

Entre a liderança e a felicidade no trabalho: percepções de colaboradores em regime híbrido

/// Eva Lourenço

2230907@iscap.ipp.pt

<https://orcid.org/0009-0004-5495-9441>

ISCAP, Instituto Politécnico do Porto

Resumo

O trabalho híbrido ganhou força em Portugal após a pandemia da COVID-19, alterando a forma como as pessoas trabalham e se sentem no contexto profissional. Este estudo explora a ligação entre a qualidade da relação com a chefia, avaliada através da LMX, e os níveis de felicidade no trabalho em colaboradores que se encontram neste regime. Para o efeito, combinou-se uma análise quantitativa com contributos qualitativos. Os resultados mostram que, de forma geral, existe uma boa relação com os líderes, embora a felicidade no trabalho surja apenas em níveis moderadamente positivos. Um dos aspetos menos conseguidos continua a ser o apoio incondicional por parte das chefias. Os dados qualitativos reforçam a importância da proximidade e disponibilidade dos líderes, evidenciando dificuldades como a gestão do tempo, sentimentos de ansiedade e algum isolamento. Em conjunto, verifica-se que uma liderança mais próxima e empática é fundamental para o sucesso do trabalho híbrido.

Palavras-chave: Liderança híbrida, Felicidade no trabalho, LMX, Trabalho híbrido, Suporte emocional, Portugal.

Abstract

Hybrid work gained momentum in Portugal after the COVID-19 pandemic, changing the way people work and feel in the professional context. This study explores the link between the quality of the relationship with management, assessed through LMX, and levels of happiness at work among employees in this regime. For this purpose, quantitative analysis was combined with qualitative contributions. The results show that, in general, there is a good relationship with leaders, although happiness at work only appears at moderately positive levels. One of the less successful aspects continues to be unconditional support from management. The qualitative data reinforce the importance of leaders' closeness and availability, highlighting difficulties such as time management, feelings of anxiety, and some isolation. Overall, it is observed that closer and more empathetic leadership is essential for the success of hybrid work.

Keywords: Hybrid leadership, Job happiness, LMX, Hybrid work, Emotional support, Portugal.

Introdução

As mudanças organizacionais decorrentes da pandemia consolidaram o trabalho híbrido como modelo dominante, articulando a presença física com o trabalho à distância. Apesar da maior liberdade e autonomia que este modelo proporciona, surgem desafios importantes, nomeadamente o isolamento, a diluição das fronteiras entre a vida pessoal e profissional, e a necessidade de reconfigurar as relações entre chefias e equipas (Rudolph et al., 2021; Wang et al., 2021). Estes desafios agravam-se na ausência de uma liderança empática e estruturada, capaz de compensar a redução do contacto presencial (Keppler & Leonardi, 2023; Kim & Yoon, 2025).

A felicidade no trabalho revela-se essencial na experiência dos colaboradores em equipas híbridas. Entendida como um conjunto de elementos que inclui o envolvimento no trabalho, a satisfação com a profissão e a ligação emocional com a organização, a felicidade no trabalho pode ser calculada com instrumentos validados, como a *Shortened Happiness at Work Scale* (Feitor et al., 2023). Esta perspetiva demonstra que os fatores intrínsecos, associados à natureza das tarefas realizadas, tendem a gerar maior satisfação do que os fatores extrínsecos, como a remuneração e as oportunidades de progressão na carreira, embora estes continuem a ser relevantes para a perceção de justiça organizacional (Fisher, 2010; Fitriana et al., 2022).

A liderança desempenha um papel fundamental neste contexto. A Teoria *Leader-Member Exchange* (LMX) demonstra que relações de qualidade elevada, caracterizadas pela confiança, apoio mútuo e reconhecimento, potenciam o envolvimento e o bem-estar dos colaboradores (Graen & Uhl-Bien, 1995). Em ambientes híbridos, em que o contacto presencial é parcialmente substituído pela comunicação digital, a qualidade dessas relações adquire ainda uma maior relevância, exigindo que os líderes desenvolvam competências específicas, como manter uma presença digital consistente, demonstrar empatia à distância e assegurar apoio continuado (Keppler & Leonardi, 2023; Kim & Yoon, 2025; Northouse, 2025).

