se à dificuldade de equilíbrio entre as duas esferas (trabalho e pessoal), sendo que valores mais elevados nesta variável correspondem a um pior equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

A **Tabela 4** descreve as dimensões e os respetivos itens da escala mencionada.

Tabela 4. Dimensões e itens da escala reduzida *Work/Life Balance Self-Assessment Scale* de Hayman (2005), adaptada do instrumento de Fisher-McAulley et al. (2003).

Dimensões Avaliadas	Itens
Interferência do Trabalho na Vida Pessoal	1. O meu trabalho faz com que eu tenha falta de tempo para os meus passatempos/hobbies. 2. O meu trabalho faz-me sentir demasiado cansado para fazer coisas que gostaria. 3. O meu trabalho faz com que eu tenha pouco tempo para mim próprio(a). 4. Perco frequentemente atividades pessoais devido às exigências do meu trabalho. 5. A minha vida pessoal sofre porque o trabalho me consome demasiado tempo. 6. O meu trabalho faz com que seja difícil manter as amizades e a vida social.
Interferência da Vida Pessoal no Trabalho	7. A minha vida pessoal deixa-me sem energia para fazer o meu trabalho. 8. Estou muitas vezes demasiado cansado(a) no trabalho devido a coisas de casa. 9. A minha vida pessoal consome tempo que eu deveria passar a trabalhar. 10. O meu trabalho sofre devido às exigências da minha vida pessoal.

Melhoria do Trabalho e da Vida Pessoal	11. O meu trabalho dá-me energia para fazer coisas com a minha família e amigos. 12. O meu trabalho faz-me sentir mais feliz e isso ajuda-me na minha vida pessoal. 13. O meu trabalho dá-me uma sensação de sucesso que me ajuda na minha vida pessoal. 14. Ter um bom dia de trabalho faz com que eu seja uma pessoa mais agradável em casa.

3.5. Método de Análise de Dados

A recolha dos dados foi efetuada através de um inquérito por questionário, disponibilizado na plataforma *Microsoft Forms*. A divulgação do estudo ocorreu por via eletrónica, abrangendo um grupo inicial de participantes e, posteriormente, estendendo-se a algumas autarquias e empresas sediadas na região Norte de Portugal. Concluída a fase de abertura do questionário, que decorreu durante o mês de janeiro e fevereiro, os dados quantitativos foram exportados para o *Microsoft Office Excel* e, subsequentemente, importados para o software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) para o respetivo tratamento estatístico.

A análise iniciou-se com o recurso a estatísticas descritivas, como frequências absolutas e relativas, médias e desvios-padrão, permitindo traçar o perfil sociodemográfico e profissional da amostra. A fiabilidade e a consistência interna das escalas foram aferidas através do cálculo do Alfa de Cronbach. Posteriormente, utilizou-se o coeficiente de correlação de Pearson para examinar as associações entre as variáveis em estudo. Por fim, o teste das hipóteses foi realizado através do Teste t de Student e da estimação de modelos de regressão, com recurso à macro PROCESS do SPSS (Hayes, 2012).

4. Apresentação e Análise de Resultados

4.1. Caracterização da Amostra

O inquérito por questionário foi enviado via e-mail para os respondentes e solicitado que transmitissem o mesmo a pessoas em situações semelhantes às suas. Além disso, foi partilhado o mesmo com algumas câmaras municipais da região Norte de Portugal e algumas empresas da mesma região. Após a recolha dos dados, foi possível contabilizar um total de cento e setenta e três respostas. No entanto, dos 173 questionários recebidos, apenas cento e onze respondentes tinham, na sua atividade profissional, um regime de trabalho híbrido, os quais constituem a amostra deste estudo (n=111).

No que concerne à idade dos participantes, foi possível verificar que a idade média dos inquiridos é de 42 anos, sendo a idade mínima de 21 anos e a máxima de 65, com valor de desvio padrão de 13,62. No que respeita ao género dos participantes, a amostra é predominantemente feminina, contabilizando 74 mulheres (66,7%), e 37 homens (33,3%).

Relativamente ao setor de trabalho dos participantes foi possível concluir que a amostra é equilibrada, com 50 respondentes a pertencerem ao setor privado, e os restantes 61 inquiridos a pertencer ao setor público. Desta forma, 45% da amostra consiste em profissionais do setor privado, e 55% em profissionais do setor público.

Relativamente à frequência do trabalho remoto, verificou-se que uma pequena parcela da amostra (n = 5) se encontra num regime ocasional, ou seja, não apresenta uma rotina semanal fixa, exercendo funções à distância com uma regularidade inferior a um dia por semana. Focando apenas nos participantes que possuem uma rotina semanal definida de teletrabalho (n = 106), observou-se que os inquiridos, em média, trabalham remotamente 2,31 dias por semana. Assim, verifica-se que 4,5% (n = 5) dos inquiridos trabalha remotamente de forma ocasional (menos que uma vez por semana), 58,6% trabalha de forma remota um a dois dias por semana (n = 65), e que 36,9% trabalha 3 ou mais dias por semana de forma remota (n = 41).

Por último, no que concerne à preferência pelo regime laboral, verificou-se que 87,4% (n = 97) da amostra elege o modelo híbrido como o seu formato de trabalho preferido. Em contrapartida, apenas 12,6% (n = 14) dos inquiridos indicam não ter preferência por este regime.

Tabela 5. Caracterização das variáveis sociodemográficas e profissionais

	N	%
Idade		
Média	42	
Desvio-padrão	13,62	
Género		
Feminino	74	66,7%
Masculino	37	33,3%
Setor de Trabalho		
Público	61	55,0%
Privado	50	45,0%
Frequência de Trabalho Remoto		
Ocasionalmente	5	4,5%
1 dia por semana	26	23,4%
2 dias por semana	39	35,1%
3 dias por semana	24	21,6%
4 a 5 dias por semana	17	15,3%
Preferência pelo Regime Atual		
Sim	97	87,4%
Não	14	12,6%

Nota: N significa o número de casos válidos

4.2. Análise de Confiabilidade

Após ter sido feita a caracterização da amostra e da respetiva situação profissional, procedeu-se à observação e análise da confiabilidade dos vários itens que compõem as escalas utilizadas no presente estudo. Esta análise é extremamente importante e necessária em qualquer estudo, uma vez que é essencial para garantir que o questionário produz resultados consistentes em diferentes momentos ou condições (Marôco & Garcia-Marques, 2006; Saunders et al., 2007).

Para tal, e recorrendo a um dos métodos mais utilizados (Saunders et al., 2007), procedeu-se ao cálculo do Alfa de Cronbach para calcular a consistência interna e verificar se os instrumentos de medida utilizados são consistentes e fiáveis (Marôco & Garcia-Marques, 2006).

Assim, o Alfa de Cronbach "mede a correlação entre respostas [...] através da análise do perfil das respostas dadas pelos

respondentes" (Hora et al., 2010, p. 89), variando numa escala de 0 a 1 (Marôco & Garcia-Marques, 2006). Quanto maior for o Alfa, maior será a consistência interna da escala (Marôco & Garcia-Marques, 2006). Para Marôco e Garcia-Marques (2006), 0.70 é geralmente o valor mínimo recomendado para se considerar um instrumento confiável.

Para verificar a fiabilidade dos instrumentos utilizados no presente estudo foram calculados os alfas de cada uma das escalas utilizadas, como é possível constatar na **Tabela 6, 7** e **8**. Além disso, nas mesmas tabelas também é possível analisar as respetivas estatísticas descritivas dos itens de cada escala, permitindo analisar a média de respostas para cada questão e compreender a respetiva cultura da organização dos inquiridos, o suporte organizacional percebido e o equilíbrio vida-trabalho dos mesmos.

Tabela 6. Alfa de Cronbach e Estatísticas Descritivas relativas aos itens da escala da Cultura Organizacional

Itens Escala Cultura Organizacional	Média (Desvio Padrão)	Assimetria	Curtose	Alfa de Cronbach
1. A organização é um lugar muito pessoal. É como uma família alargada.	3,29 (0,97)	- 0,61	0,08	
2. A organização é um lugar muito dinâmico e empreendedor. As pessoas assumem riscos.	3,50 (1,02)	- 0,50	- 0,29	
3. A organização é muito orientada para os resultados e para a concretização do trabalho.	4,05 (0,75)	- 0,85	1,79	
4. A organização é um lugar muito controlado e estruturado. Procedimentos formais governam o que se faz.	3,45 (0,83)	- 0,52	0,82	
5. A liderança na organização exemplifica mentoria, facilitação e apoio.	3,39 (1,0)	- 0,62	0,22	
6. A liderança na organização exemplifica empreendedorismo, inovação e risco.	3,40 (0,97)	-0,88	0,45	
7. A liderança na organização exemplifica agressividade e foco nos resultados.	3,36 (1,06)	- 0,63	- 0,34	

8. A liderança na organização exemplifica coordenação, organização e eficiência.	3,41 (0,99)	- 0,69	0,11
9. O estilo de gestão caracteriza-se pelo trabalho em equipa, consenso e participação.	3,48 (0,97)	- 0,54	0,26
10. O estilo de gestão caracteriza-se pela liberdade e inovação individual.	3,68 (0,99)	- 0,55	0,13
11. O estilo de gestão caracteriza-se por competitividade intensa e elevadas exigências.	3,29 (1,08)	- 0,47	- 0,46
12. O estilo de gestão caracteriza-se pela segurança, conformidade e previsibilidade.	3,23 (0,95)	- 0,42	- 0,27
			0,876

No que concerne à **Tabela 6**, é possível verificar que a totalidade das respostas médias dos inquiridos se situa acima do valor neutro (3,00), indicando que, de uma forma geral, a amostra tende a concordar com a presença das várias dinâmicas culturais na sua organização. Neste sentido, é possível afirmar, através das respostas médias, que os inquiridos percecionam de forma moderada comportamentos e dinâmicas de apoio, mentoria e família (Cultura de Clã: itens 1, 5 e 9), de dinamismo, inovação e risco (Cultura de Adhocracia: itens 2, 6 e 10) e de estruturação e coordenação (Cultura de Hierarquia: itens 4 e 8).

Destaca-se, no entanto, o item 3 referente à Cultura de Mercado, cuja média de respostas se assume como a mais elevada da escala (4,05), indicando que a grande maioria dos inquiridos respondeu com "concordo" à afirmação de que a organização é muito orientada para os resultados e para a concretização do trabalho. Também o item 10 apresenta um valor de concordância bastante expressivo (3,68), demonstrando que os inquiridos concordam que o estilo de gestão fomenta a liberdade e a inovação individual.

Pelo contrário, no que concerne ao item 12 ("O estilo de gestão carateriza-se pela segurança, conformidade e previsibilidade"), bem como aos itens 1 e 11, a média das respostas encontra-se ligeiramente mais próxima do "nem concordo nem discordo" (oscilando entre os 3,23 e os 3,29), revelando que estas são as características menos dominantes e que geram uma concordância menos expressiva por parte dos profissionais.

Além disso, a **Tabela 7** corrobora os dados da **Tabela 6**, na medida em que se destaca igualmente a Cultura de Mercado, que apresenta a média mais elevada (3,56), demonstrando que a amostra concorda, de forma mais expressiva, que a instituição se encontra dominantemente orientada para os resultados e para a competitividade. Pelo contrário, as Culturas de Clã (3,38),

de Hierarquia (3,37) e de Adhocracia (3,36) apresentam valores médios ligeiramente inferiores e muito semelhantes entre si. Isto indica que dinâmicas como o sentido de família e mentoria (Clã), o controlo e estruturação (Hierarquia) e o dinamismo e risco (Adhocracia), embora presentes, são percecionadas com menor intensidade face à cultura de mercado.

Por fim, a observação da tabela permite ainda verificar que os valores de assimetria e curtose de todos os perfis culturais se encontram dentro dos limites da normalidade. De forma igual, os coeficientes do Alfa de Cronbach (situados entre 0,60 e 0,80) revelam que os quatro tipos de cultura possuem a consistência interna adequada para prosseguir com a análise dos dados.

Apesar de o valor do alfa da dimensão Cultura de Hierarquia ser mais baixo em comparação com os restantes ($\alpha = 0,60$), é importante referir que, de acordo com DeVellis (1991), um alfa de 0,60 pode ser considerado aceitável em alguns estudos das ciências sociais, desde que os resultados sejam interpretados com cautela. Adicionalmente, importa notar que o reduzido número de itens destas dimensões torna expectável a obtenção de valores de alfa mais baixos, ainda que, neste caso, estes se apresentem dentro de níveis adequados.

Tabela 7. Alfa de Cronbach e Estatísticas Descritivas relativas aos quatro tipos de cultura da escala da Cultura Organizacional

Tipos de Cultura Organizacional	Média (Desvio Padrão)	Assimetria	Curtose	Alfa de Cronbach
1. Cultura de Clã (Itens 1, 5 e 9)	3,38 (0,82)	- 0,63	0,18	0,79
2. Cultura de Adhocracia (Itens 2, 6 e 10)	3,36 (0,87)	- 0,66	- 0,24	0,80
3. Cultura de Mercado (Itens 3, 7 e 11)	3,56 (0,81)	- 0,56	- 0,10	0,77
4. Cultura de Hierarquia (Itens 4, 8 e 12)	3,37 (0,69)	- 0,77	1,72	0,60

A **Tabela 8** apresenta as estatísticas descritivas dos itens da escala de Suporte Organizacional Percebido (SOP) na sua forma original. Importa salientar que os itens 2, 3, 5 e 7 encontram-se formulados pela negativa (sinalizados como "Invertido"). Nestes casos, médias inferiores ao ponto central da escala (3,00) indicam discordância face à afirmação negativa, o que se traduz, na prática, numa perceção positiva de suporte.

