



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Regresso ao escritório num período pós pandemia: Projeto em empresa

Joana Filipa André Alves

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional

Orientador(a):

Professora Doutora Patrícia Lopes Costa, Professora Auxiliar, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, Iscte Business School

Outubro, 2022



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Regresso ao escritório num período pós pandemia: Projeto em empresa

Joana Filipa André Alves

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional

Orientador(a):

Professora Doutora Patrícia Lopes Costa, Professora Auxiliar, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, Iscte Business School

Outubro, 2022

Agradecimentos

O presente projeto representa o culminar de um percurso gratificante, de constante crescimento e que certamente deixará saudades.

Agradeço a todos os Professores que fizeram parte do meu percurso escolar e académico e que contribuíram para que chegasse até aqui.

Um agradecimento especial à Professora Patrícia Costa pela orientação deste projeto, pelo envolvimento demonstrado, conhecimentos transmitidos, *feedback* constante e proximidade.

Um agradecimento à empresa com a qual desenvolvi este projeto e em especial à Isabel, Ângela, Susana e Vera que se mostraram disponíveis em partilhar informação e levaram a cabo as ações necessárias para a sua concretização e, ainda, a todos os colaboradores que participaram nos *focus group* e/ou que responderam ao questionário.

Agradeço à minha família e amigos pelo apoio, por acreditarem em mim e me incentivarem a dar o meu melhor.

Por último, mas não menos importante, um agradecimento ao ISCTE-IUL pelos cinco anos em que foi a minha segunda casa.

(Página intencionalmente em branco)

Resumo

A pandemia Covid-19 levou milhões de profissionais em Portugal a trabalharem a partir de casa durante os períodos de confinamento viabilizando modelos de trabalho como o teletrabalho ou híbridos. O presente projeto, desenhado para uma equipa específica de uma empresa inserida no setor dos serviços, *call centre* e *outsourcing*, pretende desenvolver propostas de intervenção para a eventualidade dos colaboradores terem de regressar ao modelo presencial ou para a possibilidade da adoção de um modelo de trabalho híbrido. Deste modo, foi efetuada uma revisão de literatura das vantagens e desvantagens dos modelos de trabalho assim como de considerações para regressar ao escritório num período pós pandemia, abarcando práticas de algumas organizações. Esta revisão levou ao diagnóstico, baseado no modelo de Porras & Roberston (1992) denominado de Dinâmicas Organizacionais, que se baseou na realização de cinco *focus group* com 27 elementos da equipa em estudo, reuniões com a equipa do departamento de *well-being* e num questionário enviado a toda a equipa. Destes resultados extraíram-se os recursos e exigências de trabalhar no escritório e em *home office*, trabalhados à luz do Modelo Job Demands-Resources desenvolvido por Bakker & Demerouti (2007). Foram assim desenvolvidas propostas de intervenção de forma a melhorar os níveis de saúde mental dos colaboradores, a sua satisfação com o trabalho, a desenvolver competências e facilitar as suas interações sociais. As propostas encontram-se desenvolvidas neste projeto e estão divididas pelos cenários de regresso ao modelo presencial ou a adoção um modelo de trabalho híbrido.

Palavras-chave: modelo de trabalho híbrido; teletrabalho; trabalho remoto; *home office*; trabalho presencial; regresso ao escritório; saúde-mental; satisfação com o trabalho; compromisso organizacional; Covid-19.

Classificação JEL: O15 (Recursos Humanos)

(Página intencionalmente em branco)

Abstract

The Covid-19 pandemic has led millions of professionals in Portugal to work from home during periods of confinement, enabling work models such as telework or hybrid work. The present project, designed for a specific team of a company that operates in the services, call centre and outsourcing sector, aims to develop intervention proposals for the eventuality of employees having to return to the face-to-face model or for the possibility of adopting a hybrid work model. In this way, a literature review was carried out on the advantages and disadvantages of work models as well as considerations for returning to the office in a post-pandemic period, covering practices of some organizations. This review led to the diagnosis, based on the model by Porras & Roberston (1992) called Organizational Dynamics, which was based on five focus groups with 27 members of the team under study, meetings with the well-being team and a questionnaire sent to the entire team. From these results, the resources and requirements of working in the office and at home office were extracted, worked in the light of the Job Demands-Resources Model developed by Bakker & Demerouti (2007). Intervention proposals were thus developed in order to improve the mental health levels of employees, their work satisfaction, develop skills and facilitate their social interactions. The proposals are developed in this project and are divided by the scenarios of return to the face-to-face model or the adoption of a hybrid work model.

Keywords: hybrid work model; remote work; telework; home office; face-to-face work; return to the office; mental health; job satisfaction; organizational commitment; Covid-19.

JEL Rating: O15 (Human Resources)

(Página intencionalmente em branco)

Índice

1.	Introdução	1
2.	Revisão de Literatura	2
2.1.	<i>Home office</i> vs teletrabalho vs trabalho remoto	2
2.2.	Vantagens do teletrabalho.....	3
2.3.	Desvantagens do teletrabalho.....	4
2.4.	Considerações para o Regresso ao Escritório	5
3.	Metodologia	13
3.1.	Caracterização da Empresa	13
3.2.	Abordagem metodológica.....	13
3.3.	Recolha de dados.....	14
3.3.1.	Focus Group	14
3.3.2.	Questionário	16
4.	Resultados	19
4.1.	Focus Group	19
4.1.2.	Desvantagens identificadas na realização do trabalho em <i>home office</i>	20
4.1.3.	Primeiros pensamentos sobre voltar ao escritório e Modelo de Trabalho Ideal ...	22
4.1.4.	Requisitos para trabalhar em <i>home office</i>	30
4.1.5.	Migração para <i>home office</i> como medida obrigatória para conter a pandemia ...	30
4.1.6.	Preocupações com a contração da Covid-19	31
4.2.	Questionário	32
4.2.1.	Amostra	32
4.2.2.	Estatística descritiva e análise de correlações.....	33
5.	Intervenção	35
5.1.	Diagnóstico Organizacional.....	35
5.2.	Propostas de Intervenção.....	36
5.2.1.	Cenário 1: Regressar ao modelo 100% presencial.....	37
5.2.2.	Cenário 2: Modelo de trabalho híbrido	43
6.	Discussão e conclusões	49
	Referências Bibliográficas	53
	Anexos.....	61

Anexo A - Espaços inaugurados pela Google	61
Anexo B - How to Hybrid: Presentation Slides - Microsoft.....	63
Anexo C - Questionário	69
Anexo D - Guião dos <i>focus group</i>	73
Anexo E - Focus Groups' Template Analysis.....	75
Anexo F - Dados demográficos dos participantes nos <i>focus group</i>	81
Anexo G - Dados demográficos dos respondentes ao questionário.....	82
Anexo H - Médias, desvios padrões e correlações entre as variáveis	83
Anexo I - Enquadramento pelo Modelo de Diagnóstico - Dinâmicas Organizacionais de Porras & Roberston (1992) e Modelo das Exigências e Recursos de Bakker & Demerouti (2007), para <i>home office</i>	84
Anexo J - Enquadramento pelo Modelo de Diagnóstico - Dinâmicas Organizacionais de Porras & Roberston (1992) e Modelo das Exigências e Recursos de Bakker & Demerouti (2007), para o regresso ao escritório.....	88
Anexo K - Propostas de Intervenção para o Regresso ao Escritório a 100% (Cenário 1)	92
Anexo L - Propostas de Intervenção para Modelo Híbrido de Trabalho (Cenário 2).....	102
Anexo M - Propostas de intervenção extra	109
Anexo N - Exemplo de comunicação para a Proposta D.....	112
Anexo O - Apresentação final à Empresa Alfa.....	113
Anexo P – <i>Feedback</i> da Empresa Alpha	133

(Página intencionalmente em branco)

(Página intencionalmente em branco)

1. Introdução

O mundo do trabalho atravessa grandes desafios atualmente. A pandemia Covid-19 levou 1,09 milhões de pessoas empregadas em Portugal, 23,1% do total, a trabalhar sempre ou quase sempre a partir de casa (INE, 2020). Isto leva a que, num período pós pandemia em que se começa a regressar à normalidade, se levantem questões relativas à real necessidade de trabalhar no escritório ao invés de o fazer remotamente, especialmente para as funções das atividades intelectuais e científicas.

O modelo de trabalho adotado pelas organizações e a sua predisposição para a mudança poderão afetar a satisfação e o compromisso dos colaboradores com o trabalho, assim como o seu compromisso para com a organização. Assim, pelo facto do mundo do trabalho enfrentar múltiplos desafios originados pela crescente globalização, pela competitividade internacional e por mudanças ao nível das organizações (Voegtlin & Greenwood, 2016), é necessário garantir a retenção de talento.

No contexto específico do presente projeto, que envolve uma equipa de 520 indivíduos de uma organização, sabe-se através de um questionário realizado internamente que cerca de 90% das pessoas que se encontram em regime de teletrabalho, não apresentam intenções de regressar ao escritório, pelo menos a 100%. Uma vez que existe a possibilidade de terem de o fazer, os principais objetivos do presente projeto dizem respeito a: 1) fazer um levantamento (diagnóstico) das razões que levam os colaboradores em regime de trabalho remoto a não quererem regressar ao escritório; 2) realizar propostas de intervenção que auxiliem, por um lado, a empresa a gerir a situação e, por outro, os colaboradores a reintegrarem-se no escritório promovendo a sua saúde mental.

A realização deste projeto enquadra-se no panorama atual das empresas, uma vez que “o trabalho remoto é considerado a tendência com maior impacto e que está a provocar mais alterações ao modelo de negócio das organizações em Portugal” (PwC, 2021). As empresas portuguesas não têm um posicionamento sólido face à aplicação do trabalho remoto, mas cerca de 65% das empresas inquiridas pela PwC no “*Future of Work Survey*” preveem implementar políticas de trabalho remoto e as que já as têm estão a alterá-las para fazer face ao novo contexto. Assim, a realização do presente projeto pretende contribuir para um melhor entendimento dos aspetos que levam os colaboradores a não abdicar do trabalho remoto e sugere propostas de intervenção para o contexto atual da empresa em questão. Por outro lado, o estudo levado a cabo no projeto poderá ser útil à comunidade científica por explorar as vantagens e desvantagens quer do trabalho remoto quer do trabalho presencial num contexto de pandemia e, ainda, por tratar a transição entre modelos de trabalho, apontando pontos mobilizadores para uma situação de mudança. Em última instância, poderá também contribuir para a definição de modalidade híbrida de trabalho.

2. Revisão de Literatura

2.1. *Home office* vs teletrabalho vs trabalho remoto

A pandemia Covid-19 trouxe consigo a necessidade das empresas se adaptarem a um regime de trabalho que garantisse as condições de segurança e higiene para conter a propagação do vírus. Rapidamente e de um modo geral, as empresas implementaram o regime de *home office*, onde os colaboradores desempenhavam as suas funções a partir de casa, uma vez que as indicações do Governo português remetiam para o dever geral de recolhimento.

O *home office* é um conceito comumente associado ao teletrabalho. No entanto, nem todo o *home office* é teletrabalho. O teletrabalho é uma forma de trabalho que, apesar de muito debatida, carece de uma definição universal. O conceito de teletrabalho foi introduzido por Nilles (1997), definindo-o como “o uso de tecnologias de informação para substituir parcial ou totalmente as viagens relacionadas com o trabalho” (Nilles, 1997). A definição de teletrabalho pelo Código do Trabalho português é “a prestação laboral realizada com subordinação jurídica, habitualmente fora da empresa e através do recurso a tecnologias de informação e de comunicação” (Lei n.º 7/2009, 2009). No entanto, o *home office* pode não significar a utilização de tecnologias de informação e comunicação (TIC), como é o caso de uma costureira que passa a realizar o seu trabalho a partir de casa e não no seu posto ou loja habitual. Nesta linha de pensamento, o *home office* é caracterizado pela transferência do trabalho exclusivamente para a casa do colaborador ao invés do teletrabalho que pode variar no local onde é executado e remete sempre para a utilização das TIC.

Como mencionado anteriormente, o teletrabalho carece de uma definição universal, tendo vindo a ser chamado também de *telecommuting*, trabalho remoto, *e-work* e *agile work* (Grant et al., 2019). O trabalho remoto respeita ao trabalho realizado em qualquer lugar e a qualquer momento, independentemente da localização e com uso crescente de tecnologia para auxiliar práticas de trabalho flexíveis (Grant et al., 2013). Assim, no presente estudo, o conceito de teletrabalho será considerado sinónimo de trabalho remoto porque as diferentes funções na equipa utilizam as TIC para o desempenho das atividades inerentes ao seu trabalho.

Sobre as principais características do teletrabalho, o Livro Verde para o Futuro do Trabalho considera “a distância do trabalhador em relação à sede e instalações principais da entidade empregadora e o recurso a meios informáticos e/ou telemáticos para a execução do contrato de trabalho, sendo certo que estes meios se assumem, no teletrabalho, como instrumentos necessários à realização do trabalho face à distância física em que o trabalhador se encontra relativamente ao seu local de trabalho” (República Portuguesa, 2021). Desta forma, o presente estudo beneficia da definição de teletrabalho mais atualizada considerada pelo Governo português.

2.2. Vantagens do teletrabalho

Por forma a antecipar as razões que levam os colaboradores da empresa a mostrar resistência na possibilidade de regresso ao escritório será importante identificar quais são as vantagens que o teletrabalho assegura na literatura e as desvantagens do trabalho presencial.

O teletrabalho permite ao colaborador que o executa, ter um maior controlo sobre a gestão do seu tempo e planear a sua agenda de forma mais autónoma, levando a um aumento da satisfação com o trabalho, incrementando o aumento da produtividade (Morgan, 2004).

Um maior controlo sobre a gestão de tempo está também associado a uma maior compatibilização entre as esferas da vida pessoal e profissional otimizando o equilíbrio entre estas. A conciliação trabalho-família pode ser definida como “a existência de uma relação salutar entre o contexto profissional e familiar, enquanto ambientes que emanam exigências às quais o indivíduo é capaz de responder simultânea e adequadamente, sem perdas, decorrentes da interferência de um sobre o outro” (Teixeira & Nascimento, 2011). A conciliação trabalho-família é alcançável quando as duas esferas se desenvolvem de forma satisfatória, mas este equilíbrio só acontecerá quando disponibilizados os meios e o tempo suficiente para cuidar da família e o papel profissional não for descuidado (Gomez, 2004).

Outro benefício do teletrabalho remete para as economias que o colaborador consegue fazer relativamente ao tempo e despesas que assume nas deslocações pendulares entre a sua casa e o escritório (Quintanilha, 2021).

Quando estão em regime de teletrabalho, os colaboradores conseguem limitar o “nível de interações irrelevantes e dispensáveis com colegas, levando a menos interrupções do trabalho e a recursos de tempo adicionais que promovem uma produtividade mais elevada” (Quintanilha, 2021). Os colaboradores em *home office* poderão também beneficiar do conforto da sua casa para executar as diferentes atividades inerentes à sua função, podendo optar por diferentes divisões da casa. Como a ergonomia, o ambiente sonoro e a temperatura tendem a ser mais apropriados num ambiente doméstico, pode considerar-se que em casa, o teletrabalho potencia a produtividade e a satisfação do colaborador.