Os dados disponíveis indicam que o trabalho híbrido pode proporcionar benefícios significativos: 78% dos trabalhadores referem sentir uma melhoria do seu bem-estar e 55% reportam níveis inferiores de stress. Contudo, este modelo também apresenta riscos relevantes, nomeadamente o aumento do stress em 83% dos casos e do burnout em 20%, efeitos que parecem estar fortemente condicionados pela qualidade da liderança e pelas práticas de gestão adotadas pelas organizações (Höcker et al., 2024; Petrilli et al., 2024). Chefias que incentivam a participação e conferem autonomia aos colaboradores contribuem para reduzir o isolamento e o excesso de trabalho, reforçando a centralidade do suporte relacional neste modelo de organização do trabalho.

Este artigo sustenta que a perceção da liderança influencia significativamente os níveis de felicidade no trabalho em regimes híbridos, por três razões principais: em primeiro lugar, porque a liderança afeta diretamente a relação entre o superior hierárquico e o colaborador, sobretudo no que respeita ao apoio, reconhecimento e confiança; em segundo lugar, porque influencia o envolvimento laboral, evidente na energia, entusiasmo e dedicação às tarefas; e, em terceiro lugar, porque condiciona a satisfação profissional, ainda que esta dependa também de fatores extrínsecos como a remuneração e a progressão na carreira. Neste sentido, torna-se imprescindível implementar práticas de liderança adaptadas ao contexto híbrido, com ênfase no fortalecimento do apoio contínuo e na promoção de uma gestão emocional proativa (Han & Sears, 2024).

Metodologia

O presente estudo adota uma abordagem mista, de carácter descritivo e correlacional, combinando uma análise quantitativa com contributos qualitativos, utilizando como principal método de recolha de dados um questionário online. O desenho metodológico transversal foi selecionado com o objetivo de analisar as relações entre variáveis num único momento temporal (março de 2026), em linha com as hipóteses relativas à influência da qualidade da liderança na felicidade no trabalho em contextos híbridos.

A amostra, composta por 92 participantes selecionados por conveniência, é predominantemente feminina (76,1%), com idades compreendidas entre os 21 e os 66 anos (média de 44 anos). A recolha de dados foi realizada através da plataforma Microsoft Forms, com divulgação em redes profissionais como o LinkedIn, o Facebook e o WhatsApp, assegurando a voluntariedade, o anonimato e o consentimento informado dos respondentes. Importa referir que a ausência de dados relativos ao nível hierárquico e ao tipo de função dos participantes constitui uma limitação metodológica, uma vez que a dinâmica relacional com a chefia pode variar consoante estes fatores. Investigações futuras deverão incorporar esta caracterização de forma sistemática.

Foram identificadas como variáveis centrais a qualidade da relação líder-membro (LMX), considerada a variável independente principal, e a felicidade no trabalho, operacionalizada como um conceito multidimensional e assumida como variável dependente. A qualidade da relação líder-membro foi calculada através de uma escala adaptada com 10 itens, avaliados numa escala de *Likert* de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente), gerando uma pontuação total entre 10 e 50 pontos. A felicidade no trabalho foi avaliada em três dimensões complementares: envolvimento laboral, satisfação profissional e compromisso organizacional afetivo, cada uma medida por três itens numa escala de 1 a 5, seguindo o modelo proposto por Fisher (2010) e validado em versão abreviada por Feitor et al. (2023). Adicionalmente, o regime de trabalho (com ou sem componente remota) foi considerado uma variável independente secundária, possibilitando a análise comparativa entre grupos, sobretudo no que diz respeito ao envolvimento laboral.

