



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

*New Ways of Working: O futuro dos Recursos Humanos
numa empresa do setor farmacêutico*

Pedro Manuel Vasconcelos e Sousa Ferrucio

Mestrado em Gestão Aplicada

Orientadora:
Prof. Doutora Sofia Lopes Portela, Professora Auxiliar,
ISCTE-IUL

Janeiro, 2023

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

New Ways of Working: O futuro dos Recursos Humanos
numa empresa do setor farmacêutico

Pedro Manuel Vasconcelos e Sousa Ferrucio

Mestrado em Gestão Aplicada

Orientadora:
Prof. Doutora Sofia Lopes Portela, Professora Auxiliar
ISCTE-IUL

Janeiro, 2023

Agradecimentos

Sempre acreditei que a vida é feita de etapas e que depende de nós mesmos traçar objetivos, possíveis de atingir, de forma a potenciar o crescimento pessoal.

A conclusão deste projeto representa o final de mais uma etapa na minha vida, uma etapa repleta de experiências positivas e também interessantes desafios superados.

Quero agradecer à minha entidade patronal, nomeadamente à Isabel e ao Rodrigo por acreditarem em mim e me incentivarem a dar este passo.

À minha família, especialmente ao Giovanni pela paciência e apoio demonstrados durante o meu percurso académico.

Aos meus colegas do Mestrado, agradeço todas as fantásticas experiências que me potenciaram e as amizades que ficaram sempre presentes na minha vida.

O meu agradecimento a todos os professores que tive o privilégio de ter, pela partilha do seu conhecimento e por me fazer crescer como pessoa e abrir as minhas perspetivas.

Um especial obrigado ao Dr. Pedro da empresa a que diz respeito este estudo, pela disponibilidade demonstrada e pela partilha das informações.

Por último, mas não menos importante, agradeço à Prof. Doutora Sofia Portela não só o facto de ter aceitado ser a minha orientadora, mas também pela sua inquestionável disponibilidade e ajuda na realização deste projeto.

Resumo

As práticas de trabalho remoto e os modelos híbridos mantiveram-se por muitos anos como uma forma de trabalhar secundária.

A pandemia do Covid-19 serviu como catalisador para que muitas pessoas reavaliassem a sua posição na relação entre a vida pessoal e profissional, sendo que, após a experiência com um modelo de trabalho remoto e a consciencialização dos benefícios que tal forma de trabalhar lhes proporcionava, os colaboradores de grande parte das empresas pretendem continuar a praticar esse modelo, mesmo que de forma parcial, originando uma disrupção nas formas tradicionais em que é desenvolvido o trabalho em muitas empresas a nível global.

O presente estudo tem como objetivo avaliar quais as características mais pertinentes para um modelo híbrido a aplicar numa empresa do setor farmacêutico, tendo para o efeito sido efetuada uma revisão da literatura, um benchmarking e a análise de um questionário efetuado na empresa em estudo. Com os conhecimentos obtidos destas fontes, foram elaboradas dez recomendações para a implementação de um modelo híbrido, as quais poderão potenciar uma melhor experiência dos colaboradores tanto no escritório como em ambiente remoto e contribuir para a remodelação da cultura da empresa, adaptada às novas formas de trabalhar.

Palavras-chave: Teletrabalho; Novas formas de trabalhar; modelo de trabalho híbrido; cultura empresarial

JEL Classification: J24; M12

Abstract

Remote work practices and hybrid models have remained for many years as a secondary way of working.

The Covid-19 pandemic served as a catalyst for many people to reassess their position in the relationship between personal and professional life, and after experiencing a remote work model and becoming aware of the benefits that such a way of working provided them, the employees of most companies intend to continue to practice this model, even if partially, causing a disruption in the traditional ways in which work is carried out in many companies globally.

The present study aims to evaluate which are the most relevant characteristics for a hybrid model to be applied in a company in the pharmaceutical sector, having carried out a literature review, benchmarking and analysis of a questionnaire carried out in the company under study. With the knowledge obtained from these sources, ten recommendations were prepared for the implementation of a hybrid model, which could enhance a better experience for employees both in the office and in a remote environment and contribute to the remodeling of the company's culture, adapted to the new ways of work.

Keywords: Telework; New ways of working; hybrid work model; corporate culture

JEL Classification: J24; M12

Índice

AGRADECIMENTOS	I
RESUMO	II
ABSTRACT	III
ÍNDICE	V
ÍNDICE DE QUADROS	VII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	VIII
GLOSSÁRIO	IX
1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	2
2.1. TELETRABALHO.....	2
2.2. O PERÍODO DA PANDEMIA DO COVID 19	3
2.3. O IMPACTO DO COVID-19	4
2.4. <i>NEW WAYS OF WORKING</i>	5
2.5. VANTAGENS E DESVANTAGENS DOS NOVOS MODELOS DE TRABALHO.....	6
2.6. COMO AS DIFERENTES GERAÇÕES VALORIZAM OS MODELOS HÍBRIDOS	9
2.7. MODELOS HÍBRIDOS PREFERENCIAIS	11
2.8. ONE MODEL SUITS ALL?.....	14
2.9. IMPACTO DOS MODELOS HÍBRIDOS NA CULTURA E <i>ENGAGEMENT</i>	14
2.10. O ENVOLVIMENTO DOS COLABORADORES NA DEFINIÇÃO DOS NOVOS MODELOS	15
2.11. EFICIÊNCIA E PRODUTIVIDADE NOS MODELOS HÍBRIDOS	16
3. METODOLOGIA.....	18
4. BENCHMARKING	20
4.1. AIRBNB	20
4.2. MICROSOFT	20
4.3. TELENET.....	20
5. ANÁLISE DE RESULTADOS DO INQUÉRITO AOS COLABORADORES PORTUGUESES DA EMPRESA ...	22
5.1. CARACTERIZAÇÃO DEMOGRÁFICA	22
5.2. TRABALHO REMOTO E CONDIÇÕES GERAIS.....	23
5.3. VANTAGENS E DESVANTAGENS DO TRABALHO REMOTO	25
5.4. TRABALHO HÍBRIDO	27

6.	RECOMENDAÇÕES PARA A APLICAÇÃO DO MODELO HÍBRIDO	28
6.1.	RECOMENDAÇÕES PRELIMINARES	28
6.2.	RECOMENDAÇÕES <i>HOME OFFICE</i>	30
6.3.	RECOMENDAÇÕES <i>IN OFFICE</i>	31
7.	CONCLUSÕES	32
	BIBLIOGRAFIA	34

Índice de Quadros

Quadro 1. Síntese das vantagens e desvantagens dos modelos híbridos	9
---	---

Índice de Figuras

Figura 1. A Geração Z está com mais dificuldades que as outras gerações	10
Figura 2. Engagement, Burnout e stress, por geração	11
Figura 3. Preferência do número de dias em trabalho remoto	12
Figura 4. Políticas de trabalho remoto relativamente à flexibilidade do modelo híbrido.	13
Figura 5. Frequência no modelo híbrido da componente presencial	13
Figura 6. Caracterização da amostra – Género.....	22
Figura 7. Caracterização da amostra - Faixa etária.....	22
Figura 8. Prática de trabalho remoto antes da pandemia	23
Figura 9. Visão do trabalho remoto pelos gerentes antes da pandemia	23
Figura 10. Desafios do trabalho remoto antes da pandemia	24
Figura 11. Frequência no escritório durante a pandemia	24
Figura 12. Produtividade vs. local de trabalho.....	25
Figura 13. Vantagens do trabalho remoto	25
Figura 14. Desvantagens do trabalho remoto	26
Figura 15. Benefícios de trabalhar presencialmente	26
Figura 16. Nº de dias de trabalho presencial.....	27

Glossário

GRH – Gestão de Recursos Humanos

RH – Recursos Humanos

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

KPI – *Key Performance Indicator*

1. Introdução

As condições de trabalho, o desgaste ou a falta de motivação, têm sido mote para diversas notícias e estudos destacando os recursos humanos das empresas, como o despedimento silencioso ou o grande atrito, que vieram agitar a Gestão de Recursos Humanos.

Desistir é uma tendência que continua no seio das empresas, sendo que as recompensas normais já não surtem efeito para satisfazer os colaboradores, os quais estão mais centrados nas suas vidas pessoais. Grande parte dos colaboradores que se demitiram, abandonaram o setor a que pertenciam, originando que a oferta diminuísse e aumentasse a competição por talentos (Smet et. al, 2022).

A pandemia do Covid-19 serviu como catalisador para que muitas pessoas reavaliassem a sua posição na relação entre a vida pessoal e profissional. Após a experiência com um modelo de trabalho remoto e a consciencialização dos benefícios que tal forma de trabalhar lhes proporcionava, os colaboradores de grande parte das empresas pretendem continuar a praticar esse modelo, mesmo que de forma parcial, originando uma disrupção nas formas tradicionais em que é desenvolvido o trabalho em muitas empresas a nível global.

O sucesso do teletrabalho durante o período pandémico fez com que as empresas avaliassem as suas formas de trabalhar, nomeadamente como e onde, originando que se equacionasse a implementação de modelos de trabalho híbridos e uma forma de trabalhar mais flexível de forma a satisfazer o desejo da maioria dos seus colaboradores.

O presente estudo analisa a forma como os modelos híbridos passaram a fazer parte da realidade dos colaboradores das organizações, apresentando igualmente o caso concreto da realidade experienciada por uma multinacional da indústria farmacêutica, sendo objetivo deste estudo aferir as características do modelo híbrido mais relevante para a mesma e propor como efetuar a sua aplicação.

Como metodologia, foi efetuada uma revisão da literatura, benchmarking e a análise de um questionário efetuado na empresa.

Este projeto encontra-se dividido em sete capítulos. Inicialmente apresenta-se uma revisão da literatura acerca de assuntos relevantes para melhor compreensão da temática, sendo exposta posteriormente a metodologia utilizada. De seguida é apresentado um Benchmarking, relativo aos modelos híbridos praticados por diversas organizações e os resultados de um questionário efetuado na empresa em estudo. Após proceder-se à apresentação das sugestões para a aplicação do modelo híbrido na empresa, finaliza-se o presente estudo apresentando recomendações relativamente ao modelo a aplicar e as conclusões obtidas ao longo do mesmo.

2. Revisão de Literatura

O conceito de trabalho e a rotina diária foi durante décadas o imortalizado pela cantora Dolly Parton na sua canção “9 to 5” lançada no início dos anos 80. Uma rotina desenfreada desde que se acorda, tendo de enfrentar o trânsito e fazer o horário de trabalho no escritório.

Não obstante o trabalho nas instalações físicas das empresas ser a prática mais utilizada (Olson, 1983), já nos anos 70, Jack Nilles, considerado na literatura como pai ou pioneiro do teletrabalho (Messenger, 2019), abordava este tema na sua análise efetuada na Califórnia, a grandes empresas que tinham como base de atuação o tratamento de informação.

2.1. Teletrabalho

De acordo com a Lei n.º 83/2021, de 6 de dezembro, “Considera-se teletrabalho a prestação de trabalho em regime de subordinação jurídica do trabalhador a um empregador, em local não determinado por este, através do recurso a tecnologias de informação e comunicação”.

Denominada inicialmente por “telecommuting”, tratava-se de uma forma de trabalhar em que os empregados desempenhavam as suas funções, não num escritório central, mas em escritórios perto das suas residências, ou, não tão frequentemente, a partir de casa. De acordo com Nilles (1975), o teletrabalho era uma opção a considerar para a descentralização de grandes empresas, representando menores custos para as mesmas.

De acordo com Messenger (2019), o trabalho inicialmente desenvolvido por Nilles em 1975, faz parte da primeira geração de teletrabalho. O mesmo autor divide o teletrabalho em três gerações, denominadas:

- Primeira Geração: O escritório em casa
- Segunda Geração: O escritório móvel
- Terceira Geração: O escritório virtual

A divisão efetuada está relacionada com o avanço das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC). A relação entre as tecnologias de informação e o teletrabalho, ou trabalho remoto, é também defendida por Olson (1983), que, mesmo sem os grandes avanços verificados desde esse período, antevia que os ficheiros em papel passariam a estar disponíveis digitalmente nos postos de trabalho.

No panorama português, o estudo efetuado pela DeltaConsultores (2006) conclui que a prática do teletrabalho era quase inexistente e não considerada como uma opção, situação que vai ao encontro do que sucedia na Noruega durante o mesmo período, de acordo com Hjorthol (2006).

Não obstante Sierra (2011) considerar que o teletrabalho é uma maneira flexível de planeamento de trabalho, de acordo com Brenke (2014), era uma prática mais difundida na Escandinávia e Europa Ocidental e Central, mas de forma generalizada não assumia relevância na Europa.

2.2. O período da Pandemia do Covid 19

Surgindo a pandemia provocada pelo Covid-19, declarada pela Organização Mundial de Saúde em 11 de março de 2020, o teletrabalho ergueu-se como a medida principal para o distanciamento social, como alternativa para conter a propagação do vírus (Chanana e Sangeeta, 2020; Lima e Carrilho, 2021; Silva et al., 2020). Com a obrigatoriedade de exercer teletrabalho sempre que as funções em causa o permitissem, o teletrabalho passou a ser considerado “o novo normal” de um dia para o outro (Wang, 2021). Esta mudança repentina obrigou a que milhões de colaboradores tivessem de se adaptar ao teletrabalho (Bouziri et al., 2020). De acordo com a Eurofound (2020), metade da população esteve em teletrabalho durante o confinamento.