De uma forma geral, os cinco benefícios referidos acima podem ficar em causa quando o colaborador regressa ao escritório. Neste sentido, as propostas de intervenção vão incidir na tentativa de minimizar a perceção de perda destes benefícios, gerar um entendimento comum sobre as vantagens do regresso ao escritório, preparando a receção dos colaboradores no seu local de trabalho e, se necessário reajustar ou remodelar o espaço físico para que estes se sintam motivados a regressar. A proposta de reajuste do espaço de trabalho no escritório vai de encontro ao que 45% das empresas inquiridas pela PwC no “*Future of Work Survey*” pretende fazer, recorrendo a alterações na “área ocupada e/ou estratégia de mobiliário. As empresas pretendem dar ênfase a espaços colaborativos e de lazer, eficiência energética e *hot desking*”, não esquecendo a qualidade do ar e o distanciamento físico (PwC, 2021).

2.3. Desvantagens do teletrabalho

No entanto, são também identificados na literatura pontos desfavoráveis ao teletrabalho, apresentados a seguir, que convergem por sua vez em vantagens de trabalhar no escritório.

Os colaboradores em *home office* poderão sentir-se isolados perdendo contacto com os colegas de trabalho (Negulescu & Doval, 2021), sendo bastante importante encontrá-los para momentos de socialização informal e interações espontâneas (Chafi et al., 2021). Em regime de *home office*, as empresas têm utilizado ferramentas de comunicação a distância, tais como videochamadas e *chats* mas que não substituem as relações interpessoais onde mais facilmente se compartilham experiências e se constrói um ambiente de companheirismo (Negulescu & Doval, 2021).

Outro ponto favorável ao trabalho realizado a partir do escritório tem que ver com a distinção física do local de trabalho e do espaço familiar (Negulescu & Doval, 2021), mas também com a ergonomia conseguida no escritório. “Os escritórios domésticos nunca serão tão bons quanto o local de trabalho ergonomicamente projetado” (Chafi et al., 2021). As condições físicas em casa podem não ser tão boas quanto o escritório para promover um ambiente de trabalho saudável sendo exemplo as cadeiras e mesas ajustáveis em altura e inclinação, monitor grande e reclinável, rato e teclado ergonómicos (Ipsen et al., 2021).

Outro tema levantado sobre esta matéria diz respeito à redução de visibilidade que o empregador tem sobre o cumprimento das regras e horas de trabalho, como é o caso das horas extraordinárias, mas também o cumprimento das normas de segurança e saúde no trabalho (Teleoacă Vartolomei, 2020).

Durante o confinamento, os colaboradores com filhos enfrentaram um desafio superior aos que não têm filhos porque as escolas e creches encerraram as suas atividades por ordem do Governo português. Com os filhos em casa e a requererem atenção, especialmente os mais novos, os colaboradores enfrentaram um aumento de distrações durante a jornada de trabalho (Teleoacă Vartolomei, 2020). Assim, os colaboradores com filhos em casa sentiram-se a trabalhar com menos eficiência do que os colegas, sem filhos (Ipsen et al., 2021).

Em suma e de acordo com uma revisão da literatura, os principais efeitos positivos do trabalho remoto são o aumento da flexibilidade, autonomia, satisfação com o trabalho e melhor equilíbrio entre vida profissional e pessoal e, os efeitos adversos respeitam ao isolamento social e profissional, ameaças percebidas à progressão profissional, longas jornadas de trabalho e uma cultura “*always on*”, aumento da exaustão emocional, supervisão limitada dos empregadores, maior *stress* / sobrecarga cognitiva, e problemas de saúde musculoesqueléticos (Chafi et al., 2021).

2.4. Considerações para o Regresso ao Escritório

Num estudo levado a cabo por Chafi, Hultberg e Yams (2021) sobre os desafios e oportunidades percebidas para um ambiente de trabalho sustentável, os autores encontraram aquelas que são as expectativas dos colaboradores para um modelo de trabalho perfeito. Neste sentido e pela utilidade que o estudo revela para o projeto, apresentam-se de seguida as principais descobertas intercaladas com as práticas que algumas empresas planearam ou já adotaram.

Do ponto de vista individual, espera-se que o retorno ao escritório proporcione um local de trabalho mais ergonómico em contraste com o *home office*, aumente a atividade física de forma natural à medida que os colaboradores se deslocam entre as diferentes partes do escritório e viajam/caminham de e para o escritório, encontrem os colegas e tenham momentos de socialização informal (Chafi et al., 2021). Por outro lado, alguns participantes deste estudo estavam preocupados com o facto de que voltar ao escritório significasse uma diminuição da sua autonomia e produtividade, pois, durante o confinamento desenvolveram novas rotinas e acostumaram-se a desfrutar de um *home office* livre de distrações, apesar do suporte ergonómico limitado (Chafi et al., 2021).

No que respeita à ergonomia do *home office*, as dez empresas participantes (AGEAS, Ascendi, Caixa Geral de Depósitos, CTT – Correios de Portugal, EDP, Fidelidade, NOS, REN, SONAE MC e The Navigator Company) no estudo do futuro do trabalho, centrado na realidade portuguesa, levado a cabo pela área de *Business Consulting Human Capital* da Deloitte (2021), identificam a necessidade de introduzir no pacote de benefícios “ferramentas que permitam melhorar as condições de trabalho dos colaboradores em casa, com a atribuição de equipamentos de *home office* (por vezes no formato de vales), comparticipação dos pacotes de telecomunicações fixas e móveis, entre outros” (Deloitte, 2021).

Do ponto de vista do grupo, os principais benefícios de voltar ao escritório são maiores oportunidades para formas espontâneas e planeadas de socialização, o que fortalece a coesão do grupo e facilita a transferência de conhecimento e a colaboração criativa com os colegas (Chafi et al., 2021). Outra questão que os participantes deste estudo evidenciaram foi a necessidade de alterar o *design* do escritório e as tecnologias fornecidas para que atendessem melhor às necessidades de participação mista – colaboradores no escritório e colaboradores em *home office* - e a criação de espaços para trabalhar em conjunto que promovam a criatividade (Chafi et al., 2021).

A Google, multinacional de serviços *online* e *software*, repensando o regresso ao escritório, redesenhou alguns espaços de trabalho, estando ainda a testá-los para otimizá-los a nível tecnológico (Pichai, 2021). Inaugurou três tipos de espaços: o “*Camp Charleston*” (Figura 1 do Anexo A), um espaço ao ar livre para reuniões de equipa que sugere plantas na sua envolvente; “*Team Pods*” (Figura 2 do Anexo A), um espaço no interior das instalações

que pode ser reconfigurado à imagem das necessidades da sua utilização, onde os colaboradores usufruem de vários quadros brancos, computadores e outros recursos para suportar da melhor forma a colaboração e o trabalho focado e; o “*Campfire*” (Figura 3 do Anexo A), espaço no interior das instalações, desenhado sob a forma de um círculo, onde o objetivo é promover a participação igualitária entre participantes presenciais e remotos (Pichai, 2021).

No estudo já referido acima conduzido pela área de *Business Consulting Human Capital* da Deloitte (2021), estão identificados alguns desafios para o futuro próximo do trabalho, sendo um deles a reconfiguração dos escritórios e espaços de trabalho (*workplace design*). É defendido que a flexibilidade e adaptabilidade dos escritórios e *job stations* se devem “coadunar com diferentes necessidades e que se querem altamente flexíveis a diferentes objetivos no futuro e a eventuais novas vagas da pandemia” (Deloitte, 2021). O *workplace design* deve então “reconsiderar a configuração dos espaços de trabalho, distribuição entre espaços colaborativos, salas de reunião, espaços de criatividade, espaços de trabalho abertos, *hubs* tecnológicos, etc. e, por outro, deve prever que estes sejam rapidamente ajustáveis a eventuais alterações da envolvente” (Deloitte, 2021). Nesta linha de pensamento, a *Microsoft* partilhou na sua página denominada *Worklab* diferentes tipos de configurações que as divisões podem tomar tendo em conta o seu propósito, isto é, diferentes disposições e materiais para cada tipo de divisão, como se pode visualizar no *slide 4* do Anexo B (Microsoft, 2022). Ainda nesta apresentação, a *Microsoft* sugere que as empresas que pretendem adotar um modelo de trabalho híbrido, deverão desbloquear a colaboração assíncrona, permitindo que os colaboradores trabalhem em diferentes horários e geografias. A *Microsoft* recomenda a criação de uma cultura flexível onde os colaboradores não tenham de estar “*always on*”. Outra proposta é fazer aproveitar o tempo presencial, desenhando a experiência *on-site*, ter mobiliário flexível, alargar os espaços colaborativos e otimizar salas para reuniões híbridas (Microsoft, 2022). Por fim, a *Microsoft* apresenta um último conselho relacionado às reuniões híbridas propondo um planeamento rigoroso de quem precisa de estar presente e de quem pode ficar ocorrente dos assuntos abordados mais tarde e, de forma a interligar as diferentes necessidade de reunião com a colaboração síncrona ou assíncrona apresentam 5 tipos de reuniões híbridas: *brainstorm*, *discuss & decide*, *design & create*, *1:1 connect* e *team Building & bonding* (Microsoft, 2022). As diferenças entre os tipos de reuniões híbridas poderão ser consultadas no *slide 10* do Anexo B.

Independentemente do tipo de espaços a redesenhar, há algo que deve estar presente em todos eles: a garantia da ergonomia do posto de trabalho. A *BMW*, em 2007, fez um projeto piloto numa das suas linhas de produção onde o objetivo era que os colaboradores, lideranças e especialistas técnicos desenvolvessem mudanças que melhorassem a sua produtividade, saúde, contribuíssem para aumentar as competências dos colaboradores e melhorar o

ambiente de trabalho. Foram implementadas 70 medidas entre elas a adoção de cadeiras especiais que permitiram aos colaboradores trabalhar sentados ou em pé, a instalação de mesas ajustáveis permitindo que as estações de trabalho fossem ajustáveis à altura de cada colaborador reduzindo a tensão das costas e a aquisição de lentes de aumento para reduzir a fadiga ocular (Loch et al., 2010). Como resultados, a BMW conseguiu aumentar a produtividade dos colaboradores em 7% num ano, atingir a meta de dez peças com defeito em um milhão de peças produzidas e o absentismo caiu de 7% para 2% de 2008 para 2009 (Loch et al., 2010).

Considerando ainda o ponto de vista de grupo, existem práticas a adotar recomendadas para garantir a saúde e segurança dos colaboradores aquando do regresso ao escritório. Estas práticas resumem-se a medidas de controlo e contenção da propagação da Covid-19. A Occupational Safety and Health Administration (OSHA) (2020) aconselha as empresas a guiarem-se por alguns princípios orientadores, nomeadamente: 1) avaliação do risco de propagação da Covid-19; (2) medidas de higiene e (3) distanciamento social (como fornecer desinfetante e demarcar ou sinalizar as distâncias); (4) identificação e isolamento de doentes; (5) medidas de regresso aos espaços de trabalho após o isolamento; (6) instalação de equipamentos de proteção individual e de grupo (como fornecer máscaras e instalar barreiras de acrílico); (7) adotar medidas que promovam a flexibilidade (como trabalho remoto, licenças médicas ou outras opções disponíveis); (8) promover formações de carácter informativo sobre a Covid-19 para dotar os colaboradores de conhecimento acerca da doença e; (9) adotar práticas de anti-retaliação para que nenhum colaborador seja alvo de ações negativas caso levante preocupações com a saúde e segurança no trabalho. Estes princípios deverão ter em consideração as três fases de reabertura dos espaços de trabalho identificados pela OSHA (2020). Numa primeira fase as empresas deverão privilegiar o teletrabalho, limitar o número de pessoas nas instalações, conceder maior flexibilidade para pessoas com risco de doença grave ou coabitantes e, limitar as viagens de negócios não essenciais. Numa segunda fase, as empresas continuarão a disponibilizar o teletrabalho sempre que possível, mas podendo retomar as viagens não essenciais. Poderão também atenuar as medidas que restringem o número de pessoas no local de trabalho, mas mantendo práticas de distanciamento social e continuando a proteger os colaboradores mais vulneráveis. Por fim, numa terceira fase, as empresas retomarão as suas atividades normais, não restringindo o número de colaboradores no local de trabalho. A NOS, empresa de telecomunicações que opera em Portugal, elaborou um guia prático de regresso ao escritório, onde também define princípios orientadores para garantir a saúde e segurança dos colaboradores tendo em conta os impactos da Covid-19: (1) definir uma taxa de ocupação máxima dos edifícios e, quando possível, reduzir o número de pessoas no escritório ao essencial, para que se cumpram as regras de distanciamento social; (2) privilegiar um modelo de regresso ao escritório rotativo com equipas A e B; (3) foco na

segurança e saúde dos colaboradores, dentro e fora do escritório e; (4) Importância da comunicação com os colaboradores. Estes quatro princípios estão muito alinhados com o que é proposto pela OSHA e por esse motivo, as sugestões a implementar nas instalações são semelhantes, como por exemplo: sinalética para circulação e permanência nas instalações e zonas de refeição, monitorização da temperatura corporal, horários flexíveis, postos de trabalho reorganizados em formato “W” para garantir o distanciamento social, políticas de *clean desk* e pagamentos *contactless* em cafetarias ou refeitórios (NOS, 2021).

Do ponto de vista da liderança, os benefícios do retorno ao escritório incidiram principalmente nos aspetos comunicacionais e sociais, ou seja, resolver problemas em movimento em vez de ter reuniões consecutivas – estar no local de trabalho resulta em menos reuniões porque é possível abordar questões menores entre reuniões principais (Chafi et al., 2021). Já no que respeita à perspetiva dos colaboradores sobre a liderança na sua experiência de teletrabalho, é inevitável não falar do controlo da liderança sobre o trabalho executado pelos colaboradores. Aquando da imposição do teletrabalho durante os diversos períodos de confinamento obrigatório, as equipas e respetivas lideranças tiveram de se adaptar a uma nova forma de trabalho, trazendo desafios para ambas as partes. A perda de controlo sobre os colaboradores por parte da liderança tem vindo a ser estudada na literatura e, ocorre quando os colaboradores estão “fora de vista” (Sewell & Taskin, 2015) tornando-se preocupante para a organização se estas virem os colaboradores como pessoas que não gostam do trabalho e que o vão evitar sempre que possível, como defende a Teoria X de McGregor (1960). Assim, a falta de visibilidade sobre os colaboradores assume-se como um problema para a liderança pois, em concordância com uma perspetiva *taylorista*, estes aproveitarão a falta de supervisão para trabalhar menos (O’Neill et al., 2014). Esta perspetiva defende que é a presença do líder que coage um colaborador a realizar as suas tarefas e, tendo os colaboradores em teletrabalho escapado a essa supervisão presencial, os ambientes de trabalho virtuais têm sido percebidos como uma ameaça ao controlo dos líderes por representarem mais liberdade para os colaboradores (Harrington & Ruppel, 1999).

À medida que o trabalho remoto se tornou mais usual, as tecnologias foram desenvolvidas e adaptadas para permitir aos líderes controlar eletronicamente os colaboradores remotos e que, quando comparadas ao controlo presencial, são consideradas superiores por fornecerem um maior grau de detalhe, sendo por isso mais eficientes (Fairweather, 1999). Em resposta a este esforço da liderança para controlar remotamente, os colaboradores tendem a tornar-se mais relutantes e aversos a estas tecnologias (Fairweather, 1999). Esta tensão onde a tecnologia tanto é vista como libertadora do olhar da liderança como para submeter os colaboradores a uma maior vigilância ainda prevalece nos dias de hoje. Assim, o trabalho remoto é posicionado como uma forma de os colaboradores aumentarem a sua flexibilidade,

enquanto que os líderes continuam inseguros sobre se os seus colaboradores podem ser confiáveis na sua ausência (Leeds, 2007).