A análise da tabela revela que as organizações dos inquiridos demonstram pontos fortes ao nível do suporte, tanto na dimensão afetiva como na dimensão cognitiva. De forma destacada, o Item 1 apresenta a média mais elevada da escala (3,36), evidenciando que os colaboradores sentem que o seu contributo para o bem-estar institucional é valorizado. Em convergência com este aspeto positivo, os itens invertidos apresentam as médias mais baixas, ou seja, os inquiridos tendem a discordar que a organização ignore os seus protestos (Item 3) ou que demonstre muito pouca preocupação (Item 7). A conjugação destes resultados sugere que, numa perspetiva de escuta ativa e apoio diário, os profissionais sentem-se genericamente respeitados

pelas suas organizações.

Por outro lado, os itens referentes à valorização da realização profissional (Item 8) e à preocupação com a satisfação do colaborador (Item 6) apresentam médias ligeiramente abaixo do ponto neutro. Esta diferença de resultados mostra que as organizações funcionam bem numa perspetiva de apoio diário, mas falham no desenvolvimento futuro dos profissionais.

Por fim, constata-se ainda que todos os itens apresentam valores de assimetria (entre -0,41 e -0,12) e curtose (entre -0,91 e -0,06) perfeitamente enquadrados nos parâmetros de referência, confirmando a normalidade da distribuição da amostra. O valor do Alfa de Cronbach atesta a excelente consistência interna da escala, fixando-se num nível muito bom (0,878).

Tabela 8. Alfa de Cronbach e Estatísticas Descritivas relativas aos itens da escala do Suporte Organizacional Percebido

Itens Escala Suporte Organizacional Percebido	**Média (Desvio Padrão)**	**Assimetria**	**Curtose**	**Alfa de Cronbach**
1. A organização/instituição valoriza o meu contributo para o bem-estar institucional.	3,36 (0,93)	- 0,37	- 0,23	
2. A organização/instituição não aprecia devidamente o meu esforço profissional (Invertido).	2,76 (1,13)	- 0,12	- 0,91	
3. A organização/instituição ignora os meus protestos (Invertido).	2,61 (0,98)	- 0,32	- 0,21	
4. A organização/instituição preocupa-se realmente com o meu bem-estar.	3,09 (0,96)	- 0,37	- 0,06	
5. Mesmo que desempenhasse o meu trabalho o melhor possível, a organização/instituição não iria aperceber-se (Invertido).	2,72 (1,02)	- 0,33	- 0,29	
6. A organização/instituição preocupa-se com a minha satisfação profissional.	2,98 (1,0)	- 0,41	- 0,45	
7. A organização/instituição demonstra muito pouca preocupação por mim (Invertido).	2,62 (1,04)	- 0,38	- 0,44	
8. A organização/instituição preza a minha realização profissional.	2,93 (1,05)	- 0,29	- 0,63	
				0,878

Relativamente à **Tabela 9**, os dados demonstram que os inquiridos conseguem gerir de forma globalmente positiva as duas esferas das suas vidas. Deste modo, na dimensão de Enriquecimento, as respostas médias aproximam-se do "concordo",

sendo possível afirmar que os profissionais sentem um ganho recíproco. Destaca-se o facto de os inquiridos sentirem que estão de melhor humor devido ao seu trabalho (item 14) e de afirmarem que a sua vida pessoal lhes dá energia para a profissão (item 13).

Em contrapartida, no que diz respeito ao conflito, os inquiridos discordaram fortemente da ideia de que os seus problemas pessoais afetam o seu trabalho. Isto é perfeitamente visível nas médias baixas, que demonstram que não lhes é difícil trabalhar por causa de assuntos pessoais (item 9) e que o seu trabalho não é prejudicado por essa esfera (item 10).

Importa referir também que o impacto no sentido inverso (do trabalho para a vida pessoal) também é gerido de forma bastante positiva. Embora seja a área onde se regista um ligeiro atrito comparativamente aos restantes itens, o nível de conflito demonstrado continua a ser reduzido. Com médias situadas abaixo do ponto neutro da escala, os inquiridos tendem a discordar que o seu trabalho dificulte significativamente a vida pessoal (item 1) ou que os leve a negligenciar necessidades pessoais devido à sua profissão (item 2). Isto reforça a conclusão de que a amostra consegue proteger e separar ambas as esferas, mantendo um equilíbrio saudável.

Tabela 9. Alfa de Cronbach e Estatísticas Descritivas relativas aos itens da escala do Equilíbrio Vida-Trabalho

Itens Escala Equilíbrio Vida-Trabalho	Média (Desvio Padrão)	Assimetria	Curtose	Alfa de Cronbach
1. O meu trabalho dificulta a vida pessoal.	2,89 (1,11)	- 0,06	- 1,04	
2. Negligencio necessidades pessoais por causa do trabalho.	2,80 (1,00)	0,25	- 0,59	
3. Ponho a vida pessoal em standby por causa do trabalho.	2,77 (1,08)	0,35	- 0,89	
4. Deixo de realizar atividades pessoais por causa do trabalho.	2,40 (0,98)	0,56	0,01	
5. A minha vida pessoal é prejudicada pelo trabalho.	2,52 (1,03)	0,52	- 0,18	
6. Preciso de fazer um grande esforço para conciliar o trabalho com atividades fora do trabalho.	2,10 (0,86)	0,67	0,44	
7. Sinto-me demasiado cansado(a) para ser eficaz no trabalho.	1,82 (0,80)	1,32	2,65	

8. É-me difícil trabalhar por causa de assuntos pessoais.	1,64 (0,76)	1,35	2,74
9. O meu trabalho é prejudicado pela minha vida pessoal.	1,66 (0,79)	1,70	4,55
10. O meu trabalho dá-me energia para realizar atividades pessoais.	2,58 (0,93)	0,12	- 0,28
11. Estou de melhor humor no trabalho devido à vida pessoal.	3,26 (1,07)	- 0,41	- 0,63
12. A vida pessoal dá-me energia para o meu trabalho.	3,38 (1,09)	- 0,80	- 0,13
13. Estou de melhor humor devido ao meu trabalho.	3,95 (0,92)	- 1,13	1,65
			0,805

Adicionalmente, a **Tabela 10** sintetiza os resultados das três dimensões do Equilíbrio Vida-Trabalho. A dimensão de Enriquecimento apresenta a média mais elevada (3,30), confirmando que os profissionais sentem um ganho real e uma transferência de energia e emoções positivas entre as duas esferas.

No que diz respeito ao conflito, a Interferência do Trabalho na Vida Pessoal (ITVP) regista uma média de 2,58. Estando abaixo do ponto neutro, este valor indica que o impacto negativo da profissão na vida privada é moderado e globalmente bem gerido pela amostra. Já a Interferência da Vida Pessoal no Trabalho (IVPT) obteve a média mais baixa da escala (1,74), provando a excelente capacidade destes colaboradores em blindarem o seu desempenho profissional face a desgastes do foro íntimo.

Por fim, as três dimensões revelam uma consistência interna fiável e robusta, com Alfas de Cronbach a variar entre o bom (0,800) e o excelente (0,919).

Além disso, é importante referir que se optou por juntar as dimensões de Interferência do Trabalho na Vida Pessoal (ITVP) e da Vida Pessoal no Trabalho (IVPT) numa única variável global de conflito e interferência. Esta decisão apoia-se no estudo de Greenhaus e Beutell (1985), que encaram este fenómeno essencialmente como uma incompatibilidade mútua entre papéis. Segundo os mesmos, a direção da interferência é muitas vezes secundária, sendo percecionada apenas quando o indivíduo tem de dar resposta à pressão. Por isso, a avaliação do equilíbrio vida-trabalho ganha em abranger ambos os sentidos (Greenhaus &

Beutell, 1985).

Além disso, esta única dimensão de conflito/interferência simplifica a análise e torna os resultados mais fáceis de interpretar, permitindo avaliar o conflito global da amostra de forma completa e sem perder o rigor teórico, já que apresenta um Alfa de Cronbach robusto e confiável de 0,904.

Tabela 10. Alfa de Cronbach e Estatísticas Descritivas relativas às três dimensões da escala de Equilíbrio Vida-Trabalho

Dimensões	Média (Desvio Padrão)	Assimetria	Curtose	Alfa de Cronbach
1. ITVP (Itens 1, 2, 3, 4, 5 e 6)	2,58 (0,85)	0,30	- 0,42	0,912
2. IVPT (Itens 8, 9, 10 e 11)	1,74 (0,72)	1,65	4,33	0,919
3. Enriquecimento (Itens 3, 7 e 11)	3,30 (0,79)	- 0,53	0,06	0,80

Por fim, a **Tabela 11** sintetiza as estatísticas descritivas globais de todos os construtos do estudo. Estando a robustez psicométrica de todas as variáveis assegurada, reúnem-se as condições estatísticas ideais para avançar para os testes de normalidade das mesmas.

Tabela 11. Estatísticas Descritivas relativas aos itens dos construtos e respetivas dimensões

Construtos	Número de Itens	Média (Desvio Padrão)	Assimetria	Curtose
Cultura Organizacional	**12**	**3,42 (0,64)**	**- 0,88**	**1,52**
(Dimensão Características dominantes)	4	3,57 (0,64)	- 0,93	1,88
(Dimensão Liderança Organizacional)	4	3,39 (0,78)	- 0,97	1,08
(Dimensão Gestão de Colaboradores)	4	3,30 (0,68)	- 0,57	0,77
Suporte Organizacional Percebido	**8**	**3,21 (0,75)**	**- 0,51**	**0,30**
(Dimensão Suporte Afetivo)	4	3,09 (0,83)	- 0,48	0,19
(Dimensão Suporte Cognitivo)	4	3,32 (0,87)	- 0,33	- 0,43

Equilíbrio Vida-Trabalho	**14**	**2,54 (0,51)**	**0,88**	**3,89**
(Dimensão ITVP)	6	2,58 (0,85)	0,30	- 0,42
(Dimensão IVPT)	4	1,74 (0,72)	1,65	4,33
(Dimensão Enriquecimento)	4	3,30 (0,79)	- 0,53	0,06

4.3. Teste de Normalidade das Variáveis

Logo após a caraterização das variáveis do estudo, torna-se essencial avaliar a sua normalidade. Este passo serve para confirmar se os dados recolhidos se ajustam a uma distribuição normal, o que acontece quando estes se distribuem de forma equitativa e simétrica em ambos os lados da frequência mais elevada (Saunders et al, 2007).

Visualmente, esta forma de distribuição simétrica traduz-se na clássica curva em sino (Saunders et al, 2007). A verificação desta condição é muito relevante, uma vez que vários métodos estatísticos assumem a normalidade das variáveis (Marôco & Garcia-Marques, 2006; Saunders et al, 2007).

O desvio à normalidade pode também ser avaliado através da assimetria e da curtose (Kline, 2016). Na literatura, os critérios de referência variam. Ghasemi e Zahediasl (2012) consideram uma distribuição aproximadamente normal quando estes valores se encontram entre -1,96 e +1,96.

Por outro lado, Kline (2016) sugere um intervalo ideal situado entre -1 e +1. Ainda assim, o mesmo autor nota que, na prática, limites absolutos de até 2 para a assimetria e 4 para a curtose podem ser perfeitamente utilizados.

Neste sentido, avaliada a normalidade através da análise gráfica (histograma com curva normal, como é possível visualizar na **Figura 2**, **Figura 3** e **Figura 4**, e a assimetria e curtose como é possível verificar na **Tabela 11**, os valores sugerem que as escalas e as dimensões utilizadas no presente estudo se aproximam de uma distribuição típica normal.

Figura 2. Histograma com curva normal da Cultura Organizacional.

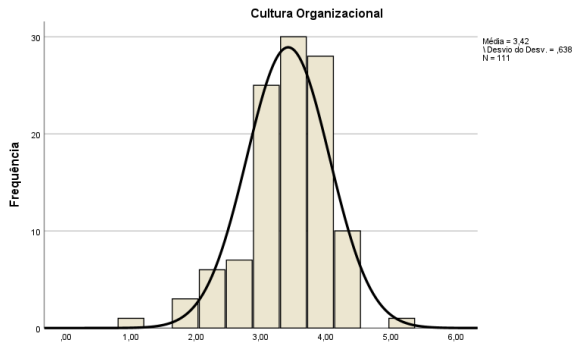


Figura 3. Histograma com curva normal do Suporte Organizacional Percebido.