O panorama português assemelhou-se ao resto do mundo, desde o decreto do primeiro confinamento, em 16 de março de 2020. De acordo com o INE (2020), no 2º trimestre de 2020, 51,9% da população, cujas funções o permitiam, esteve em regime de teletrabalho. Mediante as medidas de contenção da pandemia em vigor a cada momento, o número de colaboradores a praticar o regime de teletrabalho também variou, aumentando em períodos em que as medidas eram mais severas (INE, 2021). Com a cessação da aplicação de medidas de contenção do vírus, verificou-se um decréscimo para 19,6% no 2º trimestre de 2022 (INE, 2022).

Mas, se da parte dos colaboradores existiu uma necessidade repentina de adaptação, as empresas tiveram igualmente de efetuar todos os esforços de forma a se adaptarem a uma nova realidade, nomeadamente os gestores (Chi et al., 2021), sendo que, de acordo com o estudo desenvolvido pela JLL (2020), 66% dos inquiridos só começou em regime de teletrabalho como consequência da pandemia. Revela o mesmo estudo, que 86% dos inquiridos considerou que as empresas se adaptaram a este regime. Tal situação é reforçada no estudo de Silva et al. (2020), tendo por base o inquérito efetuado pelo Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa (ICS-ULisboa) e do ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), onde 72% dos inquiridos consideravam ter as condições necessárias para realizar o seu trabalho de forma remota. De igual modo, a conclusão do estudo de Tavares (2021), revela que, a adaptação a esta forma de trabalho foi fácil para a maioria dos indivíduos.

De acordo com Greer e Payne (2014), os colaboradores para exercerem teletrabalho, necessitam de ter acesso a recursos tecnológicos modernos, uma vez que a ausência dos mesmos colocará em causa o sucesso do teletrabalho.

Apesar de o teletrabalho não ser uma constante, no período pré pandemia, as empresas que poderiam ter colaboradores neste regime tinham desenvolvimentos tecnológicos suficientes para o aplicarem. Contudo, Silva et al. (2020), realça que, comparativamente com os níveis europeus, o potencial português para a prática do teletrabalho é inferior, apontando causas como a estrutura de qualificações e padrão de especialização da economia portuguesa.

2.3. O impacto do Covid-19

De acordo com a Eurofound (2020), o teletrabalho passaria a ser uma forma de trabalho mais comum após o período da pandemia, face ao feedback positivo de empresas e colaboradores, quando questionados acerca da sua experiência com esta forma de trabalhar durante a pandemia. O próprio Eric Yuan, CEO da plataforma Zoom, antevia no Web Summit em 2020, que muitos colaboradores não voltariam em tempo integral ao escritório após a pandemia e que o mundo se iria transformar num local de trabalho híbrido (Kleinman, 2020).

Surma (2021) menciona que a necessidade do trabalho remoto potenciou o debate a nível mundial acerca das possibilidades de se exercer as funções num ambiente híbrido.

Para Pereira (2021), o teletrabalho não se iria transformar na nova forma de trabalhar, atendendo a que menos de 10% dos inquiridos no questionário analisado pela COLABOR tinham vontade de manter o teletrabalho de forma permanente, contudo, mencionava também que o teletrabalho seria uma forma de trabalho com expectativa de crescimento significativo. Semelhante conclusão revela o estudo da Mckinsey efetuado em 2021, onde demonstrou que, a grande maioria das empresas tinham intenção de combinar o trabalho remoto com o trabalho presencial após a pandemia. A produtividade dos colaboradores durante o período pandémico terá sido um fator fulcral para este tema (Alexander et al., 2021)

De acordo com um estudo desenvolvido pela Harvard Business School online em 2021, 81% dos inquiridos preferia continuar a trabalhar de forma remota, ou mediante um modelo híbrido, sendo que apenas 18% demonstrou interesse em voltar ao regime presencial em tempo integral (Gratton, 2021). De igual forma, um estudo da Hubble, revela que a experiência de trabalho remoto foi positiva, sendo que 86% dos inquiridos gostariam de manter o trabalho remoto pelo menos uma vez por semana (Watkins, 2021).

Instigado pela experiência com trabalho remoto durante a pandemia, a mentalidade mudou a nível mundial e o escritório físico não é visto da mesma forma. De acordo com Hastie

(2022), cerca de 90% dos colaboradores não querem estar no escritório em tempo integral, sendo a flexibilidade do modelo híbrido a preferência.

2.4. *New Ways of Working*

De acordo com Deloitte (2021), verifica-se a integração de vários modelos de trabalho, seja totalmente remoto, híbrido ou presencial.

O trabalho Híbrido não é somente um horário de trabalho ou privilégio do colaborador, mas sim uma maneira totalmente nova de trabalhar (Wigert, 2022); são práticas de trabalho não tradicionais, com recurso a Tecnologias de Informação e Comunicação, para complementar ou substituir as formas tradicionais de trabalho, com o intuito de aumentar a motivação, a satisfação no trabalho e a produtividade dos funcionários (Laihonen, 2012). A implementação de modelos híbridos apoia os colaboradores a manter um melhor equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, resultando numa melhoria do desempenho da empresa (Richardson & McKenna, 2014).

Renard (2021) menciona que esta forma híbrida de trabalhar se trata de uma corrente que remonta ao ano 2000, dedicada a acordos flexíveis de trabalho. Refere ainda que inclui uma variedade de práticas diferentes, todas voltadas para maior flexibilidade do colaborador em relação ao seu trabalho. Este conjunto de práticas aumentam não só a flexibilidade, autonomia e desempenho, mas também o bem-estar dos colaboradores, originando ganhos em flexibilidade geográfica e de tempo, enquanto usam as TIC's fora das instalações do empregador, deixando-os escolher quando e onde trabalhar.

Como defendido por Hu (2020), a pandemia tornou-se um catalisador para a disrupção das formas tradicionais como se trabalha. Apesar dos modelos híbridos não serem uma consequência direta da pandemia, com o fim da mesma e a experiência positiva com o trabalho remoto, para empresas e colaboradores, a questão de se encontrar novas formas de trabalhar tornou-se uma temática relevante e transversal à maioria das empresas em todo o mundo (Chellam & Divya, 2022).

Para Brian Chesky, CEO da Airbnb, empresa que decidiu apostar na flexibilidade da sua forma de trabalhar, permitindo que os seus colaboradores desempenhem as suas funções onde quiserem, em entrevista à CNBC, considera que no espaço temporal de 10 anos, os modelos híbridos serão a forma predominante de se trabalhar nas empresas (Shead, 2022).

A implementação com sucesso de um modelo híbrido implica a existência de condições tecnológicas adequadas, boa gestão por parte dos supervisores e um bom ambiente de trabalho e familiar por parte dos colaboradores (Gohoungodji et. al., 2022).

O modelo de trabalho híbrido mudou a perspetiva de funcionamento das empresas, a forma como os negócios operam e oferece uma oportunidade de alinhar os objetivos pessoais e profissionais dos indivíduos (Chellam & Divya, 2022).

2.5. Vantagens e Desvantagens dos novos modelos de trabalho

De acordo com Barney e Elias (2010), quando os colaboradores têm maior autonomia e flexibilidade, estão menos sujeitos a stress, tédio, fadiga ou conflitos entre vida profissional e pessoal. Hill (2010) reforça esta conclusão, realçando que, um modelo de trabalho flexível promove o bem-estar do indivíduo, bem como as relações familiares.

Na análise efetuada, Martin e Macdonell (2012) referem que a utilização de TIC fora do escritório pode ajudar as empresas no que concerne a produtividade, fortalecimento do compromisso com a empresa, melhoria do desempenho e retenção de talentos.

Coenen e Kok (2014) defendem que os modelos híbridos, com especial enfoque no teletrabalho, são benéficos para o desenvolvimento de novos produtos, através do aumento da comunicação multifuncional resultante do incremento da interação virtual. Os resultados deste estudo revelam que uma condição para o efeito positivo do teletrabalho no desempenho do desenvolvimento de novos produtos é que haja um equilíbrio entre a componente presencial e a remota.

Giovanis (2018) defende que em modelos com componente de trabalho remoto, existe alocação das tarefas domésticas. Esse facto representa, segundo o autor, igualmente uma desvantagem atendendo aos homens gastarem mais tempo nessas tarefas, contribuindo para uma eventual redução do desempenho nos momentos em que se encontram a trabalhar remotamente.

Macêdo et al. (2020) referem que horários de trabalho flexíveis e a possibilidade de reduzir deslocações têm influência positiva no equilíbrio entre a vida familiar e profissional. Apesar de apontarem para o facto de tendencialmente os colaboradores, quando em teletrabalho, trabalharem mais horas, a produtividade aumenta pelo facto de o trabalho ser desempenhado num ambiente mais agradável.

Katsabian (2020) alerta para o facto de que, nos modelos híbridos, atendendo à sua natureza privado-profissional, podem ocorrer violações dos direitos dos colaboradores no que respeita à privacidade, sendo fulcral ter em conta este facto nas ações de supervisão.

Para Kotera e Vione (2020), os novos modelos podem impactar os resultados psicológicos positivos, como por exemplo aumento do *engagement* com a empresa, fluxo de trabalho e conectividade entre as equipas, referindo como aspetos negativos a redução do limite entre

casa/trabalho e eventual *burnout*. Estes autores apontam para a necessidade de considerar os impactos positivos e negativos na elaboração dos modelos de trabalho.

A autonomia e disciplina de trabalho, a redução dos tempos de deslocação a flexibilidade na gestão da relação laboral e familiar, são as principais características positivas dos modelos onde é incluído uma componente de teletrabalho (Pereira, 2021). Chamakiotis et al. (2020) defendem semelhantes vantagens, realçando como ponto negativo o *burnout*.

Tavares (2021) realça que a adoção de regimes de teletrabalho parcial ou total, mediante a redução do número de deslocações dos colaboradores, é um fator relevante para a redução dos níveis de poluição. Também destaca a importância de proporcionar aos colaboradores uma formação adequada nas áreas das TIC's e gestão de tempo.

De acordo com Wong e Chen (2021), a eficácia do teletrabalho, deve-se ao bem-estar pessoal e familiar; contudo, tal implica a inexistência de restrições ambientais e de recursos.

Moens et al. (2022) reforçam que os modelos híbridos, face à sua componente de trabalho remoto, ajudam no aumento da eficiência e no equilíbrio entre vida profissional e pessoal, contudo conclui que este método poderá eventualmente impactar negativamente as oportunidades de promoção, bem como as relações interpessoais dentro da empresa. Adicionalmente, os autores realçam que, no caso de colaboradores mais velhos e com menor número de filhos, o trabalho remoto contribui para a diminuição da probabilidade de esgotamento, sendo eventualmente uma forma de prevenção do burnout. Uma conclusão apontada por este autor, prende-se com o facto de os modelos híbridos, potenciarem a redução de conflitos e comportamentos discriminatórios entre colegas, hierarquia e clientes.

Lister (2022) apresenta um estudo onde calcula os ganhos monetários que provêm do facto de uma empresa exercer um modelo onde os colaboradores exercem trabalho remoto, mesmo que de forma parcial. Salientando os benefícios sociais e ambientais que advêm do facto de existir uma redução dos percursos entre a casa e o trabalho, sintetiza os benefícios para as empresas e colaboradores da seguinte forma:

- Empresas:
 - Aumento de produtividade e *engagement* dos colaboradores;
 - Redução dos custos com rendas dos escritórios, parques, frotas ou despesas de representação;
 - Redução do absentismo;
 - Melhoria na continuidade do negócio;
 - Redução do turnover;
 - Sustentabilidade.
- Colaboradores:
 - Poupança de tempo no percurso para o trabalho;
 - Poupança financeira como por exemplo em refeições e transportes;

- Benefícios para a saúde, como qualidade do sono, tempo para exercício físico ou redução do stress.

Num estudo efetuado pela Gallup (2022), são ainda apontados benefícios para as empresas ao nível da contratação e retenção de talentos. Podendo certas tarefas ser desempenhadas de forma remota, as empresas poderão expandir a contratação a nível nacional e internacional, podendo dessa forma atrair candidatos que num método presencial não seria possível de atrair face às necessidades de realocação. Adicionalmente, tratando-se de um modelo flexível, poderá contribuir para a retenção de talentos, face às condições atrativas que a flexibilidade e trabalho remoto representam. A desvantagem apontada por este estudo está relacionada com a forma como os colaboradores interagem entre si e com a empresa, dando realce ao facto de ter de ser efetuada uma boa gestão para o sucesso do modelo.