Com o aumento do controlo em teletrabalho, os colaboradores começaram a desenvolver algumas técnicas de gestão de reputação para criar uma boa impressão aos seus líderes. Num estudo levado a cabo por Delfino e van der Kolk (2021), um dos entrevistados (colaborador) afirmou que se o seu *manager* lhe enviar uma mensagem e se esperar algum tempo pela resposta pode facilmente concluir que ele não está a trabalhar e, que é por isso que tenta sempre mostrar que está a trabalhar. Exemplificou, dizendo que costuma responder que está numa chamada telefónica mesmo quando não é o caso e que atende ao solicitado em breve. Outra entrevistada assumiu que inicia o trabalho meia hora mais cedo para mostrar ao seu *manager* que está *online* antes da hora oficial (Delfino & van der Kolk, 2021). Por outro lado, um dos *managers* entrevistados neste estudo assumiu que realiza videochamadas aleatórias para se certificar que os colaboradores estão de facto a trabalhar e outro referiu que começou a verificar as etapas intermédias do trabalho realizado pelos colaboradores ao invés de validar apenas os resultados como antes (Delfino & van der Kolk, 2021).

Nesta linha de pensamento, as novas plataformas de trabalho virtual permitem monitorizar com bastante detalhe o *status* de atividade no computador de um colaborador, como são exemplo o *Microsoft Teams*®, o *Skype*® e *Workchat*® onde as lideranças podem até receber notificações sempre que um colaborador altera o seu *status* e consultar se está numa *call*, *meeting* ou *away* e há quanto tempo. Os *managers*, não só dispõem destas ferramentas como parece que ainda exigiram mais dos colaboradores durante o período de confinamento, segundo o estudo realizado por Delfino e van der Kolk (2021). Uma das entrevistadas do estudo referido afirma que o número de horas para o trabalho mudou pois durante o confinamento os *managers* e clientes sabiam que os colaboradores estavam “presos” em casa e que, por isso estariam sempre disponíveis para o trabalho.

É assim que surge a recomendação de Harrington & Ruppel (1999), que propõem que a liderança adote uma postura de compromisso e confiança ao invés de uma postura de controlo. Com esta forma de agir, as tecnologias utilizadas deixam de ser o problema ou a solução, para serem apenas ferramentas de comunicação da organização. Assim, os autores sugerem que a liderança e os colaboradores repensem as suas relações para que os ambientes de trabalho virtuais ou trabalho remoto possa ser mais confiável para defender os interesses e objetivos da organização, mesmo quando os colaboradores estão “fora de vista” (Sewell & Taskin, 2015).

Por fim, uma das principais contribuições do estudo de Chafi, Hultberg e Yams (2021) para o presente projeto diz respeito à opinião dos participantes do mesmo se alinharem na crença de que um modelo de trabalho híbrido se torna mais eficaz. Se por um lado, a presença no escritório facilita a integração de novos funcionários, por outro o confinamento veio mostrar

que nem todas as reuniões são essenciais que sejam realizadas presencialmente, o que se traduz numa redução de gastos e de tempo com deslocações para esse tipo de reuniões (Chafi et al., 2021). Em geral, os autores consideram que um formato híbrido contribui com as metas de sustentabilidade social e ambiental de melhor forma do que o trabalho totalmente remoto ou totalmente presencial. Assim, existem diversas formas de oferecer um modelo híbrido aos colaboradores como por exemplo fixar dias por semana de trabalho no escritório para garantir que os colaboradores se encontram ou oferecer aos colaboradores a oportunidade de escolher onde trabalhar consoante as suas tarefas e atividades para cada dia de trabalho (Chafi et al., 2021).

Nesta lógica, a Hays, empresa de recrutamento especializado, levou a cabo um estudo que concluiu que o modelo de trabalho ideal, para 51,2% dos 607 profissionais inquiridos, seria dois ou três dias de trabalho presencial completando os restantes dias em trabalho remoto (Larguesa, 2020). Para 19,4% dos inquiridos neste estudo a preferência assentaria em trabalhar presencialmente apenas uma vez por semana e, no polo oposto, 10,4% dos inquiridos preferiram adotar o teletrabalho apenas uma vez por semana e os restantes quatro dias trabalhar nas instalações da empresa (Larguesa, 2020). Há ainda, 10,2% dos inquiridos a preferir o modelo 100% remoto e 6,9% a preferir regressar ao modelo 100% presencial (Pplware, 2020). Os restantes 1,8% dos inquiridos, manifestaram o seu interesse em dividir todos os dias (manhãs e tardes) entre trabalho presencial e remoto (Pplware, 2020). Paula Batista, Managing Director da Hays Portugal, afirma que “o contexto de pandemia veio acelerar de forma inédita novas formas de trabalho e colocar inúmeros desafios a empresas e profissionais. O mercado está ainda em fase de adaptação, e tudo parece indicar que soluções *one-fits-all* não vão ser bem-sucedidas. O trabalho remoto será a solução ideal para alguns profissionais e empresas, mas não para outros. O desafio dos próximos tempos passa por encontrar o equilíbrio certo entre as necessidades dos profissionais e a realidade de cada negócio, e há que fazê-lo com ponderação, medindo resultados e adaptando soluções consoante as aprendizagens” (Link to Leaders, 2020). Nesta linha de pensamento, as empresas terão de acautelar as consequências do modelo de trabalho adotado no que concerne ao compromisso organizacional e à satisfação dos colaboradores com trabalho. Estes dois conceitos estão comumente associados e têm impacto na retenção de talento. O compromisso organizacional trata um apego afetivo a uma organização por parte de um colaborador, caracterizado pelos valores partilhados, o desejo de permanecer na organização e a vontade de exercer esforço em seu nome (Mowday, Steers, & Porter, 1977 citado por Allen & Meyer, 1990) e, a satisfação com o trabalho é definida como uma coleção de sentimentos que um indivíduo tem em relação ao seu trabalho agregando inúmeros fatores (Robbins, 2005 citado por Yiing & Ahmad, 2009). Um dos fatores que importa destacar é o suporte organizacional percebido, ou seja, o grau de apoio que um colaborador espera da organização

numa ampla variedade de situações como, por exemplo, futuras doenças, erros no trabalho, desempenho superior, a vontade da organização pagar um salário justo e tornar o trabalho do colaborador significativo e interessante (Stinglhamber et al., 2016). Assim, quando os colaboradores estão insatisfeitos no trabalho, ficam menos comprometidos e procuram outras oportunidades para se demitir. Se as oportunidades não estiverem disponíveis, podem “desligar-se” emocional ou mentalmente da organização. Deste modo, o compromisso organizacional e satisfação com o trabalho são importantes na avaliação da intenção de saída dos colaboradores (Yiing & Ahmad, 2009).

Continuando a explorar o conceito de modelo híbrido de trabalho, Sundar Pichai, CEO da Google, refere que os colaboradores terão uma semana de trabalho mais flexível, onde, aproximadamente, trabalharão três dias no escritório e dois em teletrabalho (Pichai, 2021). Assume ainda que o tempo no escritório será focado na colaboração das equipas e que será a natureza de cada função a ditar que dias precisarão as equipas de se reunir presencialmente, assim como haverá funções que poderão precisar de estar no escritório mais do que três dias por semana. Ainda numa lógica de flexibilidade, a Google implementou até quatro semanas por ano de trabalho remoto, desde que seja aprovado pelas respetivas lideranças, com o objetivo de facilitar viagens e férias (Pichai, 2021). Mas, a Google não foi a única empresa a implementar esta medida. A KPMG, rede de empresas de prestação de serviços profissionais, comunicou que irá oferecer aos seus 5000 colaboradores em Espanha, a possibilidade de trabalhar quatro semanas por ano num local à escolha, com a diferença de que será dentro do país, ou seja, em trabalho remoto nacional (Ferreira, 2022). A Apple também fez algo semelhante, oferecendo não quatro, mas apenas duas semanas de trabalho remoto. No que respeita às restantes semanas, os colaboradores da Apple terão de ir pelo menos três vezes por semana ao escritório, sendo que apenas parte da equipa terá a possibilidade de escolher passar os restantes dois dias em trabalho remoto ou não e, os profissionais cujas funções requeiram trabalho presencial deverão regressar ao escritório a tempo inteiro (Executive Digest, 2021). Já a Deloitte Portugal, empresa prestadora de serviços profissionais, lançou um inquérito sobre o regresso ao escritório e o futuro do trabalho a todos os colaboradores para aferir as suas preferências. Andreia Rangel, *Head of People* da Deloitte Portugal, afirma que existe um sentimento geral de saudade do convívio presencial e aprendizagem informal do escritório e alguma saturação do virtual, nomeadamente no que toca a construir relações e celebrar sucessos (Martins, 2021). Afirma ainda que as pessoas querem liberdade para, quando necessário, poderem estar no escritório e se conectarem com a sua equipa, mas também querem estar em casa, concentradas, poupando tempo e gastos em deslocações (Martins, 2021). Deste modo, no âmbito da flexibilidade, Andreia Rangel, defende que o conceito – de modelo ideal de trabalho – será diferente para cada pessoa e equipa, quer pelas necessidades e responsabilidades individuais, quer pelas coletivas e

organizacionais. Assim, a Deloitte Portugal defende um modelo híbrido de trabalho possibilitando aos seus colaboradores escolherem de onde trabalham, sempre que o seu contexto profissional em termos de cliente, projeto e equipa o permita (Martins, 2021).

Uma consideração a ter ainda, prende-se com as políticas de reconhecimento e remuneração. Por norma, todas as empresas detêm um sistema de avaliação de desempenho que justifica a progressão de carreira dos colaboradores e as oportunidades que lhes são apresentadas. No entanto, existem alguns erros nestes sistemas que importam mencionar: erros de correlação – “surge quando os avaliadores atribuem classificações aos indivíduos com base numa impressão geral que detêm dos mesmos, ao invés de distinguirem os diferentes níveis de desempenho exibidos nas diferentes dimensões de desempenho” (Borman, 1975 citado por Nascimento & Pereira, 2015); efeito de recentidade – “avaliação fortemente influenciada (negativa ou positivamente) pelos comportamentos observados e situações mais recentes ao processo avaliativo” (Nascimento & Pereira, 2015); erro de similitude – “tendência para avaliar o colaborador tendo-se a si próprio como referencial, i.e., por projeção pessoal ou autoidentificação” (Nascimento & Pereira, 2015) e; erro por distorção sistemática – “ocorre quando os processos de recordação (memória) estão sistematicamente enviesados na direção de representações concetuais pré-existentes” (Nascimento & Pereira, 2015). Estes erros podem resultar em políticas de reconhecimento e remuneração enviesadas e, considerando um modelo híbrido de trabalho é particularmente importante ter estas políticas bem definidas e o mais precisas possível. Assim a frequência com que os colaboradores visitam o escritório, por exemplo, não pode assumir-se como um único instrumento para aferir o seu desempenho pois pode constituir um dos erros apresentados acima.

Neste sentido e tendo em conta os exemplos das organizações acima mencionadas, verifica-se que existe um certo grau de obrigatoriedade em regressar ao escritório, seja pela natureza das funções ou para garantir a colaboração das equipas. No entanto, não existem comunicados oficiais ou notícias que remetam para dias fixos de escritório nestas empresas. Parece haver flexibilidade para a escolha dos dias desde que esteja alinhada com as necessidades da função. Assim, pela relevância que apresentam, as práticas acima descritas serão tidas em consideração para a fase de implementação do presente projeto.

3. Metodologia

3.1. Caracterização da Empresa

A organização onde se desenvolve o presente projeto é uma empresa multinacional (Empresa Alfa) que conta com cerca de 11.000 colaboradores em Portugal e atua nos setores dos serviços, *call centre* e *outsourcing*. A equipa em estudo é composta por 520 pessoas, das quais 84 ocupam posições de liderança, e trabalha, numa lógica *business to business* (B2B), com uma empresa cliente (Empresa Beta), também multinacional, pertencente ao setor dos serviços *online* e *software*. Esta equipa trabalha para dar resposta às necessidades do cliente em matérias de *technical support*. Alguns membros estão alocados aos escritórios da Empresa Beta e outros às instalações da Empresa Alfa, estando distribuídos por diferentes mercados a nível geográfico.

O horário de cerca de 90% dos colaboradores desta equipa compreende-se entre as oito e as dezassete horas de segunda-feira a sexta-feira. Os restantes 10% trabalham de domingo a quinta-feira seguindo as normas culturais dos mercados para os quais trabalham e num horário compreendido entre as doze horas e as vinte e uma horas ou entre as treze horas e as vinte e duas horas. O modelo de trabalho que a equipa está a praticar à data de outubro de 2022 é híbrido, contemplando três dias em *home office* e dois dias presenciais no escritório. A Empresa Beta, para a qual esta equipa trabalha, tem preferência por adotar um modelo 100% presencial e manifestou que em 2023 exige a adoção deste modelo. Idealmente, para a Empresa Alfa, o modelo híbrido é preferencial, mas em caso de desacordo terá de preparar os 520 colaboradores deste projeto para um regresso ao escritório a 100%.

No que respeita às instalações da Empresa Alfa, esta organizou o seu escritório baseando-se no conceito de *open space*. Tem também salas privadas dedicadas a chamadas ou reuniões e espaços colaborativos. No que concerne a espaços mais descontraídos identificam-se o *lounge* caracterizado por ter colaboradores a trabalhar em *puffs* e a cafetaria.

Por ser uma organização com muitos projetos e clientes distintos, a Empresa Alfa utiliza diversas plataformas de comunicação como o Microsoft Teams®, o Google Meet® ou o Slack®. Desta forma, equipas diferentes utilizam ferramentas de comunicação diferentes.

No que respeita a modelos de trabalho adotados na Empresa Alfa, esta tem uma variedade de modelos imensa. Existem equipas a trabalhar em regimes 100% presencial, 100% remoto, híbridos, síncrona e assincronamente e por turnos podendo ainda variar em horários fixos ou rotativos.

3.2. Abordagem metodológica

O presente projeto baseia-se nas primeiras três fases do processo de consultoria definido por Sabath and Kubr (1997), que são: Entrada, Diagnóstico e Plano de Ação.

A fase de Entrada diz respeito ao primeiro contacto com a Empresa, ao diagnóstico preliminar e à apresentação dos planos para o projeto. A fase de Diagnóstico respeita à avaliação do problema, que neste caso é o regresso dos colaboradores ao escritório e à recolha e análise dos dados para sustentar o Plano de Ação, que consiste no desenvolvimento de soluções, avaliação de alternativas e planeamento da Intervenção - quarta fase do processo de consultoria (Sabath, 1997). Os principais objetivos da intervenção visam incidir sobre o modelo ideal de trabalho, a promoção do bem-estar psicológico dos colaboradores e a alteração de aspetos na cultura da organização relacionados com o tema.