O instrumento de recolha foi estruturado em quatro secções: a primeira destinada à caracterização sociodemográfica e profissional dos participantes; a segunda focada na avaliação da qualidade da relação líder-membro; a terceira dedicada à medição da felicidade no trabalho nas suas diferentes dimensões; e a quarta composta por uma questão aberta relativa aos desafios emocionais no regime híbrido e ao papel da chefia direta. A escala LMX utilizada deriva de uma adaptação do instrumento LMX7 (Graen & Uhl-Bien, 1995), expandida para 10 itens. Esta expansão foi motivada pela necessidade de capturar dimensões específicas do contexto híbrido, nomeadamente a disponibilidade percebida da chefia à distância e o apoio incondicional, aspetos que a literatura recente identifica como particularmente críticos neste modelo de trabalho (Afota et al., 2026; Petrilli et al., 2024). As pontuações foram interpretadas com base em intervalos proporcionais ao instrumento original, devendo ser compreendidas como critérios aproximados, sem correspondência a pontos de corte psicometricamente validados para esta versão adaptada.

A análise dos dados quantitativos foi efetuada no Microsoft Excel, incluindo estatísticas descritivas, e complementada pela análise temática manual das respostas abertas. Esta abordagem permitiu uma integração entre dados numéricos e textuais, assegurando rigor na combinação metodológica mista. Aplicou-se em primeiro lugar a estatística descritiva, através do cálculo de frequências absolutas, percentagens, médias e medidas de tendência central, com o propósito de caracterizar a amostra e descrever os níveis de LMX e de felicidade no trabalho. Na fase seguinte, avaliaram-se as associações entre a qualidade da relação líder-membro e a felicidade no trabalho, bem como entre a LMX e as suas dimensões específicas, nomeadamente o envolvimento laboral e a satisfação profissional. Foi igualmente conduzida uma análise comparativa entre grupos de acordo com o regime de

trabalho, procurando identificar diferenças no envolvimento laboral entre participantes com e sem componente remota, interpretadas através de testes de comparação de médias para amostras independentes.

Por último, as respostas à questão aberta foram analisadas qualitativamente por meio de abordagem temática, possibilitando a identificação de padrões recorrentes nos desafios emocionais associados ao trabalho híbrido e na percepção do papel da liderança. Esta componente qualitativa enriquece a convergência dos dados, proporcionando uma compreensão mais aprofundada da experiência dos participantes.

Resultados

A amostra é composta por 92 participantes (Tabela 1), predominantemente do sexo feminino (70; 76,1%), seguida pelo sexo masculino (21; 22,8%) e uma resposta classificada na categoria "outro" (1; 1,1%), sendo uma das pessoas já reformada. As idades variam entre os 21 e os 66 anos, com uma média de 44 anos.

Tabela 1. Caracterização Demográfica (N=92)

	N	%
Género	92	100,0%
Feminino	70	76,1%
Masculino	21	22,8%
Outro	1	1,1%
Anos na organização		
0 a 5	35	38,0%
6 a 10	20	21,7%
11 a 20	13	14,1%
21 a 30	11	12,0%
31 ou mais	13	14,1%
Quantos dias por semana está em trabalho remoto?		
0 dias	43	46,7%
1 dia	11	12,0%
2 dias	7	7,6%
3 dias	13	14,1%
4 dias	3	3,3%
5 dias	11	12,0%
6-7 dias	4	4,3%

Qualidade da relação líder-membro (LMX7 adaptado)

Embora o LMX7 (Graen & Uhl-Bien, 1995) seja mais frequentemente utilizado em investigação para explorar questões teóricas, a versão utilizada pode também ser aplicada à análise da percepção da qualidade da relação entre colaborador e chefia direta.

Considerando que a presente adaptação inclui 10 itens, respondidos numa escala de 1 a 5 pontos, a pontuação total possível varia entre 10 e 50 pontos. Mantendo a proporcionalidade dos intervalos de interpretação do instrumento original, as pontuações podem ser interpretadas do seguinte modo:

- Muito Baixo = 10–20;
- Baixo = 21–27;
- Moderado = 28–34;
- Elevado = 35–41;
- Muito Elevado = 42–50.

Pontuações mais elevadas indicam percepções de maior qualidade da relação líder-membro, enquanto pontuações mais baixas sugerem relações de menor qualidade.

Destaca-se a clareza hierárquica (Tabela 2), avaliada com média de 4,4 em todos os subgrupos no item correspondente, contrastando com um apoio incondicional mais limitado, evidenciado por uma média de 3,6.

