

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Modelo Híbrido para Melhoria do *Engagement*

Ana Cristina Alexandre dos Santos Oliveira

Mestrado em Gestão Aplicada

Orientadores:

Professor Doutor Leandro Luís Ferreira Pereira, Professor Auxiliar,
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral, ISCTE
Business School

novembro, 2021



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Modelo Híbrido para Melhoria do *Engagement*

Ana Cristina Alexandre dos Santos Oliveira

Mestrado em Gestão Aplicada

Orientadores:

Professor Doutor Leandro Luís Ferreira Pereira, Professor Auxiliar,
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral, ISCTE
Business School

novembro, 2021

AGRADECIMENTOS

Esta foi uma etapa muito desejada no meu percurso académico e que veio dar algum alento numa altura em que grande parte de nós sentiu a sua vida em suspenso pelo surgimento da pandemia. A gratidão é dos sentimentos mais presentes da minha vida e este mestrado não é exceção, pela oportunidade que surgiu e pelas pessoas que estiveram comigo nesta caminhada.

Em primeiro lugar, quero agradecer à pessoa que está ao meu lado incondicionalmente há 12 anos e que, uma vez mais, me incentivou a abraçar mais um desafio do qual fez parte desde o primeiro dia: o meu namorado, Pedro Almeida. Sempre com um sorriso e compreensão estampados no rosto, mesmo nas semanas mais exigentes em que praticamente não nos cruzávamos. Ao Pedro agradeço por me ter dado a conhecer o mestrado, mas acima de tudo por tentar empoderar-me sempre, mesmo nas alturas em que duvidei de mim mesma.

À minha família e amigos pelo apoio e motivação que sempre demonstraram para comigo.

À minha entidade patronal, na pessoa da Sandra Deus, chefe direta, que me deu toda a flexibilidade possível para conciliar o trabalho com o mestrado. É, sem dúvida, uma inspiração enquanto líder e que me tem ajudado a crescer a nível profissional.

A todos os colegas de mestrado com quem pude trabalhar e que tanto me ensinaram, nomeadamente o Luís Oliveira e Tomás Cabrita. Sinto-me grata pela boa amizade que criámos, mas, acima de tudo, pelo empenho e dedicação que sempre demonstraram em cada trabalho de grupo. Agradecer também por todos os momentos divertidos que passámos porque a animação é também necessária num bom espírito de equipa!

Agradecer a todos os docentes que partilharam o seu conhecimento e que contribuíram para o meu enriquecimento pessoal.

Por fim, mas não menos importante, quero deixar um agradecimento profundo ao Professor Doutor Leandro Pereira que foi incansável nesta jornada do trabalho final. Extremamente metódico, organizado e disponível para esclarecer todas as questões, consegui fazer da fase mais solitária e desafiante do mestrado a fase mais prazerosa. Sem dúvida que deixou a sua marca no meu percurso.

OBRIGADA!

“Quanto mais aumenta o nosso conhecimento, mais evidente fica a nossa ignorância”

John F. Kennedy

RESUMO

A estabilidade das organizações depende fortemente do *engagement* que se constrói com os colaboradores. Com a pandemia originada pelo vírus Sars-CoV-2 (Covid-19) muitas empresas foram obrigadas a implementar o trabalho remoto sem preparação prévia para o efeito o que pode levar a um comprometimento do *engagement*.

Alguns colaboradores do setor das Tecnologias de Informação (TI) têm demonstrado interesse em manter o regime de teletrabalho no período pós-pandemia pela flexibilidade que este permite entre a vida pessoal e profissional e, neste sentido, considerou-se relevante estudar os impactos do teletrabalho no bem-estar geral dos colaboradores, por forma a definir um plano de ação que potencie o *engagement* num contexto futuro de Modelo Híbrido.

Com base numa amostra por conveniência constituída por 177 participantes do setor das TI, foi realizado um inquérito com o objetivo de conhecer os principais impactos, causas e tendência do *engagement* durante o teletrabalho. Do estudo realizado observou-se que o teletrabalho tem um impacto negativo pouco expressivo, no entanto as principais causas e impactos sentidos pelos elementos que afirmam ter sentido o seu *engagement* diminuído prendem-se com o distanciamento social dos colegas, falta de flexibilidade, isolamento e dificuldade na desconexão do trabalho reforçando a informação descrita na literatura.

Palavras-chave: Modelo Híbrido, Teletrabalho, *Engagement*, Covid-19, *Agile*

Classificação JEL: L20, O33

ABSTRACT

The stability of organizations strongly depends on the engagement that is built with employees. With the pandemic caused by the virus Sars-Cov-2 (Covid-19) many companies were forced to implement telework without prior preparation for the effect, which could compromise engagement.

Some employees in the Information Technology (IT) sector have shown interest in maintaining the telework regime in the post-pandemic period due to the flexibility it allows between personal and professional life, and In this sense, It was considered relevant to study the impacts in the general employees' well-being, in order to define an action plan that enhances engagement in the future context of the Hybrid Model.

Based on a convenience sample consisting of 177 participants from the IT sector, a survey was carried with with the aim of knowing the main impacts, causes and trends of engagement during telework. From the study carried out, It was observed that telework has a negligible negative impact, however the main causes and impacts felt by elements who claim to have felt their engagement decreased are related to social distancing from colleagues, lack of flexibility, isolation and difficulty in disconnecting from work, reinforcing the information described in the literature.

Keywords: Hybrid Model, Telework, Engagement, Covid-19, Agile

Jel Classification: L20, O33

ÍNDICE

ÍNDICE DE QUADROS, FIGURAS E GRÁFICOS.....	vii
GLOSSÁRIO DE ABREVIACÕES.....	vii
INTRODUÇÃO	1
PARTE I: REVISÃO DA LITERATURA	
CAPÍTULO 1. O TELETRABALHO E O SEU IMPACTO NO <i>ENGAGEMENT</i>	
1.1 O teletrabalho	2
1.2 O teletrabalho durante a pandemia por Covid-19	3
1.3 O teletrabalho e o <i>engagement</i>	4
1.4 Modelos de trabalho do futuro	5
1.5 Resumo dos principais autores e temas abordados na Revisão da Literatura	6
PARTE II: METODOLOGIA DE PESQUISA E ANÁLISE DE DADOS	
CAPÍTULO 2. METODOLOGIA DE PESQUISA	
2.1 Problema de pesquisa	9
2.2 Questões e objetivos de Pesquisa.....	9
2.3 Desenho da metodologia de pesquisa	11
CAPÍTULO 3. ANÁLISE DE DADOS	
3.1 Caracterização da amostra.....	13
3.2 Análise dos impactos do teletrabalho na rotina laboral dos colaboradores do setor das Tecnologias de Informação	13
3.3 Análise da tendência do <i>engagement</i> em contexto de teletrabalho	14
3.4 Análise das causas do comprometimento do <i>engagement</i>	15
3.5 Análise das estratégias de melhoria do <i>engagement</i>	16
3.6 Análise dos benefícios do <i>engagement</i>	18
CAPÍTULO 4. DISCUSSÃO DE RESULTADOS	
Discussão de resultados.....	19
CAPÍTULO 5. CONCLUSÕES	
Conclusões.....	23
CAPÍTULO 6. LIMITAÇÕES DO ESTUDO	
Limitações do Estudo	25

BIBLIOGRAFIA	25
ANEXOS	29

ÍNDICE DE QUADROS, FIGURAS E GRÁFICOS

Quadros

- Quadro 1. Identificação dos temas abordados e principais artigos relacionados.....6
- Quadro 2. Principais questões do *Problem Solving*, respetivos objetivos, temas e autores....9

Figuras

- Figura 1. Diagrama da Metodologia de Pesquisa 11
- Figura 2. Diagrama representativo das respostas à questão “sentiu que o teletrabalho afetou o *engagement* com a organização?” 14
- Figura 3. Diagrama de Ishikawa adaptado à diminuição do *engagement* no contexto de teletrabalho 15
- Figura 4. *Template* de análise de lacunas adaptado ao plano estratégico para melhoria do *engagement* nas organizações de TI 16
- Figura 5. *Template* de análise de iniciativas a incluir no Modelo Híbrido 18
- Figura 6. Árvore de benefícios da solução proposta para o problema de pesquisa 18
- Figura 7. Representação dos fatores que conduzem ao *engagement*.....22
- Figura 8. Diagrama de resultados do problema de pesquisa23

Gráficos

- Gráfico 1. *Diagrama de Pareto* com a análise dos impactos do teletrabalho na rotina laboral dos colaboradores do setor de TI. 13
- Gráfico 2. Gráfico representativo do *engagement* dos colaboradores 14
- Gráfico 3. Impactos responsáveis pela diminuição do *engagement* 14

GLOSSÁRIO DE ABREVIACÕES

TI: Tecnologias de Informação

Covid-19: vírus SARS-CoV-2

RL: Revisão da Literatura

App: Aplicação

INTRODUÇÃO

O teletrabalho tem conquistado terreno nas empresas um pouco por todo o mundo, nomeadamente na última década, permitindo maior flexibilidade espaciotemporal entre os trabalhadores e as organizações (Conforto E. & Amaral D., 2016; Amorim V. *et al.*, 2021).

Em 2017, o teletrabalho em Portugal representava apenas 2% em regime parcial e 1% em regime integral o que reflete uma fraca expressão deste modelo de trabalho nas empresas nacionais (Tavares, A., 2017). Com a chegada da pandemia originada pelo vírus SARS-CoV-2 (Covid-19) em 2020, o teletrabalho passou a estar mais presente e muitos foram os trabalhadores obrigados a adotar este modelo de trabalho por forma a mitigar os contágios, mantendo a sobrevivência dos negócios (Amorim V. *et al.*, 2021). Esta alteração no regime de trabalho imposta pela pandemia refletiu-se na vontade de manter o mesmo no pós-pandemia por grande parte dos trabalhadores, devido a uma maior flexibilidade e equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (Bagley P. *et al.*, 2020; Amorim V. & Bernardes O., 2021; Bonacini L., *et al.*, 2020; Bezovski Z. *et al.*, 2021), porém as videochamadas não substituem as reuniões presenciais e o impacto que o distanciamento social pode ter no bem-estar dos colaboradores (Singh M. & Kumar V., 2020).