Por forma a recolher dados quantitativos e qualitativos, serão aplicados um questionário (Anexo C) e realizados cerca de *cinco focus group* com cinco a seis elementos cada. Note-se que tanto o questionário como o guião estarão escritos em língua inglesa porque existem elementos da equipa internacionais que não falam português. O número de *focus group* realizados tem em conta a saturação da informação. As variáveis em análise no questionário são: *Work-Family Conflict*, *Family-Work Conflict*, *Engagement*, *Turnover Cognitions*, *Transformational Leadership*, *Need for Recovery*, *Team Processes*, *Technostress*, *Job Characteristics* e *Mental Health*. Já os *focus group* incidirão nos temas do regresso ao escritório e modelo de trabalho ideal na perspetiva dos colaboradores e *managers*.

3.3. Recolha de dados

3.3.1. Focus Group

3.3.1.1. Procedimento

Foram realizados cinco *focus group* com 27 pessoas no total, sendo que o primeiro foi dirigido a *managers* (colaboradores com posições de liderança) e os restantes a colaboradores do projeto (sem cargos de liderança). Os três primeiros *focus group*, com 6 participantes cada, realizaram-se no dia 2 de março de 2022 e os restantes dois, no dia 3 do mesmo mês com 3 e 6 participantes.

O principal objetivo da realização dos *focus group* foi reunir a perspetiva dos *managers* e colaboradores do projeto sobre o modelo de trabalho ideal, compreendendo a sua experiência em trabalho remoto e presencial, perspetivando o futuro do trabalho na empresa.

O *focus group* foi conduzido através de um guião semi-estruturado (Anexo D), pois mostrou-se flexível, permitindo adicionar ou remover perguntas e mudar a sua ordem (Hardonet, 2004 citado por Kallio et al., 2016). Numa primeira etapa foi planeada uma introdução que permitisse a autora e orientadora do projeto apresentarem-se e divulgar o âmbito e objetivos do projeto. No que concerne às questões, eram nove e remetiam para temáticas diferentes, entre rotina de trabalho, sentimentos sobre a Covid-19, modelo de trabalho ideal, relação com a liderança e instalações da empresa.

Como método qualitativo, o *focus group* permite abarcar uma grande quantidade de informação, ao mesmo tempo que consome menos tempo do que uma entrevista individual (Wilkinson, 1998). Os *focus group* podem fornecer informações sobre uma variedade de ideias e sentimentos que os indivíduos têm sobre determinados assuntos, bem como esclarecer as diferenças de perspectiva entre grupos de indivíduos (Rabiee, 2004). Para além da poupança de tempo, uma outra vantagem da realização de *focus group* é a possibilidade de *brainstorming*, que pode levar a conclusões muito interessantes, que não seriam alcançadas se as entrevistas fossem realizadas individualmente.

Os *focus group* foram realizados remotamente na sua totalidade, através da plataforma *Google Meet*. Uma vez que não foi concedida permissão de gravar as sessões, por parte da empresa, o conteúdo foi registado através de notas escritas em bloco de notas e *Microsoft One Note*, incluindo o registo de citações dos participantes, no decorrer das sessões por dois facilitadores para garantir uma maior cobertura da informação. O primeiro *focus group* (lideranças) durou 49 minutos, o segundo 73 minutos, o terceiro 92 minutos, o quarto 34 minutos e o quinto 53 minutos.

3.3.1.2. Método de análise dos *focus group*

O método escolhido para analisar o conteúdo dos *focus group* foi *Template Analysis* de King (2014) por permitir uma análise temática dos dados qualitativos. Este modelo contempla a utilização de códigos, definidos *a priori*, mas suscetíveis de alteração ou dispensa se não se mostrarem úteis aos dados em análise. O modelo desenvolvido para os *focus group*, presente no Anexo E, resume todos os temas relevantes, apresentando-os hierarquicamente por códigos em cinco níveis, do mais geral ao mais específico. Alguns dos temas, essencialmente os de primeiro nível, como são exemplo as vantagens do *home office* ou as preocupações com a contração da Covid-19, foram definidos *a priori*, pois a autora do projeto esperava que eles fossem abordados, coincidindo com questões presentes no guião. Os restantes foram definidos *a posteriori*, uma vez que estão relacionados à descrição das experiências individuais ou opiniões dos participantes e a autora do projeto não tinha como antecipar estes temas. Desta forma, o modelo foi construído depois de reunir todas as notas dos *focus group*, pelo que escrever os resultados se tornou mais intuitivo e organizado. Para uma melhor identificação dos grandes temas, nos resultados estes apresentam-se a negrito e/ou sublinhados.

3.3.1.3. Amostra

Os vinte e sete colaboradores que participaram nos cinco *focus group* realizados pertencem, na sua totalidade, a um projeto específico da organização com uma empresa cliente, sendo que 20 estão alocados às instalações da organização e 7 às da empresa cliente. Quanto às

exigências da função, 6 colaboradores ocupam funções de liderança. O grupo de participantes é composto por 13 pessoas do sexo masculino e 14 do sexo feminino. Quanto ao estado civil apenas 4 são casados e os restantes 23 solteiros. Apenas 3 pessoas têm filhos (1 filho). Quanto à nacionalidade, existem 8 países nativos: 11 pessoas são naturais de Portugal, 5 de França, 4 de Itália, 2 da Alemanha, 2 de Espanha, 1 da Bélgica, 1 de Inglaterra e 1 dos Países Baixos. A média de idades dos 27 colaboradores é de 36 anos, sendo que o colaborador mais novo tem 23 anos e o mais velho 60 anos. Já no que respeita à antiguidade a média é de 2.84 anos, tendo o colaborador mais recente deste grupo na empresa pouco mais de um mês e meio de casa e o mais antigo quase 13 anos. No que concerne às habilitações literárias, 16 dos 27 colaboradores têm apenas o 12º ano de escolaridade ou equivalente, 9 licenciatura e 3 mestrado (Anexo F).

Estes colaboradores foram selecionados e convidados pela supervisora do projeto, colaboradora na organização, a participar nos *focus group* tendo em consideração as suas funções específicas no projeto com a empresa cliente, garantindo representatividade nessa matéria e assegurando as tarefas e exigências do trabalho durante o tempo despendido nas sessões. É de salientar que os *focus group* se realizaram em horário laboral.

3.3.2. Questionário

3.3.2.1. Procedimento

O questionário foi desenvolvido no software Qualtrics.sm e disseminado pela empresa a 520 colaboradores, partilhando o *link* para o mesmo, via e-mail institucional no dia 21 de fevereiro de 2022. Para além do e-mail inicial foram também enviados outros dois, dia 16 e 28 de março de 2022 alertando os colaboradores que não tinham respondido até então, que ainda o poderiam fazer caso entendessem. A recolha de respostas terminou a dia 3 de maio de 2022, significando que o questionário este ativo durante dez semanas e três dias.

Quanto à estrutura, o questionário era composto apenas por questões de resposta fechada, uma vez que o objetivo do mesmo se traduziu em obter dados quantitativos pois os *focus group* tratariam da recolha de dados qualitativos.

Após a recolha dos dados quantitativos, estes foram exportados para uma base de dados e analisados através do *software IBM SPSS Statistics* (versão 28.0 para o sistema operativo *Windows*). Depois de limpar os *missing cases* (respondentes que acederam ao *link* do questionário, e ficaram registados, mas não responderam a nenhuma questão), procedeu-se à recodificação dos itens invertidos das variáveis. De seguida, por forma a assegurar a fiabilidade dos dados para a amostra, calculou-se o alpha de Cronbach. Posteriormente, para trabalhar as variáveis, foram construídas novas com base na média dos seus itens correspondentes.

3.3.2.2. Amostra

Como já referido, o questionário foi enviado a 520 colaboradores pertencentes a uma equipa e projeto específicos. Assumiu-se como uma amostra não probabilística e intencional (Fontanella et al., 2008) pois foi previamente definido que os respondentes seriam colaboradores daquela equipa e projeto.

3.3.2.3. Variáveis e Escalas

Para a construção do questionário, foram utilizadas distintas questões e escalas de modo a melhor perceber a realidade organizacional da equipa em estudo e adequar as intervenções. É de notar que se optou, sempre que possível, pelas versões reduzidas das variáveis em termos de questões a incorporar (número de itens por variável) no questionário para que o tempo de resposta ao mesmo não se estendesse para além dos 15 minutos. Assim, as variáveis incorporadas no questionário apresentam-se de seguida, assim como as suas respetivas escalas.

Work-Family Conflict e *Family-Work Conflict* são duas variáveis que permitem aferir a interferência da vida profissional na vida familiar e da vida familiar na vida profissional, respetivamente (Netemeyer et al., 1996). Estas variáveis foram desenvolvidas por Netemeyer et al., (1996) e são medidas numa escala de Likert onde (1) corresponde a “*strongly disagree*” e (7) “*strongly agree*” a itens como “*The amount of time my job takes up makes it difficult to fulfill family responsibilities*” ou “*Family-related strain interferes with my ability to perform job-related duties*”. Para a variável *Work-Family Conflict* o alpha de Cronbach foi de 0.95 e para a variável *Family-Work Conflict* foi de 0.93.

Work Engagement é uma variável que permite aferir aquilo que os respondentes sentem em relação ao seu trabalho, se se identificam e estão comprometidos com a empresa. Foi adaptada de Schaufeli et al., (2006) e dos 17 itens, foram escolhidos apenas os 9 mais relevantes para o projeto. Esta variável é medida numa escala de Likert onde (0) significa “*never*” e (6) significa “*every day*” em resposta a itens como “*My job inspires me*”. O alpha de Cronbach foi de 0.92.

Turnover Cognitions é uma variável que permite perceber as intenções de abandonar a organização por parte dos respondentes e os 5 itens que a compõem foram desenvolvidos por Bozeman & Perrewé (2001). É medida através de uma escala de Likert de cinco pontos, onde (1) significa “*strongly disagree*” e (5) significa “*strongly agree*” para responder a itens como “*I will probably look for a new job in the near future*”. O alpha de Cronbach foi de 0.87.

Transformational Leadership é uma variável que tem em vista aferir a forma como os respondentes vêem a sua liderança e a sua predisposição para a mudança e foi desenvolvida por Podsakoff et al., (2018). No questionário foram apenas utilizadas, por escolha da autora do projeto, três (*Identify and articulate a vision, Providing Individualized Support e Intellectual*

Stimulation) das seis dimensões que contemplam a liderança transformacional por estarem mais direcionadas para os modelos de trabalho. É medida através de uma escala de Likert de cinco pontos, onde (1) significa “*strongly disagree*” e (5) significa “*strongly agree*” para responder a itens como “*Is always seeking new opportunities for the organization*”. O alpha de Cronbach foi de 0.91.

Need for Recovery é uma variável que pretende perceber quanto tempo é que os respondentes precisam para se recuperarem de um dia de trabalho e foi desenvolvida por Van Veldhoven & Broersen (2003). Esta variável é composta por 11 itens, todos utilizados, e medida através de uma escala de Likert de 4 pontos onde (0) significa “*never*”; (1) “*sometimes*”; (2) “*frequently*”; e (3) “*always*” para responder a itens como “*I find it difficult to relax at the end of a working day.*” O alpha de Cronbach foi de 0.86.

Team Processes é uma escala que pretende perceber como é que os respondentes percecionam a forma de trabalhar da equipa onde se inserem e foi desenvolvida por Mathieu et al., (2020). Originalmente, a variável é composta por 50 itens inseridos em 10 dimensões (*Mission analysis, Goal specification, Strategy formulation and planning, Action processes, System Monitoring, Team monitoring and backup, Coordination, Conflict management, Motivating and confidence building e Affect management*), mas foram escolhidos apenas os 10 que fazem parte da versão *short-form*, pertencendo um a cada dimensão. É uma variável medida numa escala de Likert onde (1) “*not at all*”; (2) “*very little*”; (3) “*to some extent*”; (4) “*to a great extent*”; (5) “*to a very great extent*” para responder a itens como “*Assist each other when help is needed?*”. O alpha de Cronbach foi de 0.92.

Technostress é uma variável que pretende quantificar os níveis de *stress* dos respondentes causados pela utilização de tecnologia no seu trabalho (Maier et al., 2011). É composta por três dimensões (*Techno-overload, Techno-invasion e Techno-complexety*) e 12 itens desenvolvidos por Maier et al., (2011). Esta variável é medida através de uma escala de Likert de cinco pontos, onde (0) significa “*strongly disagree*” e (4) “*strongly agree*” para responder a itens como “*I am forced by this technology to do more work than I can handle.*”. O alpha de Cronbach foi de 0.93.

Mental Health é uma variável adaptada do *Medical Outcomes Study* (MOS), desenvolvido pela RAND Corporation para ajudar a diagnosticar distúrbios ou doenças do foro psicológico. Dos 37 itens que contemplam a secção 5 (*Your Feelings*) deste questionário, foram utilizados 12. Esta variável é medida numa escala de Likert de 6 pontos onde (1) significa “*never*”, (2) “*almost never*”, (3) “*sometimes*”, (4) “*fairly often*”, (5) “*very often*” e (6) “*always*” para responder a itens como “*How much of the time, during the past month, have you felt calm and peaceful?*”. O alpha de Cronbach foi de 0.78.

4. Resultados

4.1. Focus Group

4.1.1.1. Vantagens identificadas na realização do trabalho em *home office* e

Uma das **vantagens associadas ao *home office*** mais mencionada no decurso dos *focus group* foi a **gestão do tempo** por duas razões. A primeira prende-se com a poupança de tempo que existe em deslocações. Alguns colaboradores referiram que, dada a distância entre casa e o local de trabalho, despendem cerca de 1 hora e 30 minutos em cada viagem de ida ou regresso, acabando por beneficiar de “três horas extra alongando o dia” (Colaborador, *focus group* 2). Essas horas poderiam ser utilizadas para “dar vazão a outras tarefas” (Manager, *focus group* 1) ou para “estar com a família mais cedo” (Colaborador, *focus group* 4). Outro ponto relacionado com a poupança de tempo nas deslocações é a possibilidade de dormir até mais tarde e iniciar a rotina matinal mais perto da hora de entrada ao serviço. Um dos colaboradores referiu que “antes tinha de sair às 7:00 para apanhar o autocarro naquela correria e *stress* para não me esquecer de nada e agora, às 7:00 estou a ir tomar banho” (Colaborador, *focus group* 3). Outros colaboradores, participantes do mesmo *focus group*, concordaram e acrescentaram que “os dias são simplesmente mais curtos porque se gasta menos horas com o trabalho, o que significa menos cansaço e mais tempo para regenerar ao final do dia e estar com a família” (Colaborador, *focus group* 3). A segunda razão diz respeito às **pausas** durante a jornada de trabalho. Uma Colaboradora referiu que sente “o tempo mais útil porque a hora de almoço serve também para treinar, em vez de chegar a casa apenas às 17:30 e não treinar porque está cansada” (Colaborador, *focus group* 2). A ideia foi complementada com a comparação entre o *home office* e o trabalho presencial: “enquanto que no escritório passava os 20 minutos de pausa sentada a fazer *scroll* no telemóvel, agora uso a pausa para ir passear o meu cão, sair e respirar um bocadinho. O meu cão nunca foi tão feliz. Sinto que as pausas em *home office* são muito mais eficientes” (Colaborador, *focus group* 2).

Outra vantagem identificada pelos colaboradores relaciona-se com a **poupança financeira** associada aos passes mensais ou combustível para as deslocações casa-trabalho e trabalho-casa e, ao almoço porque “em vez de ir ao refeitório ou a um restaurante, almoço em casa e é muito mais barato” (Colaborador, *focus group* 4).