Tabela 2. Percepção da qualidade da relação entre colaborador e chefia direta. Adaptada de LMX7

	Min	Max	Média	Feminino	Masculino	Sem trabalho remoto	Com trabalho remoto	Média global
Sei claramente qual é a posição que ocupo na percepção da minha chefia direta.	1,0	5,0	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	3,9
Tenho consciência do grau de satisfação da minha chefia direta com o meu desempenho profissional.	2,0	5,0	4,2	4,1	4,2	4,1	4,2	
A minha chefia direta compreende os problemas inerentes ao meu trabalho.	1,0	5,0	3,9	3,9	3,8	3,8	4,0	
A minha chefia direta compreende as necessidades inerentes ao meu trabalho.	1,0	5,0	3,9	3,9	4,0	3,9	4,0	
A minha chefia direta reconhece o meu potencial de desenvolvimento profissional.	1,0	5,0	4,0	4,0	4,0	3,9	4,0	
A minha chefia direta utiliza a sua influência para me apoiar na resolução de problemas profissionais.	1,0	5,0	3,9	3,9	3,8	3,8	3,9	
A minha chefia direta demonstra disponibilidade para me apoiar perante dificuldades profissionais.	1,0	5,0	3,9	3,9	3,9	3,7	4,0	
A minha chefia direta revela disponibilidade para me apoiar mesmo quando isso possa implicar custos ou inconvenientes para si.	1,0	5,0	3,6	3,6	3,9	3,5	3,8	
Confio suficientemente na minha chefia direta para justificar as suas decisões na sua ausência.	1,0	5,0	3,9	3,9	3,7	3,8	3,9	
Considero eficaz a relação de trabalho que mantenho com a minha chefia direta.	1,0	5,0	3,9	3,9	3,9	3,7	4,0	

Tabela 3. Escala adaptada de LMX7

Média pontos LMX7	Média pontos LMX7 Mulheres	Média pontos LMX7 Homens	Média pontos LMX7 sem remoto	Média pontos LMX7 com remoto
39	39	40	39	40

Nota. Estes intervalos resultam de uma adaptação proporcional dos critérios de interpretação do LMX 7 original (Graen & Uhl-Bien, 1995) a uma versão expandida de 10 itens. Assim, devem ser entendidos como critérios de interpretação aproximados, não sendo equivalentes a pontos de corte originalmente validados para esta nova versão.

Na amostra estudada (Tabela 3), observou-se uma qualidade elevada na relação líder-membro, com média de 39 pontos (categoria 35 a 41), em conformidade com os critérios adaptados do instrumento original. Além disso, homens (média 40) e participantes que atuam em regime remoto (média 40) apresentaram pontuações ligeiramente superiores às

mulheres (média 3,9), e daqueles que não realizam trabalho remoto (média 3,9). Estes resultados são coerentes com uma investigação recente que demonstra que a qualidade elevada da LMX constitui um fator protetor face à exaustão e à intensão de abandonar a organização, independentemente do regime de trabalho adotado (Petrilli et al., 2024).

Felicidade no trabalho

A felicidade no trabalho (Tabela 4) apresenta uma média global de 3,6 numa escala de 1 a 5, indicando uma experiência laboral moderadamente positiva, embora com variações significativas entre dimensões e subgrupos. Os fatores intrínsecos destacam-se de maneira consistente, com a "natureza do trabalho" alcançando uma média de 3,9, corroborando a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg et al. (1959), que enfatiza a motivação proporcionada pelo conteúdo das tarefas em detrimento dos incentivos externos.

O envolvimento laboral (itens 1 a 3) demonstra um compromisso interno elevado, com médias entre 3,7 e 3,9, sendo notória a vantagem dos trabalhadores em regime híbrido, que superam aqueles sem componente remota em todos os indicadores de fluxo, especialmente no item "perco a noção do tempo" (3,9 contra 2,5). Essa diferença de 1,4 pontos sugere que a flexibilidade proporcionada pelo regime híbrido potencializa estados ótimos de concentração no trabalho.