Autor	Vantagens	Desvantagens
Barney e Elias (2010)	Redução do stress, fadiga e conflitos entre a vida familiar e pessoal	---
Hill (2010)	Bem-estar do indivíduo; relação familiar	---
Martin e Macdonell (2012)	Produtividade; <i>engagement</i> ; retenção de talentos	---
Coenen e Kok (2014)	Benefícios no desenvolvimento de novos produtos	---
Giovanis (2018)	Alocação das tarefas domésticas	Os homens quando em trabalho remoto alocam mais tempo a tarefas domésticas
Macêdo et al. (2020)	Equilíbrio entre a vida familiar e profissional; produtividade	Tendencialmente os colaboradores trabalham mais horas
Katsabian (2020)	Eventual violação da privacidade dos colaboradores	---
Kotera e Vione (2020)	<i>Engagement</i> ; fluxo de trabalho e conectividade entre equipas	Redução do limite entre a vida pessoal e profissional; possibilidade de <i>burnout</i>
Chamakiotis (2020)	flexibilidade; equilíbrio pessoal/profissional	Burnout
Pereira (2021)	Autonomia; disciplina; redução das deslocações; flexibilidade; equilíbrio pessoal/profissional	---
Tavares (2021)	Redução dos níveis de poluição	---
Wong e Chen (2021)	Bem-estar pessoal e familiar	Necessidade de assegurar inexistência de restrições ambientais e de recursos

Moens et al. (2022)	Aumento da eficiência; equilíbrio da vida pessoal e profissional; diminuição da probabilidade de esgotamento; redução dos conflitos e comportamentos discriminatórios	Oportunidades de promoção; relações interpessoais
Lister (2022)	· <i>Empresas</i>: Aumento de produtividade e <i>engagement</i> dos colaboradores; Redução de custos; redução do absentismo; melhoramento na continuidade do negócio; redução do turnover; sustentabilidade · <i>Colaboradores</i>: Poupança de tempo; Poupança financeira; Benefícios para a saúde · Benefícios ambientais e sociais	---
Gallup (2022)	Aumento do pool de contratação; atração e retenção de talentos	Nova forma de interação entre colaboradores e a empresa
Wigert (2022)	Contratação, <i>Engagement</i> e retenção de talentos	---

Quadro 1. Síntese das vantagens e desvantagens dos modelos híbridos

Fonte: Elaboração do autor

Uma empresa que não opte por arranjos de trabalho flexível, tem dificultada a tarefa de contratação, *engagement* e retenção dos seus colaboradores (Wigert, 2022).

2.6. Como as diferentes gerações valorizam os modelos híbridos

Atualmente, os quadros da maioria das empresas são compostos por colaboradores de quatro gerações. Os Baby Boomers (nascidos entre 1946 e 1964), a geração X (nascidos entre 1965 e 1979), a geração Y, ou Millenials (nascidos entre 1980 e 1996) e a geração Z (nascidos entre 1997 e 2015). Cada uma destas gerações apresenta comportamentos distintos relativamente aos modelos de trabalho, sendo esses comportamentos alvo de estudo nas mais diversas áreas.

Não obstante existirem várias perspetivas possíveis de abordar, foi dado enfoque nesta revisão da literatura aos aspetos relacionados com *engagement*, motivação e *burnout*, que podem influenciar o sentimento relativamente à aplicação de modelos híbridos.

O trabalho virtual tem-se tornado cada vez mais popular entre as gerações mais jovens, que cresceram com práticas e adoções tecnológicas habituais no dia a dia (Cho & Park, 2021).

Contudo, Watkins (2021), conclui que a geração Z é mais em prol do escritório, sendo que os Baby Boomers e geração X, mais em prol do trabalho de forma remota e gostariam de se encontrar presencialmente com as suas equipas com menos regularidade.

De acordo com os resultados da pesquisa Work Trend Index efetuada em 2021, as gerações mais novas têm maior dificuldade em modelos cuja componente tenha maiores períodos de trabalho remoto. Nomeadamente na Geração Z, os impactos que o isolamento pode ter podem afetar o *engagement* e a motivação (Figura 1) (Microsoft, 2021).

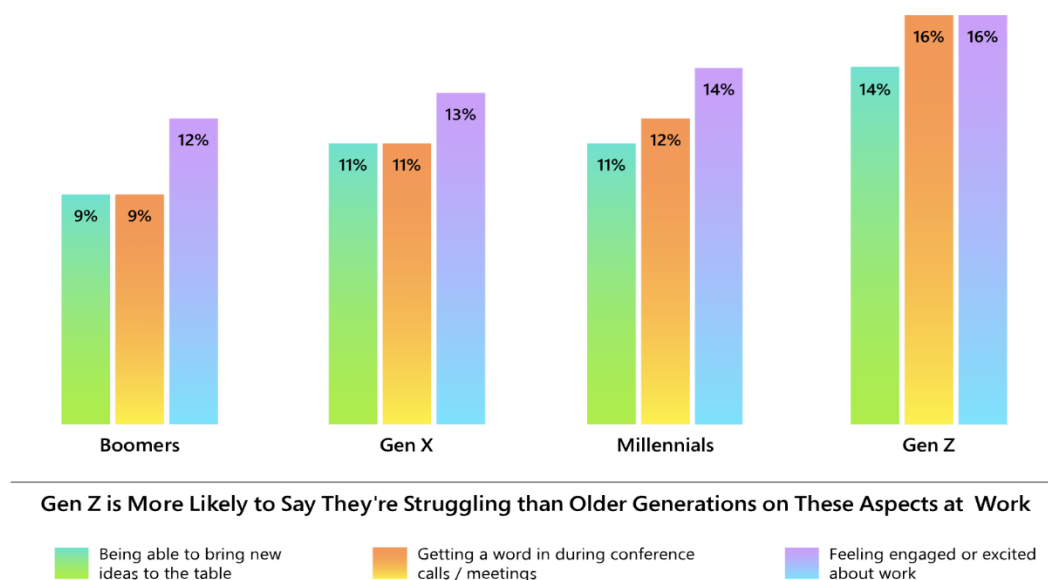


Figura 1. A Geração Z está com mais dificuldades que as outras gerações

Fonte: Microsoft, 2021

Através da análise de um estudo acerca dos modelos híbridos conduzido pela Regus em abril de 2022, Kelly (2022) conclui que, caso as empresas optem por um modelo sem trabalho remoto, os Millennials seriam mais propensos a procurar outro emprego (53%). De igual forma, os Baby Boomers partilham a mesma opinião, embora de forma mais comedida (33%). No que respeita à geração Z, 40% dos inquiridos optariam por deixar a empresa, sendo que o autor atribui essa pontuação ao facto desta geração ser menos experiente no mercado de trabalho e não ter termo de comparação com outras formas de trabalhar.

Semelhante conclusão apresenta o estudo de Pendell e Helm (2022), que defendem que a geração Z apresenta menor *engagement*, comparativamente com as outras gerações, e que são as gerações mais novas que sentem mais stress e *burnout* (figura 2).

Hastie (2022), na análise de um questionário a 2.053 indivíduos das diferentes gerações conduzido pela Milo, refere que, com a aplicação de um modelo híbrido, a conexão entre os colaboradores e a hierarquia aumentou (Geração Z – 50%; Geração Y – 44%; Geração X – 36% e Baby Boomers – 40%). Conclui também que, o salário, horário flexível e opções de trabalho remoto são as qualidades mais apreciadas pelos inquiridos. No que respeita ao salário, é a característica mais apreciada pelas Gerações X e Y (49% e 47%, respetivamente), sendo que os Baby Boomers (34%) e a geração Z (24%) dão menor importância à mesma.

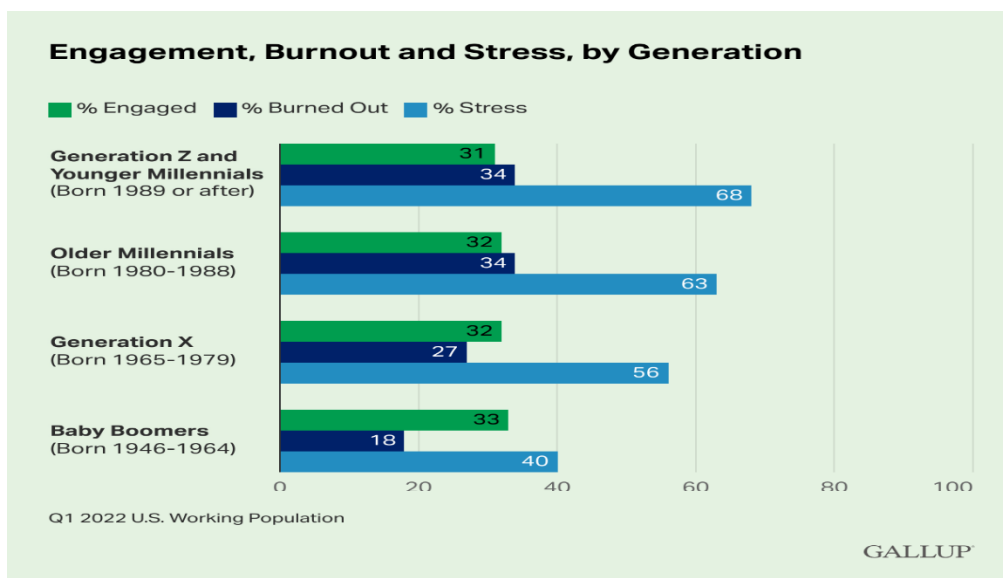


Figura 2. Engagement, Burnout e stress, por geração

Fonte: Pendell & Helm, 2022

Os colaboradores mais jovens podem ser um grande recurso em termos de inovação, criatividade e energia, sendo necessário que as empresas sejam transparentes na relação com os mesmos (Sethi et al., 2022).

2.7. Modelos híbridos preferenciais

Para Halford (2005), a manutenção do espaço do escritório permite que, sejam atendidas as necessidades de interação cara-a-cara, sendo que o uso dos meios virtuais abrem novos espaços da intimidade do colaborador. Apesar de algumas chefias poderem utilizar essa intimidade para conduzir novas formas de vigilância, o essencial é a capacidade da empresa agarrar essa oportunidade para construir novos relacionamentos produtivos, através das conexões virtuais, que poderão impactar de forma positiva na vida profissional.

De acordo com Golden e Veiga (2005), os ganhos com a satisfação no trabalho com mais baixos níveis de trabalho remoto são substanciais, comparados com colaboradores que têm maiores períodos dessa forma de trabalhar. Referem ainda que a total substituição de um modelo presencial por um modelo remoto não é suficiente no que respeita ao relacionamento entre equipas. Golden (2006) refere que quanto maior o período de teletrabalho, tendencialmente o colaborador demonstra maior satisfação com o trabalho, aumentando o comprometimento com a empresa.

De acordo com um estudo efetuado pela PwC (2021a), as opiniões acerca do modelo híbrido ideal dividem-se, sendo que 19% dos inquiridos preferia um modelo totalmente remoto

e 22% totalmente presencial. Contudo, a maioria dos inquiridos considera que a componente de trabalho remoto deverá ser de dois a três dias (figura 3).

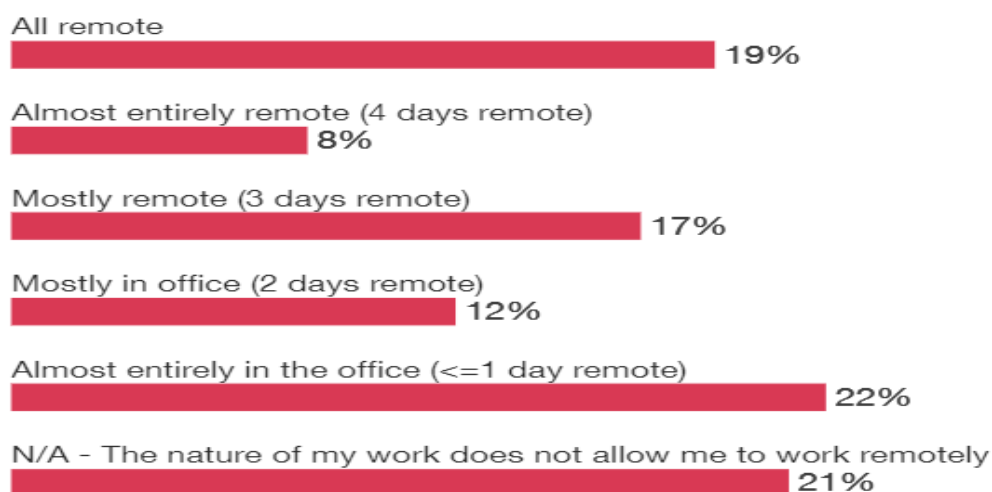


Figura 3. Preferência do número de dias em trabalho remoto

Fonte: PwC, 2021a

No estudo analisado por Pereira (2021), o autor menciona que um modelo híbrido que contenha alguns dias de trabalho remoto é a preferência de 30% dos colaboradores questionados, sendo a flexibilidade um fator importante. Tal situação é confirmada pelo estudo da JLL (2020), onde 83% dos participantes consideraram essencial a adoção de modelos híbridos, sendo para 57% a solução ideal de dois ou três dias. Igual conclusão apresentou o estudo da Harvard Business School online (2021), onde 61% dos inquiridos, na impossibilidade de se manterem em trabalho remoto de forma permanente, preferiam esta solução.

Durth et al (2022) sugerem que para atender às expectativas cada vez mais diversificadas de personalização, as empresas deverão oferecer serviços de RH individualizados.

De acordo com Wigert (2022), 38% dos inquiridos preferem ter autonomia total para eleger entre trabalho presencial ou trabalho remoto. O autor refere que os restantes 62% preferem que um modelo híbrido tenha uma estrutura definida, contudo, não existe consenso acerca da quantidade de dias de trabalho remoto a aplicar (figura 4).



Figura 4. Políticas de trabalho remoto relativamente à flexibilidade do modelo híbrido.

Fonte: Wigert, 2022

Complementarmente, Wigert (2022) conclui que grande parte dos inquiridos consideram relevante estar no escritório mesmo que parcialmente, sendo que 38% preferiam um modelo com dois a três dias de trabalho presencial e 29% 1 a 2 dias (Figura 5).