A **conciliação entre a vida pessoal e profissional** foi também uma vantagem realçada pelos participantes. “O trabalho remoto dá-nos a possibilidade de estar mais perto dos nossos. Por exemplo, o meu filho está na escola, ligam-me a dizer que está com febre. É mais fácil resolver a situação em *home office* porque normalmente as escolas ficam perto de casa e não do local de trabalho” (Colaborador, *focus group* 3). Ou mesmo para os pais de bebés cujas “noites nem sempre são fáceis” (Colaborador, *focus group* 5) poderem descansar durante

mais tempo. “Em casa, se eu acabar de trabalhar às 17 horas em ponto, às 17 horas em ponto posso ir fazer as minhas coisas” (Colaborador, *focus group* 3). A disponibilidade para “receber encomendas” (*Manager*, *focus group* 1) foi também uma vantagem identificada neste contexto.

A **liberdade** para escolher a divisão onde se trabalha, “até mesmo no exterior” (Colaborador, *focus group* 3), no caso de quem não mora numa casa partilhada, foi também um benefício identificado que promoveu o aumento da produtividade e da qualidade do trabalho entregue, segundo os colaboradores entrevistados.

Outro tema identificado como vantagem, foi a possibilidade de “poder trabalhar mesmo estando doente e ser pago na mesma, ao invés de estar no escritório e o *Manager* dispensar-me e perder o dia por estar doente” (Colaborador, *focus group* 4). “Por vezes, estamos fisicamente doentes, mas mentalmente capazes de executar as nossas tarefas” (Colaborador, *focus group* 5). “Em casa posso trabalhar mesmo nos dias maus, poderia ser abaixo da produtividade normal, mas ainda assim estaria a trabalhar, enquanto que se tivesse de ir ao escritório, seria um dia que ia faltar” (Colaborador, *focus group* 3).

Uma **desvantagem do escritório** face ao *home office* prende-se com as **interrupções** que se geram quando uma pessoa está ocupada, mas fisicamente disponível: “Em *home office*, se tiver numa reunião e não vir a mensagem de alguém durante 20 minutos, a pessoa vê que não vi e espera até eu responder. Mas, se eu tivesse no escritório acho que a cada 5 minutos estaria a dizer «Verificaste isto? E isto?» porque estou lá fisicamente disponível” (Colaborador, *focus group* 2). No *focus group* 1, um dos *Managers* referiu também que “já está habituado a trabalhar sozinho, sem interrupções, barulho ou distrações”.

4.1.2. Desvantagens identificadas na realização do trabalho em *home office*

As **desvantagens do home office** identificadas pelos colaboradores durante a sua experiência em teletrabalho prendem-se, segundo alguns, com questões de falta de **autodisciplina**. Em *home office*, alguns colaboradores admitem trabalhar mais horas face ao escritório: “Quando estamos a trabalhar remotamente, ninguém diz «vai para casa, já é tarde» ou «já são horas de ir para casa» e é assim que se quebram os limites” (Colaborador, *focus group* 3); “Pode também cair-se na armadilha de trabalhar mais, por querer entregar mais e usar o tempo que se poupa nas deslocações para trabalhar ao invés de aproveitar para a vida pessoal” (*Manager*, *focus group* 1). Os colaboradores admitem que no escritório é fácil colocar um fim ao turno, mas que os objetivos estão mal desenhados para o horário estipulado sendo “impossível atingir os objetivos dentro do tempo do turno” (Colaborador, *focus group* 3). Uma Colaboradora, participante no *focus group* 3, afirmou que em *home office* é costume saltar pausas, não almoçar e, quando o faz toma a refeição “à frente do computador” e admite que “isto jamais aconteceria no escritório”. Confessa ainda que liga o computador durante o fim-

de-semana quando tem algum assunto pendente porque o computador está “já ali”. Quando esta colaboradora trabalhava no escritório via-se obrigada a fazer pausas para fumar porque tinha de se deslocar para o exterior e agora, em *home office*, “basta abrir a janela da própria divisão e continuar a trabalhar” (Colaborador, *focus group* 3). No entanto os *Managers* referiram que a pausa para almoçar “existe garantidamente mesmo que não usem a hora completa” (Manager, *focus group* 1) e compararam a quantidade de pausas realizadas em *home office* versus no escritório e concluem que “as pausas existem em teletrabalho, mas em muito menos quantidade comparado com o escritório. Há mais pausas para quem fuma. No escritório fazem mais pausas de 3 a 5 minutos e deslocam-se até aos espaços exteriores havendo mais movimentação” (Manager, *focus group* 1).

Outras desvantagens mencionadas foram a **falta de suporte dos pares e o tempo de espera** para receber *feedback* ou ajuda na modalidade de trabalho remoto. Os colaboradores sentem que não têm “visibilidade se as pessoas estão lá ou não” (Colaborador, *focus group* 2). Identificam também uma dificuldade acrescida em criar relações porque estão “a falar com uma pessoa sem rosto, por vezes” (Colaborador, *focus group* 5), que nunca viram ou interagem antes. Em oposição, no escritório, “se precisar de alguma coisa, posso simplesmente virar-me para o lado e pedir ajuda a um colega que me pode ajudar. Coisa que não acontece em casa” (Colaborador, *focus group* 4). Outras vantagens de trabalhar no escritório são a proximidade com os colegas e a facilidade em criar relações, bem como “fazer pausas em conjunto e puxar os colegas para as pausas para conversarmos sobre outros assuntos e fazermos um *refresh* antes de continuar as tarefas” (Colaborador, *focus group* 5). No escritório, “se estiverem todos a ir almoçar, eu vou como eles e não vou adiar a hora de almoço. Simplesmente acabo a tarefa depois” (Colaborador, *focus group* 3). Assim, os colaboradores identificam “mais interações pessoais” (Colaborador, *focus group* 4) quando estão no escritório ao invés da modalidade *home office*.

Uma outra vantagem do escritório face ao *home office* prende-se com a **atividade física**. Nas deslocações casa-trabalho e trabalho-casa “tenho de andar a pé, subir e descer escadas ou correr para o autocarro, enquanto que em casa, estou o dia todo sentado” (Colaborador, *focus group* 4). Um outro Colaborador, participante no *focus group* 2, mencionou que “ia e voltava a pé para o escritório porque vivo relativamente perto”.

Os colaboradores dos vários *focus group*, que vivem numa casa partilhada, fornecida ou não pela empresa, identificam ainda dificuldades em **separar a esfera profissional da esfera pessoal**: “Estou a dormir, trabalhar e comer na mesma divisão porque vivo com mais 7 pessoas e o resto são tudo divisões comuns” (Colaborador, *focus group* 3) e sentem-se em *stress* “porque não consigo desligar-me do trabalho, pois na verdade continuo no mesmo ambiente” (Colaborador, *focus group* 2). Para estes colaboradores, “trabalhar no escritório permite uma melhor separação entre o trabalho e a vida pessoal e desligar mesmo do trabalho

fora do horário” (Colaborador, *focus group 2*) porque chegou a acontecer “ligar o computador a um sábado porque tinha um assunto a ferver na minha cabeça” (Colaborador, *focus group 3*) e sentem “maior motivação e energia se trabalhar a partir do escritório” (Colaborador, *focus group 5*) – colaborador que já tinha regressado ao escritório.

Uma desvantagem do *home office* identificada no *focus group 1*, relaciona-se com os **colaboradores expatriados**. Um dos *Managers* descreveu o processo de integração e socialização para estes: “a empresa disponibiliza transporte do aeroporto até à casa atribuída, mas a partir daí a pessoa não tem qualquer tipo de acompanhamento e estas pessoas trabalham 24 sobre 7 com outras pessoas em casa e os *Managers* são também sobrecarregados com os problemas que esses colaboradores vivem nos apartamentos como, por exemplo, queixas de «ele não lava a louça» e, na minha opinião, teria de ser a empresa a fornecer este suporte” (*Manager, focus group 1*).

4.1.3. Primeiros pensamentos sobre voltar ao escritório e Modelo de Trabalho Ideal

Quando questionados sobre a possibilidade de regressar ao escritório, os colaboradores rejeitaram a ideia de o fazer todos os dias da semana, propondo os seus modelos de trabalho ideal: “A maioria de nós não quer voltar ao sistema antigo. Se for um ou dois dias por semana, eu aceito, mas mais do que isso, não. Acho até que a [Empresa Alfa] seria a empresa que mais encolheria em Portugal, se obrigasse os colaboradores a ir os cinco dias ao escritório” (Colaborador, *focus group 5*); “Ir ao escritório uma vez por semana até poderia ser interessante, mas todos os dias, perderia o interesse” (Colaborador, *focus group 2*); “Acho que muitas pessoas desistiriam se voltássemos ao escritório como antigamente. A empresa estaria a ser diplomática e existem outras empresas que vão continuar a adotar o *home office*, por isso, procuraria outra oportunidade (Colaborador, *focus group 2*); “Eu falei com muitas pessoas e, pelo menos metade sente-se assim. Eu não estou na posição de sair da empresa porque gosto do meu trabalho, da minha posição e, para o padrão de vida em Portugal, é bem paga. Mas, muitos deles desistiriam e eu acho que não seria benéfico para a empresa nem para a taxa de *turnover*” (Colaborador, *focus group 2*). Afirmam que existem vantagens associadas ao trabalho remoto das quais não estão dispostos a abdicar, como “poupar tempo nas deslocações ou fazer uma máquina de roupa durante a pausa” (Colaborador, *focus group 3*) e que “existem hábitos já criados que teria de abdicar e isso iria impactar negativamente na motivação” (Colaborador, *focus group 3*) e que a empresa não pode obrigá-los a regressar a 100% ao escritório porque “os resultados falam por si e mostrámos ser capazes de trabalhar remotamente e cumprir os objetivos e, até superar” (Colaborador, *focus group 4*).

Quando questionados sobre **como se sentiriam após uma semana de trabalho no escritório**, os colaboradores responderam: “exaustos mental e fisicamente porque teria de acordar mais cedo e as deslocações de 2 a 3 horas são um esforço muito grande. São 2 a 3

horas que gasto a mais para o trabalho fora do horário propriamente dito” (Colaborador, *focus group 4*); “O primeiro pensamento que me surge ao imaginar um regresso ao escritório é o tempo de deslocação. Teria de apanhar comboio e metro, demoraria 1 hora e meia para chegar e seria tempo perdido além de causar muito *stress* de manhã e ao final do dia, que pode evitar-se. Iria ter automaticamente menos tempo livre para outras coisas e iria estar mais cansado ao final do dia, mas, por outro lado, estar com os colegas é positivo” (Colaborador, *focus group 5*); “Antes de voltar todos os dias teria de tratar de questões técnicas como procurar uma creche ou ama para o meu filho” (Colaborador, *focus group 5*); “Sentir-me-ia mal por ter de abandonar novos hábitos que criei durante o *home office*, como ir buscar a minha filha à escola. Regressar ao modelo antigo iria ser mais cansativo para mim, mas também para a minha filha que iria ter de passar mais tempo na escola” (Colaborador, *focus group 2*). No entanto, uma pequena percentagem dos colaboradores entrevistados (2 colaboradores), sentir-se-ia “feliz em regressar porque assim conseguiria separar a minha vida pessoal da profissional e, acho que seria mais difícil fazer horas extra. Na verdade, horas que eu não estou a ser paga” (Colaborador, *focus group 3*).

Um outro pensamento que surge aos colaboradores aquando do regresso ao escritório tem que ver com a **utilização dos telemóveis**: “No escritório, nós temos de ter os telemóveis no cacifo, longe de nós, por causa da privacidade dos dados, então se a minha família precisar de algo, eu estou incontactável. Não quero voltar a privar-me de estar disponível para as emergências da minha família” (Colaborador, *focus group 3*).

Por forma a aferir qual o modelo de trabalho ideal na perspetiva dos colaboradores, dando seguimento aos seus primeiros pensamentos sobre regressar ao escritório, foram levantadas algumas questões nesse sentido e outras decorrentes das respostas dadas para que fosse possível perceber o funcionamento dos modelos defendidos em diferentes situações. Assim, os colaboradores sugeriram diferentes **combinações de um modelo híbrido**, não existindo ninguém apologistas de um modelo 100% presencial ou 100% remoto: “Se alguém me perguntasse que modelo eu prefiro, eu ia escolher o *home office*. Tive a oportunidade de discutir isto com dois colegas que vieram da Alemanha e a grande diferença entre nós é que eles vêm para um país novo, língua nova, não conhecem ninguém, começam um trabalho novo e têm de ficar em casa... Mas, para mim que, nasci aqui, cresci aqui, já meio que não sinto a necessidade de fazer amigos e conhecer muitas pessoas novas porque tenho família e amigos aqui e conheço Portugal” (Colaborador, *focus group 2*); “Eu sou a favor de um modelo híbrido, com a maioria dos dias em casa e talvez um ou dois dias no escritório, mas *free choice*. Acho que seria o ideal porque somos todos diferentes. Não só cada projeto é diferente, mas cada um de nós é diferente e temos diferentes necessidades. Ouvir as necessidades de todos é o ideal porque há quem precise de estar presencialmente mais vezes e há quem goste muito mais de trabalhar em casa e, aqui pode também estar em causa o

desempenho, mas se existir alguém que não consegue ser tão produtivo em casa poderá ir para o escritório e isso é uma gestão de pessoa para pessoa” (Colaborador, *focus group 2*). A este Colaborador foi colocada diretamente a questão de como a *free choice* que mencionou poderia ter impacto na colaboração das equipas, ao que respondeu: “agora estamos a trabalhar em casa, então toda a gente está a trabalhar por sua conta. Assim, se eu ficar em casa e outra pessoa quiser ir ao escritório, continuamos a trabalhar por nossa conta. Podemos utilizar as ferramentas que temos ao nosso dispor. O modelo híbrido é uma única grande solução porque quem quer trabalhar a partir do escritório pode fazê-lo e quem está bem a trabalhar a partir de casa poderia fazê-lo e ter todas as vantagens que falámos anteriormente” (Colaborador, *focus group 2*). Outro Colaborador, defende que há duas direções em relação a modelo de trabalho a adotar: “quem tem autodisciplina e consegue tirar proveito do teletrabalho e quem se sente isolado e é mais saudável voltar ao escritório” (Colaborador, *focus group 3*). “Um sistema que poderia funcionar seria uma vez por semana ou uma a duas vezes de duas em duas semanas no escritório” (Colaborador, *focus group 5*). “Gostava de decidir sem antecedência se fico em casa ou se vou para o escritório. Gostava de poder decidir no dia anterior. Para a empresa pode ser mais difícil e certamente exigiriam um planeamento ou escala para saber quem está no escritório e não, mas seria bom” (Colaborador, *focus group 3*). “Poder escolher onde trabalhar seria o melhor. Quem quer ir para o escritório poderia ir e quem quer ficar em casa poderia ficar em casa. Seria um modelo híbrido flexível e não obrigatório. Só desta maneira conseguimos o melhor dos dois mundos e atingir o máximo de produtividade de todos os colaboradores. E todos os dias nós provamos que podemos produzir mais se estivermos felizes” (Colaborador, *focus group 3*). “Para mim o ideal seriam quatro dias em *home office* e apenas encontrarmo-nos às sextas-feiras para trabalhar em equipa, ter reuniões e talvez depois uma bebida para socializar” (Colaborador, *focus group 2*).