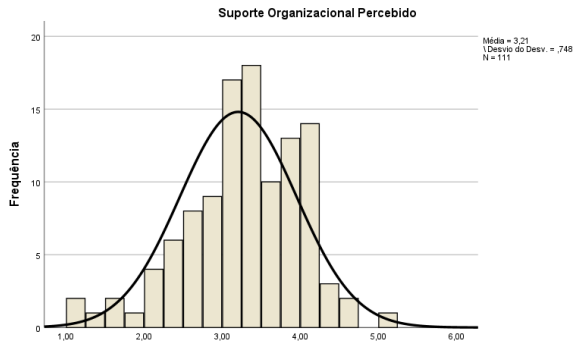
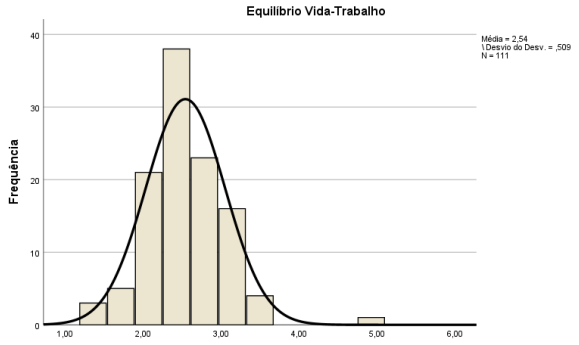


Figura 4. Histograma com curva normal do Equilíbrio Vida-Trabalho



4.4. Correlações entre Variáveis

Para perceber como as variáveis do estudo se relacionam, aplicou-se o coeficiente de correlação de Pearson. Este teste estatístico indica a direção da ligação (se é positiva ou negativa) e a respetiva força, através de valores que variam entre -1 e +1.

A avaliação da intensidade destas correlações seguiu os intervalos definidos por Cohen (1988):

0,10 < r < 0,29: correlação fraca (pequena);

0,30 < r < 0,49: correlação moderada (média);

0,50 < r < 1: correlação forte (grande);

Neste sentido, foram analisadas as possíveis correlações entre as variáveis demográficas e profissionais e as restantes dimensões e escalas da cultura organizacional, do suporte organizacional percebido e do equilíbrio vida-trabalho.

Para facilitar a análise dos dados, e com base em Gajendran e Harrison (2007), a amostra foi agrupada em duas categorias:

trabalhadores em regime híbrido de baixa intensidade (até dois dias de trabalho remoto por semana) e trabalhadores em regime híbrido de alta intensidade (três ou mais dias de trabalho remoto por semana).

Assim, toda a análise feita neste subcapítulo e nos seguintes foi realizada com base nesta divisão.

Além disso, o construto do equilíbrio vida-trabalho foi também dividido em duas dimensões diferentes, sendo elas o enriquecimento e o conflito. Optou-se por esta divisão pois Carlson et al. (2006) comprovaram que as dimensões de enriquecimento são estatisticamente separadas das dimensões de conflito. Ou seja, uma pessoa pode pontuar alto em conflito e, simultaneamente, pontuar alto em enriquecimento (Carlson et al., 2006).

Assim, além de permitir fazer uma análise mais aprofundada, verdadeira e rigorosa do fenómeno equilíbrio vida-trabalho, também nos aproximamos metodologicamente de autores importantes como Carlson et al. (2006).

Tabela 12. Matriz de Correlações

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Idade	-											
2. Género	- 0,433**	-										
3. Setor da organização	**- 0,698****	0,205*	-									
4. Intensidade de Trabalho Híbrido	**- 0,397****	**0,330****	**0,358****	-								
5. Regime preferido	- 0,084	0,096	0,017	0,122	-							
6. Cultura de Clã (Cultura da Organização)	0,019	- 0,044	0,003	- 0,025	0,311*	-						
7. Cultura Adhocrática (Cultura da Organização)	- 0,108	0,000	0,138	0,126	0,407**	0,773**	-					
8. Cultura de Mercado (Cultura da Organização)	- 0,166	0,122	**0,266****	0,113	0,121	**0,331****	**0,420****	-				
9. Cultura de Hierarquia (Cultura da Organização)	- 0,020	0,040	0,027	0,045	**0,228***	**0,674****	**0,480****	**0,405****	-			
10. Suporte Organizacional Percebido	**- 0,266****	0,116	**0,263****	**0,255****	**0,265****	**0,557****	**0,582****	0,106	**0,376****	-		
11. Enriquecimento Vida-Trabalho.	- 0,203*	0,077	0,164	0,184	**0,271****	**0,517****	**0,505****	**0,221***	**0,323****	**0,476****	-	
12. Conflito Vida-Trabalho	- 0,091	0,064	0,017	0,017	- 0,207*	- 0,186	- 0,229*	0,167	- 0,15	- 0,224*	0,143	-

Nota: *Correlação < 0,05; **Correlação < 0,01

A **Tabela 12** expõe a matriz de correlações entre as variáveis analisadas. Para uma correta interpretação destes resultados, importa reter que a análise se baseia nos níveis de significância, em que dois asteriscos indicam associações altamente significativas ($p < 0,01$) e um asterisco sinaliza associações significativas ($p < 0,05$).

Iniciando a leitura pelas características sociodemográficas, constata-se que a idade possui as correlações negativas mais expressivas do modelo. Mais concretamente, o valor obtido com o setor da organização ($r = -0,698$, $p < 0,01$) revela que a população mais velha da amostra se concentra na função pública, considerando a codificação utilizada na base de dados. Por outro lado, os dados mostram que são as gerações mais novas que recorrem mais ao trabalho híbrido intensivo (três ou mais dias de trabalho remoto por semana) ($r = -0,397$, $p < 0,01$), registando também o mesmo uma maior prevalência no setor privado ($r = 0,358$).

Transpondo a análise para o contexto organizacional, verifica-se que a intensidade do trabalho híbrido se correlaciona positivamente com o suporte organizacional percebido ($r = 0,255$, $p < 0,01$). Neste domínio, o SOP aproxima-se com particular evidência da Cultura Adhocrática ($r = 0,582$, $p < 0,01$) e da Cultura de Clã ($r = 0,557$, $p < 0,01$). Na prática, isto significa que um ambiente de trabalho centrado na colaboração e na inovação se traduz numa perceção de apoio substancialmente superior por parte da instituição.

Já na variável do setor da organização, verifica-se que o setor privado apresenta correlação com a cultura de mercado ($r = 0,266$, $p < 0,01$), mais focada na competitividade e nos resultados imediatos. Por outro lado, apresenta também uma correlação semelhante com o suporte organizacional percebido, demonstrando que este setor tem uma maior capacidade para apoiar os seus profissionais ($r = 0,263$, $p < 0,01$).

Adicionalmente, verificamos que o Enriquecimento Vida-Trabalho apresenta associações muito robustas quer com a Cultura de Clã ($r = 0,517$, $p < 0,01$), quer com a Cultura Adhocrática ($r = 0,505$, $p < 0,01$), crescendo também perante níveis elevados de SOP ($r = 0,476$, $p < 0,01$). Paralelamente, o facto de o colaborador exercer funções no regime de trabalho da sua preferência atua como um claro facilitador do enriquecimento entre ambas as esferas ($r = 0,271$, $p < 0,01$).

Por fim, ao observar a dimensão do conflito vida-trabalho, torna-se relevante sublinhar que o mesmo diminui significativamente na presença de uma Cultura Adhocrática ($r = -0,229$) e de níveis consistentes de SOP ($r = -0,224$). Nesta mesma linha, o alinhamento com o regime de trabalho desejado e preferido regista uma associação semelhante ($r = -0,207$), provando que a flexibilidade e o suporte funcionam, de facto, como verdadeiras barreiras contra o conflito e stress sentido pelo profissional.

4.5. Análise de Resultados

Passando agora para a análise dos resultados e consequentes testes, a Hipótese 1 pressupunha que trabalhar mais dias a partir de casa (regime híbrido intensivo) traria melhores níveis de Equilíbrio Vida-Trabalho. Para o verificar, foi realizado um Teste t de Student para amostras independentes, separando a análise entre o conflito e o enriquecimento para comparar os dois níveis

de intensidade do regime híbrido.

No domínio do conflito, os indicadores não revelam qualquer impacto resultante da carga remota. Com médias de 2,23 (trabalho híbrido moderado) e 2,25 (trabalho híbrido intensivo), os dados comprovam a inexistência de diferenças relevantes (t = -0,179; p = 0,858), como é possível ver na **Tabela 13**. Fica assim demonstrado que a quantidade de dias em teletrabalho não agrava nem atenua o atrito reportado pelos colaboradores.

Por outro lado, em relação ao enriquecimento, verificamos na **Tabela 13** que a passagem para um regime híbrido intensivo se reflete numa média superior (3,48) face à do regime moderado (3,18), traduzindo-se numa diferença marginalmente significativa (t = -1,957; p = 0,053)

O balanço desta análise dita, assim, a aceitação parcial da primeira hipótese. A intensidade do teletrabalho falha como redutora de conflito, mas afirma-se como um provável impulsionador do enriquecimento mútuo, sugerindo que trabalhar mais dias em casa potencia a transferência de aspetos positivos do trabalho para a vida privada e vice-versa.

Tabela 13. Comparação dos níveis de conflito e enriquecimento em função do regime híbrido (moderado vs. intensivo).

Dimensão	Regime Híbrido	*N*	Média (*DP*)	*t*	*p*
Conflito	Moderado	70	2,23 (0,69)	- 0,179	0,858
	Intensivo	41	2,25 (0,67)		
Enriquecimento	Moderado	70	3,18 (0,82)	- 1,957	0,053
	Intensivo	41	3,48 (0,69)		

Em relação à Hipótese 2, a mesma pressupunha que trabalhar no setor público traria melhores níveis de Equilíbrio Vida-Trabalho face aos colegas do setor privado. Para o verificar, e à semelhança da H1, foi realizado um teste t de Student para amostras independentes, separando a análise entre o conflito e o enriquecimento para comparar os dois setores de atividade da amostra.

No domínio do conflito, os indicadores não revelam qualquer impacto resultante do tipo de organização. Com médias de 2,23 (público) e 2,26 (privado), os dados comprovam a inexistência de diferenças relevantes (t = -0,18; p = 0,860), como é possível ver na **Tabela 14**. Fica assim demonstrado que a natureza da entidade empregadora não agrava nem atenua o atrito reportado pelos colaboradores.

Por outro lado, em relação ao enriquecimento, verificamos na **Tabela 14** que a pertença ao setor privado se reflete numa média superior (3,44) face à do setor público (3,18), contrariando a direção inicialmente prevista. Contudo, traduz-se numa diferença que não atinge a significância estatística exigida (t = -1,74; p = 0,085), tendo, portanto, uma significância marginal.

O balanço desta análise dita, assim, a rejeição da segunda hipótese. O setor de atividade falha como elemento diferenciador do conflito e não se confirma como uma vantagem para o enriquecimento na função pública, sugerindo que o nível de equilíbrio e transferência de energias positivas depende de dinâmicas internas de cada empresa e não do rótulo público ou privado.

Tabela 14. Comparação dos níveis de conflito e enriquecimento em função do setor da organização (público vs. privado).

Dimensão	Setor	*N*	Média (*DP*)	*t*	*p*
Conflito	Público	61	2,23 (0,69)	- 0,177	0,860
	Privado	50	2,25 (0,67)		
Enriquecimento	Público	61	3,17 (0,82)	- 1,763	0,085
	Privado	50	3,43 (0,69)		

4.5.1. Análise da Mediação

Para analisar as Hipóteses 3 e 4, utilizou-se a macro PROCESS v5.0 de Andrew F. Hayes (Hayes, 2012), integrada no SPSS. Como este método se baseia na regressão linear, o primeiro passo foi garantir que os dados cumpriam três requisitos fundamentais: homocedasticidade, independência dos resíduos e ausência de multicolinearidade.

Começando pela homocedasticidade, Field (2009, p. 133) indica que "a variância do termo residual deve ser constante", ou seja, devem ter a mesma dispersão e variação. Ao analisar a amostra, confirmou-se este cenário, visto que os resíduos se distribuem de forma regular e sem afastamentos problemáticos da normalidade.

No que concerne ao pressuposto de independência dos resíduos, foi realizado o teste de Durbin-Watson, cuja regra dita que os resultados podem variar de 0 a 4, onde valores de 2 indicam que os resíduos não se correlacionam (Field, 2009; Chagas, 2016). Após a extração dos dados, obtiveram-se os valores de d = 1,907 para o modelo do Conflito e d = 2,096 para o modelo do Enriquecimento. Conclui-se, assim, que os resíduos são independentes em ambas as análises, dada a grande proximidade dos resultados ao valor de referência.

O último passo da validação incidiu sobre a multicolinearidade, para garantir que as variáveis independentes não estavam fortemente correlacionadas entre si (Field, 2009). Seguindo os critérios de Field (2009), confirmou-se que os valores de Tolerância (T) são superiores a 0,10 e os valores de VIF mantêm-se abaixo de 10. Sem anomalias nestes indicadores, os dados provaram estar prontos para o teste final das hipóteses.