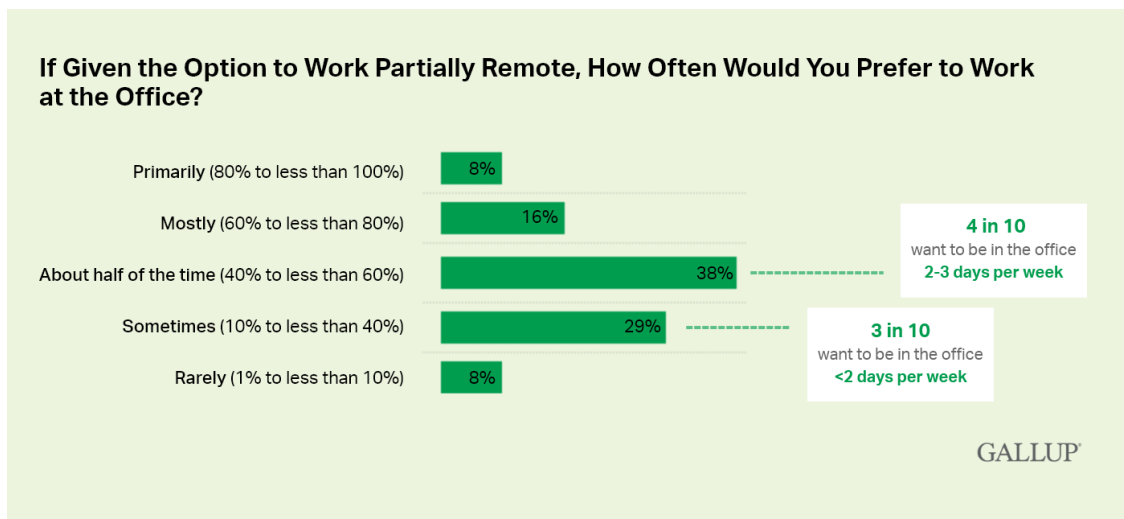


Figura 5. Frequência no modelo híbrido da componente presencial

Fonte: Wigert, 2022

De acordo com Chellam e Divya (2022), muitas empresas optaram pelos modelos híbridos no pós-pandemia, referindo países que pretendem implementar a semana de 4 dias, bem como o facto de existirem diversas empresas a possibilitar aos seus colaboradores escolherem a forma de trabalho, bem como o número de dias de trabalho.

2.8. One model suits all?

De acordo com Wigert (2022), não existe um modelo ideal para todos os colaboradores, sendo necessário existir flexibilidade, de forma a permitir adaptar o modelo à realidade de cada colaborador. O autor realça a necessidade da definição de limites no que respeita à disponibilidade dos colaboradores. De igual modo, Kelly (2022), refere que existem diferenças geracionais importantes e um modelo não serve para todos. As necessidades dos colaboradores são diferentes, tendo em conta a vida pessoal e profissional de cada indivíduo.

2.9. Impacto dos modelos híbridos na cultura e *engagement*

Manter a cultura de uma empresa é um dos maiores desafios da implementação dos modelos híbridos (Alonso, 2022).

De acordo com Saks (2017), o nível de comprometimento dos colaboradores está diretamente relacionado com os resultados e desempenho de uma empresa. Adicionalmente refere que o vínculo do envolvimento dos colaboradores com o desempenho financeiro, incluindo crescimento de receita, margens de lucro ou retorno dos acionistas, é três vezes superior, comparativamente com empresas que têm quadros sem comprometimento. Empresas com um nível mais alto de comprometimento dos colaboradores, têm menores níveis de absentismo e stress no trabalho.

Para Tensay e Singh (2020), as empresas deverão investir nos seus recursos humanos, e garantirem o seu envolvimento, de forma a originarem um maior número de colaboradores comprometidos com a visão da empresa, resultando num melhor desempenho.

A implementação dos modelos híbridos envolve mudanças no espaço físico, nas TIC's, na gestão e na própria cultura da empresa, sendo que mudanças no ambiente físico influenciam de forma direta e positiva o *engagement* no trabalho (Duque et al., 2020).

O exemplo do teletrabalho e da vontade dos colaboradores por modelos híbridos obriga as empresas a repensar as políticas atuais e analisar quais as mudanças necessárias, sendo que as mudanças devem compreender não só a componente remota, mas também a componente presencial (Katsabian, 2020).

Tendo em conta os resultados do estudo da PwC (2021b), 29% dos inquiridos consideraram que, de forma a manter uma cultura organizacional forte, seria ideal uma componente presencial de três dias por semana, sendo que as empresas consideram que o maior desafio dos modelos híbridos é a manutenção da cultura da empresa.

A cultura do local de trabalho mudou de micro gestão para o desempenho no trabalho; de tarefas individuais, para a colaboração em equipa; das horas de trabalho à produtividade;

e das políticas e procedimentos, à flexibilidade e adaptação às necessidades dos colaboradores (Chellam & Divya, 2022).

De acordo com Wigert (2022), quando a vontade dos colaboradores é desempenhar as suas funções de forma híbrida, ou totalmente remota, ao serem forçados a trabalhar permanentemente num modelo totalmente presencial, verifica-se que o *engagement* e o bem-estar reduz significativamente, a intenção de sair aumenta consideravelmente e estão propensos a níveis consideravelmente maiores de esgotamento.

Os colaboradores cujos compromissos laborais se adaptam melhor à sua vida pessoal, tendem a registar menos ausências por doença e os níveis de motivação face ao trabalho são consideravelmente superiores (Eurofound, 2022).

A implementação de modelos com trabalho remoto requer alterações não só a nível individual, mas também ao nível da cultura organizacional (Madsen, 2003).

2.10. O envolvimento dos colaboradores na definição dos novos modelos

Envolver os colaboradores na criação de novos modelos de trabalho, nomeadamente mediante a recolha da sua opinião, aumentará o *engagement* e facilitará a aceitação do formato elegido (Guest, 2001). De acordo com o mesmo autor, a recolha da opinião dos colaboradores é fulcral no sentido que são os mesmos o fio condutor para a execução da estratégia de uma empresa, sendo que, o alinhamento dos colaboradores com os objetivos da empresa pode ser melhorado, mediante a aplicação de práticas de Recursos Humanos, nomeadamente os modelos de trabalho (Vance, 2006).

Para Ketter (2008), a participação dos colaboradores reforça o comprometimento dos mesmos com a organização. Esta conclusão é igualmente referida por Robinson (2009), não obstante em contexto da crise económica iniciada em 2008, defendendo que o envolvimento dos colaboradores é sempre importante, especialmente em tempos incertos.

Patro (2013) defende que o cumprimento dos objetivos e metas depende da relação entre as empresas e os colaboradores, sendo o *engagement* um barómetro que determina a associação de uma pessoa com a organização. O autor realça ainda que as medidas para a melhoria do *engagement* devem ser implementadas na própria cultura da empresa, com destaque para a flexibilidade de horário do colaborador, ambiente de trabalho transparente e participação na tomada de decisões.

Sarangi e Nayak (2016) referem que a confiança e comunicação entre os colaboradores e as empresas é crucial, sendo que essa relação irá fomentar um melhor desempenho. Igualmente, para Chandani et al. (2016), os colaboradores sentem que devem ser capazes de expressar as suas visões para decisões que possam afetar suas funções.

Jalal (2016) conclui que a comunicação e participação dos colaboradores tem um efeito positivo no comprometimento organizacional, sendo que, quanto mais os funcionários estiverem envolvidos na tomada de decisão, maior será o seu comprometimento com a empresa. Manter os colaboradores comprometidos com a empresa é um desafio para os profissionais de RH, sendo que o envolvimento na tomada de decisões pode favorecer o aumento do *engagement* (Lee et al., 2016).

Para Sievert e Scholz (2017), o envolvimento dos colaboradores influencia positivamente os lucros comerciais, como economia de custos e tempo. Os autores referem ainda que o envolvimento dos funcionários em tarefas que envolvam tomada de decisão reforça o *engagement*, sendo que, uma empresa com uma cultura corporativa forte de incorporação das ideias dos colaboradores, obtém melhor desempenho.

Pradhan e Panigrahy (2018) defendem que as empresas têm de exercer práticas transparentes, envolvendo os colaboradores aos mais diversos níveis e evitar a prática do nepotismo de forma a aumentar o alinhamento dos colaboradores com os objetivos. Os autores reforçam que colaboradores que têm maior nível de *engagement* são sempre otimistas, mantêm bom relacionamento interpessoal e também apresentam alto nível de desempenho na empresa. Tais conclusões são partilhadas por Tiwari e Lenka (2019), que defendem que os benefícios funcionais, económicos e psicológicos, aumentam o nível de comprometimento dos colaboradores e que os RH deverão adotar práticas que facilitem uma atitude positiva dos quadros da empresa e que garantam o seu envolvimento no trabalho.

Os colaboradores quando se sentem envolvidos em decisões experimentam maior comprometimento com a empresa, sendo um fio condutor para a influência de outros colaboradores com menor nível de *engagement*. O envolvimento dos colaboradores é fulcral para o bem-estar de uma empresa e contribui igualmente para a retenção de talentos. Para tal é necessário a utilização eficaz dos recursos humanos, sendo que, o envolvimento dos colaboradores ajudará na sobrevivência da empresa por um longo período (Barreiro & Treglown, 2020).

2.11. Eficiência e produtividade nos modelos híbridos

Em conformidade com diversos autores referidos anteriormente, a produtividade dos colaboradores tende a aumentar nos modelos híbridos, pelo facto destes modelos permitirem um melhor equilíbrio entre a vida familiar e a pessoal.

A implementação de modelos onde se desempenhem funções de forma remota requer um estudo cuidadoso de regras para permitirem a troca de informações e execução de ações (Federici, 2021).

Tavares (2021) refere ser necessário uma preparação prévia e bem definida para garantir o bem-estar dos colaboradores, nomeadamente a atribuição de equipamentos adequados para que possam desempenhar também em modo remoto, com eficiência e eficácia, as suas funções, sem prejudicar a imagem da empresa.

As empresas devem criar condições para que os colaboradores utilizem as suas habilidades de forma adequada. Uma empresa que executa práticas de GRH, como desenvolvimento, seleção ou sistemas de remuneração, é capaz de traçar objetivos de forma eficaz, consistentes com as políticas internas, de forma a garantir que os colaboradores contribuam para atingir os objetivos da organização (Nguyen et al., 2020).

Para Morris (2012), a implementação com sucesso de modelos flexíveis de trabalho requer que os gestores se posicionem como líderes estratégicos, mediante a otimização e idealização dos KPI's, alinhando-os com os objetivos da empresa.

Wigert (2022) refere que é necessário a criação de estratégias igualmente híbridas relativamente à medição da produtividade, adaptadas aos novos modelos. Adicionalmente o autor refere que é essencial o estudo por cada empresa dos resultados pretendidos e avaliar quais as tarefas que melhor podem ser desempenhadas de forma presencial e as que poderão ter melhor desempenho remotamente de forma a implementar métricas desse desempenho, adaptadas ao modelo praticado.

3. Metodologia

O objetivo desta investigação é a análise e proposta do melhor modelo de trabalho híbrido para os colaboradores que trabalham nos escritórios de uma multinacional da indústria farmacêutica.

O modelo híbrido a aplicar deverá estar alinhado com as melhores práticas do mercado de trabalho, possibilitando não só a satisfação dos seus RH, na medida em que poderão efetuar uma melhor gestão entre a sua vida pessoal e a profissional, mas também tornar a empresa mais atrativa para a captação de novos talentos.

Apesar do modelo a aplicar ser um modelo global para toda a organização, que envolve vários países com diversas experiências e culturas entre si, o foco será o núcleo sediado em Portugal.

Ao lançar este desafio, a empresa em estudo lançou diversas questões para análise, tendo sido efetuada uma revisão da literária com base nas mesmas, não só para o enquadramento dos temas, mas também para obtenção de conhecimento para o desenho da melhor proposta de formas de trabalho a implementar na empresa.

Para esta revisão da literatura foi efetuada uma pesquisa de artigos científicos através das plataformas B-On, Google Scholar e EBSCO. Para o efeito, não obstante a inclusão de referências a outros estudos, considerados pertinentes para um mais adequado enquadramento histórico, o foco foi em artigos publicados nos últimos 10 anos, com destaque para o período entre 2020 e 2022 no que respeita aos temas da pandemia e do aumento dos modelos de trabalho híbrido como consequência da mesma.

No que concerne à temática do trabalho remoto, do universo de fontes analisadas, foram somente consideradas as que abordam o tema do teletrabalho como componente de um regime de trabalho híbrido.

Foi igualmente efetuada pesquisa nas publicações efetuadas por consultoras, com enfoque nas Big Four (Deloitte, PwC, EY e KPMG), uma vez que o conteúdo advém dos estudos e experiência destas empresas, sendo que os resultados e diretrizes publicados são baseados em situações reais que ocorrem em empresas a nível Global.

Adicionalmente, foi realizado um benchmarking das práticas adotadas por diversas empresas, de vários setores, de forma a aferir as especificidades dos modelos híbridos em vigor. Embora o presente estudo se destine aos empregados de escritório de uma empresa da indústria farmacêutica, as diversas funções em causa não são específicas deste sector.

Para o efeito, foi efetuada uma análise de artigos de imprensa, *press releases* e blogues oficiais das empresas, que contivessem informações pertinentes acerca dos modelos híbridos

praticados, tendo sido escolhidas 3 empresas a operar em diversos setores: AirBnB, Microsoft e Telenet.

Com o intuito de analisar a viabilidade da aplicação de um modelo híbrido, no segundo semestre de 2021, a empresa em estudo efetuou um questionário aos colaboradores, a nível global, tendo respondido ao mesmo 2265 pessoas. Desta amostra, 67 inquiridos são dos escritórios de Portugal, correspondendo a mais de 80% dos RH de escritório do nosso país. Os resultados deste questionário aos trabalhadores dos escritórios de Portugal foram partilhados pela empresa, os quais serão tidos em consideração no desenho da proposta do melhor modelo de trabalho a aplicar.

Após recolhidas as informações, foi efetuada uma análise comparativa entre os resultados do questionário e as informações recolhidas da literatura e do Benchmarking, de forma a apresentar recomendações para o modelo que melhor se poderá adequar à empresa.