Um dos modelos que começa a surgir nas empresas de Tecnologias de Informação (TI) é o Modelo Híbrido que permite aos colaboradores uma maior flexibilidade entre o trabalho presencial e remoto, cumprindo as suas funções onde e quando pretendem, de acordo com a sua própria autogestão das tarefas laborais (Grzegorzczuk M. *et al.*, 2021).

No âmbito da tese de Mestrado em Gestão Aplicada do INDEG ISCTE – Executive Education, pretende-se realizar um estudo qualitativo sobre a possibilidade de existência de impacto negativo no *engagement* pela implementação do teletrabalho com o objetivo de encontrar um modelo de trabalho que dê a melhor resposta possível num contexto empresarial cada vez mais orientado para o digital. Para o desenvolvimento do estudo, a questão de partida do problema de pesquisa é *"a imposição do teletrabalho nas empresas de TI contribui para o comprometimento do engagement entre os colaboradores e as organizações?"*.

Ao longo deste projeto encontrar-se-ão seis principais Capítulos, sendo eles: a Revisão da Literatura (RL) que teve como objetivo proceder a uma análise crítica da problemática e encontrar questões para as quais ainda não foram dadas respostas; a Metodologia de Pesquisa que irá detalhar as questões, objetivos e desenho do estudo; a Análise de Dados que irá detalhar a população alvo e respetiva amostra bem como as técnicas de pesquisa utilizadas neste capítulo; a Discussão de Resultados; as Conclusões e Limitações do estudo.

PARTE I

CAPÍTULO 1. REVISÃO DA LITERATURA

1.1 O Teletrabalho

Nas últimas décadas, o teletrabalho tem vindo a ser implementado no âmbito da transformação digital cada vez mais necessária nas organizações não só pelos benefícios da globalização, mas também para acompanhar os novos modelos de trabalho que implicam maior flexibilidade entre os gestores/entidades empregadoras e os colaboradores melhorando o balanço entre a vida pessoal e profissional (Conforto E. & Amaral D., 2016; Amorim V. *et al.*, 2021; Chamakiotis P. *et al.*, 2020; Groen B. *et al.*, 2018).

O termo “Teletrabalho” foi definido por Jack Nilles em meados dos anos setenta durante a crise petrolífera e veio permitir a realização de algumas atividades profissionais à distância, habitualmente a partir de casa, e com recurso a meios de comunicação tecnológicos/digitais para a condução das tarefas diárias (Karacsony P., 2021; Golden T., 2021; Sroka A., 2018; Stoker J., *et al.*, 2021), não obstante existem várias formas de caracterizar o teletrabalho de acordo com 4 dimensões (Silva-C A. *et al.*, 2019):

- o espaço (a partir de casa, hotéis, aeroportos...);
- os meios de informação e comunicação tecnológicos utilizados;
- o tempo (parcial ou total);
- as relações contratuais (colaborador com contrato direto ou freelancer).

De forma a garantir a retenção de talentos que se encontram em diferentes partes do mundo, reduzindo custos de deslocação e facilitando a realização das atividades laborais, passou a adotar-se o modelo de trabalho remoto permitindo assim às empresas a concretização da sua missão e respetivos valores de forma mais sustentável (Chamakiotis P. *et al.*, 2020; Khan A., 2021). A transformação digital aliada ao trabalho remoto veio permitir uma melhoria nas operações de negócio deixando de ser necessário haver apenas conexões locais entre as empresas e os seus fornecedores para passar a haver expansão espaciotemporal das ligações com diversos fornecedores espalhados pelo mundo (Soroui S., 2020; Amorim V. *et al.*, 2021). Esta mudança nos modelos de negócio, quando bem aplicada, facilita não só a comunicação entre empresas em pontos distintos do planeta como reduz os custos associados a alocação de colaboradores, como referido anteriormente, ultrapassando obstáculos legais de manter um ponto físico de trabalho num país diferente. Desta forma, é o colaborador em trabalho remoto que faz a ponte entre a sua empresa e as empresas parceiras do seu país (Soroui S., 2020).

O teletrabalho representa uma minoria dada a dificuldade na sua implementação, constituindo apenas 1% da população mundial no início do Séc.XXI, no entanto tem vindo a

observar-se uma progressão na adoção deste regime (Tavares A., 2017; Sroka A., 2018). Os últimos dados apontam para uma maior adesão nos Estados Unidos comparativamente à Europa (Tavares A., 2017; Bezovsky Z. *et al.*, 2021; Sroka A., 2018), sendo que entre os países europeus existem grandes variações no recurso ao teletrabalho (Tavares A., 2017; Sroka A., 2018). Segundo Silva-C A. *et al.* (2019), para se adotar um regime de teletrabalho, é necessário proceder-se a uma forte pesquisa prévia, pois trata-se de um investimento que, a obter resultados aquém do esperado, implica muitas vezes um impacto negativo nas organizações.

1.2 O Teletrabalho durante a pandemia por Covid-19

No início de 2020, surgiu a pandemia originada pela Covid-19 que veio condicionar a maior parte das empresas, nomeadamente pela obrigatoriedade imposta pelos governos dos vários países do mundo de adotar o regime de teletrabalho em todas as situações em que o trabalho presencial fosse dispensável (Zhang S. *et al.*, 2019; Khan A., 2021; Chamakiotis P. *et al.*, 2020; Bonacini L. *et al.*, 2020). Esta imposição teve um forte impacto nos negócios, nos seus sistemas e colaboradores colocando várias questões sobre processos organizacionais, desempenho e bem-estar de toda a comunidade empresarial e *engagement* da mesma com a missão e valores das empresas (A. Orhan M. *et al.*, 2020; Ruiz-Frutos C. *et al.*, 2020; Albro M. & McElfresh J., 2021; Chaudhary V. *et al.*, 2021) pela incerteza associada à situação, dificuldade em gerir o trabalho com os cuidados a prestar às crianças, e outros dependentes, e pelo distanciamento físico (Schmitt J. *et al.*, 2020).

Segundo Golden T. (2020), o sentimento de obrigação de corresponder às expectativas de todos os papéis desempenhados na sociedade contribui para a existência de um conflito interior em grande parte da população ativa, resultando em stress e ansiedade (Karacsony P., 2021; Golden T., 2020; Khan A., 2021). O teletrabalho pode ser uma solução nestas situações aproximando os dois lados da vida dos trabalhadores. Neste sentido podem ser considerados alguns benefícios como:

- Maior produtividade;
- Menos absentismo;
- Maior autonomia;
- Maior satisfação profissional;
- Menos stress;
- Melhor balanço entre a vida pessoal e profissional.

Não obstante, traz também algumas desvantagens que de acordo com Karacsony P. (2021), podem prender-se com:

- Isolamento;
- Perda do sentimento de trabalho em equipa;
- Conflito família-trabalho;
- Perda de oportunidades.

Com a adoção deste novo modelo de trabalho foram encontradas novas oportunidades e, acima de tudo, alguns desafios para os quais algumas organizações ainda estão a tentar dar resposta (A. Orhan M. *et al.*, 2020; Ruiz-Frutos C. *et al.*, 2020). Num contexto pandémico, verificam-se desafios nos dois lados da equação, isto é, houve necessidade de os gestores adaptarem a sua forma de supervisão (Groen B. *et al.*, 2018; Chi O. *et al.*, 2021; Wojcak E. *et al.*, 2016) mas também os seus subordinados foram obrigados a adaptar as suas condições de trabalho à distância, causando preocupação sobre a sua interação com a empresa (Albro M. & McElfresh J. 2021). Deste modo, na literatura encontram-se estudos direcionados tanto para as dificuldades sentidas pelos colaboradores que passaram a trabalhar em regime de teletrabalho a full-time, como também para os gestores/empregadores que tiveram de se adaptar e gerir não só os seus receios e inseguranças como os das suas equipas.

Quando se analisa a perspetiva dos colaboradores verificam-se alguns problemas associados ao trabalho remoto que se prendem com o isolamento, dificuldade com o software, dependência do *smartphone* (Prodanova J., 2021; Wojcak E. *et al.*, 2016), aumento do *burnout* (Chi O. *et al.*, 2021; Orhan M. *et al.*, 2020), ausência de comunicação não verbal, baixo nível de troca de informação, sentimento de exclusão, aumento de mal-entendidos e de probabilidade de falhas (Wojkak E. *et al.*, 2016). Segundo Selimovic J. *et al.* (2021), outros fatores como a criatividade, produtividade e inovação podem estar comprometidos pelo stress tecnológico consequente das ferramentas de trabalho utilizadas em regime remoto. Por outro lado, também os gestores foram obrigados a adaptar a sua forma de supervisão do trabalho dos colaboradores pelo distanciamento imposto que não permite um controlo direto das tarefas por estes realizadas (Chamakiotis P. *et al.*, 2020; Stoker J. *et al.*, 2021). Esta supervisão é fundamental para garantir que “as ações dos colaboradores estão alinhadas com os objetivos da organização” (Groen B. *et al.*, 2018).

1.3 O Teletrabalho e o *Engagement*

Este é um tema um pouco controverso na literatura pois alguns autores defendem que, com a implementação do teletrabalho o *engagement* entre o colaborador e a organização pode ficar comprometido tendo consequências no desempenho do negócio (Khan A., 2021; Albro, M., McElfresh, J., 2021), porém encontram-se estudos que apontam para resultados em que não foram observados impactos significativos do teletrabalho no *engagement* como é o caso do estudo realizado por Giauque D. *et al.* (2021) ou Chaudhary V. *et al.*, (2021).