Para explorar as questões da **socialização** foi introduzida a questão se é ou não possível abordar os aspetos sociais num modelo de trabalho remoto. “Acho que sim. Eu e a minha equipa às vezes vamos a restaurantes ou beber um copo. Não precisamos de ficar 8 horas seguidas na mesma sala para desenvolver esse tipo de interações. Precisamos de algum momento *face to face*, mas isso não precisa de ser necessariamente no escritório” (Colaborador, *focus group 2*). Um outro Colaborador do mesmo *focus group* discordou: “Eu acho que não porque há grandes diferenças entre conhecer pessoas diretamente ou *online*. Eu percebo o teu ponto de vista, mas substituímos as interações por reuniões virtuais? Do ponto de vista do negócio eu recomendaria que os novos colaboradores passassem a maior parte do tempo inicial no escritório. Toda a formação desenvolver-se no escritório... se possível, nos primeiros 2 ou 3 meses iria realmente ajudá-los, estar com colegas no escritório com mais experiência e iria facilitar o início para eles” (Colaborador, *focus group 2*). “A parte

social de estar com amigos e colegas é *super* importante, mas pode ser solucionado com uma a duas reuniões *face to face*. Tive essa experiência com dois colegas meus, que só tinha trabalhado com eles em remoto, e quando estivemos *face to face* foi positivo. Não senti que tivesse havido falta de contacto” (Colaborador, *focus group 2*).

Uma sugestão que surgiu no decurso do tema em discussão foi a realização das reuniões de equipa no escritório por forma a proporcionar momentos de **interação** e conhecer melhor os colegas “até porque há pessoas mais desajeitadas socialmente que não fazem amigos tão facilmente” (Colaborador, *focus group 2*) e ainda os colaboradores não-nativos terem a oportunidade de ter contacto com os colegas e sentir algum apoio na sua integração. No que respeita à **formação**, a sugestão passou por ser realizada presencialmente, sobretudo quando se trata de novos colaboradores.

Os colaboradores demonstraram que preferem ser livres na **escolha de regressar** (escolhendo os dias e horários) ou não ao escritório: “Se fosse obrigada a regressar ia ficar revoltada porque significaria que eles não nos ouvem. Se nós mostrámos durante dois anos que é possível trabalhar em casa e mostrar resultados, o mínimo que teriam a oferecer seria a possibilidade de escolhermos... se queremos ir ao escritório vamos, se não ficamos em casa” (Colaborador, *focus group 5*). Mesmo um Colaborador que já regressou ao escritório, admitiu que gosta de ir porque não é uma obrigação: “Se sentisse a pressão de ter de ir, não ia gostar de ir” (Colaborador, *focus group 5*). Reconheceram ainda que é importante dar liberdade às pessoas para escolher como querem gerir o seu horário: “Porque não posso ir ao escritório de manhã e voltar para casa à tarde? Se a empresa der a liberdade aos trabalhadores de escolherem a forma como trabalham, eles vão ser mais felizes e vai ser melhor para a empresa porque vão ter melhores resultados. Até podia ser uma ilusão de liberdade porque eles têm de nos dizer o que fazer, quais são os objetivos, mas pelo menos podiam deixar-nos escolher a forma e o local onde o fazemos” (Colaborador, *focus group 5*). Justificam ainda, a vontade de adotar um modelo híbrido nos resultados conseguidos e na produtividade: “Estar em casa, no meu conforto, não está a piorar a minha produtividade face a estar no escritório com regras mais rígidas e, há requisitos que deixam de ser preocupações como andar com o *ID badge* ao pescoço” (Colaborador, *focus group 5*); “No final de contas, os resultados falam por si e no caso do nosso mercado os resultados realmente melhoraram muito. E quando digo muito, digo pela qualidade e pela quantidade. No final das contas, foi uma melhoria muito, muito positiva e se funciona, vamos manter” (Colaborador, *focus group 2*); “Sinto que neste projeto podemos trabalhar muito bem a partir de casa. Não precisamos de entrar em contacto com ninguém por telefone. Estamos apenas a rever casos e, no nosso caso, é muito fácil conversar uns com os outros sobre o caso que estamos a tratar e é muito fácil fazê-lo em casa” (Colaborador, *focus group 5*); “Eu acho que, projetos como o meu, onde

não precisamos de uma linha telefónica e só precisamos de *Internet* se cumprem muito bem em termos de produtividade a partir de casa” (Colaborador, *focus group 4*).

No decorrer da discussão surgiu uma partilha que se associa a **casos de doença ou de apoio à família**: “Tenho uma situação de saúde muito delicada na minha família e não entendo o porquê de não poder trabalhar a partir de casa (o Colaborador referiu-se a casa, mas no seu país nativo) se estamos em *home office* mesmo. Se tivermos uma conexão de *Internet* estável, podemos trabalhar de outra qualquer parte do mundo. No meu caso, refiro-me a uma situação de saúde de um familiar, mas eu sei que mesmo para férias, há pessoas em outros projetos que estão autorizadas a fazê-lo. Se cumprirmos as 8 horas de trabalho o que interessa se o fazemos a partir de Lisboa ou da China? Porque não podemos ter a possibilidade de trabalhar de onde quisermos desde que estejamos a cumprir os objetivos e a entregar resultados? Não estou a dizer que vou visitar a minha família e só trabalho quatro horas. Estou a dizer que se eu garantir o meu desempenho porque não posso fazer isto?” (Colaborador, *focus group 2*). Para melhor perceber como esta ideia se integraria com as combinações defendidas anteriormente pelos colegas, este Colaborador foi questionado sobre como combinaria a ideia de trabalhar de qualquer parte do mundo com a ideia do modelo: quatro dias em *home office* e um no escritório, ao que este respondeu: “Se a pessoa tem uma situação delicada na família e se tiver meios porque não? E especialmente se a empresa souber que é um agente de confiança? Claro que se calhar existem pessoas que não podem ser autorizadas a ir com tanta frequência porque poderão arranjar desculpas. Mas, acho que para a maioria das pessoas que estão realmente a trabalhar a sério, a empresa poderia conceder uma, duas, três semanas ou mesmo um mês a trabalhar em *home office* ou no exterior e, se a empresa não tiver isto em consideração poderá perder pessoas” (Colaborador, *focus group 2*).

Os colaboradores foram questionados acerca de **o que gostariam de encontrar no escritório**, independentemente de regressarem ao sistema antigo (cinco dias por semana) ou apenas uma vez por semana, por exemplo. Unanimemente, gostariam de “ver pessoas, encontrar colegas e socializar *face to face*” (Colaborador, *focus group 4*), encontrar “plantas e coisas verdes” (Colaborador, *focus group 5*), “espaços exteriores e amplos” (Colaborador, *focus group 5*), “pouco ruído” (Colaborador, *focus group 3*), “mais espaços entre lugares, ou seja, espaços menos cheios” (Colaborador, *focus group 5*), “espaços colaborativos um pouco maiores” (Colaborador, *focus group 2*), “melhor comida no refeitório” (Colaborador, *focus group 2*) e “café, na verdade porque em casa podemos tomar café quando quisermos ou pegar alguma coisa que nos faça falta mais acessivelmente” (Colaborador, *focus group 2*). Outro pensamento que surge aos colaboradores é a **inconveniência da obrigatoriedade de usar máscara** o dia todo quando trabalham no escritório, devido às normas de segurança e contenção da propagação da Covid-19. Afirmam que “a máscara é incomodativa e dificulta a

respiração” (Colaborador, *focus group* 5). No entanto, um Colaborador do *focus group* 3, afirma que “a máscara não deve ser um impedimento porque os professores, médicos e enfermeiros também a usam durante o dia todo”.

Os colaboradores do *focus group* 3, para além dos aspetos tangíveis que mencionaram que gostariam de encontrar no escritório, mencionaram ainda alguns intangíveis como “liberdade de fazer pausas e ir almoçar quando quiser e não quando toda a gente acha que é a melhor hora para ir. Às vezes estou focado e embalado e não quero parar naquele momento. Gostava de ter maior controlo sobre a gestão do meu tempo mesmo no escritório”, “sair mais cedo quando não há nada para fazer”, “autonomia para executar o trabalho no período mais conveniente. Se eu sou mais produtivo à noite, porque é que tenho de ir ao escritório de manhã?” e ainda, “uma compensação para o passe social necessário para as deslocações de e para o escritório”. Existiram ainda alguns colaboradores que mencionaram que não tinham expectativas do que desejaríamos encontrar no escritório porque nunca tinham estado lá.

Um outro tema investigado, no decurso dos *focus group*, ainda relacionado ao modelo de trabalho ideal compreende a **perceção do papel da liderança** por parte dos colaboradores tendo em conta a sua experiência em trabalho remoto. “Os *Managers* tentam confiar ao máximo em nós. De manhã há uma espécie de *touchpoint* para ver se todos se apresentaram ao trabalho, mas a partir daí só depende da própria pessoa” (Colaborador, *focus group* 4). Existe uma ferramenta de *tracking* para verificar se as pessoas estão em reunião, a trabalhar ou em pausa, mas que, “era mais usada no início quando nos mudámos para *home office*” (Colaborador, *focus group* 4). Esta ferramenta foi também mencionada no *focus group* 5 mais detalhadamente: “Apresentaram uma ferramenta, para dizer: «vou à WC», «estou a trabalhar», «estou ausente» ou «estou em *call*», mas não usamos. Não me parece bem quererem controlar desta maneira se os resultados estão lá. Este tipo de ferramentas não fazem sentido. Mas, os *Managers* não pressionam para que a ferramenta seja usada. No início eles tinham este problema sobre o controlo, mas agora já não porque foi um ajuste de ambas as partes e é uma questão de confiança e de apresentar resultados” (Colaborador, *focus group* 5). Um outro Colaborador do *focus group* 5 complementou a ideia do controlo afirmando que “não é muito fácil trabalhar comigo quando me sinto controlado. Por isso, quando um *Manager* tenta controlar-me... Eu sinto que estou aqui para fazer o meu trabalho e não para seguir as ordens dele. Por isso, dêem-me a possibilidade de escolher como eu o quero fazer. Se começarem com «Onde estás tu? O que estás a fazer?», vão criar muito *stress* no *staff*. «Mandei-te uma mensagem há uma hora e ainda não me respondeste!». A resposta que daria era «*Hey*, eu estou a trabalhar, tenho objetivos ok? Se ainda não respondi é porque estou a fazer outra tarefa que não me permitiu responder ainda, mas que ainda assim faz parte do cumprimento dos objetivos”. Para perceber a atitude que o *Manager* poderia tomar, este Colaborador foi questionado diretamente sobre qual é que foi a reação que obteve, ao que

respondeu “acabam por pedir desculpa porque eu provo o meu trabalho com resultados e, muitas das vezes pedem desculpa por estarem *stressados* porque o chefe deles está a pressioná-los a eles. Às vezes apetece-me dizer então *stressa-os* de volta, para cima e não para baixo”. Neste seguimento, foi também colocada a questão ao grupo de como se posicionariam se fossem *Managers* quanto ao controlo do trabalho dos diferentes membros da equipa: “No meu caso, sou uma pessoa que confia nas pessoas até prova em contrário, o que pode nem sempre ser a melhor abordagem. Mas, um *Manager* controlador, se exigir muitas reuniões, câmara ligada, *et cetera* para controlar poderá provocar nas pessoas vontade de desistir e, se não tiver razões para fazer isso, pior. Acho que devemos começar sempre por confiar nas pessoas até prova em contrário. E poderia sempre recorrer a *feedback* dos colegas e *team leaders* em vez de controlar assim” (Colaborador, *focus group 2*); “Em primeiro lugar temos de confiar nas pessoas. Mas, isto pode mudar de projeto para projeto. Se estivermos a trabalhar com dados pessoais ou contas bancárias é uma coisa, mas se estivermos a trabalhar em projetos que não exigem isso é completamente diferente e não temos de ter esses problemas” (Colaborador, *focus group 2*); “Os líderes para serem líderes devem conseguir gerir equipas remotamente” (Colaborador, *focus group 5*); “Se há um objetivo e ele tem que ser atingido dentro de um *timing*, controlaria os resultados e não se a pessoa trabalhou 8 horas a dispersar a sua atenção ou 5 horas focada” (Colaborador, *focus group 4*).

O último tema explorado associado ao modelo de trabalho ideal foi o motivo pelo qual as empresas aparentam **forçar o regresso ao escritório** num período pós-pandemia. Os colaboradores presumem que se deva ao facto de os *Managers* quererem ter um maior controlo sobre o trabalho deles, a questões de privacidade de dados e a redução de custos: “Eu acho que é para **controlar**, na verdade. Se um Colaborador não for de confiança pode até certificar-se que o seu *PC* não desliga, porque recebemos um alerta se ele ficar *offline*, e sair durante 1 hora” (Colaborador, *focus group 2*). Em contrapartida, “no escritório se acabar as minhas tarefas antes do tempo tenho que ficar lá até à minha hora de saída, mesmo que não tenha nada para fazer. Posso até estar a fingir que trabalho ou a trabalhar mais devagar de propósito. Acho que isto não faz sentido. Preferia poder dizer «já terminei as minhas tarefas para o dia de hoje, vou para casa mais cedo». Trabalhamos por objetivos, número de casos fechados, por exemplo, e se eu demorar 4 horas a resolvê-los, porque é que tenho que ficar as 8 horas? Em casa, posso sempre conciliar com tarefas domésticas” (Colaborador, *focus group 5*). Um outro Colaborador partilha a mesma ideia: “Se eu trabalhar a perder tempo no meio do turno, ao final das 8 horas vou ter o objetivo proposto cumprido, mas se eu me quiser focar e demorar apenas 3 horas a cumprir o mesmo objetivo, eu atingi o objetivo na mesma e, acabo o dia de trabalho mais cedo e vou ficar muito mais feliz porque estarei disponível para a vida pessoal mais cedo” (Colaborador, *focus group 5*). Estas questões poderão ter

impacto na disponibilidade para ajudar um colega em caso de necessidade, segundo um Colaborador do *focus group* 5, “porque no escritório ia sempre estar alguém disponível para responder a uma urgência de trabalho imediatamente e em casa às vezes estamos a tratar das nossas próprias tarefas e não vemos o *chat* tão depressa quanto eles gostariam”. Sobre a **privacidade dos dados**, um Colaborador do *focus group* 2 afirma que é uma questão sobrestimada porque antes poderia ser demitido se levasse o telemóvel para dentro do escritório, ao invés de o guardar no cacifo durante a jornada de trabalho, e agora, em *home office* tem o telemóvel na secretária, ao lado do computador e que “isso deixou de ser uma questão”. Por outro lado, um outro Colaborador do mesmo *focus group*, reconhece que, para as equipas que precisam de entrar em contacto com os clientes por telefone, poderá ser complicado manter a chamada privada pela possibilidade de existirem outras pessoas no mesmo espaço. No que concerne à **redução de custos**, “penso que estão a gastar muito dinheiro a construir boas VPN’s, enquanto que no escritório é só aquele espaço restrito do edifício” (Colaborador, *focus group* 4).