4. Benchmarking

As funções exercidas pelos colaboradores dos escritórios da empresa em estudo são na sua generalidade transversais a outras empresas e outros ramos, como por exemplo Marketing, Operações, Gestão de Recursos Humanos, Departamento Financeiro ou Departamento de TIC.

No momento da contratação para a empresa, o facto de um candidato ter tido experiência profissional no ramo pode ser um fator preferencial, contudo não é determinante para as funções a desempenhar. De igual modo, um colaborador poderá terminar o seu vínculo com a empresa e exercer semelhantes funções numa empresa de outro ramo.

Assim, é importante que a forma de trabalhar da empresa esteja alinhada com as melhores práticas do mercado de trabalho, de forma não só a tornar-se atrativa no momento da contratação, bem como para evitar um aumento do *turnover* (Shead, 2022).

4.1. AirBnB

O CEO da AirBnB, em abril de 2022, através da plataforma Twitter, explicitou o design do modelo de trabalho da seguinte forma:

- a) Os colaboradores têm a flexibilidade de eleger a forma mais conveniente para os mesmos de exercer as suas funções, podendo optar por um modelo 100% remoto;
- b) Não existe alteração remuneratória para mobilidade dentro dos Estados Unidos;
- c) Os colaboradores poderão optar por viver no estrangeiro, mais especificamente em 170 países, podendo ficar até ao máximo de 90 dias em cada um;
- d) Reuniões trimestrais presenciais com a duração de mais ou menos uma semana.
- e) Roteiro plurianual com dois grandes lançamentos de produtos por ano.

4.2. Microsoft

A Microsoft tem um modelo de trabalho híbrido, onde os colaboradores têm a possibilidade de trabalhar de forma remota 50% do tempo, existindo a possibilidade de alargar esse período mediante autorização da hierarquia (Howley, 2022).

4.3. Telenet

De acordo com Grzegorzczyk et al. (2021), o modelo híbrido da Telenet, empresa Belga do ramo das telecomunicações, permite um rácio entre trabalho remoto e presencial de 60/40,

sendo que o mesmo é aplicado de forma trimestral. Pretende a empresa com esta medida uma maior flexibilidade relativamente às flutuações dos níveis de trabalho que ocorrem durante o trimestre.

No que respeita ao trabalho remoto, o mesmo pode ser efetuado em qualquer ponto da Europa, com a condição da execução do mesmo dentro do horário normal de expediente.

5. Análise de resultados do inquérito aos colaboradores portugueses da empresa

5.1. Caracterização demográfica

Da amostra de colaboradores inquirida, dois terços são do género feminino, situação que também ocorre em Portugal, ou seja 72% do género feminino e 38% do género masculino.

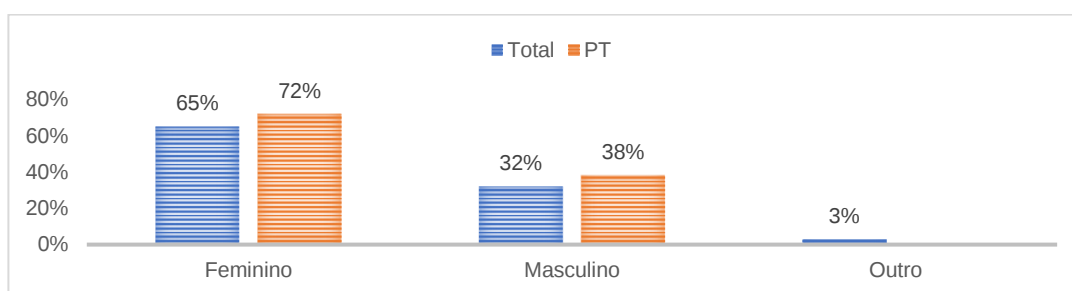


Figura 6. Caracterização da amostra – Género

Fonte: Elaboração do autor

No que respeita à faixa etária dos colaboradores, 10% tem menos de 30 anos, 37% tem entre 30 e 39 anos, 33% entre 40 e 49 anos e 19% tem entre 50 e 59 anos. Comparativamente com os outros países, verifica-se que a faixa etária dos colaboradores portugueses é na generalidade mais baixa, sendo que existe na empresa uma percentagem de 4% de pessoas com mais de 59 anos, situação que não ocorre com os colaboradores portugueses (Figura 7).

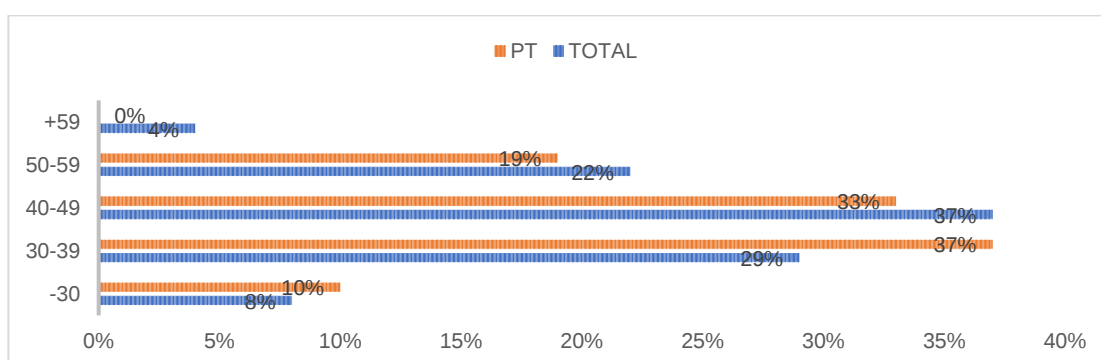


Figura 7. Caracterização da amostra - Faixa etária

Fonte: Elaboração do autor

No que respeita à situação familiar, 19% dos inquiridos são solteiros e dos restantes, 64% têm filhos e 24% não têm filhos. No que respeita às idades das crianças, 40% dos inquiridos vive com crianças com menos de 12 anos. Nos restantes países a situação é semelhante, sendo ligeiramente inferior os casais com filhos (52%).

5.2. Trabalho remoto e condições gerais

Muitos dos países onde a empresa em estudo opera, conheciam ocasionalmente a realidade do trabalho remoto, sendo apenas prática regular na Suíça e Holanda. Contudo, existiam alguns países, onde Portugal se incluía, em que a maioria dos colaboradores exercia as suas funções de forma presencial nos escritórios.

Segundo as respostas dos inquiridos portugueses, 79% nunca tinha estado em regime de trabalho remoto. Dos que tinham já tido contacto com esta prática, só 6% o fazia de forma regular (figura 8).

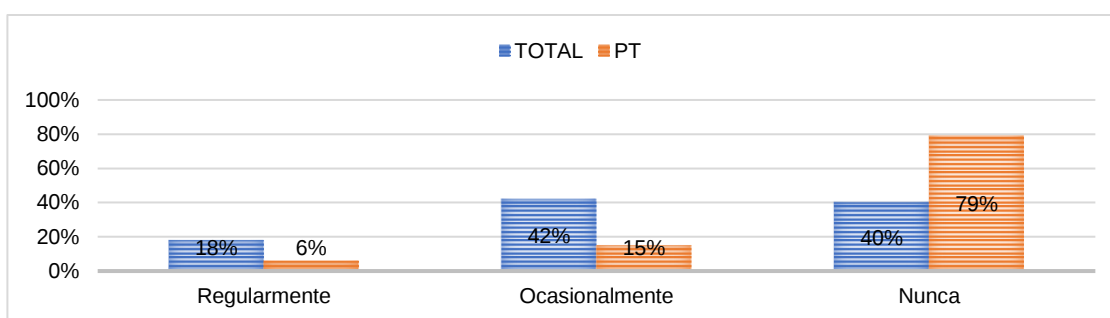


Figura 8. Prática de trabalho remoto antes da pandemia

Fonte: Elaboração do autor

Contudo, a maioria dos cargos de chefia apoiavam essa forma de trabalhar (77%), especialmente se tivessem já experiência dessa forma de trabalhar (Figura 9).

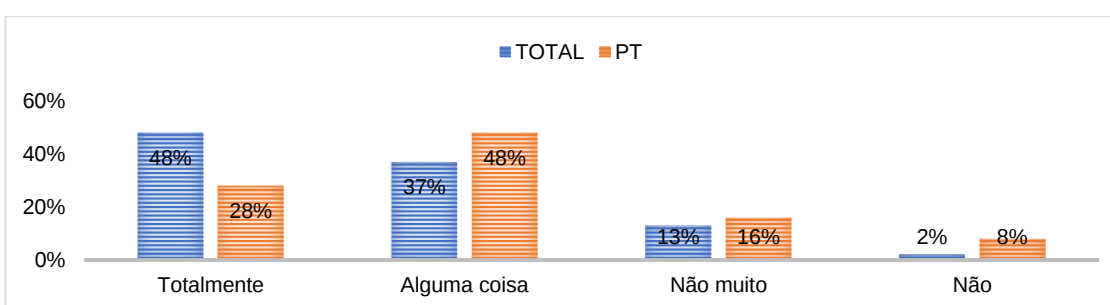


Figura 9. Visão do trabalho remoto pelos gerentes antes da pandemia

Fonte: Elaboração do autor

Não obstante o apoio relativamente ao trabalho remoto, eventuais faltas de comunicação e proximidade com os colegas eram as situações que os cargos de chefia consideravam menos vantajosas (Figura 10).

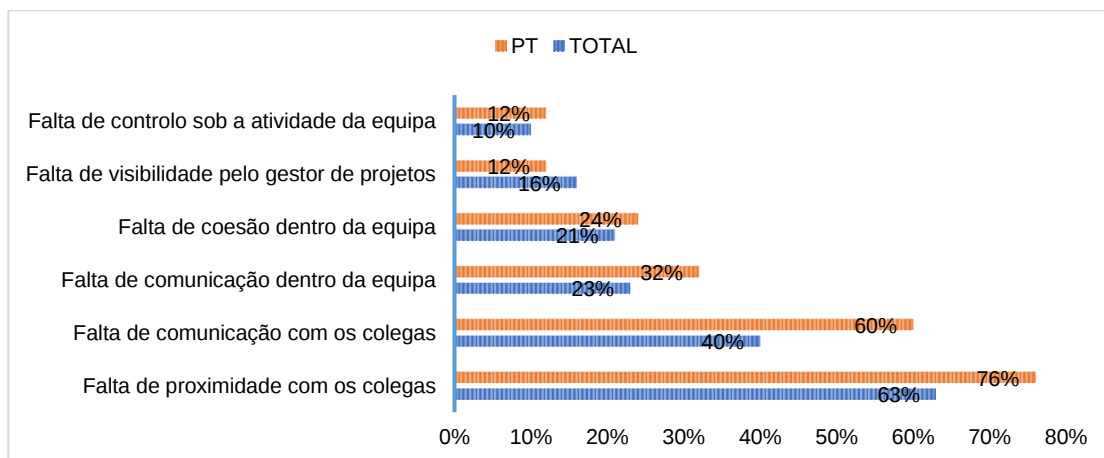


Figura 10. Desafios do trabalho remoto antes da pandemia

Fonte: Elaboração do autor

Com a chegada da pandemia e as restrições aplicadas, 45% dos RH da empresa em estudo passaram a executar as suas funções de forma totalmente remota. No caso do escritório de Portugal, a situação do trabalho remoto aplicava-se a 88% dos colaboradores.

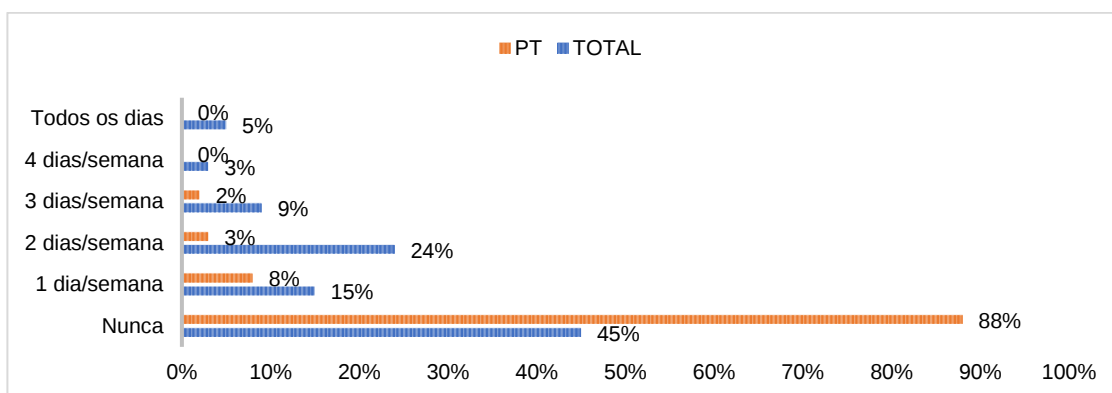


Figura 11. Frequência no escritório durante a pandemia

Fonte: Elaboração do autor

Para a maioria dos inquiridos, o facto de estarem a trabalhar remotamente não influencia a sua produtividade, sendo que a generalidade diz que é produtivo seja em trabalho remoto ou em casa. Em Portugal, apenas 3% dos colaboradores respondeu que é mais produtivo no escritório (Figura 12). Realça-se o facto de que 49% dos colaboradores sem filhos considerarem serem mais produtivos em ambiente remoto.