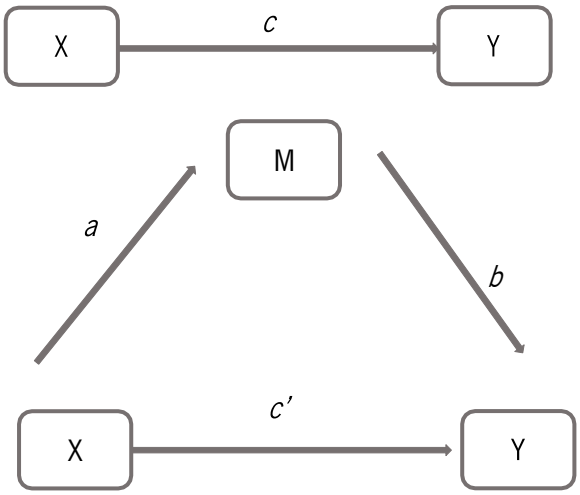
Assim sendo, a análise de mediação é utilizada quando um investigador procura compreender, explicar ou testar uma hipótese sobre como ou através de que processo ou mecanismo uma variável influencia a outra (Igartua & Hayes, 2021). Assim, consiste na introdução de uma terceira variável que intervém e explica a relação entre a variável independente e a variável dependente, ou seja, a variável independente (X) influencia a variável mediadora (M) que, por sua vez, afeta a variável dependente (Y) (Deming et al., 2017).

Deste modo, Marôco (2021) postula que se verifica a existência de uma variável mediadora quando:

i. existe uma relação significativa entre a variável independente (X) e a variável mediadora;
ii. a variável mediadora possui um efeito significativo sobre a variável dependente (Y);
iii. a adição da variável mediadora ao modelo, reduz a importância da variável independente no modelo.

A **Figura 5** ilustra os caminhos necessários para a ocorrência do processo de mediação simples.

Figura 5. Modelo Conceptual de Mediação Simples



Fonte: (Igartua & Hayes, 2021)

Legenda:

a: Efeito de X em M

b: Efeito de M em Y

c: Efeito Total de X em Y

c': Efeito Direto de X em Y

Deste modo, para testar a Hipótese 3 (H3), e à semelhança do procedimento adotado nas análises anteriores, o construto do Equilíbrio Vida-Trabalho foi desdobrado nas suas duas dimensões: o Enriquecimento e o Conflito.

A análise da mediação no modelo de Enriquecimento envolve a avaliação de uma sequência de caminhos causais. Inicialmente, avalia-se a relação entre a intensidade do trabalho híbrido (X) e o enriquecimento (Y), o que corresponde ao caminho c (efeito total). Seguidamente, analisa-se se a variável X influencia o suporte organizacional percebido (M), o caminho a, e se este suporte, por sua vez, impacta o enriquecimento (Y), o caminho b. A prova final do modelo ocorre quando observamos o caminho c' (o efeito direto), para verificar o comportamento da relação entre X e Y na presença do mediador.

Tradicionalmente, a validação de um modelo de mediação estava dependente da significância obrigatória do efeito total (caminho c) (Baron & Kenny, 1986). Não obstante, a literatura mais recente, inclusive alguma pertencente ao criador da extensão PROCESS, demonstra que a prova fundamental da mediação reside na significância do Efeito Indireto, verificável através do

método de *bootstrapping* (Zhao et all., 2010; Deming et al., 2017; Hayes, 2018; Igartua & Hayes, 2021). Ou seja, mesmo que o caminho c falhe, a mediação ainda é possível de se verificar.

Aplicando o Modelo 4 da extensão PROCESS (Hayes, 2012), os dados revelam precisamente este cenário. A análise demonstrou que o efeito total (caminho *c*) não é, por si só, estatisticamente significativo (p = 0,053). Contudo, o Efeito Indireto provou ser estatisticamente válido (com recurso a 5000 amostras *bootstrap*), uma vez que o seu intervalo de confiança exclui o zero, confirmando a ponte criada pelo mediador. Em simultâneo, o coeficiente *c'* (efeito direto) manteve a sua não-significância (p = 0,444) na presença do suporte organizacional. Além disso, os caminhos *a* e *b* mostraram-se estatisticamente significativos.

Confirma-se, deste modo, a ocorrência de uma mediação total ou "mediação apenas indireta" segundo Zhao et al. (2010), na medida em que, se o efeito indireto é significativo, mas o efeito direto não é, estamos perante uma "mediação apenas indireta".

Isto prova que a intensidade do trabalho híbrido apenas afeta o enriquecimento através da presença do suporte organizacional percebido, o que, na prática, significa que pertencer ao grupo que realiza mais dias de teletrabalho não enriquece a vida do colaborador de forma automática ou direta, devendo-se o enriquecimento superior deste grupo exclusivamente ao facto de experienciarem um maior suporte por parte da organização. Os resultados podem ser consultados na **Tabela 15.**

Tabela 15. Resultados da Análise de Mediação para o modelo do Enriquecimento (H3)

Caminho	Coeficiente	Erro Padrão	IC 95%	*t*-teste (*p-valor*)	Teste *F*	R^2
***c* (Efeito Total)**	*c* = 0,30	0,15	[-0,04; 0,60]	t = 1,96 (p = 0,053)	F = 3,83	0,03
a (X – M)	*a* = 0,39	0,14	[0,11; 0,68]	t = 2,76 (p = 0,007)	F = 7,59	0,07
b (M – Y)	*b* = 0,48	0,09	[0,30; 0,67]	t = 5,26 (p < 0,001)*	F = 16,21*	0,23
c' (Efeito direto)	*c'* = 0,11	0,14	[-0,17; 0,39]	t = 0,77 (p = 0,444)		
Efeito Indireto	0,19	0,07	[0,06; 0,34]			

Nota: (*) Estatisticamente significativo no nível de significância p<0,001

Seguidamente, a análise da dimensão do Conflito foi também testada com base na mesma estrutura metodológica, através do Modelo 4 da macro PROCESS (Hayes, 2012), no SPSS. Os resultados da **Tabela 16** revelam de imediato que o efeito total da intensidade do teletrabalho sobre o conflito (caminho c) não é, por si só, estatisticamente significativo (p = 0,858).

Contudo, tal como a dimensão do Enriquecimento, a validade do modelo evidencia-se quando olhamos para as vias indiretas.

Os dados confirmam que a intensidade do trabalho híbrido afeta positivamente o suporte organizacional (caminho *a*; $p = 0,007$). Mais importante ainda, este suporte exerce um impacto negativo e significativo no conflito (caminho $b = -0,22$; $p = 0,013$).

A análise por *bootstrapping* (gerado com recurso a 5000 amostras) confirma a validade deste mecanismo, apresentando um Efeito Indireto de -0,09 com um intervalo de confiança de [-0,21; -0,09], que exclui o zero. Como a inclusão do mediador manteve a não-significância do efeito direto (caminho *c'*; $p = 0,413$), o modelo dita uma mediação total ou "mediação apenas indireta" (Zhao et al., 2010).

Na prática, isto significa que pertencer ao grupo que realiza mais dias de teletrabalho não diminui o conflito de forma direta. Ou seja, o menor conflito sentido deve-se exclusivamente ao facto de experienciarem um maior suporte organizacional, que atua como um escudo protetor.

Tabela 16. Resultados da Análise de Mediação para o modelo do Conflito (H3)

Caminho	Coeficiente	Erro Padrão	IC 95%	*t*-teste (*p-valor*)	Teste *F*	R^2
***c* (Efeito Total)**	c = 0,024	0,15	[-0,24; 0,29]	t = 0,79 (p = 0,858)	F = 0,03	0,00
a (X – M)	a = 0,39	0,14	[0,11; 0,68]	t = 2,76 (p = 0,007)	F = 7,59	0,07
b (M – Y)	b = - 0,22	0,09	[- 0,40; - 0,05]	t = - 2,53 (p < 0,01)*	F = 3,21*	0,06
c' (Efeito direto)	c' = 0,11	0,14	[-0,16; 0,38]	t = 0,82 (p = 0,413)		
Efeito Indireto	- 0,09	0,05	[- 0,21; - 0,09]			

Nota: (*) Estatisticamente significativo no nível de significância p<0,001

Em suma, a análise conjunta dos modelos de Enriquecimento e de Conflito permite concluir que a Hipótese 3 (H3) é totalmente suportada. Os resultados demonstram a existência de uma mediação total, ou "mediação apenas indireta" (Zhao et al., 2010), em ambas as dimensões do equilíbrio vida-trabalho. Fica assim provado empiricamente que a intensidade do trabalho híbrido, ou seja, trabalhar mais dias de forma remota, por si só, não é suficiente para melhorar o EVT dos colaboradores.

Por fim, a avaliação da Hipótese 4 (H4) centrou-se no potencial papel mediador da Cultura de Clã na relação entre a intensidade do trabalho híbrido e o enriquecimento. A análise do efeito total (caminho *c*) revelou um valor de 0,30 ($p = 0,053$), o que sugere, numa primeira leitura, a inexistência de um impacto claro do aumento da intensidade do trabalho híbrido. A análise das vias internas confirma que a mediação não ocorre.

Os dados mostram que a intensidade do trabalho híbrido não altera a perceção de uma cultura de clã (caminho *a*; p =

0,795). No entanto, a cultura de clã afeta de forma bastante positiva e significativa o enriquecimento (caminho b = 0,50; p < 0,001). Como a primeira ligação causal falha, o Efeito Indireto é nulo, com o intervalo de confiança a 95% [-0,19; 0,13] a incluir o zero. Como consequência, não existe mediação.

O aspeto mais relevante desta análise surge no efeito direto (caminho *c'*). Com a introdução da cultura de clã no modelo, a relação isolada entre a intensidade do trabalho híbrido e o enriquecimento ganhou significância estatística (c' = 0,32; p = 0,016). De acordo com Zhao et al. (2010), este cenário configura um caso de não-mediação apenas direta. Segundo o mesmo, isto ocorre quando apenas o efeito direto é significativo e o efeito indireto não é significativo. Isto prova que a cultura de clã não é o canal mediador e transmissor desta relação.

Contudo, os autores defendem que este resultado sugere fortemente a existência de outros mediadores omitidos (Zhao et al., 2010). Ou seja, o trabalho híbrido aumenta o enriquecimento, mas fá-lo através de outros mecanismos não contemplados nesta hipótese. Como se verificou na H3, o suporte organizacional percebido é um desses mecanismos.

Assim, a inclusão da cultura de clã no modelo permitiu explicar uma parte importante do enriquecimento (R^2 = 0,31), reduzindo a variância residual dos dados. Segundo Zhao et al. (2010), esta clarificação do modelo é fundamental, uma vez que o efeito direto é definido pelos mesmos como a "parte "não explicada" da relação entre X e Y" (p. 199). Assim, ao reduzir esta variância não explicada através da cultura de clã, o modelo ganhou a precisão necessária para que o impacto direto do trabalho híbrido, que se encontrava anteriormente oculto, se revelasse finalmente significativo.

Os resultados encontram-se detalhados na **Tabela 17.**

Tabela 17. Resultados da Análise de Mediação para o modelo do Enriquecimento (H4)

Caminho	Coeficiente	Erro Padrão	IC 95%	*t*-teste (*p-valor*)	Teste *F*	R^2
***c* (Efeito Total)**	c = 0,30	0,15	[-0,04; 0,60]	t = 1,96 (p = 0,053)	F = 0,03	0,03
a (X – M)	a = - 0,04	0,16	[- 0,36; 0,28]	t = - 0,26 (p = 0,795)	F = 0,07	0,00
b (M – Y)	b = 0,50	0,08	[0,35; 0,65]	t = 6,51 (p < 0,001)*	F = 1,94	0,31
c' (Efeito direto)	c' = 0,32	0,13	[0,06; 0,58]	t = 2,46 (p = 0,016)		
Efeito Indireto	- 0,02	0,08	[- 0,19; 0,13]			

Nota: (*) Estatisticamente significativo no nível de significância p<0,001

A análise final incidiu sobre o papel mediador da Cultura de Clã na relação entre a intensidade do teletrabalho e o conflito

vida-trabalho. À semelhança do modelo anterior, os dados relembram que o efeito total da intensidade no conflito (caminho *c*) não apresenta qualquer significância estatística (*c* = 0,024; *p* = 0,858).

A exploração das vias indiretas confirmou a rejeição imediata do mecanismo de mediação. Como atestado na H3, a intensidade do trabalho híbrido não influencia a perceção da cultura de clã (caminho *a*; *p* = 0,795). Adicionalmente, o impacto da cultura de clã na redução do conflito (caminho *b*) não atingiu o limiar de significância estatística, apresentando um p-valor marginal (*b* = -0,15; *p* = 0,052). Adicionalmente, a análise por *bootstrapping* ditou a nulidade do Efeito Indireto, apresentando um intervalo de confiança a 95% [-0,05; 0,07] que inclui o valor zero.

Ao contrário do cenário da hipótese anterior, a introdução da cultura de clã neste modelo não gerou qualquer alteração na relação principal. O efeito direto da intensidade do trabalho híbrido no conflito (caminho *c'*) manteve-se claramente não significativo (*c'* = 0,02; *p* = 0,895), provando a ausência de qualquer relação subjacente.

Conclui-se, portanto, a rejeição da hipótese de mediação. Na prática, os dados, como é possível verificar na **Tabela 18**, evidenciam que trabalhar mais dias de forma remota não agrava nem alivia o conflito de forma isolada, e a cultura de clã não assume qualquer papel de ponte ou mediação nesta dinâmica.