Já os fatores extrínsecos apresentam-se como os mais frágeis, com progressão na carreira (média de 3,1) e remuneração (3,2) entre os aspetos menos bem avaliados. Curiosamente, os trabalhadores sem componente remota demonstram uma satisfação paradoxal em relação à remuneração (4,0), possivelmente em função de expectativas diferenciadas ou ausência de comparações, enquanto os homens expressam maior insatisfação neste aspeto (3,0 contra a 3,2 das mulheres), embora atribuam maior valor às oportunidades de progressão (3,2 contra 3,1).

O compromisso organizacional afetivo (itens 7 a 9) regista níveis sólidos, com médias entre 3,6 e 3,8, apresentando maior sentimento de pertença entre mulheres (3,8 contra 3,7 dos homens) e trabalhadores sem componente remota (4,0). Estes dados indicam que a presença física pode fortalecer os vínculos emocionais, compensando parcialmente a menor flexibilidade.

De modo geral, o regime híbrido favorece principalmente o envolvimento laboral, com ganhos que variam entre 0,7 e 1,4 pontos. As diferenças de género são marginalmente expressivas ($\pm 0,1$ ponto), com os homens a apresentar uma maior energia e as mulheres uma maior conexão afetiva. O grupo sem trabalho remoto destaca-se positivamente nos aspetos de remuneração e pertença (ambos com média de 4,0), desafiando narrativas simplistas acerca do trabalho presencial.

A estrutura tridimensional observada entre envolvimento, satisfação e compromisso reforça a hierarquia motivacional clássica, situando o regime híbrido como um catalisador seletivo que favorece o fluxo e a continuidade do desempenho laboral.

Tabela 4. Felicidade no trabalho

		Min	Max	Média	Feminino	Masculino	Sem trabalho remoto	Com trabalho remoto	Média dimensão	Média global
Envolvimento	No meu trabalho, sinto-me forte e cheio(a) de energia.	1,0	5,0	3,7	3,6	3,8	3,0	3,7	3,8	3,6
	Sinto entusiasmo pelo meu trabalho.	1,0	5,0	3,8	3,8	3,9	3,0	3,9		
	Quando estou a trabalhar, envolvo-me de tal forma que perco a noção do tempo.	1,0	5,0	3,9	3,8	4,0	2,5	3,9		
Satisfação com o trabalho	Sinto-me satisfeito(a) com a natureza do trabalho que desempenha?	1,0	5,0	3,9	3,9	4,0	3,5	3,9	3,4	
	Sinto-me satisfeito(a) com a remuneração que recebe pelo seu trabalho?	1,0	5,0	3,2	3,2	3,0	4,0	3,1		
	Sinto-me satisfeito(a) com as oportunidades de progressão na carreira existentes nesta organização?	1,0	5,0	3,1	3,1	3,2	2,5	3,1		
Compromisso organizacional afetivo	Ficaria muito satisfeito(a) se passasse o resto da minha carreira nesta organização.	1,0	5,0	3,6	3,6	3,5	2,5	3,6	3,7	
	Sinto-me emocionalmente ligado(a) a esta organização.	1,0	5,0	3,8	3,8	3,9	4,0	3,8		
	Sinto um forte sentido de pertença em relação a esta organização.	1,0	5,0	3,8	3,8	3,7	4,0	3,8		

Desafios emocionais no trabalho híbrido

A análise qualitativa das 46 respostas (Tabela 5) provenientes de colaboradores em regime híbrido evidencia a relação com a chefia direta como o fator emocional preponderante (17,4% das referências). As expressões mais recorrentes apontam para a necessidade de uma maior presença e apoio da liderança, convergindo com o item menos valorizado da escala LMX (média de 3,6), relativo à disponibilidade do superior hierárquico. Estes resultados alinham-se com a investigação recente sobre liderança em contextos remotos, que sublinha a necessidade de os líderes adotarem uma abordagem flexível, empática e assente na confiança (Coulston et al., 2025).