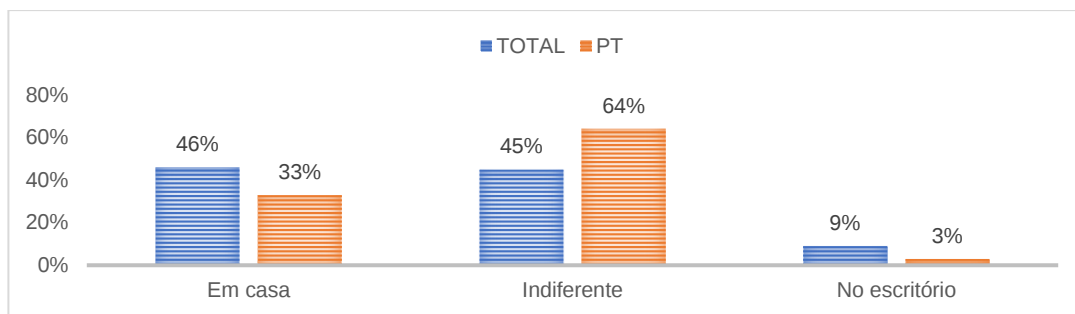


Figura 12. Produtividade vs. local de trabalho

Fonte: Elaboração do autor

5.3. Vantagens e Desvantagens do trabalho remoto

No que diz respeito às vantagens de trabalhar de forma remota, 35% dos inquiridos são da opinião que a maior vantagem é a redução do tempo de deslocação entre a casa e o trabalho, sendo que 29% aponta para o facto de ser possível com essa forma de trabalhar uma melhor articulação entre a vida pessoal e profissional, sendo estes números semelhantes aos restantes países. Estar mais focado é uma vantagem apresentada por 21% dos inquiridos, sendo a percentagem de portugueses a considerar essa vantagem de 15%. O facto de o trabalho remoto permitir maior autonomia e redução da fadiga foram as vantagens menos apontadas obtendo percentagem transversal semelhante na comparação de Portugal com os restantes países (Figura 13).

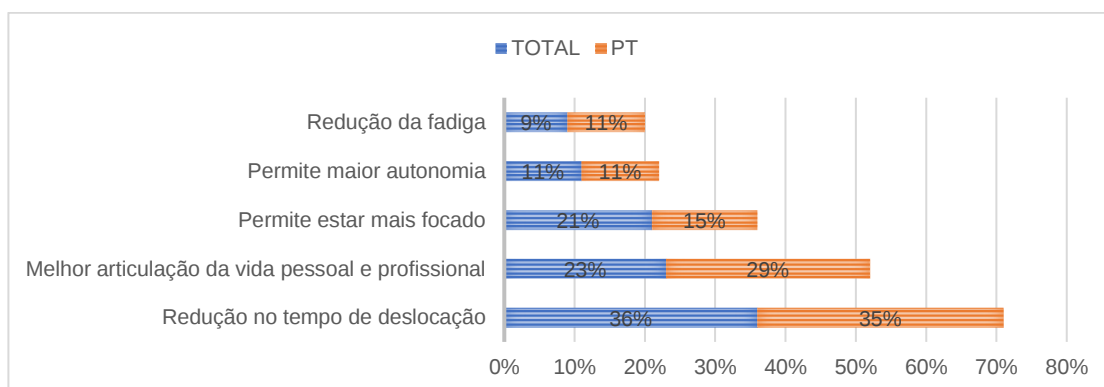


Figura 13. Vantagens do trabalho remoto

Fonte: Elaboração do autor

No que concerne às desvantagens apontadas no que diz respeito a trabalhar de forma remota, a falta de proximidade com os colegas é na opinião de 33% dos inquiridos a maior desvantagem. Para 25% dos colaboradores de Portugal (22% na totalidade da amostra), o facto de se trabalhar remotamente afeta o controlo entre a vida profissional e a pessoal, sendo

que a falta de comunicação entre equipas, colegas e chefias representa semelhante percentagem. Falta de coesão das equipas ou dificuldades na visibilidade em projetos, são as desvantagens menos apontadas pelos inquiridos (Figura 14).

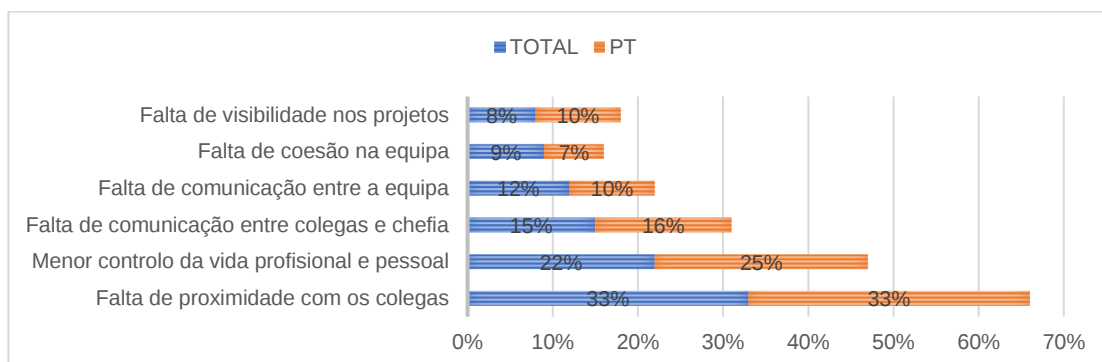


Figura 14. Desvantagens do trabalho remoto

Fonte: Elaboração do autor

Apesar das vantagens e desvantagens selecionadas pelos inquiridos relativamente ao trabalho remoto, existem benefícios apontados pelos mesmos que compensam a deslocação ao escritório.

O contacto pessoal com os colegas é a razão que se destaca com 29% dos inquiridos. De igual modo, momentos informais que ocorrem entre colegas e interação pessoal com a hierarquia são razões que assumem as principais razões apontadas.

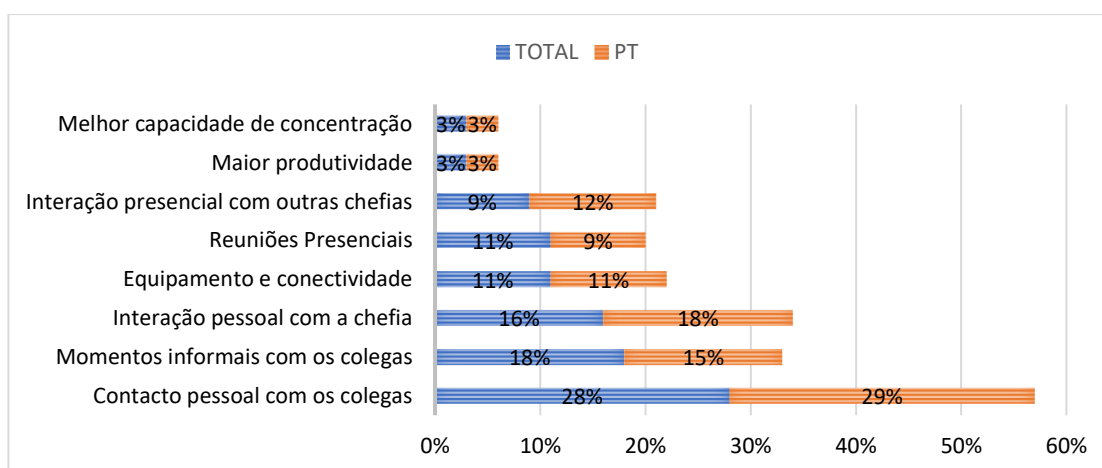


Figura 15. Benefícios de trabalhar presencialmente

Fonte: Elaboração do autor

Apesar de ser uma minoria, existem colaboradores que apontam razões como equipamento e/ou conectividade, denotando-se que uma parte dos colaboradores não tem na sua habitação todas as condições para desempenhar de forma remota as suas funções.

À semelhança da situação espelhada na figura 12, somente 3% dos inquiridos refere que trabalhar presencialmente proporciona uma maior capacidade de concentração ou que aumenta a sua produtividade (Figura 15).

5.4. Trabalho híbrido

Ao serem questionados acerca da periodicidade em que gostariam de trabalhar de forma presencial, verifica-se que pouco mais de 1/3 dos inquiridos sentem-se motivados a trabalhar presencialmente dois dias por semana. No caso dos trabalhadores portugueses, a preferência é de 3 dias (43%), contudo 46% dos restantes preferiam um modelo em que a componente presencial fosse até dois dias. Apenas 5% dos colaboradores portugueses preferiam estar mais de 3 dias no escritório.

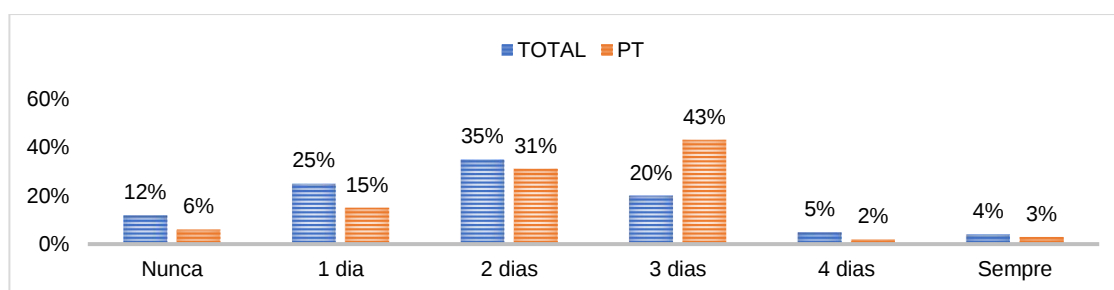


Figura 16. Nº de dias de trabalho presencial

Fonte: Elaboração do autor

Em síntese, a análise deste questionário demonstrou uma alteração da mentalidade dos inquiridos no que concerne a trabalhar de forma remota. Não obstante ter-se tratado de uma prática inicialmente forçada, devido à pandemia do Covid 19, os colaboradores na sua maioria puderam ver as vantagens que tal forma de trabalhar proporciona, tendo-se inclusive tornado a sua preferência.

De realçar que o facto de se ter em casa as condições necessárias para desempenhar as funções de forma remota é fulcral, sendo que os resultados do questionário revelam que dos 17% dos inquiridos que não têm essas condições, são os menos favoráveis à prática de trabalho remoto.

6. Recomendações para a aplicação do modelo híbrido

As recomendações apresentadas neste capítulo têm por base o facto de que um modelo de trabalho híbrido tem uma componente de trabalho efetuado de forma presencial e outra efetuada de forma remota, pretendendo-se que, em ambas as componentes, os colaboradores se sintam motivados e desempenhem as suas funções de forma eficiente.

Realça-se que, para que um modelo híbrido funcione, um dos mais importantes acontecimentos a ocorrer é a mudança de cultura na empresa, possibilitando a integração de todos os colaboradores, independentemente se os mesmos se encontram no escritório ou em casa, sendo que também essa situação foi tida em conta para a elaboração de sugestões.

Para o efeito, foram consideradas três vertentes:

- Recomendações preliminares: Estas recomendações são a base do modelo híbrido, sendo transversais às componentes de trabalho remoto e trabalho presencial, sendo que as mesmas contribuirão para a mudança da cultura da organização.
- Recomendações *home office*: Recomendações orientadas para a componente de trabalho efetuado de forma remota
- Recomendações *in office*: Recomendações relativamente ao trabalho efetuado de forma presencial

6.1. Recomendações preliminares

a) Duração e flexibilidade

Tendo em conta o conhecimento obtido da literatura, bem como do benchmarking e do resultado do questionário, conclui-se que o modelo a aplicar poderá ter como base uma componente de trabalho remoto de dois a três dias. Contudo, sugere-se que não seja um modelo estanque e que exista flexibilidade para que os períodos de trabalho remoto ou presencial possam ser adaptados às necessidades de cada colaborador.

Como benefício para a redução das taxas de absentismo, a empresa poderá por exemplo permitir o trabalho remoto em períodos em que os colaboradores não estejam, por motivos ligeiros de saúde, em condições para desempenhar as suas funções presencialmente.

Adicionalmente, sugere-se um levantamento de situações específicas, como por exemplo colaboradores que, por motivos de saúde, possa ser benéfico desempenhar as suas funções apenas de forma remota, para estudar a viabilidade de aplicação de um modelo específico para estas situações.

b) Necessidades de equipamento

Garantir que todos os colaboradores sejam incluídos, é essencial para o bom funcionamento do modelo de trabalho híbrido. De acordo com o feedback providenciado pelo questionário, concluiu-se que 17% dos colaboradores não terá as adequadas condições para trabalhar de forma remota, pelo que se sugere que seja efetuado um levantamento das necessidades dos mesmos, de forma a se encontrarem soluções para esses casos, como por exemplo distribuição de equipamentos ou ajudas para possibilitar que esses colaboradores também possam ter em casa condições para desempenhar as suas funções e não se sentirem excluídos.