O *engagement* tem um papel preponderante na estabilidade das organizações (Orhan M. *et al.*, 2020; Khan A., 2021). Representa um alto nível de comprometimento entre os seus colaboradores e os valores e missão das mesmas, existindo maior probabilidade de reter talentos, aumentar a produtividade e a satisfação dos colaboradores e clientes (Albro M. & McElfresh J., 2021). Existem vários fatores que contribuem para o comprometimento do colaborador com a empresa, tais como: recompensas e reconhecimento, oportunidades de aprendizagem, autonomia e indicadores pessoais de resiliência (Albro M. e McElfresh J., 2021; Khan A., 2021). Por outro lado, algumas condições poderão levar o *engagement* ao fracasso como é descrito no estudo realizado por Ruiz-Frutos C. *et al.* (2020) que demonstrou que os funcionários de uma empresa em teletrabalho devido à Covid-19 que apresentavam altos níveis de sofrimento psicológico não tinham um bom nível de comprometimento com a empresa. Isto deve-se à diminuição ou ausência de vigor, dedicação e absorção. Outro dos fatores comprometidos neste estudo prende-se com baixos níveis de sentido de coerência, estando este parâmetro dividido em três dimensões: capacidade de compreender, capacidade de gerir e significância (Ruiz-Frutos C. *et al.*, 2020).

Segundo Khan A. (2021) “a resiliência é um mecanismo de defesa essencial para as pessoas enfrentarem a adversidade”. Um espírito resiliente permite atenuar ou evitar a fadiga associada à fase crítica da pandemia, onde a maior parte das pessoas viu a sua liberdade condicionada, conduzindo mais facilmente ao *engagement* entre o colaborador e a empresa (Albro M. & McElfresh J., 2021). No modelo de estudo de Khan A. (2021) concluiu-se que a resiliência tem um forte impacto na gestão da ansiedade mantendo os colaboradores com altos níveis de comprometimento com as organizações.

Com as mudanças no regime de trabalho impostas pela pandemia, grande parte dos trabalhadores tem vindo a demonstrar interesse em manter o teletrabalho por este permitir maior flexibilidade e equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (Bagley P. *et al.*, 2020; Amorim V. & Bernardes O., 2021; Bonacini L., *et al.*, 2020), no entanto haverá negócios em que o teletrabalho poderá não ser a opção mais viável, pelo menos a tempo inteiro.

1.4 Modelos de trabalho do futuro

Numa altura em que as empresas estão cada vez mais voltadas para a transformação digital, o modelo de trabalho híbrido é uma das soluções a considerar quando os colaboradores desejam manter o teletrabalho, sem prejuízo financeiro para a empresa ou impacto negativo na motivação e produtividade dos seus colaboradores (Grzegorzczuk M. *et al.*, 2021). Este modelo permite maior flexibilidade na gestão do trabalho remoto, bem como do trabalho presencial, que em algumas circunstâncias é imprescindível (Grzegorzczuk M. *et al.*, 2021),

dada a integração dos modelos *Agile* e tradicional (Adelakun O. *et al.*, 2017; Cooper R. & Sommer A., 2016).

A metodologia *Agile* consiste numa auto-organização autónoma das tarefas de trabalho cada vez mais implementada em empresas de TI (Berkani A. *et al.*, 2019; Srinivazan B. & Mukherjee D., 2018, Spiegler S. *et al.*, 2021) e compreende a capacidade de dar resposta às solicitações dos projetos empresariais da forma mais rápida e efetiva possível (Sreelekshmi B. & Suresh M. 2021, Srinivazan B. & Mukherjee D., 2018). A autogestão que esta metodologia envolve leva a que a liderança passe também a ser partilhada entre os elementos da equipa responsável pela concretização do projeto, pelo que o sucesso desta metodologia depende do *mindset* dos mesmos (Sreelekshmi B. & Suresh M. 2021, Gill A. *et al.*, 2018). Algumas das competências que devem ser consideradas numa equipa *Agile* passam pela auto-motivação, foco, produtividade, rapidez, inteligência emocional e empoderamento psicológico (Sreelekshmi B. & Suresh M. 2021).

Segundo Adelakun O. *et al.* (2017) a metodologia *Agile* embora possa oferecer vários benefícios tangíveis às organizações (Gill A. *et al.*, 2018), não substitui na íntegra o modelo tradicional de trabalho pelo que ambos devem funcionar a par retirando as vantagens de cada um (Singh M. & Kumar V., 2020).

1.5 Resumo dos principais autores e temas abordados na Revisão da Literatura

No Quadro 1 encontram-se os principais temas e autores que serviram de base de sustentação da revisão da literatura.

Quadro 1. Identificação dos temas abordados e principais artigos relacionados.

<i>Autor</i>	<i>Título</i>	<i>Publicação</i>	<i>Tema principal</i>
1. Sroka A. 2. Tavares A. 3. Silva-C A. <i>et al.</i>	1. Is Telecommuting the future of Business? 2. Telework and Health effects review 3. The attitude of managers towards telework, why is it so difficult to adopt it in organizations? In Technology in Society.	1. International Scientific Conference. Analysis of International Relations. Methods of Regional Development (2018) 2. International Journal of Healthcare (2017) 3. Technology in Society (2019).	O Teletrabalho – os artigos sustentam a análise estatística do teletrabalho no mundo bem como a sua definição e características.

<p>1. Orhan M. <i>et al.</i> 2. Wojcak E. <i>et al.</i> 3. Chamakiotis P. <i>et al.</i> 4. Karácsony P.</p>	<p>1. Technology distraction at work. Impacts on self-regulation and work engagement. 2. How to Achieve Sustainable Efficiency with Teleworkers: Leadership Model in Telework 3. Reimagining e-leadership for reconfigured virtual teams due to Covid-19 4. Impact of teleworking on job satisfaction among Slovakian employees in the era of COVID-19.</p>	<p>1. Journal of Business Research (2021) 2. Procedia Social and Behavioral Sciences (2016) 3. International Journal of Information Management (2021) 4. International Journal of Information Management (2021).</p>	<p>O Teletrabalho durante a Covid-19 – os artigos permitiram sustentar o impacto do teletrabalho durante a pandemia, identificando desafios e oportunidades deste regime de trabalho, quer pela perspectiva dos colaboradores, quer pela visão dos gestores das organizações.</p>
<p>1. Khan A. 2. Albro M. & McElfresh J. 3. Ruiz-Frutos C. <i>et al.</i></p>	<p>1. A diary study of psychological effects of misinformation and COVID-19 Threat on work engagement of working from home employees. 2. Job engagement and employee-organization relationship among academic librarians in a modified work environment. 3. Sense of coherence, engagement, and work environment as precursors of</p>	<p>1. Technological Forecasting & Social Change (2021) 2. The Journal of Academic Librarianship (2021) 3. Safety Science (2021).</p>	<p>O Teletrabalho e o <i>Engagement</i> – os artigos reforçam os fatores que influenciam o <i>Engagement</i> durante o regime de teletrabalho, dando ênfase à resiliência como fator preponderante na gestão dos desafios sentidos pelos colaboradores.</p>

	psychological distress among non-health workers during the COVID-19 pandemic in Spain.		
1. Grzegorzczak M. <i>et al.</i> 2. Adalakun O. <i>et al.</i>	1. Blending the physical and virtual: a hybrid model for the future work 2. Hybrid Project Management: Agile with Discipline.	1. Policy Contribution (2021) 2. International Conference on Information Resources Management (2017).	Modelos de trabalho do futuro - a literatura reforça as vantagens do modelo híbrido pela combinação do modelo <i>Agile</i> com o modelo tradicional.

Fonte: Autora

PARTE II

CAPÍTULO 2. METODOLOGIA

2.1 Problema de Pesquisa

O problema de pesquisa tem como pergunta de partida “a imposição do teletrabalho nas empresas de TI contribui para o comprometimento do *engagement* entre colaboradores e as organizações?”, onde se pretende realizar um estudo qualitativo da possibilidade de existência de impactos do trabalho remoto na relação entre os colaboradores e as organizações de TI.

2.2 Questões e Objetivos da Pesquisa

Posteriormente à RL, colocaram-se algumas questões para as quais se pretende obter resposta por forma a observar a tendência do *engagement* no contexto de teletrabalho e propor soluções que possam ser aplicadas futuramente pelas organizações que pretendem adotar um modelo de trabalho orientado para o regime remoto. No Quadro 2 encontram-se as cinco principais questões (Q) do *Diagrama Problem Solving Research Design Methodology* (Pereira *et al.*, 2021) (ANEXO A), bem como os seus respetivos objetivos e autores relevantes de sustentação da teoria.

Quadro 2. Principais questões do *Problem Solving* respetivos objetivos, temas e autores.

	Questões	Objetivos	Principais Temas (Autor, ano)
Q1	Quais os principais impactos do teletrabalho no <i>engagement</i> dos colaboradores das organizações de TI?	Detetar e priorizar os principais fatores que influenciam o comprometimento do <i>engagement</i> entre os colaboradores e as organizações para posterior intervenção.	Impacto do teletrabalho no <i>engagement</i> (Karácsony P., 2021; Orhan M. <i>et al.</i> , 2021).
Q2	Os colaboradores das empresas de TI sentiram o seu <i>engagement</i> com a empresa afetado durante o teletrabalho?	Avaliar a tendência do <i>engagement</i> neste regime de trabalho .	Estudos realizados sobre o <i>engagement</i> no contexto de teletrabalho (Khan A. (2021); Ruiz-Frutos C. <i>et al.</i> , 2020; Chaudhary <i>et al.</i> (2021).