Tabela 18. Resultados da Análise de Mediação para o modelo do Conflito (H4)

Caminho	Coeficiente	Erro Padrão	IC 95%	*t*-teste (*p-valor*)	Teste *F*	R^2
***c* (Efeito Total)**	*c* = 0,024	0,15	[-0,24; 0,29]	t = 0,79 (p = 0,858)	*F* = 0,03	0,00
***a* (X – M)**	*a* = - 0,04	0,16	[- 0,36; 0,28]	t = - 0,26 (p = 0,795)	*F* = 0,07	0,00
***b* (M – Y)**	*b* = - 0,15	0,08	[- 0,31; 0,00]	t = - 1,96 (p = 0,052)	*F* = 1,94	0,03
***c'* (Efeito direto)**	*c'* = 0,02	0,13	[- 0,25; 0,28]	t = 0,13 (p = 0,895)		
Efeito Indireto	0,01	0,03	[- 0,05; 0,07]			

Verifica-se, portanto, a rejeição total da H4, ficando provado empiricamente que a cultura de clã não atua como mediadora entre a intensidade do trabalho híbrido e o conflito e enriquecimento dos colaboradores.

5. Discussão dos Resultados

O presente estudo teve como objetivo compreender o impacto do trabalho híbrido no Equilíbrio Vida-Trabalho dos colaboradores em Portugal, explorando os mecanismos explicativos do Suporte Organizacional Percebido e da Cultura de Clã, bem como o papel diferenciador do setor de atividade. Neste capítulo, será apresentada a discussão dos resultados analisados anteriormente.

A primeira hipótese deste estudo previa que um regime de trabalho híbrido mais intenso levaria a um melhor Equilíbrio Vida-Trabalho. No entanto, os resultados mostram que isto só acontece parcialmente. Isto é, os dados revelam que estar mais dias em casa tem um impacto positivo estatisticamente significativo no enriquecimento de ambas as esferas, mas não tem qualquer impacto significativo na redução do conflito.

O impacto positivo no enriquecimento corrobora as perspetivas de Mamatha e Thoti (2023) e Hossain et al. (2024), que identificam a flexibilidade intrínseca e o controlo de horários como as grandes vantagens do regime híbrido. O facto de as pessoas em regime de trabalho híbrido intensivo (três ou mais dias por semana em trabalho remoto) sentirem um maior enriquecimento pode explicar-se pela permeabilidade das fronteiras que Ashforth, Kreiner e Fugate (2000) argumentam. Segundo estes autores, quando as barreiras entre a vida pessoal e o trabalho são menores, as "microtransições" entre o papel de profissional e o de familiar tornam-se muito mais simples e rápidas. Este baixo contraste entre os diferentes papéis faz com que o colaborador não sinta o peso de uma mudança brusca de ambiente, o que poupa esforço mental e gera enriquecimento entre ambas as esferas (Ashforth, Kreiner & Fugate, 2000).

Para aprofundar este ganho, podemos recorrer à Teoria da Conservação de Recursos (COR) de Hobfoll (1989). Esta teoria defende que o bem-estar depende da capacidade do indivíduo de proteger e acumular recursos valiosos. Num regime híbrido de maior intensidade, a autonomia e a eliminação de viagens e deslocações funcionam como um mecanismo de poupança de recursos finitos, como o tempo e a energia. Como referem Allen et al. (2013), esta reserva de recursos permite ao colaborador ter maior discrição sobre como aplicá-los. Ao reinvestir essa energia "poupada" na vida pessoal, gera-se o aumento do enriquecimento que os dados demonstraram.

Por outro lado, a insignificância estatística encontrada na dimensão do conflito contraria as descobertas de Gajendran e Harrison (2007), que sugeriam que uma alta intensidade de trabalho híbrido (superior a 2,5 dias por semana) reduziria o conflito. Para explicar por que razão estar mais dias em casa não diminui o conflito, a resposta pode residir no "paradoxo da autonomia" evidenciado por Mazmanian et al. (2013). As autoras explicam que, ao utilizarem a tecnologia para "trabalhar em qualquer lugar e a qualquer hora" (Mazmanian et al., 2013, p. 1337), as pessoas acabam por “trabalhar em todo o lado e o tempo todo" (Mazmanian et al., 2013, p. 1337). Ou seja, este regime esbate as fronteiras e leva a que mais trabalho seja embutido naquilo que convencionalmente seriam horas não laborais (Allen et al., 2013; Mazmanian et al., 2013).

Deste modo, as autoras revelam que trabalhar mais dias em casa não diminui a quantidade de obrigações profissionais nem as exigências familiares, simplesmente funde os dois espaços, sobrepondo ambas as esferas (Clark, 2000; Allen et al.,

2013; Mazmanian et al., 2013). Tal como Allen et al. (2013) referem, ao fundir ambos os espaços e esferas, as obrigações de ambos os papéis mantêm-se no mesmo local, ficando o trabalhador mais exposto a interrupções domésticas enquanto tenta cumprir obrigações profissionais e vice-versa.

Como consequência, sem estas "barreiras" de separação, a fronteira torna-se mais permeável, aumentando diretamente as oportunidades para a ocorrência de conflitos. Assim, as dificuldades em desligar apontadas por Hopkins e Bardoel (2023) e o prolongamento da jornada laboral referido por Ishak et al. (2025) mantêm os níveis de interferência e conflito constantes.

Resumindo, a análise à H1 prova que a intensidade do trabalho híbrido, tal como evidenciado por Vacchiano et al. (2024), não deve ser encarada de forma uniformemente prejudicial ou benéfica. Esta dualidade justifica-se pelo facto de o conflito e o enriquecimento serem construtos independentes (Carlson et al., 2006). Assim, os dados demonstram que passar mais dias em teletrabalho é um excelente catalisador de satisfação e vitalidade (enriquecimento), mas é, por si só, insuficiente para atuar como escudo contra o esbatimento mútuo de papéis (conflito).

Em relação à Hipótese 2, os resultados obtidos não corroboram a expectativa teórica inicialmente formulada. Embora não se tenham verificado diferenças estatisticamente significativas entre o setor público e o privado no que toca ao conflito, a dimensão do enriquecimento revelou uma disparidade marginalmente significativa. No global, estes dados contrariam parte da literatura que atribui ao setor público uma vantagem estrutural no equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal.

A ausência de diferenças no conflito indica que o setor de atividade, por si só, poderá não ser um determinante direto do equilíbrio. Este resultado pode ser explicado pela perspetiva de Kossek, Lautsch e Eaton (2006), que defendem que o impacto do trabalho híbrido depende mais do controlo psicológico e da gestão de fronteiras feita pelo próprio trabalhador do que do acesso formal a políticas de flexibilidade. Por outras palavras, a estabilidade ou as regras do setor público não asseguram uma redução do conflito se o colaborador não sentir autonomia ou capacidade para separar os seus papéis profissionais e familiares.

Adicionalmente, a literatura sobre o trabalho híbrido refere que os efeitos são ambivalentes e transversais aos setores. Neste sentido, o trabalho híbrido apresenta efeitos simultaneamente positivos (redução da pressão temporal e do conflito de papéis) e negativos (aumento da ambiguidade e redução do apoio social), refletindo uma reconfiguração das exigências e recursos do trabalho (Sardeshmukh et al., 2012). Esta natureza ambivalente pode contribuir para a ausência de diferenças significativas entre grupos, uma vez que os efeitos tendem a compensar-se.

No que diz respeito ao enriquecimento, o setor privado apresentou uma média superior, apesar de marginalmente significativa. Esta vantagem pode ser explicada pelo papel central da autonomia, uma vez que Sardeshmukh, Sharma e Golden (2012) demonstram que a liberdade de gestão no trabalho remoto é um motor essencial de vigor e energia. Ao priorizar modelos de gestão por objetivos e autonomia individual, o setor privado permite que os colaboradores acumulem recursos psicológicos que são depois transpostos para a esfera familiar, resultando no enriquecimento observado nos dados.

Por outro lado, o trabalho híbrido no setor público enfrenta barreiras burocráticas e culturais. De Vries, Tummers e Bekkers (2019) referem que, embora o trabalho remoto seja promovido como um "conceito mágico" (p. 571), nas instituições públicas, existe um desfasamento entre a retórica promovida e a prática quotidiana dos funcionários. Segundo os autores, a implementação

falha muitas vezes por falta de planeamento e pela ausência de preparação das chefias para este novo paradigma. A realidade é que a transição para o modelo híbrido exige que as lideranças substituam o controlo visual por uma gestão baseada na confiança mútua e em resultados (De Vries, Tummers & Bekkers, 2019). No contexto público, a persistência de uma cultura de controlo e de presença pode limitar a autonomia necessária para gerar o enriquecimento verificado no setor privado.

Assim sendo, a rejeição da H2 prova que o rótulo "Público" ou "Privado" não dita a qualidade do equilíbrio, ficando provado que o verdadeiro enriquecimento não nasce das leis ou da estabilidade teórica do setor, mas sim de uma implementação bem planeada e pensada.

Passando para a terceira hipótese (H3), a mesma previa que o suporte organizacional percebido (SOP) funcionaria como uma ponte entre a intensidade do trabalho híbrido e o Equilíbrio Vida-Trabalho (EVT). Os resultados confirmaram esta ideia de forma total, uma vez que tanto para o enriquecimento como para o conflito, a intensidade do teletrabalho só produz efeitos através do suporte. Isto significa que trabalhar mais dias a partir de casa não melhora o equilíbrio de forma automática, dado que tudo depende de o colaborador sentir que a organização o apoia e valoriza.

Os dados revelam que, isoladamente, ter mais dias de teletrabalho não aumenta o enriquecimento nem reduz o conflito. O impacto positivo ocorre apenas por via indireta, ou seja, quando o regime híbrido é acompanhado por uma perceção de suporte. Esta relação explica-se porque a oferta de flexibilidade é interpretada como um sinal de que a organização valoriza o bem-estar do colaborador, gerando assim a perceção de suporte (Bartel et al., 2012).

Esta conclusão é validada pelo estudo de Bentley et al. (2016), que demonstra que o suporte da empresa é o fator decisivo para que o trabalho híbrido resulte numa melhor conciliação entre a vida pessoal e profissional. Além disso, estudos recentes como os de Artar e Erdil (2024) e Lamprinou et al. (2023) reforçam a consistência desta variável, provando que o suporte organizacional funciona como o mecanismo mediador que liga o trabalho híbrido ao equilíbrio vida-trabalho.

Os resultados reforçam também o que Choi (2020) defende no sentido de que o que o trabalhador sente, concretamente a componente subjetiva do suporte, é muito mais importante para o equilíbrio do que as regras formais da empresa e o tipo de regime de trabalho. No trabalho híbrido, o suporte funciona como um escudo que ajuda a gerir as fronteiras de casa que, sem apoio, poderiam tornar-se uma fonte de conflito e interferência.

Concluindo, a validação da H3 indica que trabalhar mais dias a partir de casa, por si só, não garante um melhor equilíbrio. Este benefício só se concretiza quando acompanhado por uma perceção de apoio da organização. Assim, o suporte organizacional revela-se como a condição essencial para que o regime híbrido produza impactos positivos na vida do colaborador.

Por fim, a quarta e última hipótese (H4) sugeria que a Cultura de Clã exerceria um papel mediador na relação entre a intensidade do trabalho híbrido e o Equilíbrio Vida-Trabalho. No entanto, a análise dos dados levou à rejeição desta hipótese.

Contrariando a premissa baseada em Cegarra-Leiva et al. (2012), que propunha que as práticas de flexibilidade atuariam como geradoras de um ambiente colaborativo e familiar, os resultados demonstram que a intensidade do teletrabalho não altera a perceção de uma Cultura de Clã. Este dado é revelador, pois indica que a cultura organizacional é um construto profundo e intrínseco aos valores da empresa. A atribuição de mais dias de trabalho remoto, embora seja uma política de recursos humanos

útil, não possui, por si só, a capacidade de transformar a organização num ambiente mais colaborativo ou familiar (Thompson et al, 1999; de Vries, 2019).

Apesar de a mediação não se ter confirmado, os dados confirmaram que a Cultura de Clã é um preditor muito forte de enriquecimento, corroborando os achados de Gomes et al. (2024). Por outro lado, ao introduzir a cultura no modelo, a relação direta entre o teletrabalho e o enriquecimento tornou-se significativa.

À luz de Zhao et al. (2010), este cenário configura uma não-mediação apenas direta, o que sinaliza a existência de outros mediadores omitidos. Por outras palavras, o modelo sugere que uma maior intensidade de trabalho híbrido gera efetivamente enriquecimento, mas não o faz através da cultura da empresa. Este impacto parece ocorrer através de mecanismos mais diários e visíveis, como o Suporte Organizacional Percebido, tal como ficou comprovado na terceira hipótese.

No que respeita à dimensão do conflito, confirmou-se a ausência total de mediação e de efeitos significativos. A intensidade da flexibilidade e a cultura operam em esferas distintas nesta dinâmica, não se verificando uma redução do conflito por via da cultura de clã.

Assim, a rejeição desta hipótese permite traçar uma fronteira clara para as organizações. O trabalho híbrido e a Cultura de Clã operam de forma independente. Uma cultura colaborativa é um motor fundamental para gerar enriquecimento na vida dos trabalhadores, mas é uma vivência que precisa de ser cultivada pela gestão de topo, não podendo ser fabricada artificialmente apenas através do aumento dos dias de trabalho em casa (Thompson et al., 1999).

6. Considerações Finais

6.1. Principais Conclusões do Estudo

Esta dissertação procurou compreender o impacto do trabalho híbrido no Equilíbrio Vida-Trabalho dos profissionais em Portugal ao comparar as realidades dos setores público e privado. Numa altura em que a flexibilidade se tornou a norma, o objetivo foi ir além da discussão sobre o local de trabalho para perceber que mecanismos organizacionais ditam o sucesso deste modelo.