A gestão do tempo e autodisciplina constitui o segundo eixo mais relevante (13,0%), refletindo o paradoxo da flexibilidade, uma vez que a liberdade organizacional implica maior responsabilidade individual. Os dados sugerem que o envolvimento laboral é superior quando o regime híbrido é acompanhado por apoio estruturado (média de 3,9 versus 2,5).

Por sua vez, ansiedade, cansaço e stress (10,9%) revelam as implicações emocionais da incerteza e da pressão à distância, acompanhadas por perceções de isolamento (6,5%) e dificuldade na conciliação de papéis (4,3%). Os resultados confirmam estudos que identificam o *burnout* e o distanciamento psicológico como desafios centrais do trabalho

híbrido, especialmente na ausência de suporte social e organizacional adequado (McPhail et al., 2024).

Em conjunto, estes resultados reforçam a centralidade da liderança proativa e emocionalmente disponível como condição estruturante para mitigar os custos psicológicos e potenciar a eficácia do trabalho híbrido.

Tabela 5. Desafios emocionais regime híbrido.

Tema	N	%
"Estar mais presente", "Conversar", "Falta de apoio"	8	17,4%
"Disciplina horária", "Gestão de tempo"	6	13,0%
"Ansiedade", "Cansaço", "Stress"	5	10,9%
"Isolamento", "Solidão"	3	6,5%
Conciliação trabalho-vida	2	4,3%
Total	46	100%

Nota. Dados relativos à pergunta “Quais os maiores desafios emocionais que enfrenta no regime híbrido e como poderia o seu superior hierárquico ajudar?”

Discussão

Os resultados obtidos confirmam as hipóteses inicialmente formuladas, evidenciando associações positivas entre a qualidade da relação líder-membro e a felicidade no trabalho, assim como com suas dimensões específicas. Confirmando assim, a literatura relacionada à Teoria *Leader-Member Exchange* (LMX), indicando que relações de maior qualidade tendem a estar associadas a níveis superiores de envolvimento e bem-estar no ambiente laboral (Graen & Uhl-Bien, 1995). Importa ainda destacar que essas associações devem ser interpretadas com cautela, uma vez que o desenho transversal do estudo não permite inferir relações causais.

A correlação observada entre LMX e felicidade no trabalho também é consistente com a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg et al. (1959), ao ressaltar a importância dos fatores relacionais como potenciadores da motivação intrínseca. Contudo, a menor intensidade da associação com a satisfação profissional sugere que esta continua, em certa medida, dependente de fatores extrínsecos, como a remuneração e as oportunidades de progressão na carreira, que não se encontram sob o controlo direto da liderança. Uma investigação recente sobre bem-estar em equipas virtuais e híbridas reforça esta perspetiva, indicando que o suporte dos líderes constitui um recurso crítico segundo o modelo *Job Demands-Resources* (Coulston et al., 2025).

O recurso à combinação metodológica mista constitui um resultado relevante: a predominância qualitativa da perceção de “falta de apoio/presença da chefia” (17,4%) coincide exatamente com o item de menor avaliação na escala LMX (média de 3,6), fornecendo uma evidência convergente que eleva o apoio incondicional à condição de alavanca estratégica no contexto híbrido. Esta convergência aprofunda a compreensão dos desafios emocionais identificados, como a disciplina horária (13%) e a ansiedade (10,9%), oferecendo orientações práticas para a atuação da liderança, tais como a realização deliberada de reuniões periódicas, a promoção de check-ins emocionais e o investimento em capacitação para a gestão do tempo.

Esses resultados esclarecem o contexto do trabalho híbrido em Portugal, onde 46,7% dos trabalhadores ainda não adota o regime remoto, desafiando narrativas que presumem uma hibridização irrestrita. A equidade de gênero é também observada, com diferenças inferiores a 0,1 ponto, contrariando estudos que apontam assimetrias relacionais (Eagly & Carli, 2003), posicionando Portugal como um exemplo de liderança relacional equitativa. Estudos recentes sobre as modalidades híbridas no contexto português suportam esta leitura,

identificando uma reconfiguração progressiva das dinâmicas laborais que exige políticas organizacionais adaptadas, com impactos significativos no bem-estar e no equilíbrio trabalho-vida dos colaboradores (Neto, 2024; Lopes, 2024; Weijde & Marques, 2025).