Q3	Quais as principais causas de diminuição do <i>engagement</i> entre os colaboradores e a organizações de TI durante o teletrabalho?	Permite atuar sobre os principais motivos de diminuição de <i>engagement</i> , por forma a chegar ao objetivo primordial de melhorar o comprometimento entre os colaboradores e a organização. Permite, em conjunto com a revisão da literatura, afunilar as hipóteses e definir o melhor caminho para dar resposta ao problema.	Principais causas e desafios do teletrabalho durante a pandemia (Karácsony P., 2021; Prodanova J., 2021; Wojcak E. <i>et al.</i> , 2016)
Q4	Qual a melhor estratégia para a melhoria do <i>engagement</i> nas organizações de TI?	Sobrepor as respostas obtidas no estudo realizado com a informação recolhida na RL e propor soluções cujos benefícios já tenham sido evidenciados por estudos anteriores.	Tendências de trabalho futuras voltadas para modelos híbridos (Grzegorzczuk M. <i>et al.</i> , 2021; Adelakun O. <i>et al.</i> , 2017).
Q5	Quais os benefícios do <i>engagement</i> nas organizações de TI?	Compreender a importância desta variável no sucesso da organização e atuar sobre os fatores que a comprometem.	Vantagens dos modelos híbridos pela integração de trabalho presencial e trabalho remoto de acordo com a autogestão de cada colaborador (Grzegorzczuk M. <i>et al.</i> , 2021; Adelakun O. <i>et al.</i> , 2017).

Fonte: autora

2.3 Desenho da Metodologia de Pesquisa

Com a definição das questões fundamentais da tese e os seus objetivos, bem como a sustentação científica existente na literatura, encontraram-se reunidas as condições para aplicar o *Diagrama Problem Solving Research Design Methodology* ao estudo realizado.

Na Figura 1 encontra-se a adaptação do diagrama ao desenho da metodologia de pesquisa do problema a que este trabalho pretende dar resposta.

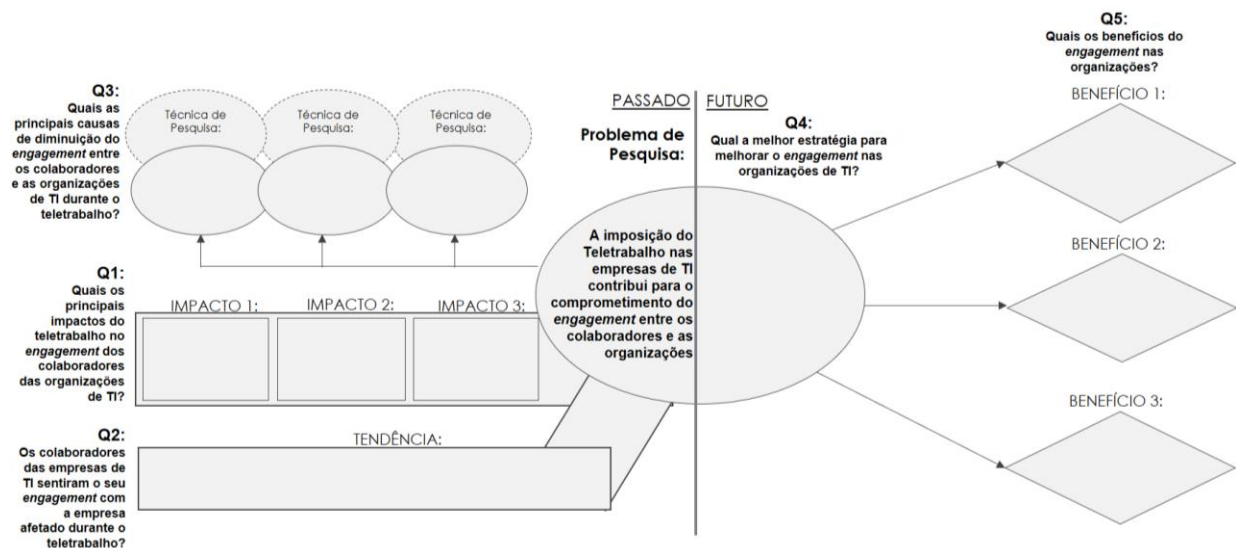


Figura 1. Diagrama da Metodologia de Pesquisa (Fonte: Pereira *et al.* (2021)).

CAPÍTULO 3. ANÁLISE DE DADOS

3.1 Caracterização da amostra

Este estudo teve como população alvo colaboradores do setor das TI em regime de teletrabalho durante a pandemia Covid-19. Selecionou-se uma amostra por conveniência à qual foi realizado um inquérito de 15 de agosto a 29 de setembro.

3.2 Análise dos impactos do teletrabalho na rotina laboral dos colaboradores do setor das Tecnologias de Informação

Para a análise dos impactos negativos sentidos pela imposição do teletrabalho durante a pandemia por Covid-19, foi colocada a seguinte questão:

“Dos seguintes fatores, qual/quais considera terem tido um impacto negativo durante o regime de teletrabalho? Ausência/diminuição do contacto com os colegas; Isolamento; dificuldade na partilha de dúvidas; Dificuldade na desconexão do trabalho; Procrastinação”.

Construiu-se um *Diagrama de Pareto* no sentido de encontrar a frequência com que estes impactos negativos ocorrem e desta forma dar prioridade de atuação aos 20% que contribuem para 80% do problema. Como se pode observar no Gráfico 1, os principais impactos negativos do teletrabalho prendem-se com a diminuição do contacto com os colegas (56,42%) e o isolamento (18,81%).

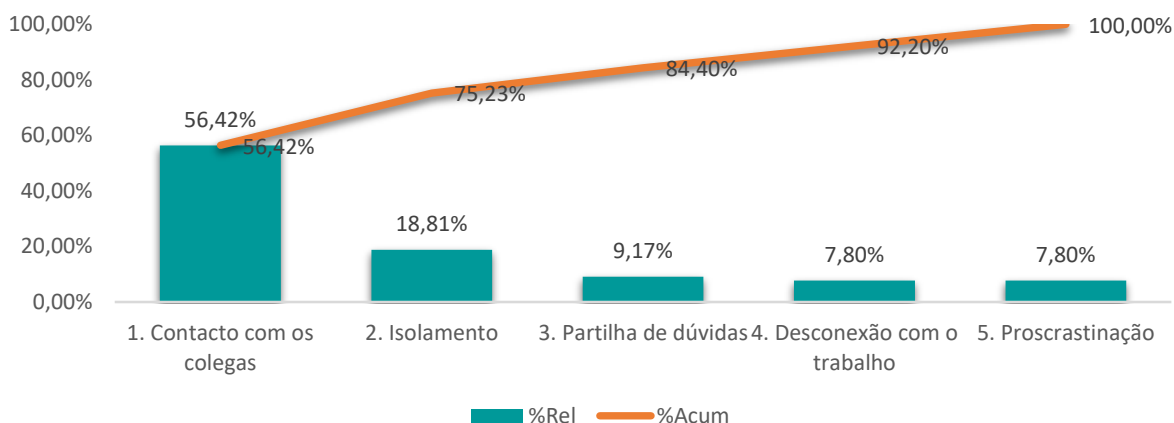


Gráfico 1. *Diagrama de Pareto* com a análise dos impactos do teletrabalho na rotina laboral dos colaboradores do setor de TI (fonte: autora).

Legenda: Impacto 1 – Diminuição do Contacto com os colegas de trabalho; Impacto 2 – Isolamento sentido durante o confinamento; Impacto 3 – Dificuldade em tirar dúvidas com os colegas; Impacto 4 – Dificuldade em desconectar-se do trabalho pela ausência de separação física do meio laboral para o meio familiar; Impacto 5 – Procrastinação pela ausência de supervisão do trabalho diário.

3.3 Análise da tendência do *engagement* no contexto de teletrabalho

Neste campo, pretendeu-se avaliar se os colaboradores das empresas de TI sentiram algum comprometimento do *engagement* com a organização durante a pandemia em que ocorreu a imposição do teletrabalho. Para esta verificação, foi colocada a questão “*Sentiu que o teletrabalho afetou o engagement com a organização?*” em que apenas 6,78% dos entrevistados responderam positivamente.

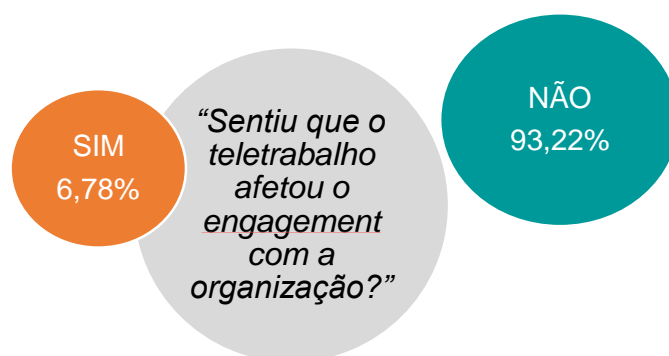


Figura 2. Diagrama representativo das respostas à questão “*Sentiu que o teletrabalho afetou o engagement com a organização?*” (fonte: autora)

Aos inquiridos que sentiram o *engagement* diminuído, questionou-se qual/quais os principais fatores que contribuíram para a diminuição do *engagement*, encontrando-se as respostas obtidas no Gráfico 3.

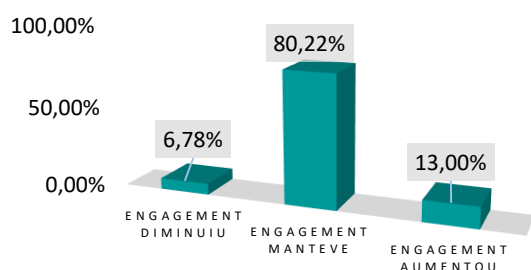


Gráfico 2. Gráfico representativo do *engagement* dos colaboradores (fonte: autora)

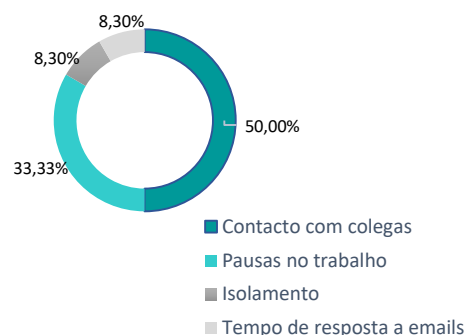


Gráfico 3. Impactos responsáveis pela diminuição do *engagement* (fonte: autora)

Observando o gráfico 2, verifica-se que dos 93,22% de colaboradores que refere não ter sentido o seu *engagement* diminuído, 80,22% não sentiu qualquer impacto no comprometimento com a empresa e 13% refere até ter reforçado o mesmo durante o período de teletrabalho integral. Dos 6,78% que sentiram o *engagement* comprometido, 50% refere ter sido devido à falta de contacto com os colegas, 33,33% por ausência de pausas do trabalho, 8,30% pela sensação de isolamento e outros 8,33% pela dificuldade em receber respostas a problemas correntes de trabalho em tempo útil (Gráfico 3).