A grande conclusão desta investigação é clara e mostra que o regime híbrido não é uma fórmula mágica nem uma política de bem-estar que funcione sozinha. Os dados revelam que a simples mudança física do escritório para casa não garante por si só menos conflitos familiares ou mais enriquecimento. Na verdade, a flexibilidade de local é apenas o ponto de partida, sendo necessários outros fatores para que o impacto na vida dos colaboradores seja real.

Neste sentido, o estudo ajudou a desmistificar a ideia de que a estabilidade do setor público oferece uma maior proteção no trabalho remoto. Pelo contrário, verificou-se que a agilidade e a gestão por objetivos do setor privado acabam por gerar mais autonomia e enriquecimento entre ambas as esferas para o colaborador. No Estado, a tendência para transpor a cultura do controlo presencial para o digital, muitas vezes através da microgestão, acaba por sufocar a liberdade do funcionário e anular as vantagens da flexibilidade.

Ficou evidente que o fator decisivo para o equilíbrio é o suporte organizacional percebido, mais do que o setor ou o número de dias passados em casa. É o sentimento de que a empresa confia na pessoa e a apoia que serve de escudo contra o conflito e de ponte para um melhor equilíbrio vida-trabalho. Além disso, provou-se que uma cultura empática e colaborativa (cultura de clã) não se fabrica por decreto ou ao distribuir dias de teletrabalho, pois esta tem de ser cultivada pela gestão de topo independentemente da distância física.

Para quem gere equipas e recursos humanos, a mensagem é direta e indica que o sucesso do modelo híbrido exige uma mudança de mentalidade na liderança. É urgente trocar o controlo visual pela gestão baseada na confiança e nos resultados, uma vez que as organizações não podem afastar os colaboradores fisicamente e deixá-los desamparados psicologicamente e desapoiados.

Por fim, e ao reconhecer que este estudo é uma "fotografia" de um momento específico baseada em autoavaliações, sublinha-se a importância de futuras investigações que acompanhem as pessoas ao longo do tempo. Será fundamental observar como o modelo híbrido amadurece em Portugal para continuarmos a desenhar ecossistemas de trabalho mais humanos, sustentáveis e que promovam o equilíbrio vida-trabalho das pessoas.

6.2. Implicações Práticas

Os resultados desta investigação traduzem-se em orientações concretas para a gestão de Recursos Humanos, evidenciando que a eficácia do trabalho híbrido exige muito mais do que a simples mudança de local de trabalho. Com base na análise efetuada, destacam-se três implicações fundamentais para as organizações.

A primeira foca-se na transição necessária para uma liderança baseada na confiança. A maior capacidade de gerar enriquecimento observada no setor privado reforça que a autonomia é um pilar essencial no trabalho remoto. Especialmente no contexto da Administração Pública, torna-se imperativo que as chefias abandonem a cultura do controlo visual e do cumprimento rígido de horários. A tentativa de replicar o escrutínio presencial através de microgestão à distância acaba por sufocar o colaborador e anular as vantagens da flexibilidade. O paradigma de gestão deve, por isso, evoluir para uma avaliação focada em objetivos e resultados.

Em segundo lugar, o suporte organizacional deve ser encarado como uma estratégia intencional. Uma vez que ficou comprovado que o apoio percebido pelo colaborador é o principal motor do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, as empresas não podem permitir que o distanciamento físico resulte num isolamento psicológico. Cabe às lideranças diretas a responsabilidade de manter canais de comunicação, demonstrar empatia face às exigências de conciliação familiar e garantir que o trabalhador se sente acompanhado e valorizado, independentemente da sua localização geográfica.

Por último, os resultados sugerem a necessidade de atribuir um novo sentido ao trabalho presencial. A constatação de que a distância física não promove, por si só, uma cultura colaborativa e de apoio exige que se repense a utilidade do escritório. Os dias de trabalho presencial na empresa devem ser estrategicamente pensados para fomentar a coesão das equipas. O espaço físico deve deixar de ser visto apenas como um local de execução de tarefas individuais para se assumir como o centro da mentoria, da partilha de valores organizacionais e da construção de um espírito de grupo sólido e colaborativo.

6.3. Limitações do Estudo

Ao longo do desenvolvimento deste estudo, foi possível identificar algumas limitações que importa sublinhar. A primeira refere-se à utilização do inquérito por questionário como método de recolha de dados. Esta opção pode ter condicionado os resultados no que respeita à total veracidade das respostas, uma vez que os participantes podem ter sido influenciados pela desejabilidade social ou interpretado as perguntas de uma forma distinta daquela que foi planeada.

Uma segunda limitação prende-se com a dimensão da amostra. Apesar de o volume de respostas ter permitido realizar as análises estatísticas com validade, o alcance de uma amostra mais vasta e com uma distribuição geográfica mais equilibrada pelo país traria uma maior representatividade. Ter tido uma base de dados mais abrangente daria uma maior segurança na generalização dos resultados relativos às diferenças entre o setor público e o privado.

Por fim, o trabalho não contabilizou variáveis logísticas e familiares que influenciam o dia a dia. Ao focar-se quase

exclusivamente no papel das organizações, o presente estudo deixou de fora elementos como o apoio nas tarefas domésticas, a existência de filhos ou as condições físicas do trabalho em casa, fatores que são determinantes para uma visão completa do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

6.4. Investigações Futuras

Para possíveis investigações futuras são feitas algumas sugestões. Uma vez que o impacto do trabalho híbrido, focado na comparação direta entre o setor público e o setor privado, ainda carece de extensa pesquisa no contexto português pós-pandémico, torna-se essencial incentivar o desenvolvimento de mais estudos sobre esta temática em Portugal para promover e aprofundar os conhecimentos.

Uma segunda sugestão que é feita prende-se com o facto de se ter em consideração a análise de mais variáveis logísticas e do ambiente familiar (como a presença de filhos menores ou as condições do espaço físico) que afetam a relação entre o trabalho híbrido e o equilíbrio vida-trabalho. Uma vez que, através da análise de mediação realizada na presente investigação (nomeadamente com a identificação de efeitos diretos ocultos), foi possível verificar que poderão existir outras variáveis mediadoras que podem explicar o modelo de forma ainda mais completa.

Depois, seria pertinente também realizar estudos de carácter longitudinal, de modo a acompanhar as pessoas ao longo do tempo e perceber como o modelo híbrido amadurece nas empresas. Neste sentido, sugere-se ainda que as investigações futuras deverão expandir os seus estudos para todo o território português para obter mais dados e garantir uma amostra mais representativa a nível nacional.

Referências Bibliográficas

Abdel Hadi, S., Bakker, A. B., & Häusser, J. A. (2021). The role of leisure crafting for emotional exhaustion in telework during the COVID-19 pandemic. Anxiety, Stress, & Coping, 34(5), 530–544. https://doi.org/10.1080/10615806.2021.1903447.

Aarons, G. A., Sommerfeld, D. H., & Walrath-Greene, C. M. (2009). Evidence-based practice implementation: The impact of public versus private sector organization type on organizational support, provider attitudes, and adoption of evidence-based practice. Implementation Science, 4(1), 83. https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-83.

Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. Psychological Science in the Public Interest, 16(2), 40–68. https://doi.org/10.1177/1529100615593273.

Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2013). Work–family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. Personnel Psychology, 66(2), 345–376. https://doi.org/10.1111/peps.12012.

Althammer, S. E., Reis, D., van der Beek, S., Beck, L., & Michel, A. (2021). A mindfulness intervention promoting work–life balance: How segmentation preference affects changes in detachment, well-being, and work–life balance. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 94(2), 282–308. https://doi.org/10.1111/joop.12346.

Ariasari, A. N., & Tjahjono, H. K. (2024). Trends and relationships between work-life balance and employee performance: A scientometric analysis. Society, 12(2), 294–318. 10.33019/society.v12i2.703.

Artar, M., & Erdil, O. (2024). Navigating the new normal: How workplace isolation impacted teleworkers' psychological well-being in Covid-19? The roles of perceived organizational support and job insecurity. Work, 79(3), 1291–1306. https://doi.org/10.3233/WOR-230580.

Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. Academy of Management Review, 25(3), 472–491. https://doi.org/10.5465/AMR.2000.3363315.

Ateeq, K. (2022). Hybrid working method: An integrative review. In 2022 International Conference on Business Analytics for Technology and Security (ICBATS) (pp. 1–8). IEEE. https://doi.org/10.1109/ICBATS54253.2022.9759041.

Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions and lessons for the study of modern work. Journal of Organizational Behavior, 23(4), 383–400. http://dx.doi.org/10.1002/job.144.

Bailyn, L. (1997). The impact of corporate culture on work-family integration. In S. Parasuraman & J. H. Greenhaus (Eds.), Integrating work and family: Challenges and choices for a changing world (pp. 209–219). Quorum Books.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. Journal of Occupational Health Psychology, 22(3), 273–285. https://doi.org/10.1037/ocp0000056.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. Journal of Personality and Social Psychology, 51(6), 1173–1182. https://doi.org/10.1037//0022-3514.51.6.1173.

Bartel, C. A., Wrzesniewski, A., & Wiesenfeld, B. M. (2012). Knowing where you stand: Physical isolation, perceived respect, and organizational identification among virtual employees. Organization Science, 23(3), 743–757. https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0661.

Bell, B. S., McAlpine, K. L., & Hill, N. S. (2023). Leading virtually. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 10(1), 339–362. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-050115.

Bello, Z., & Tanko, G. I. (2020). Review of work-life balance theories. GATR Global Journal of Business and Social Science

Review, 8(4), 217–227. https://doi.org/10.35609/gjbssr.2020.8.4(3).

Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the context of the Covid-19 crisis. Sustainability, 12(9), 3662. https://doi.org/10.3390/su12093662.

Bentley, T. A., Teo, S. T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R., & Gloet, M. (2016). The role of organisational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach. Applied Ergonomics, 52, 207–215. https://doi.org/10.1016/j.apergo.2015.07.019.

Bernhardt, J., & Bünning, M. (2022). The long arm of an unsupportive work-family culture in work organizations: Crossover to the partner's work-family balance satisfaction in dual-earner couples. Applied Research in Quality of Life, 17(2), 723–750. https://doi.org/10.1007/s11482-021-09911-z.

Bloom, N. (2021). Hybrid is the future of work. Stanford Institute for Economic Policy Research (SIEPR).

Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system. Academy of Management Review, 29(2), 203–221. https://doi.org/10.5465/AMR.2004.12736076.

Boyne, G. A. (2002). Public and private management: What's the difference? Journal of Management Studies, 39(1), 97–122. https://doi.org/10.1111/1467-6486.00284.

Brough, P., Hassan, Z., & O'Driscoll, M. P. (2014). Work–life enrichment. In M. Dollard, A. Shimazu, R. Bin Nordin, P. Brough, & M. Tuckey (Eds.), Psychosocial factors at work in the Asia Pacific region (pp. 323–336). Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-017-8975-2_17.

Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work–family conflict and its antecedents. Journal of Vocational Behavior, 67(2), 169–198. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.08.009.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. Addison-Wesley Publishing.

Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), Handbook of industrial and organizational psychology (pp. 687–732). Consulting Psychologists Press.

Campbell, J., McDonald, C., & Sethibe, T. (2010). Public and private sector IT governance: Identifying contextual differences. Australasian Journal of Information Systems, 16(2), 5–18. https://doi.org/10.3127/ajis.v16i2.538.

Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Wayne, J. H., & Grzywacz, J. G. (2006). Measuring the positive side of the work–family interface: Development and validation of a work–family enrichment scale. Journal of Vocational Behavior, 68(1), 131–164. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.02.002.

Carmo, H., & Ferreira, M. M. (1998). Metodologia da investigação: Guia para autoaprendizagem. Universidade Aberta.

Carrasco-Garrido, C., De-Pablos-Heredero, C., & Rodríguez-Sánchez, J. L. (2023). Exploring hybrid telework: A bibliometric analysis. Heliyon, 9(12), e22453. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22472.

Casper, W. J., Martin, J. A., Buffardi, L. C., & Erdwins, C. J. (2002). Work–family conflict, perceived organizational support and organizational commitment of working mothers. Journal of Occupational Health Psychology, 7(2), 99–108. https://doi.org/10.1037/1076-8998.7.2.99.

Çay, D., & Gürbüz, T. (2025). The relationship between the quality of telework and work-life balance in the post-pandemic era: The moderated mediation of self-determination theory. Work, 82(1), 264–277. https://doi.org/10.1177/10519815251340981.

Chagas, E. F. B. (2016). Módulo 4 – Regressão no SPSS. https://doi.org/10.13140/RG.2.2.21763.09765.

Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C., & Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: A multidimensional approach. European Journal of Work and Organizational Psychology, 28(1), 51–73. https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1541886.

Choi, S. (2020). Flexible work arrangements and employee retention: A longitudinal analysis of the federal workforces. Public Personnel Management, 49(3), 470–495. https://doi.org/10.1177/0091026019886340.

Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. Human Relations, 53(6), 747–770. https://doi.org/10.1177/0018726700536001.