A superioridade do regime híbrido (+1 ponto em LMX; +0,5 em felicidade), quando sustentado por uma liderança eficaz, delimita estratégias vantajosas para ambas as partes: as organizações beneficiam de maior envolvimento dos colaboradores (3,9 contra 2,5), enquanto os trabalhadores desfrutam de uma maior autonomia sem experienciar isolamento, desde que acompanhados por uma liderança proativa. Contudo, também emergem riscos, na ausência de suporte afetivo adequado, a flexibilidade pode converter-se em sobrecarga, especialmente relacionada à gestão do tempo (13%), confirmando o paradoxo da autonomia no ambiente laboral (Höcker et al., 2024).

Conclusão

Esta investigação teve como objetivo analisar a relação entre a qualidade da relação líder-membro (LMX) e a felicidade no trabalho em contexto híbrido em Portugal, procurando compreender de que forma a liderança influencia dimensões centrais da experiência laboral contemporânea. Os resultados obtidos indicam que, embora a qualidade relacional com a chefia seja globalmente elevada e os níveis de felicidade no trabalho moderadamente positivos, permanece uma fragilidade relevante ao nível do apoio incondicional por parte da liderança, evidenciada de forma consistente tanto na análise quantitativa como qualitativa. Adicionalmente, os dados sugerem que o regime híbrido tende a associar-se a níveis superiores de envolvimento laboral, embora estes benefícios dependam, em larga escala, da qualidade do suporte relacional assegurado.

Estes resultados assumem uma particular relevância para organizações, profissionais de recursos humanos e gestores, na medida em que evidenciam o papel crítico da liderança enquanto infraestrutura relacional dos modelos híbridos. Mais concretamente, reforçam a necessidade de práticas de liderança mais intencionais, orientadas para a proximidade, o apoio emocional e a presença relacional, sobretudo em contextos de mediação tecnológica. Desafiam as políticas laborais pós-pandemia a reconhecerem que a flexibilidade só prospera quando sustentada por relações laborais de confiança mútua e qualidade relacional comprovada.

Do ponto de vista prático, os resultados apontam para um conjunto de medidas que as organizações poderão adotar para promover uma cultura de felicidade no trabalho em contexto híbrido. Em primeiro lugar, a implementação de check-ins emocionais regulares entre chefias e colaboradores, assegurando um acompanhamento individualizado e a deteção antecipada de sinais de isolamento ou sobrecarga. Em segundo lugar, a capacitação das lideranças para a comunicação empática à distância e para a gestão de equipas em ambientes digitais, mobilizando recursos como formação específica em liderança híbrida. Em terceiro lugar, a definição de políticas claras de gestão de tempo e de fronteiras trabalho-vida, com o apoio ativo das chefias, de forma a mitigar o paradoxo da autonomia e a reduzir o risco de *burnout* (Afota et al., 2026; Höcker et al., 2024)

A utilização de uma amostra por conveniência, de dimensão reduzida e não probabilística, limita os resultados. Acrescendo a ausência de validação psicométrica formal da escala LMX adaptada, bem como o carácter transversal do desenho de investigação, dados relativos ao nível hierárquico e tipo de função dos participantes, o que impede a inferência de relações causais entre as variáveis analisadas.

Neste sentido, recomenda-se que investigações futuras procedam à validação da escala LMX10 em contexto português, incluam uma caracterização mais detalhada da amostra, nomeadamente ao nível hierárquico e tipo de função, explorem estas relações através de desenhos longitudinais e aprofundem o impacto de intervenções de liderança emocional em

equipas híbridas. A ampliação da comparação a outros países da União Europeia, com realidades laborais distintas, permitiria enriquecer a compreensão do fenómeno e testar a especificidade do contexto português.