De igual forma, no que concerne aos colaboradores que atualmente têm condições para trabalhar de forma remota, sugere-se um levantamento de eventuais necessidades extra, como por exemplo material informático ou cadeiras, de forma a providenciar aos mesmos um ambiente de trabalho ainda mais confortável.

c) KPI's e divisão de tarefas

De forma a ser possível quantificar a produtividade e o sucesso do modelo híbrido, poderão ser definidos KPI's específicos para cada momento. Poderá ainda efetuar-se uma divisão de funções específicas para realização em ambiente remoto ou de forma presencial. Para o efeito deverá ser efetuado um levantamento das funções de cada atividade, de forma a definir os indicadores a medir ou identificar as tarefas que serão mais propícias de desenvolver em trabalho remoto e presencialmente.

d) Team Building

Com o intuito de manter as equipas motivadas e coesas, poderão ser efetuadas atividades de *team building*, sendo esta sugestão apresentada como base, uma vez que poderão as mesmas ser efetuadas de forma presencial ou remota. Tendo em conta as preocupações demonstradas no questionário relativamente ao trabalho remoto (Figura 14), desenvolver atividades de *team building* ou momentos informais entre colegas e hierarquia em ambiente remoto, será uma forma de reduzir a distância entre os mesmos e potenciar o espírito de equipa.

e) Formação

A formação constante ajuda no desenvolvimento do colaborador, bem como possibilita ao mesmo maior autonomia. Deste modo, sugere-se que estes momentos formativos sejam constantes envolvendo não só formações

presenciais, bem como, com o recurso a novas tecnologias, formações em ambiente remoto.

f) Comunicação, acompanhamento e feedback

Uma eficaz comunicação das políticas e missão da empresa é fulcral para que os colaboradores estejam alinhados com os interesses da empresa. Deste modo, sugere-se a preparação de comunicados simples, explicando de forma sucinta não só o modelo a aplicar bem como eventuais métricas adotadas. Pretende-se com esta sugestão assegurar que todos os colaboradores tenham conhecimento das práticas da empresa, bem como o que é esperado dos mesmos. Tais comunicações poderão ser reforçadas por exemplo em reuniões de equipa, de forma a esclarecer eventuais dúvidas que possam persistir.

O acompanhamento não só das métricas implementadas e do modelo deverá ser acompanhado de forma regular, de forma a poderem ser identificados parâmetros de melhoria de *performance* e do próprio modelo híbrido.

Sugere-se igualmente que seja dado *feedback* aos colaboradores, com o intuito dos mesmos poderem ter conhecimento constante do ponto de situação, bem como aproveitar essas oportunidades para obter alguns testemunhos ou ideias de situações que possam ser aperfeiçoadas.

g) Transformação digital e simplificação de processos

Apesar de não ser uma sugestão diretamente ligada à implementação de um modelo híbrido, a transformação digital da empresa bem como a simplificação de tarefas e processos é elemento facilitador. Deste modo, sugere-se a análise de processos de forma a identificar quais poderão ser transformados ou simplificados, para permitir que funções que têm de ser efetuadas atualmente de forma presencial possam vir igualmente a ser efetuadas de forma remota.

De igual modo se sugere verificação e eventual reforço das atuais condições de acesso em ambiente remoto, de forma a possibilitar o desempenho de tarefas sem impedimentos.

6.2. Recomendações *Home Office*

h) Reuniões e horário de trabalho

Uma das desvantagens do trabalho remoto mais apontadas na revisão da literatura efetuada, foi o *burnout*. De forma a evitar esse tipo de situações sugere-se a existência de um controlo do agendamento de reuniões de forma a permitir que os

colaboradores possam efetuar pausas entre reuniões. Tal situação irá permitir que os colaboradores não fiquem sobrecarregados ou com reuniões sobrepostas, podendo nesses momentos sem reuniões efetuar pausas ou eventualmente focarem-se em outras funções necessárias.

De igual forma, uma flexibilização e controle do horário de trabalho, de forma a evitar que o colaborador trabalhe horas a mais, contribuirá não só para uma redução de casos de *burnout*, como também possibilitará ao colaborador uma melhor gestão entre a sua vida pessoal e profissional.

i) Fomentar o contacto com as chefias e colegas

Dos resultados do questionário conclui-se que 26% dos colaboradores considera que, nos períodos de trabalho remoto, existe falha na comunicação entre os colegas e as chefias. Deste modo, sugere-se fomentar reuniões informais com os colaboradores, semelhantes aos encontros casuais junto às máquinas de café ou nos corredores, de forma a, mesmo em ambiente remoto, fomentar os laços com as chefias ou entre equipas. Tais reuniões casuais poderão ter número indeterminado de participantes, podendo ser apenas entre a chefia e o colaborador ou com toda a equipa, sendo condição que durante esses momentos não sejam abordados temas de trabalho.

6.3. Recomendações *In Office*

j) Reinvenção do espaço

Uma das formas de atrair os colaboradores ao escritório é apresentar condições de trabalho que se adequem às suas necessidades e fazer com que os mesmos se sintam confortáveis. Esta é provavelmente a sugestão mais dispendiosa, tendo em conta a necessidade de eventuais obras nos escritórios. Contudo, a adaptação dos espaços demonstrará aos colaboradores que também a vertente presencial não ficou esquecida na implementação de uma nova forma de trabalhar.

Para o estudo dos espaços ideais, poderá ser efetuado um levantamento prévio das necessidades existentes no que concerne à existência de espaços específicos, nomeadamente espaços necessários para acomodar um maior número de colaboradores, bem como espaços mais individualizados que permitam que um colaborador trabalhe isolado se assim o pretender e também espaços descontraídos onde se possam reunir de forma menos formal duas pessoas ou uma equipa.

7. Conclusões

As práticas de trabalho remoto e os modelos híbridos mantiveram-se por muitos anos como uma forma de trabalhar secundária, não obstante servir de mote para diversos estudos.

Ao surgir uma situação pandémica que obrigava a distanciamento social e imposição de teletrabalho para diminuir o risco de propagação do vírus, a população mundial viu-se forçada a trabalhar de forma remota, uma experiência nova para a maioria.

Colaboradores e empresas necessitaram de se adaptar a esta nova realidade, tendo de parte a parte existido situações de tensão e alguns colaboradores experimentaram exaustão face a não conseguirem efetuar um equilíbrio entre a sua vida pessoal e a profissional.

Contudo, em diversas situações apontadas nesta investigação, conclui-se que a situação geral melhorou com a diminuição das restrições e o abrandamento da situação pandémica, originando que a mentalidade a nível mundial mudasse. A grande maioria dos colaboradores das organizações começaram a dar mais importância às vantagens que o trabalho remoto trazia para as suas vidas, nomeadamente a redução das deslocações ou a possibilidade de gerir de forma mais eficaz a sua vida familiar.

Da mesma forma, diversas empresas notaram as vantagens que esta forma de trabalhar trazia, nomeadamente um aumento da produtividade dos seus colaboradores ou a possibilidade de contribuírem mais para um ambiente sustentável, tendo optado por passar a trabalhar de forma remota.

Contudo, grande parte devido à falta da proximidade com os colegas ou dos momentos informais com os mesmos, o escritório não se tornou algo a extinguir, mas sim algo a considerar de forma complementar.

As empresas têm agora como novo desafio encontrar formas de tornar os locais de trabalhos em sítios mais atraentes para trabalhar.

As TIC assumiram um papel vital nesta transição e o mundo tornou-se ainda mais global, sendo que os mercados de contratação se tornaram mais vastos face a poder recrutar-se talentos em qualquer parte do mundo sem necessidade dos mesmos deixarem as suas residências.

Os modelos presenciais e horários rígidos de trabalho tornam-se cada vez mais ultrapassados e empresas com modelos híbridos flexíveis, que permitem melhor gestão entre a vida pessoal e profissional são as mais atrativas no mercado de trabalho.

Este estudo teve como objetivo avaliar quais as características mais pertinentes para um modelo híbrido a aplicar à empresa em estudo, tendo para o efeito sido efetuada uma revisão da literatura, um benchmarking e a análise de um questionário efetuado na empresa. Com os conhecimentos obtidos destas fontes, foram elaboradas dez recomendações para a

implementação do modelo, as quais poderão potencializar uma melhor experiência dos colaboradores tanto no escritório como em ambiente remoto, bem como fomentar uma remodelação na cultura da empresa, adaptada às novas formas de trabalhar.

Bibliografia

- Alexander, Andrea, De Smet, Aaron, Langstaff, Meredith, Ravid, Dan. (2021). *What executives are saying about the future of hybrid work*. McKinsey. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/what-employees-are-saying-about-the-future-of-remote-work>
- Alexander, Andrea, Cracknell, Rich, De Smet, Aaron, Langstaff, Meredith, Mysore, Mihir, Ravid, Dan. (2021). *What executives are saying about the future of hybrid work*. McKinsey. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/what-executives-are-saying-about-the-future-of-hybrid-work>
- Alonso, Alexandre. (2022). *Remote Work Challenges Company Culture*. SHRM. <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/spring2022/pages/remote-work-challenges-company-culture.aspx>
- Barney, C.E. and Elias, S.M. (2010). *Flex-time as a moderator of the job stress-work motivation relationship: A three nation investigation*. Personnel Review, Vol. 39 No. 4, pp. 487-502. <https://doi.org/10.1108/00483481011045434>
- Barreiro, C. A., & Treglown, L. (2020). *What makes an engaged employee? A facet-level approach to trait emotional intelligence as a predictor of employee engagement*. Personality and Individual Differences, 159, 109892. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.109892>
- Bouziri, H., Smith, D. R. M., Descatha, A., Dab, W., & Jean, K. (2020). *Working from home in the time of COVID-19: How to best preserve occupational health?* Occupational and Environmental Medicine, 77(7), 509. <https://doi.org/10.1136/oemed-2020-106599>
- Brenke, K. (2014). *Heimarbeit: immer weniger Menschen in Deutschland gehen ihrem Beruf von zu Hause aus nach*. DIW Wochenbericht No. 8, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW), Berlin. <http://hdl.handle.net/10419/92922>
- Chamakiotis P, Panteli N, Davison RM. (2021). *Reimagining e-leadership for reconfigured virtual teams due to Covid-19*. International Journal of Information Management. 60, 102381. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102381>
- Chanana, N; & Sangeeta. (2021). *Employee engagement practices during COVID-19 lockdown*. J Public Affairs. 21:e2508. <https://doi.org/10.1002/pa.2508>
- Chellam, N. Dr. Divya D. (2022). *A Causal Study On Hybrid Model And Its Impact On Employee Job Performance*. Journal of Pharmaceutical Negative Results, 866–873. <https://doi.org/10.47750/pnr.2022.13.S09.104>
- Chi, O. H., Saldamli, A., & Gursoy, D. (2021). *Impact of the COVID-19 pandemic on management-level hotel employees' work behaviors: Moderating effects of working-from-*

home. *International Journal of Hospitality Management*. 98, 103020.

<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103020>

Cho, J., Park, I. (2021). *Does Information Systems Support for Creativity Enhance Effective Information Systems Use and Job Satisfaction in Virtual Work?*. *Inf Syst Front*.

<https://doi.org/10.1007/s10796-021-10208-7>

Coenen, M, Kok, Robert, A.W. (2014). *Workplace flexibility and new product development performance: The role of telework and flexible work schedules*. *European Management Journal*, 32 (2014), pp. 564-576. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.12.003>

Deloitte Portugal. (2021). *Future of Work*. <https://www2.deloitte.com/pt/pt/hot-topics/future-of-work.html#g-studies-that-give-insights.html>.

DeltaConsultores. (2006). *Estudo sobre as Modalidades Distribuídas e Flexíveis de Trabalho no Contexto Empresarial Português – O Teletrabalho*.

<https://www.yumpu.com/pt/document/view/12978997/estudo-sobre-as-modalidades-distribuidas-e-deltaconsultores>

Duque, L., Costa, R., Dias, Á., Pereira, L., Santos, J., & António, N. (2020). *New Ways of Working and the Physical Environment to Improve Employee Engagement*. *Sustainability* (Basel, Switzerland), 12(17), 6759–. <https://doi.org/10.3390/su12176759>

Durth, Sandra, Gandhi, Nee, Komm, Asmus & Pollner, Florian. (2022). *HR's new operating model*. McKinsey. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/hrs-new-operating-model>

Erdil, A., & Erbiyik, H. (2019). *The Importance of Benchmarking for the Management of the Firm: Evaluating the Relation between Total Quality Management and Benchmarking*. *Procedia Computer Science*, 158, 705–714. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.106>

Eurofound. (2020). Ahrendt, D., Cabrita, J., Clerici, E., et al.. *Living, working and COVID-19*. Publications Office of the European Union. Luxembourg. DOI: <https://data.europa.eu/doi/10.2806/467608>

Eurofound. (2022). *Working conditions in the time of COVID-19: Implications for the future*. European Working Conditions Telephone Survey 2021 series. Publications Office of the European Union. Luxembourg.

<https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2022/working-conditions-in-the-time-of-covid-19-implications-for-the-future>

Federici, S., De Filippis, M. L., Mele, M. L., Borsci, S., Bracalenti, M., Bifulchi, G., ... Simonetti, E. (2021). *Measuring the experience of remote home workers: A scoping review*. <https://doi.org/10.31234/osf.io/8szwx>.