Cohen, J. (1988). Statistical power analysis for the behavioral sciences (2ª ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

Constituição da República Portuguesa. (1976, 10 de abril). Diário da República, n.º 86/1976, Série I, Artigo 59.º, alínea b). https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/decreto-aprovacao-constituicao/1976-34520775-49442875 (última visita a: 21/04/2026).

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

De Vries, H., Tummers, L., & Bekkers, V. (2019). The benefits of teleworking in the public sector: Reality or rhetoric? Review of Public Personnel Administration, 39(4), 570–593. https://doi.org/10.1177/0734371X18760124.

Delanoeije, J., Verbruggen, M., & Germeys, L. (2019). Boundary role transitions: A day-to-day approach to explain the effects of home-based telework on work-to-home conflict and home-to-work conflict. Human Relations, 72(12), 1843–1868. https://doi.org/10.1177/0018726718823071.

Demming, C. L., Jahn, S., & Boztuğ, Y. (2017). Conducting mediation analysis in marketing research. Marketing: ZFP – Journal of Research and Management, 39(3), 76–93. https://doi.org/10.15358/0344-1369-2017-3-76.

Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. Academy of Management Review, 21(3), 619–654. https://doi.org/10.2307/258997.

Desrochers, S., & Sargent, L. D. (2004). Boundary/border theory and work-family integration. Organization Management Journal, 1(1), 40–48. https://doi.org/10.1057/omj.2004.11.

DeVellis, R. F. (1991). Scale development: Theory and applications. SAGE Publications.

Di Martino, V., & Wirth, L. (1990). Telework: A new way of working and living. International Labour Review, 129(5), 529–554.

Dodanwala, T. C., & Shrestha, P. (2021). Work–family conflict and job satisfaction among construction professionals: The mediating role of emotional exhaustion. On the Horizon: The International Journal of Learning Futures, 29(2), 62–75. https://doi.org/10.1108/OTH-11-2020-0042.

Dolcos, S. M., & Daley, D. (2009). Work pressure, workplace social resources, and work–family conflict: The tale of two sectors. International Journal of Stress Management, 16(4), 291–311. https://doi.org/10.1037/a0017319.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. Journal of Applied Psychology, 71(3), 500–507. https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500.

Eurostat. (2019). Employed persons working from home as a percentage of the total employment, by sex, age and professional status. https://doi.org/10.2908/LFSA_EHOMP.

Ferreira, A. I., & Hill, M. M. (2008). Organisational cultures in public and private Portuguese universities: A case study. Higher Education, 55(6), 637–650. https://doi.org/10.1007/s10734-007-9080-6.

Field, A. (2009). Discovering statistics using SPSS (2ª ed.). Artmed.

Figueiredo, E., Ribeiro, C., Pereira, P., & Passos, C. (2021). Teletrabalho: Contributos e desafios para as organizações. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 21(2), 1427–1438. https://doi.org/10.5935/rpot/2021.2.21642.

Fisher-McAulley, G., Stanton, J., Jolton, J., & Gavin, J. (2003, 12 de abril). Modelling the relationship between work life balance and organisational outcomes [Apresentação de conferência]. Annual Conference of the Society for Industrial Organisational Psychology, Orlando, FL, Estados Unidos.

Formiga, N., de Oliveira Fleury, L. F., & de Souza, M. A. (2014). Evidências de validade da escala de percepção de suporte organizacional em funcionários de empresa pública e privada. Estudos Interdisciplinares em Psicologia, 5(2), 60–76. https://doi.org/10.5433/2236-6407.2014v5n2p60.

Francis, V., Lingard, H., Prosser, A., & Turner, M. (2013). Work-family and construction: Public and private sector differences. Journal of Management in Engineering, 29(4), 392–399. https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000154.

Freire, C., & Azevedo, A. (2024). "Look before you leap": Comparing the turnover intention of nurses as public servants and private employees. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 11(3), 639–658. https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2023-0072.

Frone, M. R., Russell, M., & Barnes, G. M. (1996). Work–family conflict, gender, and health-related outcomes: A study of employed parents in two community samples. Journal of Occupational Health Psychology, 1(1), 57–69. https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.57.

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

García-Salirrosas, E. E., Rondon-Eusebio, R. F., Geraldo-Campos, L. A., & Acevedo-Duque, Á. (2023). Job satisfaction in remote work: The role of positive spillover from work to family and work–life balance. Behavioral Sciences, 13(11), 916. https://doi.org/10.3390/bs13110916.

Gelo, O., Braakmann, D., & Benetka, G. (2008). Quantitative and qualitative research: Beyond the debate. Integrative Psychological and Behavioral Science, 42(3), 266–290. https://doi.org/10.1007/s12124-008-9078-3.

Ghasemi, A., & Zahediasl, S. (2012). Normality tests for statistical analysis: A guide for non-statisticians. International Journal of Endocrinology and Metabolism, 10(2), 486–489. https://doi.org/10.5812/ijem.3505.

Gil, A. C. (2008). Métodos e técnicas de pesquisa social (6ª ed.). Editora Atlas.

Glass, J. L., & Noonan, M. C. (2016). Telecommuting and earnings trajectories among American women and men 1989–2008. Social Forces, 95(1), 217–250. https://doi.org/10.1093/sf/sow034.

Gomes, G., Tontini, G., Krause, V. M., & Bernardes, M. (2024). Before and during COVID-19: The roles of transformational leadership, organizational culture and work–life balance in healthcare. Journal of Health Organization and Management, 38(4), 528–553. https://doi.org/10.1108/JHOM-07-2023-0224.

Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. Academy of Management Review, 10(1), 76–88. https://doi.org/10.2307/258214.

Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. Academy of Management Review, 31(1), 72–92. https://doi.org/10.2307/20159186.

Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work–family balance and quality of life. Journal of Vocational Behavior, 63(3), 510–531. https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00042-8.

Guest, D. E. (2002). Perspectives on the study of work-life balance. Social Science Information, 41(2), 255–279. https://doi.org/10.1177/0539018402041002005.

Hayes, A. F. (2012). PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling.

Hayman, J. (2005). Psychometric assessment of an instrument designed to measure work life balance. Research and Practice in Human Resource Management, 13(1), 85–91. https://espace.curtin.edu.au/handle/20.500.11937/46385.

Heras, M. L., Rofcanin, Y., Escribano, P. I., Kim, S., & Mayer, M. C. (2020). Family-supportive organisational culture, work–family balance satisfaction and government effectiveness: Evidence from four countries. Human Resource Management Journal, 31(2), 454–475. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12317.

Higgins, C., Duxbury, L., & Julien, M. (2014). The relationship between work arrangements and work-family conflict. Work, 48(1), 69–81. https://doi.org/10.3233/WOR-141859.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. American Psychologist, 44(3), 513–524. https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513.

Hofstede, G. (1991). Cultures and organizations: Software of the mind. McGraw-Hill.

Hopkins, J., & Bardoel, A. (2023). The future is hybrid: How organisations are designing and supporting sustainable hybrid work models in post-pandemic Australia. Sustainability, 15(4), 3086. https://doi.org/10.3390/su15043086.

Hora, H. R. M., Monteiro, G. T. R., & Arica, J. (2010). Confiabilidade em questionários para qualidade: Um estudo com o coeficiente Alfa de Cronbach. Produto & Produção, 11(2), 85–103. https://doi.org/10.22456/1983-8026.9321.

Hossain, M. Z., Islam, H., & Purnima, F. H. (2024). The flexibility paradox: Does remote work improve or blur work-life balance? European Journal of Management, Economics and Business, 1(2), 41–55. https://doi.org/10.59324/ejmeb.2024.1(2).05.

Igartua, J. J., & Hayes, A. F. (2021). Mediation, moderation, and conditional process analysis: Concepts, computations, and some common confusions. The Spanish Journal of Psychology, 24, e49. https://doi.org/10.1017/SJP.2021.46.

Instituto Nacional de Estatística. (2020). Trabalho a partir de casa – Módulo ad hoc do Inquérito ao Emprego 2.º trimestre de 2020.

Ishak, A. D., Entong, A. E., Entong, A., & Haris, A. (2025). Employees perception of work-life balance implementation in a hybrid work environment. Economics and Business Journal (ECBIS), 3(2), 207–214. https://doi.org/10.47353/ecbis.v3i2.178.

Iwaniuk, A., Hawrysz, L., Buliński-Stangrecka, H., & Huras, P. (2021). Barriers to the effectiveness of teleworking in public administration. Scientific Papers of Silesian University of Technology Organization and Management Series, 2021(153), 165–178. https://doi.org/10.29119/1641-3466.2021.153.12.

John, A., Sarah, B., & Amudhan, S. (2024). An exploratory study on the evolution of hybrid work. MDIM Journal of Management Review and Practice, 2(2). https://doi.org/10.1177/mjmrp.241263157.

Junça Silva, A. (2025). Being healthy and achieving life harmony: The role of hybrid work and the mediating effect of work–family [with pets] conflict. Journal of Management Development, 44(2), 219–241. https://doi.org/10.1108/JMD-04-2024-0144.

Kaur, T., & Mandal, S. (2024). Exploring role transitions and conflicts on work disengagement under varying settings: The moderating role of individual resilience. International Journal of Conflict Management, 35(3), 488–507. https://doi.org/10.1108/IJCMA-03-2023-0046.

Kearney, C., Hisrich, R. D., & Roche, F. (2009). Public and private sector entrepreneurship: Similarities, differences or a combination? Journal of Small Business and Enterprise Development, 16(1), 26–46. https://doi.org/10.1108/14626000910932863.

Kline, R. B. (2016). Principles and practice of structural equation modeling (4ª ed.). The Guilford Press.

Kossek, E. E., Lautsch, B. A., & Eaton, S. C. (2006). Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work–family effectiveness. Journal of Vocational Behavior, 68(2), 347–367. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.07.002.

Kossek, E. E., Valcour, M., & Lirio, P. (2014). Organizational strategies for promoting work–life balance and wellbeing. In Work and wellbeing (Vol. 3, pp. 295–319). Wiley-Blackwell.

Lauring, J., & Jonasson, C. (2025). What is hybrid work? Towards greater conceptual clarity of a common term and understanding its consequences. Human Resource Management Review, 35(1), 101044. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2024.101044.

Lewis, S., & Beauregard, T. A. (2018). The meanings of work-life balance: A cultural perspective. In R. Johnson, W. Shen, & K. M. Shockley (Eds.), The Cambridge handbook of the global work-family interface (pp. 720–732). Cambridge University Press.

Lockwood, N. R. (2003). Work/life balance: Challenges and solutions. Benefits Quarterly, 19(4), 94–106.

López-Igual, P., & Rodriguez-Modroño, P. (2020). Who is teleworking and where from? Exploring the main determinants of telework in Europe. Sustainability, 12(21), 8797. https://doi.org/10.3390/su12218797.

Lusa. (2021, 22 de abril). Pandemia enviou quase metade da população ativa da UE para teletrabalho. Jornal de Negócios. https://www.jornaldenegocios.pt/economia/coronavirus/detalhe/pandemia-enviou-quase-metade-da-populacao-ativa-da-ue-para-teletrabalho (última visita a: 21/04/2026).

Madureira, C., & Rando, B. (2022). Teleworking in Portuguese public administration during the COVID-19 pandemic. Work Organisation, Labour & Globalisation, 16(2), 119–139. https://doi.org/10.13169/workorgalaboglob.16.2.0119.

Malik, S. Z., Kazmi, S. Z., & Nadeem, N. (2016). The effect of perceived organizational support on doctors' organizational commitment in Pakistan. Lahore Journal of Business, 4(2), 73–92. https://doi.org/10.35536/ljb.2016.v4.i2.a4.

Mamatha, K., & Thoti, K. K. (2023). The effects of working remotely on employee productivity and work-life balance. Journal of Advanced Zoology, 44.

Marôco, J. (2021). Análise estatística com o SPSS STATISTICS (8ª ed.). ReportNumber.

Marôco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? Laboratório de Psicologia, 4(1), 65–90. https://doi.org/10.14417/lp.763.

Marques da Costa, E., Franco, P., Morgado, P., Louro, A., & Marques da Costa, N. (2024). The evolution of teleworking in Portugal: Regional disparities and sectoral variations during the COVID-19 period and in the post-pandemic. https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n8-174.

Mauno, S., Kinnunen, U., & Piitulainen, S. (2005). Work–family culture in four organizations in Finland: Examining antecedents and outcomes. Community, Work and Family, 8(2), 115–140. https://doi.org/10.1080/13668800500049563.

Mazmanian, M., Orlikowski, W. J., & Yates, J. (2013). The autonomy paradox: The implications of mobile email devices for knowledge professionals. Organization Science, 24(5), 1337–1357. https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0806.

Mele, V., Belardinelli, P., & Bellé, N. (2023). Telework in public organizations: A systematic review and research agenda. Public Administration Review, 83(6), 1649–1666. https://doi.org/10.1111/puar.13734.

Miller, T. M. (2017). How telecommuters balance work and their personal lives [Dissertação de doutoramento, Baker College]. https://doi.org/10.13140/RG.2.2.27975.50083.

Mustajab, D. (2024). Exploring the effectiveness of remote and hybrid work policies: A literature review on workforce management practices. Jurnal Manajemen Bisnis, 11(2), 891–908. https://doi.org/10.33096/jmb.v11i2.798.