3.4 Análise das causas do comprometimento do *engagement*

Esta análise foi feita com base na colocação de duas questões à totalidade da amostra representativa, não tendo sido direcionada apenas para os colaboradores que sentiram o seu *engagement* comprometido. O objetivo passa por recolher as principais causas que impactam o dia-a-dia de trabalho dos colaboradores em regime remoto e atuar sobre as mesmas numa fase posterior, por forma a evitar possíveis implicações no seu rendimento e consequentemente no *engagement*.

As questões colocadas para esta fase da análise foram:

- “Qual/quais a(s) maior(es) dificuldade(s) sentida(s) durante o teletrabalho? (Procrastinação; Dificuldade em desconectar-se do trabalho; ausência de espaço físico próprio de trabalho no domicílio; barulho; Isolamento; partilha de dúvidas; contacto com os colegas)”.
- “Prefere um regime totalmente remoto, totalmente presencial ou um regime de trabalho flexível (híbrido)?”.

Para avaliar os principais fatores que contribuem para a diminuição do *engagement* em contexto de trabalho remoto, foi aplicado um Diagrama de *Ishikawa* que serve de base para priorizar as fases de atuação no plano estratégico a definir. De acordo com a informação recolhida na RL, definiram-se quatro áreas que podem influenciar o comprometimento entre os colaboradores e as organizações durante o teletrabalho: A dificuldade na autogestão dos colaboradores neste regime/diminuição da supervisão; a falta de flexibilidade com a imposição do trabalho remoto; as condições de trabalho existentes no domicílio dos colaboradores e o distanciamento físico da organização.

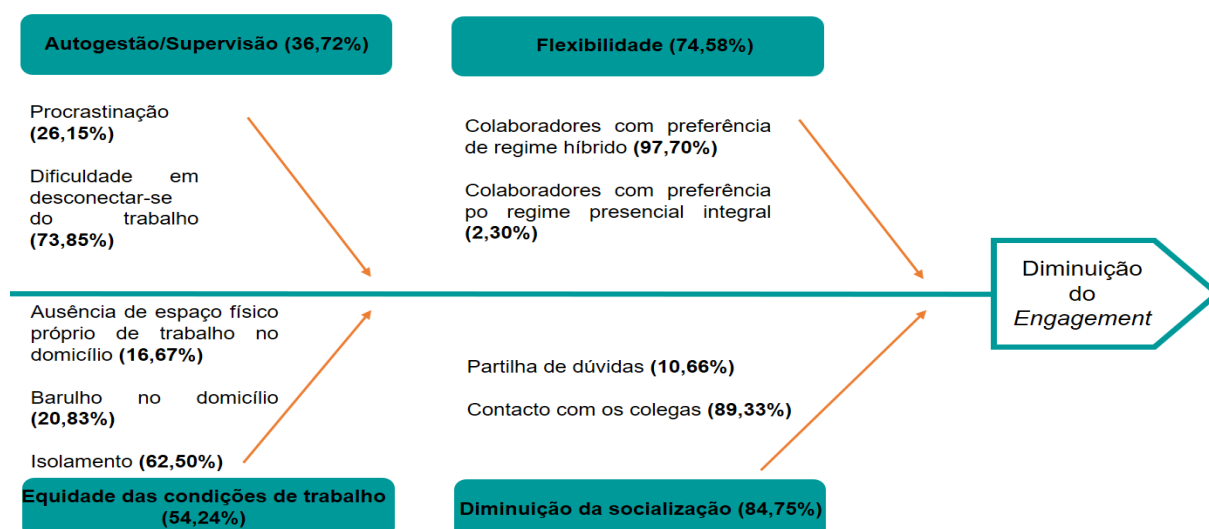


Figura 3. Diagrama de *Ishikawa* adaptado à diminuição do *engagement* no contexto de teletrabalho (Fonte: Autora)

Através do diagrama observa-se que um dos fatores com maior impacto nos colaboradores é a diminuição da socialização com uma representação de 84,75%. De todos os entrevistados, 89,33% refere que a pior parte do teletrabalho é a falta de contacto com os colegas; 10,66% refere ter sentido maior dificuldade em partilhar dúvidas com os colegas (10,66%) e a relação diária entre os mesmos teve de ser adapta para *meetings*, provocando um distanciamento social não desejável pela maioria dos participantes. Destes 84,75%, 12,70% afirmam que o seu *engagement* diminuiu durante o teletrabalho. Outro dos aspetos com maior relevância neste estudo prende-se com a flexibilidade, isto é, 74,58% dos entrevistados deixaram de poder exercer o seu regime totalmente presencial ou híbrido, passando a trabalho remoto integral. Dos 74,58% de colaboradores que viram a sua flexibilidade retirada, 10% afirma ter sentido um comprometimento do seu *engagement* com a organização. De salientar que desta amostra, 2,30% prefere manter o trabalho presencial e 97,70% demonstra interesse em manter um regime de trabalho híbrido.

3.5 Análise das estratégias de melhoria do *engagement*

Através do Diagrama de *Ishikawa* foram partilhadas as causas com maior impacto nos colaboradores do setor de TI, o que possibilitou a aplicação de um *Template* de análise de lacunas que serve de base para a análise estratégica de melhoria do *engagement*. Com esta técnica pretende-se esquematizar o *cenário atual*, o cenário que se aspira atingir, as lacunas encontradas e as iniciativas que podem ser traçadas no plano estratégico.

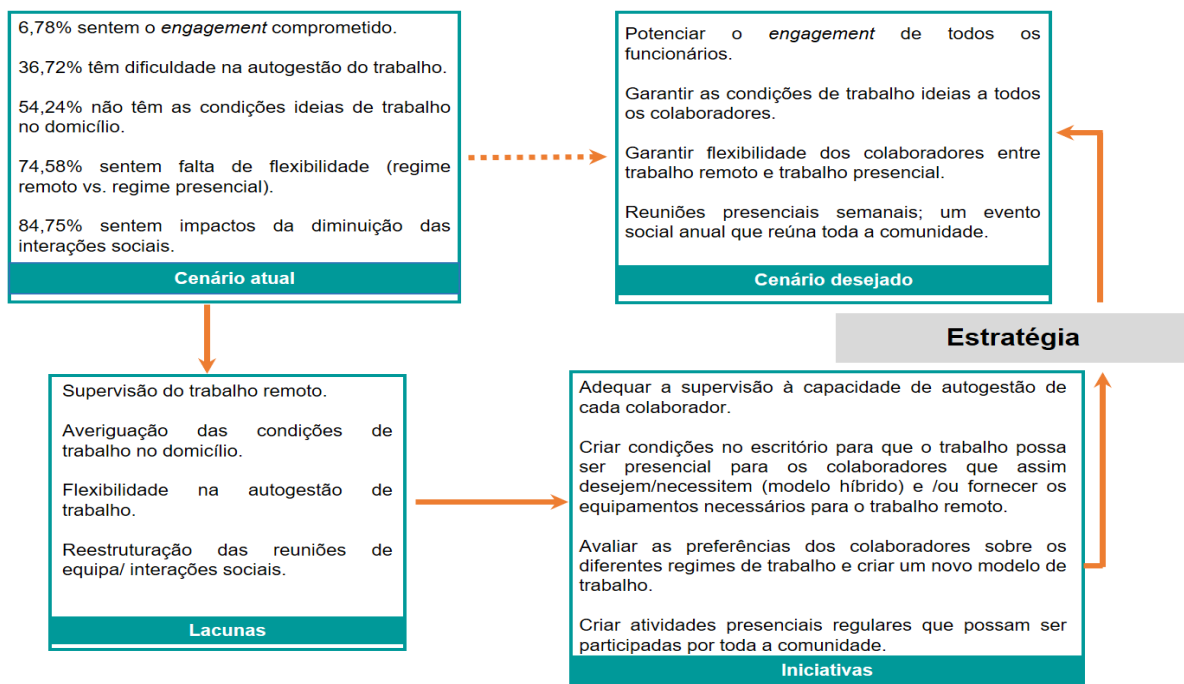


Figura 4. *Template* de análise de lacunas adaptado ao plano estratégico para melhoria do *engagement* nas organizações de TI (Fonte: Autora)

Na Figura 4, no segmento “*Cenário Atual*”, embora com pouca expressão, encontra-se o impacto negativo sentido na organização ao nível do *engagement* bem como os principais fatores que impactaram o dia-a-dia dos colaboradores, previamente analisados através do Diagrama de *Ishikawa*. No quadro das “*Lacun*as”, fez-se a ponte entre o “*Cenário Atual*” e as “*Iniciativas*” a planear para se atingir o “*Cenário Ideal*”, isto é, para cada impacto referido foi associada a respetiva lacuna e dada uma sugestão de iniciativa que permita colmatar as possíveis falhas observadas. Tal como descrito no quadro das “*Iniciativas*”, salientam-se 4 principais áreas de atuação que devem ser considerados no plano estratégico a definir dentro de um Modelo Híbrido:

- *Avaliação de Competências* para adequar a supervisão de acordo com os *skills* que os mesmos detêm, orientando as equipas para uma metodologia *Agile*;
- *Equidade das Condições de Trabalho* por forma a criar condições físicas no escritório para usufruto de todos os colaboradores que não têm um ambiente favorável de trabalho em casa e/ou oferecer os equipamentos necessários para o bom desempenho das tarefas diárias de trabalho a partir de casa; planear um sistema de alerta para dúvidas colocadas pelos elementos que se encontram em teletrabalho para que a resposta seja o mais imediata possível;
- *Preferência Individual do Regime de Trabalho* para avaliar as preferências dos colaboradores a este respeito e estabelecer um Modelo Híbrido que satisfaça as necessidades de toda a comunidade, contribuindo desta forma para a sustentabilidade da organização.
- *Criar Atividades Presenciais Regulares* que compreendam reuniões semanais e, pelo menos, um evento anual que reúna toda a comunidade com o objetivo de partilhar resultados, traçar novos desafios, premiar as equipas com melhores resultados e reforçar os valores e missão da empresa.