Fortin, Marie-Fabienne. (1996). *O Processo de Investigação: Da conceção à realização*. Lusociência. ISBN: 972-8383-10-X

- Guest, D. E. (2001). *Human resource management: When research confronts theory*. The International Journal of Human Resource Management, 12(7), 1092–1106.
<https://doi.org/10.1080/09585190110067837>
- Khan, A. N. (2021). A diary study of psychological effects of misinformation and COVID-19 Threat on work engagement of working from home employees. Technological Forecasting and Social Change, 171, 120968. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120968>.
- Gallup. (2022). *A Guide to Hybrid Working and Managing Remote Teams*. Gallup.
<https://www.gallup.com/workplace/316313/understanding-and-managing-remote-workers.aspx>.
- Gohoungodji, Paulin, N'Dri, Amoin Bernadine e Matos, Adriana Leiria Barreto. (2022). *What makes telework work? Evidence of success factors across two decades of empirical research: a systematic and critical review*. The International Journal of Human Resource Management, <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2112259>.
- Giovanis, E. (2018). *Are Women Happier When Their Spouse is Teleworker?*. J Happiness Stud 19, 719–754. <https://doi.org/10.1007/s10902-017-9847-0>
- Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2005). The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: resolving inconsistent findings. Journal of Management, 31(2), 301-318.
<https://doi.org/10.1177/0149206304271768>
- Golden T. D. (2006). *The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction*. Journal of Organizational Behavior, 27, 319–340
- Gratton, Lynda. (2021). *How to Do Hybrid Right*. Harvard Business Review.
<https://hbr.org/2021/05/how-to-do-hybrid-right>
- Greer, T. W., & Payne, S. C. (2014). *Overcoming telework challenges: Outcomes of successful telework strategies*. The Psychologist-Manager Journal, 17(2), 87–111.
<https://doi.org/10.1037/mgr0000014>
- Grzegorzczuk, M., Mariniello, M., Nurski, L., & Schraepen, T. (2021). *Blending the physical and virtual: A hybrid model for the future of work (Research Report N. ° 14/2021)*. Bruegel Policy Contribution. <https://www.econstor.eu/handle/10419/251067>
- Halford, S. (2005). *Hybrid workspace: re-spatialisations of work, organisation and management*. New Technology, Work and Employment, 20: 19-33.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2005.00141.x>
- Harvard Business School online. (2021, 25 de março). *HBS online survey shows most professionals have excelled while working from home*.
<https://online.hbs.edu/blog/post/future-of-work-from-home>
- Hastie, Shane. (2022). *Hybrid Working Matters to All Generations*. InfoQ.
<https://www.infoq.com/news/2022/11/hybrid-work-generations/>

- Hill, E. J., Erickson, J. J., Holmes, E. K., & Ferris, M. (2010). Workplace flexibility, work hours, and work-life conflict: Finding an extra day or two. *Journal of Family Psychology*, 24(3), 349–358. <https://doi.org/10.1037/a0019282>.
- Hjorthol, Randi J. (2006). *Teleworking in Some Norwegian Urban Areas—Motives and Transport Effects*. *Urban Geography - URBAN GEOGR.* 27. 610-627. DOI:[10.2747/0272-3638.27.7.610](https://doi.org/10.2747/0272-3638.27.7.610).
- Howley Daniel. (2022). *Microsoft CEO explains the 'paradox' of the remote work debate*. Yahoo! Finance. <https://finance.yahoo.com/news/microsoft-ceo-on-hybrid-work-171834091.html>
- Hu, R. (2020). *COVID-19, smart work, and collaborative space: A crisis-opportunity perspective*. *Journal of Urban Management*, 9(3), 276–280. <https://doi.org/10.1016/j.jum.2020.08.001>.
- INE (Instituto Nacional de Estatística). (2020). *Destaque*. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=461518948&DESTAQUEStema=55574&DESTAQUESmodo=2
- INE (Instituto Nacional de Estatística). (2021). *Um ano de pandemia: uma breve síntese - 2020/ 2021*. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=436991959&PUBLICACOESmodo=2
- INE (Instituto Nacional de Estatística). (2022). *Destaque*. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=540173795&DESTAQUEStema=55574&DESTAQUESmodo=2
- Jalal, H. (2016). *Testing the effects of employee engagement, work environment, and organizational learning on organizational commitment*. 5th international conference on leadership, technology, innovation and business management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 289–297. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.139>
- JLL. (2020). *Remote Work em Portugal*. <https://www.jll.pt/content/dam/jll-com/documents/pdf/research/emea/portugal/pt/remote-work-new-line-rev.pdf>
- Katsabian, Tammy. (2020). *The Telework Virus: How the COVID-19 Pandemic Has Affected Telework and Exposed Its Implications for Privacy and Equality*. SSRN. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3684702>
- Kelly, Jack. (2022). *What Different Generations Think About Hybrid Work*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2022/06/07/what-different-generations-think-about-hybrid-work/>.
- Ketter, P. (2008). *What's the big deal about employee engagement?*, ATD. <https://www.td.org/magazines/td-magazine/the-big-deal-about-employee-engagement>.

- Kleinman, Z. (2020). *Future Zoom users will be able to smell the virtual coffee*. Business Insider. <https://www.bbc.com/news/technology-55173270>.
- Kotera, Yasuhiro, and Katia Correa Vione. (2020). *Psychological Impacts of the New Ways of Working (NWW): A Systematic Review*. International Journal of Environmental Research and Public Health 17: 5080. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7400310/>
- Laihonen, H., Jääskeläinen, A., Lönnqvist, A. and Ruostela, J. (2012), *Measuring the productivity impacts of new ways of working*. Journal of Facilities Management, Vol. 10 No. 2, pp. 102-113. <https://doi.org/10.1108/14725961211218749>
- Lee, C., Alonso, A., Esen, E., Coombs, J., Mulvey, T., Victor, J., & Ng, H. (2016). *Employee job satisfaction and engagement: Revitalizing a changing workforce*. <https://www.shrm.org/hr-today/trendsand-forecasting/research-and-surveys/Documents/2016-EmployeeJob-Satisfaction-and-Engagement-Report.pdf>
- Lei 83/2021, de 6 de dezembro. (2021). DRE. <https://dre.pt/dre/detalhe/lei/83-2021-175397114?ts=1649894400044>
- Lima, M. P., & Carrilho, P. (2021). *Portugal: Working life in the COVID-19 pandemic 2020*. Eurofound. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/other/2022/working-life-in-the-covid-19-pandemic-2021>
- Lister, K. (2021). *The Business Case for Remote Work – For employers, employees, the environment, and society*. Global workplace analytics. <https://globalworkplaceanalytics.com/whitepapers>.
- Macêdo, T. A. M., Cabral, E. L. D. S., Silva Castro, W. R., de Souza Junior, C. C., da Costa Junior, J. F., Pedrosa, F. M., da Silva, A. B., de Medeiros, V. R. F., de Souza, R. P., Cabral, M. A. L., & Másculo, F. S. (2020). *Ergonomics and telework: A systematic review*. Work (Reading, Mass.), 66(4), 777–788. <https://doi.org/10.3233/WOR-203224>
- Madsen, S. R. (2003). *The effects of home-based teleworking on work–family conflict*. Human Resource Development Quarterly, 14,35–58. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1049>
- Martin B., MacDonnell R. (2012). *Is telework effective for organizations? A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes*. Management Research Review, 35, 602–616. <https://doi.org/10.1108/01409171211238820>
- Messenger, Jon C. (2019). *Telework in the 21st Century*. Eduard Elgar Publishing. 1-34. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781789903751>.
- Microsoft. (2021). *The Next Great Disruption Is Hybrid Work—Are We Ready?* Microsoft. <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work>
- Moens, E., Lippens, L., Sterkens, P. et al.. (2022). *The COVID-19 crisis and telework: a research survey on experiences, expectations and hopes*. Eur J Health Econ 23, 729–753. <https://doi.org/10.1007/s10198-021-01392-z>

- Morris, M. L. (2012). *Unleashing human expertise through work/life initiatives*. HumanResource Development Quarterly, 23,427–439. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21145>
- Nguyen, D. T., Ha, V. D., & Dang, T. T. N. (2020). *The impact of human resource management activities on compatibility and work results*. The Journal of Asian Finance, Economics, and Business, 7(9), 621-629. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no9.621>.
- Nilles, Jack M. (1975). *Telecommunications and Organizational Decentralization*. IEEE Trans. Commun., vol. 23, nº. 10. 1142-1147. DOI: <https://doi.org/10.1109/TCOM.1975.1092687>.
- Olson, Margrethe H. (1983). *Remote office work: changing work patterns in space and time*. Commun. ACM 26, 3, 182–187. <https://doi.org/10.1145/358061.358068>
- Patro, C. S. (2013). *The impact of employee engagement on organization's productivity*. 2nd international conference on Managing human resources at the workplace. https://www.researchgate.net/publication/281967834_The_Impact_of_Employee_Engagement_on_Organization's_Productivity
- Pendell, Ryan, Helm, Sara Vander. (2022). *Generation Disconnected: Data on Gen Z in the Workplace*. Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/404693/generation-disconnected-data-gen-workplace.aspx>.
- Pereira, Tiago. (2021). *Telework in Portugal and the potential impacts of its “normalization”*. Colabor. https://colabor.pt/wp-content/uploads/2021/03/Telework-in-Portugal_CoLABOR.pdf.
- Pradhan, Jena, L. K., & Panigrahy, N. P. (2018). *Pursuit of organisational trust: Role of employee engagement, psychological well-being and transformational leadership*. Asia Pacific Management Review, 23(3), 227–234. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2017.11.001>.
- PwC. (2021a). *PwC Pulse Survey: Next in work*. PwC. <https://www.pwc.com/us/en/library/pulse-survey/future-of-work.html>.
- PwC. (2021b). *It's time to reimagine where and how work will get done - PwC's US Remote Work Survey*. PWC. <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/business-transformation/library/covid-19-us-remote-work-survey.html>.
- Renard, Karine, Frederic Cornu, Yves Emery, and David Giauque. (2021). *The Impact of New Ways of Working on Organizations and Employees: A Systematic Review of Literature*. Administrative Sciences 11: 38. <https://doi.org/10.1109/TCOM.1975.1092687>.
- J. Richardson, S. McKenna. (2014). *Reordering spatial and social relations: A case study of professional and managerial teleworkers*. British Journal of Management, 25, pp. 724 – 736. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12017>.
- Robison, J. (2009). *Building engagement in this economic crisis*. Gallup Business Journal. <https://news.gallup.com/businessjournal/115213/building-engagement-economic-crisis.aspx>.

- Sethi, Bhushan, Brown, Peter e Zao, Yalin. (2022). *Younger workers want training, flexibility, and transparency*. PWC. <https://www.strategy-business.com/article/Younger-workers-want-training-flexibility-and-transparency>.
- Shed, S. (2022). Airbnb CEO says staff can “live and work anywhere”. CNBC. <https://www.cnbc.com/2022/04/29/airbnb-ceo-says-staff-can-live-and-work-anywhere.html>.
- Saks, A. M. (2017). *Translating employee engagement research into practice*. Organizational Dynamics, 46(2), 76–86. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.003>.
- Sarang, P., & Nayak, B. (2016). *Employee engagement and its impact on organizational success—A study in manufacturing company, India*. IOSR Journal of Business and Management, 18(4), 52–57. <https://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol18-issue4/Version-1/G1804015257.pdf>.
- Sierra Benítez, E.M. (2011). *El contenido de la relación laboral en el teletrabajo*. Sevilla: Consejo Económico y Social de Andalucía. <http://hdl.handle.net/11441/53597>.
- Silva, P. A., Carmo, R. M., Cantante, F., Cruz, C.M., Estêvão, P., Manso, L., Pereira, T. S. (2020, abril). *Trabalho e desigualdades no Grande Confinamento. Perdas de rendimento e transição para o teletrabalho*. Estudos CoLABOR, N.º 2. CoLABOR. <https://colabor.pt/wp-content/uploads/2020/04/Estudos-CoLABOR-2.pdf>.
- Sievert, H., & Scholz, C. (2017). *Engaging employees in (at least partly) disengaged companies. Results of an interview survey within about 500 German corporations on the growing importance of digital engagement via internal social media*. Public Relations Review, 43(5), 894–903. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.06.001>.
- Smet, Aaron, Dowling, Bonnie, Hancock, Bryan, Schaninger, Bill. (2022). *The Great Attrition is making hiring harder. Are you searching the right talent pools?*. McKinsey. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-great-attrition-is-making-hiring-harder-are-you-searching-the-right-talent-pools>.
- Surma, MJ, Nunes, RJ, Rook, C., & Loder, A. (2021). *Assessing Employee Engagement in a Post-COVID-19 Workplace Ecosystem*. Sustainability (Basel, Suíça), 13(20), 11443–. <https://doi.org/10.3390/su132011443>.
- Tavares, F., Santos, E., Diogo, A. and Ratten, V.. (2021). *Teleworking in Portuguese communities during the COVID-19 pandemic*. Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy, Vol. 15 No. 3, pp. 334-349. <https://doi.org/10.1108/JEC-06-2020-0113>.
- Tensay, A. T., & Singh, M. (2020). *The nexus between HRM, employee engagement and organizational performance of federal public service organizations in Ethiopia*. Heliyon, 6(6), e04094. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04094>.

- Terence, A. C. F., & Escrivão Filho, E. (2006). Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais. In Anais. Fortaleza, CE: Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo. http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR540368_8017.pdf
- Tiwari, B., & Lenka, U. (2019). *Employee engagement: A study of survivors in Indian IT/ITES sector*. IIMB Management Review. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2019.10.003>.
- Vance, RJ (2006). *Employee engagement and commitment* (pp. 1–53). Alexandria, Virgínia: SHRM Foundation. <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-frompastinitiatives/Documents/Employee%20Engagement%20and%20Commitment.pdf>.
- VMware. (2022). *Gen Z vs Baby Boomers: what do they make of hybrid working?*. VMware. <https://blogs.vmware.com/mena/2022/08/gen-z-vs-baby-boomers-hybrid-working/>.
- Wang, B., Li, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). *Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective*. Applied Psychology: an International Review, 70(1), 16-59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>.
- Watkins, H. (2021). Gen Z and Millennials are Much More Pro-Office than Gen X and Baby Boomers. Hubble. <https://hubblehq.com/blog/future-of-work-different-age-groups>
- Wigert, B. (2022). *The Future of Hybrid Work: 5 Key Questions Answered with Data*. Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/390632/future-hybrid-work-key-questions-answered-data.aspx>
- Wong, A.H.K., Cheung, J.O. and Chen, Z. (2021). *Promoting effectiveness of “working from home”: findings from Hong Kong working population under COVID-19*. Asian Education and Development Studies, Vol. 10 No. 2, pp. 210-228. <https://doi.org/10.1108/AEDS-06-2020-0139>.