Nazaré, B., Francisco, R., & Pedro, M. (2023). Versão portuguesa da Work/Life Balance Self-Assessment Scale (versão de Hayman, 2005; versão para investigação). Universidade Católica Portuguesa.

Nilles, J. M. (1975). Telecommunications and organizational decentralization. IEEE Transactions on Communications, 23(10), 1142–1147.

Novaković, V., Aleksić, M., & Milovanović, M. (2022). Own revenues in the public sector. Economy and Market Communication Review, 12(1), 126–135.

Palumbo, R. (2020). Let me go to the office! An investigation into the side effects of working from home on work-life balance. International Journal of Public Sector Management, 33(6/7), 771–790. https://doi.org/10.1108/IJPSM-06-2020-0150.

Palumbo, R., Flamini, G., Gnan, L., Pellegrini, M. M., Petrolo, D., & Fakhar Manesh, M. (2022). Disentangling the implications of teleworking on work–life balance: A serial mediation analysis through motivation and satisfaction. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 9(1), 68–88. https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2020-0156.

Pansini, M., Buonomo, I., De Vincenzi, C., Ferrara, B., & Benevene, P. (2023). Positioning technostress in the JD-R model perspective: A systematic literature review. Healthcare, 11(3), 446. https://doi.org/10.3390/healthcare11030446.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2005). Manual de investigação em ciências sociais (2ª ed.). Gradiva.

Rashmi, K., Kataria, A., & Singh, R. (2021). Work-life balance: A review and future research agenda. Prabandhan: Indian Journal of Management, 14(2), 8–25. https://doi.org/10.17010/pijom/2021/v14i2/157690.

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. Journal of Applied Psychology, 87(4), 698–714. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698.

Robertson, K. M., Lautsch, B. A., & Hannah, D. R. (2019). Role negotiation and systems-level work-life balance. Personnel Review, 48(2), 570–594. https://doi.org/10.1108/PR-11-2016-0308.

Rodrigues, A. C., & Caetano, A. (2013). A competing values framework approach on growth and performance in micro firms. Scientific Repository of the Polytechnic Institute of Porto, 94–106.

Rosenfield, C. L., & Alves, D. A. D. (2011). Autonomia e trabalho informacional: O teletrabalho. Dados, 54(1), 207–233. https://doi.org/10.1590/S0011-52582011000100006.

Santos, J. V. D., & Gonçalves, G. (2010). Contribuição para a adaptação portuguesa da escala de percepção de suporte organizacional de Eisenberger, Huntington, Hutchison e Sowa (1986). Laboratório de Psicologia, 8(2), 213–223.

Sardeshmukh, S. R., Sharma, D., & Golden, T. D. (2012). Impact of telework on exhaustion and job engagement: A job demands and job resources model. New Technology, Work and Employment, 27(3), 193–207. https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2012.00284.x.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2007). Research methods for business students. Pearson Education.

Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. Sloan Management Review, 25(2), 3–16.

Shamir, B., & Salomon, I. (1985). Work-at-home and the quality of working life. Academy of Management Review, 10(3), 455–464.

Sharma, R., & Aggarwal, A. (2024). Crafting sustainable success in hybrid work practices — quality of work life and mediating effects of job satisfaction & leadership support. International Journal of Experimental Research Review, 43, 176–189. https://doi.org/10.52756/ijerr.2024.v43spl.013.

Shirmohammadi, M., Au, W. C., & Beigi, M. (2022). Remote work and work-life balance: Lessons learned from the COVID-19 pandemic and suggestions for HRD practitioners. Human Resource Development International, 25(2), 163–181. https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2047380.

Sirgy, M. J., & Lee, D. J. (2017). Work-life balance: An integrative review. Applied Research in Quality of Life, 13(1), 229–254. https://doi.org/10.1007/s11482-017-9509-8.

Song, Y., & Gao, J. (2019). Does telework stress employees out? A study on working at home and subjective well-being for wage/salary workers. Journal of Happiness Studies, 21(7), 2649–2668. https://doi.org/10.1007/s10902-019-00196-6.

Stamper, C. L., & Johlke, M. C. (2003). The impact of perceived organizational support on the relationship between boundary spanner role stress and work outcomes. Journal of Management, 29(4), 569–588. https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00025-4.

Standen, P., Daniels, K., & Lamond, D. (1999). The home as a workplace: Work-family interaction and psychological well-being in telework. Journal of Occupational Health Psychology, 4(4), 368–381. https://doi.org/10.1037/1076-8998.4.4.368.

Ter Hoeven, C. L., & Van Zoonen, W. (2015). Flexible work designs and employee wellbeing: Examining the effects of resources and demands. New Technology, Work and Employment, 30(3), 237–255. https://doi.org/10.1111/ntwe.12052.

Tharp, B. M. (2009). Four organizational culture types. Haworth Organizational Culture White Paper.

Thilagavathy, S., & Geetha, S. N. (2020). A morphological analyses of the literature on employee work-life balance. Current Psychology, 1–26. https://doi.org/10.1007/s12144-020-00968-x.

Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (1999). When work–family benefits are not enough: The influence of work–family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work–family conflict. Journal of Vocational Behavior, 54(3), 392–415. https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1681.

Turanlıgil, F. G., & Farooq, M. (2019). Work-life balance in tourism industry. In Contemporary human resources management in the tourism industry (pp. 237–274). IGI Global. https://doi.org/10.4018/978-1-5225-5760-9.ch010.

Vacchiano, M., Fernandez, G., & Schmutz, R. (2024). What's going on with teleworking? A scoping review of its effects on well-being. PLoS One, 19(8), e0305567. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0305567.

van der Lippe, T., & Lippényi, Z. (2020). Beyond formal access: Organizational context, working from home, and work-family conflict of men and women in European workplaces. Social Indicators Research, 151(2), 383–402. https://doi.org/10.1007/s11205-018-1993-1.

Vartiainen, M., & Vanharanta, O. (2024). True nature of hybrid work. Frontiers in Organizational Psychology, 2, 1448894. https://doi.org/10.3389/forgp.2024.1448894.

Weerasinghe, T. D., & Jayawardana, A. K. L. (2019). Flex-work and work-life balance: Effects of role conflicts and work-life support organizational culture. Sri Lankan Journal of Management, 24(2), 1–32. https://doi.org/10.33939/SLJM.24.02.03.2019.

Zhao, X., Lynch Jr., J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. Journal of Consumer Research, 37(2), 197–206. https://doi.org/10.1086/651257.

Apêndice A

Instrumento de Recolha de Dados – Inquérito por Questionário

O Impacto do Trabalho Híbrido no Equilíbrio Vida-Trabalho: Um estudo comparativo entre o setor público e privado em Portugal

Bem-vindo(a) e obrigado pela participação. No âmbito do Mestrado em Gestão e Negócios da Universidade do Minho, este estudo analisa o impacto do trabalho híbrido no equilíbrio vida-trabalho. O principal objetivo é comparar as perceções dos profissionais do setor público e privado em Portugal, avaliando como o suporte organizacional e a cultura organizacional influenciam estas dinâmicas.

Informações Importantes:

- Duração: Cerca de 5 minutos.
- Confidencialidade: As respostas são totalmente anónimas e tratadas apenas para fins académicos. Não são recolhidos quaisquer dados pessoais/confidenciais.
- Instruções: Responda com sinceridade, com base na sua experiência. Não existem respostas certas ou erradas.

Para qualquer esclarecimento, pode contactar: pg55495@alunos.uminho.pt.
Ao avançar, declara que aceita participar voluntariamente neste estudo.
Quando submeter este formulário, este não irá recolher automaticamente os seus dados, como o nome e o endereço de e-mail, a menos que o forneça por si próprio.

Parte I - DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

Por favor, assinale a opção que melhor se aplica ao seu caso.

1.Setor da Organização:

- Publico
- Privado
- Outro (Ex: Social/IPSS)

2.Regime de trabalho atual: (Considere a sua semana habitual de trabalho)

- Totalmente presencial
- Híbrido (Ex: Trabalho remoto e nas instalações do empregador)
- Totalmente remoto

3.Em média, quantos dias por semana trabalha remotamente (fora do escritório)?

- Menos de 1 dia (ou ocasionalmente)
- 1 dia
- 2 dias
- 3 dias
- 4 dias
- 5 dias

4.O seu regime atual é o seu preferido?

- Sim
- Não

5.Género:

- Feminino
- Masculino
- Outro/Prefiro não dizer

6.Idade

- Introduza a sua resposta

Parte II - CULTURA ORGANIZACIONAL

Pense na organização como um todo (ambiente geral, e não apenas no seu departamento/equipa). Indique o quanto concorda com cada afirmação.

Escala: 1 (Discordo Totalmente), 2 (Discordo), 3 (Não concordo nem discordo), 4 (Concordo) e 5 (Concordo Totalmente)

Item	1	2	3	4	5
1. A organização é um lugar muito pessoal. É como uma família alargada.	☐	☐	☐	☐	☐
2. A organização é um lugar muito dinâmico e empreendedor. As pessoas assumem riscos.	☐	☐	☐	☐	☐
3. A organização é muito orientada para os resultados e para a concretização do trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
4. A organização é um lugar muito	☐	☐	☐	☐	☐

controlado e estruturado. Procedimentos formais governam o que se faz.					
5. A liderança na organização (geral) exemplifica mentoria, facilitação e apoio.	☐	☐	☐	☐	☐
6. A liderança na organização (geral) exemplifica empreendedorismo, inovação e risco.	☐	☐	☐	☐	☐
7. A liderança na organização (geral) exemplifica agressividade e foco nos resultados.	☐	☐	☐	☐	☐
8. A liderança na organização (geral) exemplifica coordenação, organização e eficiência.	☐	☐	☐	☐	☐
9. O estilo de gestão caracteriza-se pelo trabalho em equipa, consenso e participação.	☐	☐	☐	☐	☐
10. O estilo de gestão caracteriza-se pela liberdade e inovação individual.	☐	☐	☐	☐	☐
11. O estilo de gestão caracteriza-se por competitividade intensa e elevadas exigências.	☐	☐	☐	☐	☐

12. O estilo de gestão caracteriza-se pela segurança, conformidade e previsibilidade.	☐	☐	☐	☐	☐

Parte III – PERCEÇÃO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL

Indique o seu grau de concordância com cada uma das seguintes afirmações sobre a organização onde trabalha, utilizando a escala abaixo. Foque-se na Organização/Empresa como um todo (a instituição que o emprega) e não nos seus líderes diretos.

Escala: 1 (Discordo Totalmente), 2 (Discordo), 3 (Não concordo nem discordo), 4 (Concordo) e 5 (Concordo Totalmente)

Item	1	2	3	4	5
1. A organização valoriza o meu contributo para o bem-estar institucional.	☐	☐	☐	☐	☐
2. A organização não aprecia devidamente o meu esforço profissional.	☐	☐	☐	☐	☐
3. A organização ignora os meus protestos/queixas.	☐	☐	☐	☐	☐
4. A organização preocupa-se realmente com o meu bem-estar.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Mesmo que desempenhasse o meu trabalho o melhor possível, a organização não iria aperceber-se.	☐	☐	☐	☐	☐
6. A organização preocupa-se com a minha	☐	☐	☐	☐	☐

satisfação profissional.					
7. A organização demonstra muito pouca preocupação por mim.	☐	☐	☐	☐	☐
8. A organização preza a minha realização profissional.	☐	☐	☐	☐	☐

Parte IV – EQUILÍBRIO VIDA-TRABALHO

Indique a frequência com que sentiu cada situação nos últimos 3 meses.

Escala: 1 (Nunca), 2 (Raramente), 3 (Às vezes), 4 (Frequentemente) e 5 (Sempre)

Item	1	2	3	4	5
1. O meu trabalho faz com que eu tenha falta de tempo para os meus passatempos/hobbies.	☐	☐	☐	☐	☐
2. O meu trabalho faz-me sentir demasiado cansado/a para fazer coisas que gostaria.	☐	☐	☐	☐	☐
3. O meu trabalho faz com que eu tenha pouco tempo para mim próprio/a.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Perco frequentemente atividades pessoais devido às exigências do meu trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
5. A minha vida pessoal sofre porque o	☐	☐	☐	☐	☐

trabalho me consome demasiado tempo.					
6. O meu trabalho faz com que seja difícil manter as amizades e a vida social.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Muitas vezes, tenho de trabalhar longas horas, o que interfere com a minha vida pessoal.	☐	☐	☐	☐	☐
8. A minha vida pessoal deixa-me sem energia para fazer o meu trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
9. Estou muitas vezes demasiado cansado/a no trabalho devido a coisas de casa.	☐	☐	☐	☐	☐
10. A minha vida pessoal consome tempo que eu deveria passar a trabalhar.	☐	☐	☐	☐	☐
11. O meu trabalho sofre devido às exigências da minha vida pessoal.	☐	☐	☐	☐	☐
12. O meu trabalho dá-me energia para fazer coisas com a minha família e amigos.	☐	☐	☐	☐	☐
13. O meu trabalho faz-me sentir mais feliz e isso ajuda-me na minha vida pessoal.	☐	☐	☐	☐	☐
14. O meu trabalho dá-me uma sensação de sucesso que me	☐	☐	☐	☐	☐

ajuda na minha vida pessoal.					
15. Ter um bom dia de trabalho faz com que eu seja uma pessoa mais agradável em casa.	☐	☐	☐	☐	☐