Na Figura 5 encontra-se a ilustração das diferentes medidas mencionadas com os respetivos benefícios que serão abordados de forma mais detalhada no ponto 3.6 (Análise dos Benefícios do *Engagement*).

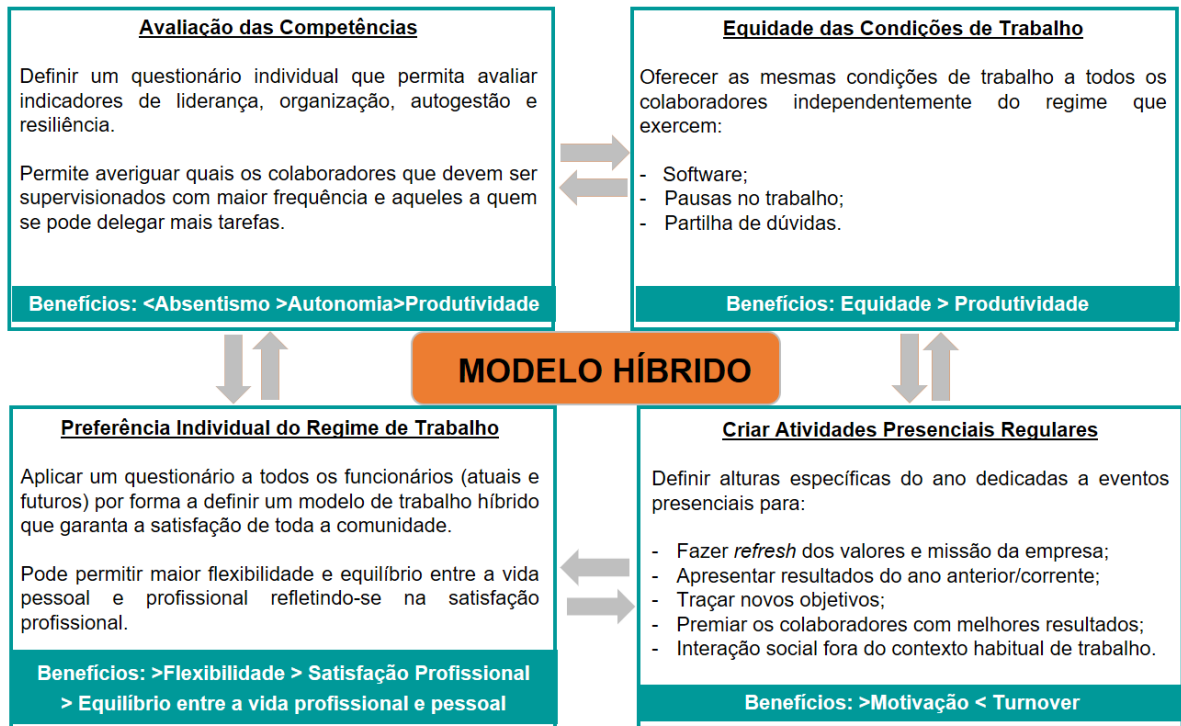


Figura 5. Template de Iniciativas a incluir no Modelo Híbrido (Fonte: Autora)

3. 6 Análise dos benefícios do engagement

Para esta análise foi criada uma árvore de benefícios (Figura 6) onde pode ser observado um resumo do problema de pesquisa, as suas causas e impactos, a solução proposta e os benefícios da mesma de acordo com a informação recolhida na revisão da literatura.

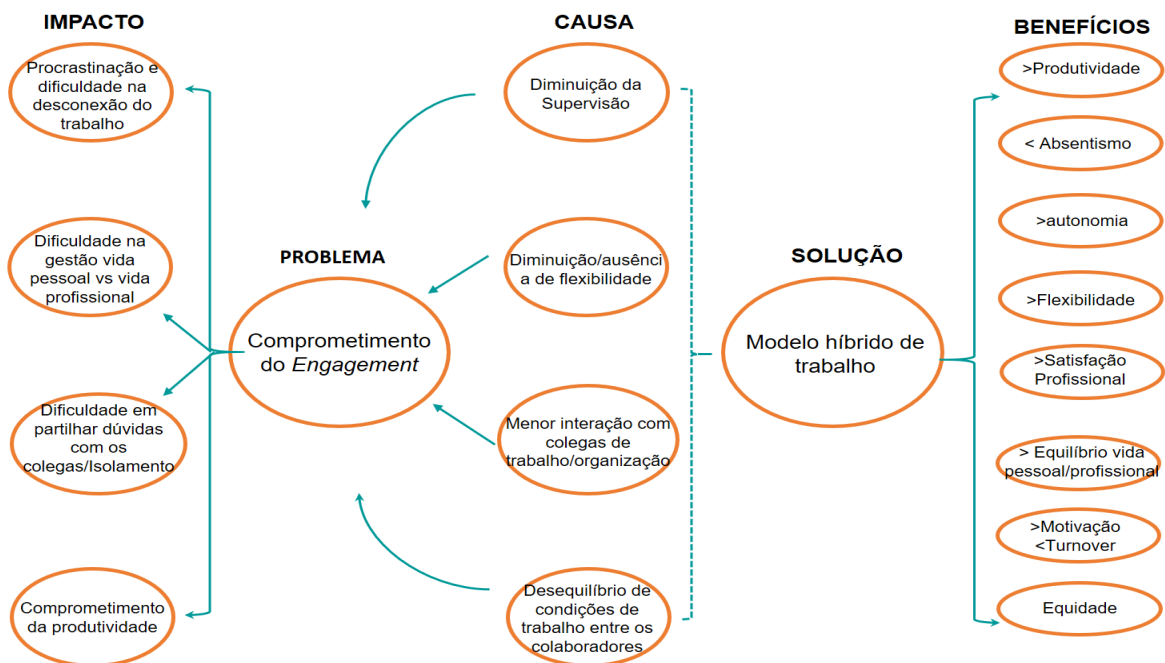


Figura 6. Árvore de benefícios da solução proposta para o problema de pesquisa (Fonte: Autora)

Para cada causa descrita para o comprometimento do *engagement* foram definidos os seus impactos. A solução proposta vai ao encontro de um Modelo Híbrido, cada vez mais implementado nas organizações de TI pela flexibilidade que oferece entre a vida pessoal e profissional. Este equilíbrio potencia vários fatores associados ao *engagement*:

- Aumento da produtividade;
- Diminuição do absentismo;
- Aumento da autonomia;
- Aumento da satisfação profissional;
- Aumento do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional;
- Aumento da motivação com menor probabilidade de turnover;
- Equidade.

A consolidação do *engagement* pode traduzir-se numa maior probabilidade de retenção de talentos evitando penalizações financeiras para a organização por rotatividade das equipas.

CAPÍTULO 4. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

O estudo realizado revelou que apenas 6,78% dos colaboradores entrevistados sentiram diminuição do *engagement* durante o período em que estiveram em teletrabalho a tempo inteiro, sendo o principal fator responsável por este resultado a *perda de contacto com os colegas* (50,00%) seguido da *diminuição de pausas no trabalho* (33,33%). A esmagadora maioria (80,22%) revela não ter sentido qualquer impacto do teletrabalho na sua relação com a organização. Este resultado não se encontra de acordo com a maior parte dos estudos referidos na RL que apontam para um comprometimento do *engagement* devido ao teletrabalho durante a pandemia (Ruiz-Frutos C. *et al.*, 2020; 2020; Khan A., 2021; Albro, M., McElfresh, J., 2021), no entanto, enquadra-se nos resultados do estudo realizado por Chaudhary, V. *et al.* (2021) a trabalhadores em regime remoto durante a Covid-19 que indicam um impacto pouco significativo do teletrabalho no *engagement*. Ao longo da RL foi também referido o interesse que se tem observado em manter o regime de teletrabalho, ainda que de forma parcial, pelo equilíbrio que este permite entre a vida pessoal e profissional (Bagley P. *et al.*, 2020; Amorim V. & Bernardes O., 2021; Bonacini L., *et al.*, 2020). Por esta razão, considerou-se importante avaliar as possíveis fragilidades sentidas durante este regime de trabalho para que o Modelo Híbrido sugerido pudesse englobar estratégias de resposta às mesmas. De ressaltar a importância de avaliar o contexto em que se pratica o teletrabalho, pois trabalhar num regime remoto por imposição, sem uma preparação prévia dos colaboradores e dos procedimentos institucionais pode implicar uma situação de perda de controlo e desorientação, que para indivíduos com baixos níveis de resiliência e autodomínio

poderá traduzir-se num comprometimento do seu rendimento e *engagement*, tal como sugere Albro M. & McElfresh J. (2021). Já numa situação em que o teletrabalho é planeado, orientado e flexível poderá constituir uma forte iniciativa para manter, ou até melhorar o *engagement* entre as organizações e os seus trabalhadores bem como tornar o negócio mais sustentável (redução de custos de rendas de espaços físicos; custos associados a deslocações dos colaboradores, etc).