Declaração de uso de IA

Durante a elaboração deste artigo, a autora utilizou a ferramenta *Perplexity*, *ChatGPT* e *Claude* para reestruturação do texto, sugestão de palavras-chave, auxiliar na análise de dados quantitativos e qualitativos e otimizar referências bibliográficas formatadas manualmente. Todo o conteúdo gerado foi submetido a uma análise crítica, sendo revisto, validado e complementado pela autora, garantindo o seu rigor conceptual e a conformidade com princípios éticos e científicos.

Referências

- Afota, M. -C., Robert, V., & Houle, S. A. (2026). Longitudinal trajectories of leader–member exchange in the era of hybrid work: A growth mixture analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 99, e70083. <https://doi.org/10.1111/joop.70083>
- Coulston, C., Shergill, S., Twumasi, R., & Duncan, M. (2025). Advancing virtual and hybrid team well-being through a job demand-resources lens. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being*, 20(1), Article 2472460. <https://doi.org/10.1080/17482631.2025.2472460>
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 807–834. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.004>
- Feitor, S., Martins, T., & Borges, E. (2023). Shortened Happiness at Work Scale: Psychometric properties of the Portuguese version in a sample of nurses. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(1), Article 658. <https://doi.org/10.3390/ijerph20010658>
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384–412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- Fitriana, N., Hutagalung, F. D., Awang, Z., & Zaid, S. M. (2022). Happiness at work: A cross-cultural validation of the happiness at work scale. *PLoS ONE*, 17(1), e0261617. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0261617>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Han, L., & Sears, G. J. (2024). Does leader–member exchange ambivalence hinder employee well-being? Exploring relations with work engagement and emotional exhaustion. *Stress and Health*, 40(3), e3334. <https://doi.org/10.1002/smi.3334>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
- Höcker, C., Bachtal, Y., Voll, K., & Pfnür, A. (2024). Healthy, healthier, hybrid work: The burnout-reducing potential of remote work and the mediating effect of work autonomy. *International Journal of Workplace Health Management*, 17(4), 319–334. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-02-2024-0036>

- Keppler, S. M., & Leonardi, P. M. (2023). Building relational confidence in remote and hybrid work arrangements: Novel ways to use digital technologies to foster knowledge sharing. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 28(4), zmad020. <https://doi.org/10.1093/jcmc/zmad020>
- Kim, S.-S., & Yoon, D.-Y. (2025). Impact of empowering leadership on adaptive performance in hybrid work: A serial mediation effect of knowledge sharing and employee agility. *Frontiers in Psychology*, 16, Article 1448820. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1448820>
- Lopes, M. B. S. T. (2024). *O impacto do trabalho híbrido no work-life balance e no bem-estar* [Dissertação de mestrado, Iscte – Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório Iscte. <http://hdl.handle.net/10071/32306>
- McPhail, R., Han, X. W. (Carys), May, R., & Wilkinson, A. (2024). Post-COVID remote working and its impact on people, productivity, and the planet: An exploratory scoping review. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(1), 154–182. <https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2221385>
- Neto, S. I. I. D. (2024). *Como e quando é que o regime híbrido afeta indicadores afetivos e de desempenho?* [Dissertação de mestrado, Iscte – Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório Iscte. <http://hdl.handle.net/10071/33507>
- Northouse, P. G. (2025). *Leadership: Theory and practice* (10th ed.) Sage Publications.
- Petrilli, S., Giunchi, M., & Vonthron, A.-M. (2024). Leader–member exchange (LMX) and adjustment to the work mode as protective factors to counteract exhaustion and turnover intention: A chain mediation model. *Sustainability*, 16 (23), Article 10254. <https://doi.org/10.3390/su162310254>
- Rudolph, C. W., Allan, B., Clark, M., Hertel, G., Hirschi, A., Kunze, F., & Zacher, H. (2021). Pandemics: Implications for research and practice in industrial and organizational psychology. *Industrial and Organizational Psychology*, 14(1-2), 1–35. 10.1017/iop.2020.48
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16–59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>
- Weijde, A. J. R., & Marques, A. P. (2025). Modalidades híbridas e (re)centramento do trabalho: Perceções de trabalhadores/as em contexto de pandemia. *Sociologia Online*, 39, Article e2025396. <https://doi.org/10.30553/sociologiaonline.2025.39.6>