No que respeita à **perspetiva dos Managers sobre o modelo de trabalho ideal**, estes concordam que “voltar 100% ao escritório não vai funcionar. Podem existir pessoas que em termos de *performance* possam precisar de mais apoio, mas se se obrigar pessoas que estão a trabalhar bem de casa a irem de volta para o escritório, podemos acabar por perder pessoas” (Manager, *focus group* 1). Um outro *Manager* complementou a ideia anterior referindo que uma pessoa com menos *performance* terá de ir mais vezes ao escritório para ter um melhor acompanhamento. Assim, defendem que o ideal será um modelo híbrido, com flexibilidade e nada específico que seja imposto aos colaboradores. Justificam a escolha deste modelo dizendo que “voltar ao escritório, não é porque a pandemia acabou. É porque há benefícios de trabalhar em *home office* sim, mas há outros em trabalhar no escritório, e há que encontrar um equilíbrio entre ambas as modalidades, para se tirar o melhor proveito” (Manager, *focus group* 1). Outro *Manager* complementou a ideia referindo que ir ao escritório será “mais para momentos de socialização ou acompanhar um elemento com uma *performance* mais baixa”. A questão do controlo do trabalho dos colaboradores por parte dos *Managers* foi também explorada no primeiro *focus group*. Os *Managers* afirmam que existe alguma falta de controlo, nomeadamente quando uma pessoa está como “*busy*” no seu *status* e não diz nada durante horas, não havendo forma de saber se a pessoa está realmente a trabalhar ou se encontrou algum problema de *Internet* e que nesse caso “não há forma de saber se a pessoa está a mentir ou não. Nestas circunstâncias há os dois lados da moeda. Ou a pessoa volta a 100% para o escritório porque não é confiável ou acaba por ficar numa situação injusta” (Manager, *focus group* 1).

4.1.4. Requisitos para trabalhar em *home office*

Outro tema abordado nos diferentes *focus group* foram os requisitos que os participantes consideram essenciais para trabalhar a partir de casa. Quanto à **ergonomia**, os colaboradores identificaram a necessidade de ter uma secretária espaçosa, uma cadeira confortável e um monitor extra: “No meu caso, comprei esta cadeira porque realmente senti a necessidade de mudar para uma mais confortável. Foi uma decisão minha e isso tem um custo. Também comprei um segundo monitor para maior conforto a nível visual” (Colaborador, *focus group 2*). O Colaborador considera que um segundo monitor aumenta a produtividade e, que ter uma boa cadeira é muito importante porque “passamos 8 horas sentados no mesmo sítio” (Colaborador, *focus group 2*). Mas, um outro Colaborador não comprou a cadeira por sua conta. Em vez disso, “pedi uma cadeira ao meu *Manager* e a empresa facultou-me esse recurso” (Colaborador, *focus group 5*). Relativamente às **condições do espaço** para trabalhar, os participantes identificaram a necessidade de a divisão ter janela(s), temperatura adequada e confortável, boa iluminação, não existirem muitas distrações de fundo, como “a TV ligada” (Colaborador, *focus group 3*) e ser, preferencialmente, uma divisão distinta da zona de descanso. No que se refere aos **equipamentos**, destacaram “computadores capazes” (Colaborador, *focus group 4*), a qualidade da *Internet* e ligações e a importância de as garantir: “Houve uma situação em que a pessoa teve a tentar trabalhar durante todo o dia, mas a *Internet* estava sempre a cair. O *Manager* na altura disse que teria de compensar o dia, mas a verdade é que a pessoa estava efetivamente a tentar trabalhar. Não foi como se estivesse a aproveitar para fazer outras coisas ou para ir à praia. A pessoa fica nervosa, ansiosa e sente-se culpada de não estar a conseguir ligar-se. Então é necessário garantir bons equipamentos de acesso à *Internet*” (Colaborador, *focus group 3*). Sobre este assunto, um dos *Managers* referiu que “a empresa está sempre disponível para, se os colaboradores pedirem, facultar monitores novos, ou cadeiras, bem como *routers* e amplificadores de sinal para melhorar o serviço de *Internet*” (*Manager*, *focus group 1*). Um outro Colaborador, acredita ainda, que é necessário ter **autodisciplina** para trabalhar em *home office*, porque é necessário respeitar as pausas e impor alguns limites: “Para mim, as pausas são os meus cigarros e, às vezes café. Para poder esquecer um pouco o trabalho faço pausas e como não fumo dentro de casa, vou lá fora” (Colaborador, *focus group 3*).

4.1.5. Migração para *home office* como medida obrigatória para conter a pandemia

Durante os *focus group* foi ainda explorada a vivência que os colaboradores tiveram aquando da mobilização do trabalho em escritório para *home office* por força das medidas de contenção da propagação da Covid-19 impostas pelo Governo português. Desta forma, os colaboradores partilharam as suas experiências nos **primeiros dias em *home office***: “No início foi estranho trabalhar com pessoas que não conhecia, mas resolvi rapidamente porque pedi ao meu

supervisor que marcasse uma reunião com toda a equipa para poder conhecê-los. Assim quando eu precisava de ajuda, e no início tinha muitas dúvidas, eu já não estava a falar com uma pessoa sem rosto” (Colaborador, *focus group* 5) – Colaborador que integrou a empresa durante a pandemia); “Realmente o primeiro mês foi complicado porque tivemos de nos habituar muito rápido a uma situação completamente nova, incluindo conciliar a telescola do meu filho” (Colaborador, *focus group* 2); “Como não havia muito para fazer no início da pandemia até foi preferível ter o trabalho como escape para não estar sempre a falar do Covid. No entanto, agora continuo a ficar muito tempo extra para terminar tarefas e é difícil fazer a separação e definir limites” (*Manager, focus group* 1).

Os *Managers* partilharam que a empresa proporcionou algum suporte do ponto de vista da **saúde mental**: “A empresa disponibilizou *workshops online* de bem-estar” (*Manager, focus group* 1). Este facto foi corroborado pelos colaboradores: “Começámos a ter algumas consultas com profissionais, mas poderia ser algo mais divulgado porque eu acho que muita gente não sabe que a empresa oferece este tipo de suporte” (Colaborador, *focus group* 2).

Dois assuntos que derivaram do tema principal - Migração para *home office* como medida obrigatória para conter a pandemia - no *focus group* 2, foram a **integração** e a **expatriação**: “Eu não consigo imaginar o que é estar na posição das pessoas novas que entraram já em teletrabalho, e ter toda a experiência de formação e integração em modo remoto. Eu precisaria de estar em modo presencial para aprender mais rápido” (Colaborador, *focus group* 2). Admitem que para as pessoas novas, de outros países, os colegas de trabalho assumem-se como uma espécie de substitutos dos amigos e familiares e que, durante a pandemia, a criação destas relações podem estar comprometidas e que, “a parte social se torna muito mais difícil nestas situações porque estás trancado no quarto com a agravante de que não falas a língua do país e assim não é nada fácil fazer amigos” (Colaborador, *focus group* 2).

4.1.6. Preocupações com a contração da Covid-19

Sobre as preocupações com a contração da Covid-19, à data de realização dos *focus group*, a maioria dos colaboradores mostrou que “é um assunto under the bridge” (Colaborador, *focus group* 2): “Na minha opinião, acho que temos de começar a viver com isto e é hora de seguir em frente” (Colaborador, *focus group* 5); “Temos de normalizar porque a vacinação ajuda a não ter consequências graves se contraírmos o vírus, então podemos ficar mais relaxados quanto a isso” (Colaborador, *focus group* 3). Existem ainda, colaboradores que estão contra a obrigatoriedade de usar máscara pelo incómodo e constrangimentos a respirar. No entanto, no *focus group* 3, um Colaborador admitiu ter receio dos contactos presenciais no escritório: “Tenho algum receio de estar com pessoas depois de dois anos fechado”. Segundo um dos *Managers*, a empresa tem regras específicas para gerir as questões da Covid-19, que têm de

ser cumpridas quando se vai ao escritório e admitem que o cumprimento das regras aliado à vacinação transmite maior segurança.

4.2. Questionário

4.2.1. Amostra

O questionário foi enviado a 520 colaboradores, dos quais 184 (35%) acederam ao *link* do mesmo. Destes 184 colaboradores, 118 (64%) responderam a pelo menos uma questão e apenas 75 (41%) completaram o questionário respondendo a 100% das questões. Todos os 118 questionários foram avaliados, sendo que as primeiras perguntas têm as 118 respostas e as restantes foram diminuindo com as desistências. Foram desconsideradas somente as que não responderam a todos os *itens* pertencentes à mesma variável. Por exemplo, foram desconsideradas as quatro respostas de uma pessoa que tenha desistido ao final da quarta questão pertencente à variável *Technostress*. Uma vez que as questões demográficas se encontravam no final do questionário, apenas 76 pessoas responderam quanto ao seu sexo, intervalo de idade e estado civil e 75 responderam também quanto à sua nacionalidade, nível de educação e antiguidade na empresa (Anexo G).

Quanto ao sexo, dos 76 colaboradores, 42 (55.26%) são do sexo feminino, 30 (39.47%) do sexo masculino e 4 (5.26%) selecionaram a opção “*prefer not to answer*”.

No que concerne à idade, 10 (13.16%) têm entre 18 e 24 anos, 40 (52.63%) entre 25 e 34 anos, 19 (25%) entre 35 e 44 anos, 6 (7.89%) entre 45 e 54 anos e 1 (1.32%) mais de 54 anos. No que respeita ao estado civil, 57 (75%) colaboradores são solteiros, 14 (18.42%) casados, 4 (5.26%) divorciados ou separados e 1 (1.32%) viúvo.

Já no que respeita à nacionalidade, identificam-se 16 nacionalidades diferentes das quais 21 (28%) colaboradores são nativos de Portugal, 13 (17.33%) de Itália, 11 (14.67%) da Alemanha, 6 (8%) de França, 5 (6.67%) dos Países Baixos. A Venezuela, Suécia e Noruega estão representados por 3 colaboradores nativos, correspondendo a 4% cada do total de respondentes. A Áustria e Moldávia estão representadas por 2 colaboradores nativos, expressando 2.67% cada do total de respondentes. Por fim, Angola, Argentina, Turquia, Espanha, Coreia do Sul e Sérvia estão representados por 1 colaborador, significando 1.33% cada do total de respondentes.

No que corresponde ao último grau de educação concluído, 29 pessoas (38.67%) têm licenciatura, 8 (10.67%) têm pós-graduação, 15 (20%) têm mestrado, 22 (29.33%) o ensino secundário e apenas 1 (1.33%) ensino básico.

Por fim, respeitante à antiguidade, 30 pessoas (40%) estão há menos de um ano na empresa, 20 (26.67%) têm entre 1 e 3 anos de antiguidade, 12 (16%) entre 3 e 5 anos de antiguidade, 9 (12%) entre 5 e 10 anos de antiguidade e apenas 4 pessoas (5.33%) estão há pelo menos 10 anos na empresa.

4.2.2. Estatística descritiva e análise de correlações

Analisaram-se as variáveis em estudo em termos de estatística descritiva (média e desvio-padrão) e correlações. Os resultados são apresentados em tabela no Anexo H.

No que respeita à análise descritiva, verifica-se que, em média, os resultados são moderados para as todas as variáveis, uma vez que se encontram próximos do ponto médio (PM) das suas respetivas escalas: *Work-Family Conflict* (M=3.68; DP=1.79), *Family-Work Conflict* (M=2.26; DP=1.29), *Work Engagement* (M=4.65; DP=1.21), *Turnover Cognitions* (M=2.71; DP=1.02), *Transformational Leadership* (M=3.70; DP=0.71), *Need for Recovery* (M=2.29; DP=0.60), *Team Processes* (M=3.72; DP=0.72), *Technostress* (M=2.98, DP=1.10) e *Mental Health* (M=3.09; DP=0.71). No entanto, os resultados mais altos pertencem às variáveis *Work Engagement* (M=4.65 > PM=4); *Team Processes* (M=3.72 > PM=3), revelando que, em média, há a perceção por parte dos colaboradores de que a equipa onde se inserem funciona bem e; *Transformational Leadership* (M=3.70 > PM=3), que revela que, em média, os colaboradores identificam este tipo de liderança nas suas chefias diretas. O resultado mais baixo pertence à variável *Family-Work Conflict* (M=2.26 < PM=4), significando que, em média, os colaboradores não identificam interferência da vida pessoal na sua vida profissional.

A análise das correlações entre as variáveis em estudo, calculadas através do coeficiente de correlação de *Spearman*, revela que a maioria se encontra significativamente correlacionada entre si. A utilização deste coeficiente deveu-se à natureza ordinal das variáveis e ao facto de a amostra não seguir distribuição normal, pelo que a utilização do coeficiente de *Pearson* é desaconselhada.

Deste modo, a variável *Work-Family Conflict* apresenta uma correlação significativa positiva, ainda que fraca, com a variável *Family-Work Conflict* ($\rho=0.31$, $p<0.01$) e moderada com as variáveis *Need for Recovery* ($\rho=0.59$, $p<0.01$) e *Technostress* ($\rho=0.50$, $p<0.01$). Tal significa que quando o conflito trabalho-família aumenta, aumenta também o conflito família-trabalho, a necessidade de recuperação e o *Technostress*. Apresenta ainda, uma correlação negativa e fraca com a variável *Work Engagement* ($\rho=-0.24$, $p<0.05$), o que significa que quando o conflito trabalho-família aumenta, o *Work Engagement* diminui.

A variável *Family-Work Conflict* está também significativamente correlacionada de forma positiva e fraca com as variáveis *Need for Recovery* ($\rho=0.22$, $p<0.05$) e *Technostress* ($\rho=0.34$, $p<0.01$), o que reflete um aumento da necessidade de recuperação e do *stress* causado pelas TIC quando o conflito família-trabalho aumenta.

Pode verificar-se que a variável *Work Engagement* se encontra correlacionada significativamente com todas as outras variáveis. Para além da anteriormente mencionada, apresenta correlação positiva e moderada com as variáveis *Transformational Leadership* ($\rho=0.54$, $p<0.01$) e *Team Processes* ($\rho=0.52$, $p<0.01$), o que significa que quando os níveis *engagement* aumentam, a perceção que os colaboradores têm das suas chefias no que

concerne a liderança transformacional e a percepção que os colaboradores têm sobre o bom funcionamento da sua equipa também aumentam. A variável *engagement* apresenta ainda, correlação negativa e fraca com as variáveis *Turnover Cognitions* ($\rho=-0.46$, $p<0.01$), *Need for Recovery* ($\rho=-0.43$, $p<0.01$), *Technostress* ($\rho=-0.23$, $p<0.05$) e *Mental Health* ($\rho=-0.23$, $p<0.05$), o que se traduz numa diminuição das intenções de saída da organização, menos necessidade de recuperação, menos *Technostress* e maiores níveis de saúde mental quando o *engagement* aumenta.

A variável *Turnover Cognitions* correlaciona-se também significativamente de forma negativa e fraca com as variáveis *Transformational Leadership* ($\rho=-0.35$, $p<0.01$) e *Team Processes* ($\rho=-0.24$, $p<0.05$), significando uma diminuição da percepção de liderança transformacional nas chefias diretas por parte dos colaboradores e na percepção de bom funcionamento da equipa onde se inserem quando o nível de intenção de saída aumenta. Correlaciona-se ainda, de forma positiva, mas também fraca, com as variáveis *Need for Recovery* ($\rho=0.22$, $p<0.05$) e *Mental Health* ($\rho=0.27$, $p<0.05$). Isto significa que quando as intenções de saída da organização aumentam, a necessidade de recuperação e a degradação da saúde mental também aumentam.

Para além das correlações já mencionadas, a variável *Transformational Leadership* apresenta também correlações significativas com as variáveis *Team Processes* ($\rho=0.54$, $p<0.01$) num nível moderado e positivo, significando que quando a percepção de liderança transformacional nas chefias diretas por parte dos colaboradores aumenta, a percepção de bom funcionamento da equipa também aumenta, e *Technostress* ($\rho=-0.23$, $p<0.05$), num nível fraco e negativo, expressando uma diminuição do *stress* causado pelas TIC quando a percepção de liderança transformacional nas chefias diretas aumenta.