Os inquiridos referiram como principais impactos negativos do teletrabalho durante a pandemia a *perda de contacto com os colegas* e o *isolamento*, constituindo 80% do problema segundo o diagrama de *Pareto*. Estes são dois fatores que em contexto de pandemia tornam-se mais difíceis de contornar, porém numa situação “normal” são de fácil resolução aplicando algumas medidas propostas neste trabalho como eventos regulares de socialização e implementação de regime híbrido no qual o colaborador possa ter a flexibilidade de decidir quando e onde realizar a sua atividade diária de trabalho. Com menor expressão, representando 20% do problema, observa-se *dificuldade em tirar dúvidas com os colegas*, *desconexão do trabalho* e *procrastinação*. Estes são fatores que constituem um grande desafio numa situação de trabalho à distância, não obstante com um planeamento prévio podem ser contornadas através de uma adaptação da supervisão aos elementos que apresentam maior dificuldade na sua autogestão de trabalho e delegar mais tarefas aos colaboradores que demonstrem capacidade de auto-motivação e organização, no caso da procrastinação e desconexão do trabalho. Neste aspeto seria interessante adaptar uma metodologia *Agile* em que a liderança pudesse ser partilhada pela equipa de trabalho, proporcionando maior autonomia dos elementos por esta constituída.

Quando o foco passa para as causas da diminuição do *engagement*, a *diminuição da socialização* revela bastante impacto (84,75%) tal como a *flexibilidade* (74,58%). De referir que dos colaboradores que afirmam sentir a sua flexibilidade afetada, 97,70% tem preferência por manter um Modelo Híbrido de trabalho no pós-Covid.

Após a análise dos resultados, definiram-se iniciativas, de acordo com o que está descrito na literatura, que poderão melhorar o *engagement* num contexto de teletrabalho futuro orientado para o Modelo Híbrido. Neste sentido, o plano passa por três principais áreas de atuação:

- *Competências Individuais* (liderança, autogestão, resiliência) (Sreelekshmi B. & Suresh M. 2021);
- *Condições do Espaço Físico de Trabalho* (Wojkak E. et al., 2016, Golden T., 2020);
- *Regime de Trabalho* (Grzegorzczuk M. et al., 2021);
- *Atividades sociais* (Wojkak E. et al., 2016).

Tal como descrito por Sreelekshmi B. & Suresh M. (2021), para que um regime híbrido associado a metodologia *Agile* possa ser bem desempenhado, é necessário avaliar o *mindset*

dos elementos da equipa, pois este é um modelo orientado para a autogestão das tarefas e liderança partilhada e, no caso de indivíduos que não apresentem estas competências poderá traduzir-se num fracasso para a organização. Deste modo, sugere-se uma avaliação individual de competência com o objetivo de perceber quais os elementos que necessitam de maior acompanhamento e aqueles a quem podem ser delegadas mais responsabilidades. Assim, não só é possível dar a melhor resposta individualizada como também permite aos gestores cumprir a sua missão de forma mais eficaz, garantido maior produtividade e motivação nos dois lados da equação. Wojkak E. *et al.*, (2016) faz referência para o facto de nem todos os colaboradores reunirem as ferramentas necessárias para o bom desempenho da sua função. Em alguns casos os trabalhadores utilizam os seus próprios instrumentos de trabalho (computador pessoal, por exemplo) que poderão oferecer condições inferiores às dos equipamentos utilizados no escritório; a dificuldade na partilha de dúvidas e o tempo de resposta superior ao desejável em situações que necessitam de resolução imediata podem provocar mal-entendidos e maior probabilidade de falhas comparativamente com os colegas que se encontram em regime presencial. Para tentar colmatar esta lacuna, propôs-se a criação de uma rede de apoio que garanta a resposta em tempo útil aos elementos que exercem funções remotamente, para que desta forma não se encontrem em desvantagem face aos elementos que se deslocam ao espaço comum de trabalho (escritório). Esta medida poderá ser desenvolvida criando um sistema de alertas que se encontre sempre disponível em todos os instrumentos de trabalho da equipa de forma a evitar que os pedidos de ajuda só sejam recebidos se os restantes elementos recorrerem a uma plataforma comum. Poder-se-á ainda destacar de forma rotativa, com uma determinada periodicidade (diária, semanal, quinzenal, mensal), um elemento da equipa responsável por atender a todos os pedidos de esclarecimento de dúvidas de forma a garantir a resposta em tempo útil. Assim, espera-se atingir a equidade de toda a comunidade e o aumento da produtividade.

Relativamente às preferências do regime de trabalho, pretende-se oferecer o máximo de flexibilidade possível a todos os colaboradores, dado que é um dos fatores com maior impacto no bem-estar dos mesmos (Grzegorzcyk M. *et al.*, 2021). Aplicar um questionário individual a fim de obter as preferências de regime dos trabalhadores e no caso do Modelo Híbrido, saber em média quantos dias por semana pretendem realizar trabalho presencial, poderá permitir uma reestruturação do espaço físico comum tornando-o mais sustentável para a empresa. Na eventualidade de uma reestruturação do espaço em que o mesmo deixe de ter capacidade de ocupação total para toda a equipa, uma pré-reserva através da instalação de uma Aplicação (App) poderá ser sugerida (Grzegorzcyk M. *et al.*, 2021). Esta seria uma forma de dar conhecimento da ocupação do escritório em tempo real e proceder-se a uma pré-reserva. Os benefícios seriam rentabilizar o espaço e permitir uma gestão mais flexível aos colaboradores, sem correrem o risco de se deslocar ao escritório e não haver disponibilidade

para realizar as suas atividades laborais no local. Esta sugestão é dada, na medida em que no setor de TI, muitas vezes os colaboradores encontram-se a trabalhar com o cliente fora do escritório, o que pode significar vários dias em que este espaço se encontra com uma ocupação baixa que poderá não justificar os custos associados ao mesmo. Por último, a criação de atividades sociais regulares poderá ser um ponto-chave para contornar um dos impactos mais sentidos neste estudo que se encontra relacionado com a perda de contacto social com os colegas. Ainda que grande parte dê preferência a um Modelo Híbrido, mantendo o teletrabalho pelas vantagens que este oferece, a comunicação não verbal, a partilha direta de dúvidas do trabalho corrente ou mesmo de situações diárias fora do trabalho são muito importantes para o bem-estar dos colaboradores. Assim, a planificação de eventos e reuniões presenciais regulares pode ajudar a tornar os laços com a organização mais fortes, com o benefício de motivar a equipa e diminuir a probabilidade de turnover.

Na Figura 7 verificam-se todos os fatores que em conjunto potenciam o *engagement*, pelo que os mesmos foram considerados no plano do Modelo Híbrido sugerido.

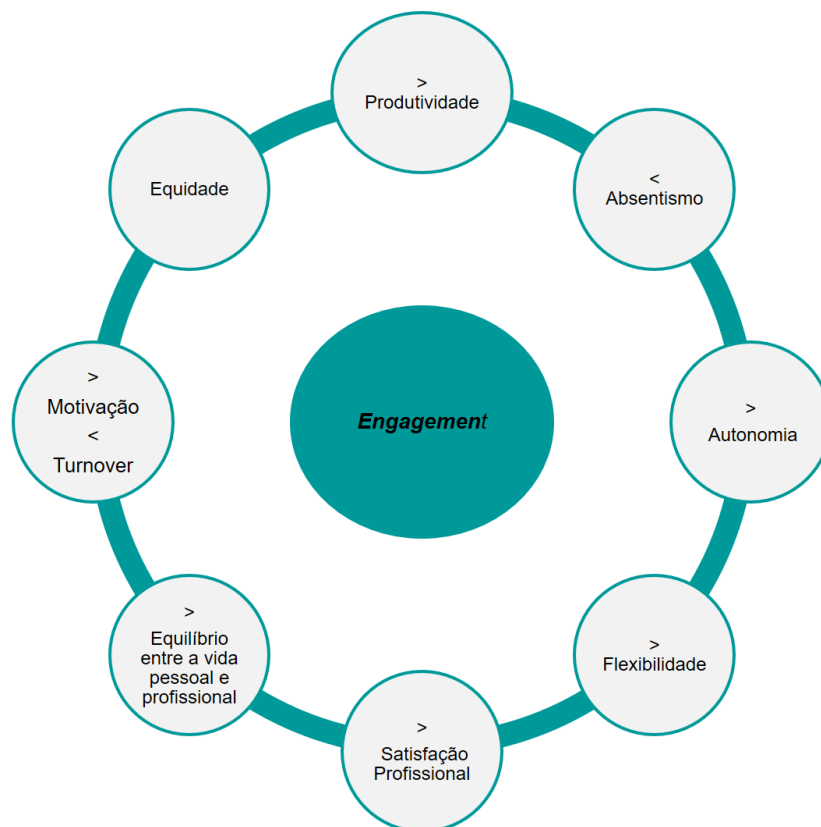


Figura 7. Representação dos fatores que conduzem ao *engagement*. (fonte: autora)

Na Figura 8 encontra-se a representação do *Diagrama de Resultados do Problema de Pesquisa* com a indicação dos principais impactos, causas, tendência do *engagement* encontrada no estudo, solução proposta e respetivos benefícios. De ressaltar, que foram agrupados alguns benefícios que se encontram diretamente relacionados.

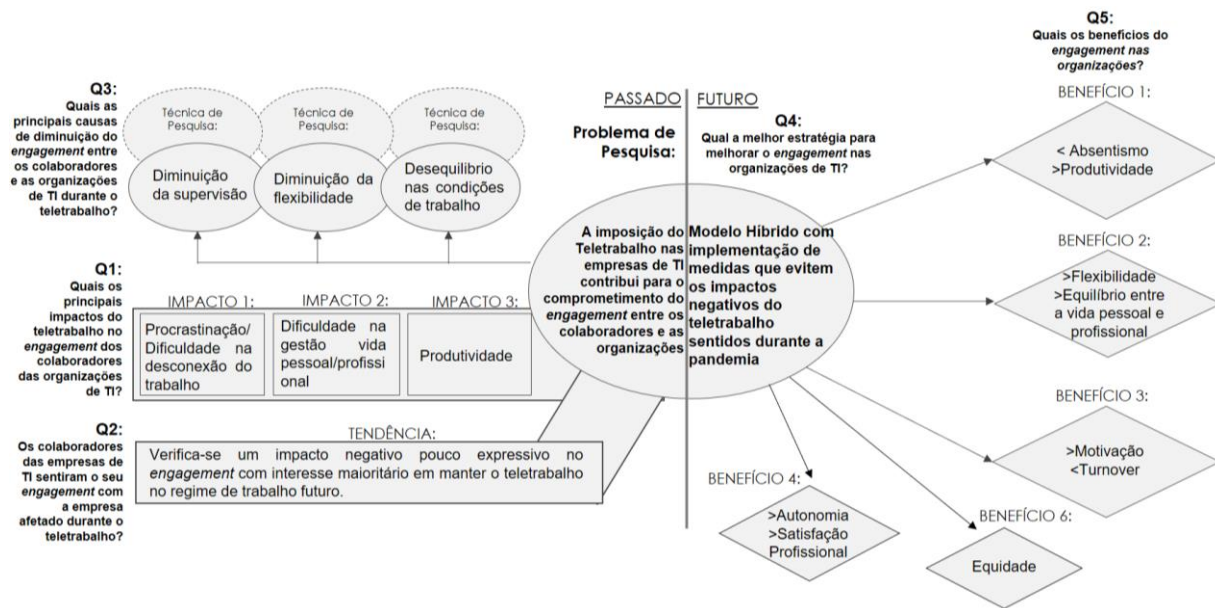


Figura 8. Diagrama de resultados do problema de pesquisa (fonte: autora)

CAPÍTULO 5. CONCLUSÃO

O estudo realizado permitiu concluir que o *engagement* tende a não ser alterado com a implementação do teletrabalho, contudo, é fundamental potenciar a envolvimento de todos os colaboradores com a organização. O teletrabalho chegou a algumas empresas no último ano por necessidade devido à pandemia e, embora com alguns desafios, muitas organizações pretendem implementá-lo no futuro pelas vantagens encontradas neste regime. Para que futuramente a implementação de um Modelo Híbrido possa ser bem-sucedida, é importante ter conhecimento prévio dos fatores que poderão contribuir para o comprometimento do *engagement*, tendo sido neste sentido que este trabalho foi desenvolvido.

O estudo realizado contribuiu com uma abordagem teórico-prática, orientada não só para descoberta dos principais fatores que impactam o *engagement* mas também o bem-estar geral dos colaboradores das organizações de TI. Com os resultados obtidos e com a RL efetuada foi possível traçar algumas medidas que, em conjunto, pretendem atingir o *engagement* levando ao aumento da produtividade, maior probabilidade de reter talentos e maior sustentabilidade das empresas (Albro M. & McElfresh J., 2021; Bagley P. *et al.*, 2020; Amorim V. & Bernardes O., 2021; Bonacini L., *et al.*, 2020; Wojkak E. *et al.*, 2016). Embora o estudo tenha sido realizado numa amostra do setor das TI, as propostas dadas podem ser aplicadas a outros setores.

Em estudos futuros, fora do contexto da pandemia, seria interessante realizar uma avaliação quantitativa do *engagement*, antes e depois da implementação do Modelo Híbrido, no sentido de conhecer os benefícios deste modelo no envolvimento dos colaboradores com

as organizações, dado que tendencialmente espera-se um aumento da implementação deste regime de trabalho nas empresas.

CAPÍTULO 6. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A amostra em estudo é bastante reduzida o que compromete a extrapolação dos resultados para uma realidade macro no setor.

O facto de o estudo ter sido realizado durante a pandemia pode causar algum viés dos resultados pelo contexto em que o teletrabalho foi realizado, isto é, não só o estado emocional de alguns colaboradores poderia encontrar-se alterado devido ao cenário vivido pela Covid-19 como também as condições de trabalho poderiam não ser as ideais por não ter sido possível planear o teletrabalho antecipadamente. Estes são dois exemplos de fatores que num contexto pandémico poderão conduzir a uma diminuição do *engagement*.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adelakun O., Garcia R., Tabaka T., Ismail R. (2017). Hybrid Project Management: Agile with Discipline. In International Conference on Information Resources Management.
- Albro, M., McElfresh, J. (2021). Job engagement and employee-organization relationship among academic librarians in a modified work environment. In The Journal of Academic Librarianship.
- Bagley P., Dalton D., Eller C., Harp N. (2020). Preparing students for the future of work: Lessons learned from telecommuting in public accounting. In Journal of Accounting Education
- Berkani, A., Causse, D., Thomas, L. (2019). Trigger analysis of an agile transformation: the case of a central bank. In Procedia Computer Science.
- Bezovski Z., Temjanovski R., Sofijanova E. (2021). Telecommuting Best Practices Prior and During the COVID-19 Pandemic.
- Bonacini L., Gallo G., Scicchitano S. (2021). Working from home and income inequality: risks of a 'new normal' with COVID-19. In Journal of Population Economics.
- Chamakiotis, P., Panteli, N., Davison, R. (2021). Reimagining e-leadership for reconfigured virtual teams due to Covid-19. In International Journal of Information Management.
- Chaudhary, V., Mohanty, S., Malik, P., Mary, A., Maroor, J., Nomani, M.Z.M. (2021). Factors affecting virtual employee engagement in India during Covid-19.
- Chi, O., Saklamli, A., Gursoy, D. (2021). Impact of the COVID-19 pandemic on management-level hotel employees' work behaviors: Moderating effects of working-from-home. In International Journal of Hospitality Management.

- Conforto, E., Amaral D. (2016). Agile project management and stage-gate model – A hybrid framework for technology-based companies. In *Journal of Engineering and Technology Management*.
- Cooper, R., Sommer, A. (2016). The Agile-Stage-Gate Hybrid Model: A Promising New Approach and a New Research Opportunity.
- Giauque D., Renard K., Emery Y., Cornu F. (2021). Engagement, Exhaustion, and perceived performance in time of Covi-19: Based on a Job Demands- Resources Model.
- Golden, T. (2021). Telework and the Navigation of Eork-Home Boundaries. In *Organizational Dynamics*.
- Groen, B., Triest, S., Coers, M., Wtenweerde, N. (2018). Managing flexible work arrangements: Teleworking and output controls. In *European Management Journal*.
- Grzegorzczuk M., Mariniello M., Nurski L., Schraepen T. (2021). Blending the physical and virtual: a hybrid model for the future work. In *Policy Contribution*. Issue n^o14/21.
- Karacsony, P. (2021). Impact of teleworking on job satisfaction among Slovakian employees in the era of COVID-19. In *Problems and Perspectives in Management*, Volume 19, Issue 3.
- Khan, A. (2021). A diary study of psychological effects of misinformation and COVID-19 Threat on work engagement of working from home employees. In *Technological Forecasting & Social Change*.
- Orhan, M., Castellhano, S., Khelladi, I., Monge, F. (2021). Technology distraction at work. Impacts on self-regulation and work engagement. In *Journal of Business Research*.
- Pereira L., Santos R., Sempiterno M., Costa R., Dias A., António N. (2021). Pereira Problem Solving: Business Research Methodology to Explore Open Innovation. In *Journal of Open Innovation: Technology, Market and Complexity*.
- Prodanova, J., Kocarev, L. (2021). Is job performance conditioned by work-from-home demands and resources? In *Technology in Society*.
- Ruiz-Frutos, C., Ortega-Moreno, M., Allande-Cussó, R., Ayuso-Murillo, D., Domínguez-Salas, S., Gómez-Salgado, J. (2021). Sense of coherence, engagement, and work environment as precursors of psychological distress among non-health workers during the COVID-19 pandemic in Spain. In *Safety Science*. Espanha: Elsevier.
- Schmitt, J., Breuer, J., Wulf, T. (2021). From cognitive overload to digital detox: Psychological implications of telework during the COVID-9 pandemic. In *Computers in Human Behavior*.

- Selimovic, J., Pilav-Velić, A., Krndžija, L. (2021). Digital workplace transformation in the financial service sector: Investigating the relationship between employees' expectations and intentions. In *Technology in Society*.
- Silva-C, A., Montoya R, I., Valencia A, J. (2019). The attitude of managers towards telework, why is it so difficult to adopt it in organizations? In *Technology in Society*. Colômbia: Elsevier.
- Singh M., Kumar V. (2020). Impact of Covid-19 Pandemic on Working Culture: An Exploratory Research Among Information Technology (IT) Professionals in Bengaluru, Karnataka (India). In *Journal of Xi'an University of Architecture & Technology*.
- Soroui S. (2021). Understanding the drivers and implications of remote work from the local perspective: An exploratory study into the dis/reembedding dynamics. In *Technology in Society*.
- Sreelekshmi, B., Suresh, M. (2021). Modelling of factors influencing agile characteristics of frontline retail executives_ A TISM approach. In *Material today: Proceedings*.
- Srinivasan B., Mukherjee D. (2018). Agile teams as complex adaptive systems (CAS). In *International Journal of Information Technology*.
- Sroka A. (2018). Is Telecommuting the Future of Business? VIII Internacional Scientific Conference, Analysis of International Relations 2018. *Methods and Models of Regional Development*. Poland.
- Wojcack, E., Bajzikova, L., Sajgalikova, H., Polakova, M. (2016). How to Achieve Sustainable Efficiency with Teleworkers: Leadership Model in Telework. In *Procedia Social and Behavioral Sciences*.
- Zhang, S., Moeckel, R., Moreno, A., Shuai, B., Gao, J. (2020). A work-life conflict perspective on telework. In *Transportation Research Part A*.

ANEXOS

Anexo A

Pereira Problem Solving “Research Design Methodology”