A variável *Need for Recovery* correlaciona-se significativamente de forma positiva e fraca, ainda, com as variáveis *Technostress* ($\rho=0.36$, $p<0.01$) e *Mental Health* ($\rho=0.41$, $p<0.01$), significando um aumento do *Technostress* e da degradação da saúde mental.

Por fim, a última correlação significativa a mencionar, diz respeito à correlação entre as variáveis *Team Processes* e *Technostress* ($\rho=-0.26$, $p<0.05$), que se apresenta como negativa e fraca, o que se traduz numa diminuição do *Technostress* quando aumenta a percepção de bom funcionamento da equipa onde os colaboradores trabalham.

Em suma, as variáveis em estudo apresentaram resultados moderados, o que significa que existe margem de melhoria para aumentar os níveis de saúde mental dos colaboradores, o seu *engagement* e reduzir as suas intenções de saída, por exemplo. Neste sentido e apostando numa lógica de melhoria contínua, considerando as constantes mudanças em contexto organizacional, as propostas de intervenção apresentadas na secção seguinte foram pensadas em função dos resultados obtidos.

5. Intervenção

5.1. Diagnóstico Organizacional

Por forma a preparar as propostas de intervenção, realizou-se um diagnóstico à situação atual da empresa à luz do modelo de diagnóstico desenvolvido por Porras & Roberston (1992) denominado de Dinâmicas Organizacionais. Este modelo contempla quatro dimensões: Dispositivos Organizacionais, Fatores Sociais, Tecnologia e Contexto Físico. A primeira diz respeito aos elementos formais desenvolvidos pela organização para fornecer a coordenação e controlo necessários à atividade da empresa, a segunda às características individuais e de grupo das pessoas de uma organização, os seus hábitos, processos de interação e cultura organizacional, a terceira a tudo o que está diretamente relacionado à transformação de *input* e *outputs* e por fim, a quarta a características do espaço físico em que a atividade organizacional decorre (Robertson et al., 1993). O diagnóstico foi enquadrado também pelo Modelo Job Demands-Resources desenvolvido por Bakker & Demerouti (2007), como apresentado nas tabelas dos Anexos I e J, de modo a perceber quais são as exigências e recursos que os colaboradores dispõem a trabalhar em *home office* ou no escritório. As exigências de trabalho dizem respeito a aspetos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do trabalho que requer esforço ou habilidades físicas e/ou psicológicas (Bakker & Demerouti, 2007). Por outro lado, os recursos de trabalho são aspetos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do trabalho que são úteis para atingir os objetivos organizacionais, diminuir as exigências do trabalho, estimular o crescimento pessoal e o desenvolvimento profissional (Bakker & Demerouti, 2007). Assim, as tabelas dos Anexos I e J foram organizadas em Recursos e Exigências identificados em *home office* e no Regresso ao escritório, respetivamente, por dimensão do Modelo Dinâmicas organizacionais. Os principais recursos identificados em *home office*, ao nível dos Fatores Sociais, foram a poupança financeira, a poupança de tempo nas deslocações e alocação desse tempo a outras atividades e ainda a otimização das pausas sendo possível aos colaboradores beneficiar de uma maior conciliação entre a vida pessoal e a vida profissional. Ao nível do Contexto Físico, os recursos do *home office* remetem para a liberdade de escolha da divisão onde se trabalha e o silêncio que é conseguido quando comparado com o escritório. Estes recursos contribuem para o aumento da produtividade e do conforto.

Já no que respeita às exigências em *home office*, estão presentes em todas as dimensões. Ao nível dos Dispositivos Organizacionais as exigências dizem respeito a trabalhar mais horas e saltar pausas porque não existem políticas que limitem o número de horas trabalhadas ou a monotorização da realização de pausas. Estas exigências contribuem para o cansaço e diminuição da saúde mental dos colaboradores e diminuição do tempo para a vida pessoal assim como para o aumento das necessidades de recuperação. Ao nível dos

Fatores Sociais, a falta de suporte dos pares e o tempo para receber feedback, a dificuldade em criar relações e o controlo por parte da liderança foram as exigências identificadas contribuindo para a falta de eficácia da equipa, isolamento social, descomprometimento organizacional e aumento dos níveis de stress. Ao nível do Contexto Físico, a exigência identificada pertence apenas aos colaboradores que vivem em casas partilhadas e remete para o facto de os colaboradores trabalharem e descansarem no mesmo espaço, existindo uma dificuldade acrescida em separar a vida profissional e pessoal bem como a diminuição dos níveis de saúde mental. Ao nível da tecnologia, a única exigência identificada prende-se com as falhas de *internet* que ocorrem por vezes, inviabilizando o trabalho a realizar e contribuindo para a diminuição da eficácia das equipas e aumentando as probabilidades de estender o horário de trabalho.

Respeitante aos recursos percebidos no regresso ao escritório, foram identificados dois pertencentes à dimensão Fatores Sociais. O primeiro recurso diz respeito à facilidade em pedir ajuda quando comparado com o *home office* dada a proximidade entre a pessoa que precisa de ajuda e um colega que consegue ajudar. O segundo tem que ver com a proximidade com os colegas e a criação de relações mais facilitadas. Estes recursos contribuem para a coesão de equipa, aumento dos níveis de compromisso organizacional, maior perceção de suporte e eficiência do trabalho realizado.

No que concerne às exigências percebidas no regresso ao escritório foram identificadas exigências em três das quatro dimensões. Ao nível dos Dispositivos Organizacionais, a política de privacidade que obriga os colaboradores a deixar os telemóveis no cacifo faz com que não estejam disponíveis e contactáveis para emergências ou assuntos pessoais. O facto de o horário ser fixo, das oito horas às dezassete horas, para a maioria, e a impossibilidade de sair mais cedo mesmo quando as tarefas estão terminadas foi identificada como uma exigência que pode comprometer a motivação e o compromisso organizacional. A dificuldade em manter conversas privadas com clientes foi também uma exigência identificada nesta dimensão que pode comprometer a confidencialidade dos assuntos tratados com clientes e a reputação organizacional. Ao nível dos Fatores Sociais, a exigência identificada prende-se com as interrupções que se geram durante o trabalho contribuindo para o aumento das distrações e consequentemente a diminuição da produtividade. Ao nível do Contexto Físico, a exigência remete para a dimensão dos espaços colaborativos fazendo com que exista um desajuste face às necessidades do trabalho e procura de alternativas para as ações que se queriam desenvolver inicialmente.

5.2. Propostas de Intervenção

As propostas de intervenção apresentadas nesta secção incidem sobre o regresso ao escritório e num modelo híbrido de trabalho. Como referido anteriormente, a Empresa Alfa

tem preferência pela continuação da adoção de um modelo de trabalho híbrido na equipa alocada ao projeto com a Empresa Beta. No entanto, esta, como cliente, privilegia um modelo 100% presencial, pelo que, em caso de desacordo, os 520 colaboradores alocados ao projeto terão de regressar ao escritório a 100% a partir de janeiro de 2023. Neste sentido, as propostas de intervenção apresentadas nesta secção estão divididas tendo em conta os dois cenários possíveis para esta equipa: (1) regressar a um modelo 100% presencial (Anexo K) ou (2) continuar num modelo de trabalho híbrido (Anexo L).

O objetivo das propostas de intervenção para o primeiro cenário é acautelar o regresso ao escritório para esta equipa, reduzindo as exigências e aumentando os recursos no escritório, capitalizando também as vantagens identificadas do *home office*, transferindo-as para o escritório. Já o objetivo das propostas de intervenção para o segundo cenário traduz-se na otimização do modelo de trabalho híbrido. Como o modelo híbrido contempla dias de trabalho presenciais, as propostas identificadas com um asterisco (*) na tabela do Anexo K, poderão também ser aplicadas a este mesmo modelo ainda que apresentem maior relevância para o primeiro cenário. As propostas identificadas com dois asteriscos (**) na tabela do Anexo L, poderão ser aplicadas ao cenário 1 embora tenham surgido aquando da consideração do cenário 2.

No final, serão apresentadas ainda quatro propostas extra - W, X, Y, Z - (Anexo M) que são independentes dos cenários acima mencionados, mas que deverão ser consideradas pela empresa por darem resposta a situações levantadas no decurso dos *focus group*.

Todas as propostas de intervenção estão organizadas segundo o modelo de diagnóstico Dinâmicas Organizacionais, pelo que se apresentam divididas nas quatro dimensões do mesmo, dando resposta às exigências identificadas pelo modelo JD-R.

5.2.1. Cenário 1: Regressar ao modelo 100% presencial

Fatores Sociais

Proposta A – Providenciar momentos de *get togheter* no escritório

Esta proposta de intervenção sugere a realização de um *breakfast* ou *coffe-break* mensal, consistindo numa atividade de socialização no escritório através da organização de um pequeno-almoço ou lanche conjunto. Para esta proposta é necessário ter em consideração o facto de os colaboradores terem diferentes hábitos alimentares, tanto por motivos culturais como por regimes alimentares praticados pelos mesmos, devendo os alimentos ser diferenciados e inclusivos. Ademais, poderia complementar-se este momento de *get togheter* com a promoção da partilha de alimentos e receitas típicas de cada nacionalidade, ou seja, a cada mês, atribui-se um país e as pessoas dessa nacionalidade levam produtos e receitas típicas para partilhar com os colegas. Desta forma espera-se aumentar os níveis de interação social dentro da equipa e promover momentos que permitam conhecer “o outro”.

Espera-se com esta intervenção tornar o escritório num local mais atrativo para trabalhar e que os colaboradores tenham vontade de ir promovendo a interação dos colaboradores, a criação de relações e impactando positivamente a coesão da equipa. Este tipo de atividade pode ser conciliado com outras já existentes como, por exemplo, a organização de reuniões de partilha de resultados ou monitorização de objetivos.

Proposta B – Atividades de *Team Building*

Esta proposta visa a organização de atividades de *Team Building*, promovendo o espírito de equipa, o aumento dos níveis de compromisso organizacional e saúde mental. Estas atividades poderiam realizar-se preferencialmente ao ar-livre e ser diferenciadas a cada ocorrência. *Yoga*, jogos tradicionais, canoagem, arborismo, *paintball* e cozinhar em conjunto são exemplos de atividades que podem ser consideradas existindo alguns locais que organizam as organizam ou providenciam como o *Playbowling* situado em Cascais (Lisboa) e o *Adventure Park* no Jamor (Lisboa). Para que tenha impacto ao longo do tempo, recomenda-se que a organização destas atividades tenha uma periodicidade mínima de 6 meses e, por forma a envolver os colaboradores, recomenda-se ainda que se mobilizem, de forma aleatória ou voluntária, equipas rotativas para a organização das atividades.

Proposta C – Adotar um cão para o escritório

Adotar um animal de estimação para o escritório tem o objetivo de fazer com que os colaboradores ganhem carinho pelo animal e conseqüentemente tenham motivos que os façam querer ir presencialmente ao escritório. A proposta pensou num cão na medida em que é um animal de estimação interativo e que precisa de visitar espaços ao ar livre, fazendo com que seja necessário ir passeá-lo. Deste modo, prevê-se que os colaboradores se organizem por forma a garantir os passeios necessários às necessidades do cão. De forma natural, a existência deste animal de estimação irá estimular as interações entre colaboradores e poderá ainda funcionar como escape em momentos de maior *stress*.

É de notar que a Empresa Alfa precisa de se responsabilizar pelas condições básicas (alimentação, higiene, saúde e segurança) e adquirir ração, trelas, cama e sacos higiénicos para os passeios assim como assegurar a vacinação do cão e disponibilizar um local dedicado ao animal nas instalações da empresa. Esta proposta responde diretamente a um hábito relatado nos *focus group*, em que os colaboradores utilizam a hora de almoço para ir passear o cão e esticar as pernas e, com esta proposta implementada recria-se um hábito do *home office* num modelo 100% presencial.

É necessário ainda ter em consideração que nem todos os colaboradores têm de gostar de cães e, neste sentido, será imperativo delimitar zonas em que o cão pode e não pode estar e ainda porque poderá haver colaboradores com alergias.

Proposta D – Pantufas no escritório

Esta proposta consiste em permitir que os colaboradores utilizem pantufas no escritório por forma a espelhar o conforto conseguido em casa. Visto que na Empresa Alfa não existe um *dress code*, a utilização de pantufas no escritório, poderá ainda fomentar a interação social, consequência da diversidade de pantufas que passearão no escritório.

Por forma a integrar esta prática na cultura da empresa será necessário comunicar esta possibilidade (exemplo no Anexo N) aos colaboradores. Como reforço, os *managers* poderiam ser pioneiros na adesão às pantufas no escritório.

O objetivo da proposta traduz-se em trazer o conforto de casa para o escritório, aumentando a satisfação dos colaboradores com o seu local de trabalho.

Dispositivos Organizacionais

Proposta E – Programa de Apoio a Colaboradores

O Programa de Apoio a Colaboradores é um conjunto de serviços disponibilizado aos colaboradores e de forma anónima em questões ou preocupações da vida pessoal e também do local de trabalho que podem influenciar negativamente o seu desempenho no trabalho como a sua saúde e bem-estar. O serviço apresentado é providenciado pela peça Pulso-Europe e está disponível 24 horas / 7 dias por semana através de uma linha telefónica ou e-mail. Este programa fornece apoio em quatro áreas específicas: Psicológico / Pessoal (Educação das crianças, Conflitos conjugais, Gestão do stress, Balanço vida pessoal e profissional); Jurídico / Legal (Contratos, Heranças, Divórcio, Multas); Financeiro / Fiscal (Dívidas, Penhoras, Impostos, Orçamento familiar); Psicossocial (Subsídios, Apoio a idosos, Ligação com economia social, Escolas e creches). Os colaboradores e o seu agregado familiar poderão entrar em contacto para a linha telefone permanente ou via *online*. Aas chamadas são atendidas por profissionais qualificados que fazem uma avaliação inicial e reencaminham para o profissional da área de especialidade. Dependendo do *pack* contratualizado os colaboradores poderão beneficiar de x sessões presenciais, telefónicas ou *online* por ano, por colaborador ou membro do agregado familiar, por cada área de apoio (Pulso Europe Portugal, s.d.). Complementarmente ao apoio individual disponibilizado, a Pulso Europe Portugal organiza ainda *webinars* de saúde e bem-estar, nutrição e outras temáticas onde os colaboradores se podem inscrever consoante os seus interesses. Estes *webinars* são conduzidos por especialistas de cada área e são calendarizados com cerca de uma a dois meses de antecedência para permitir aos colaboradores ajustar as suas agendas.

Note-se que esta menção à Pulso Europe Portugal não se traduz em nenhum patrocínio ou similares, não havendo qualquer benefício ou ligação à autora e orientadora do presente documento. Este serviço poderá ser prestado por outras entidades, tendo a presente menção um único objetivo: o de dar a conhecer este tipo de suporte providenciado aos colaboradores.

Contexto Físico

Proposta F – *Upgrade* ao material de escritório

Esta proposta contempla a substituição das secretárias tradicionais por secretárias elevatórias que possibilitem aos colaboradores alternar entre trabalhar sentados ou em pé, sem terem de mudar o posto de trabalho para outro local, e a colocação de rodas nas secretárias ou mesas de reuniões para facilitar a sua deslocação e a alteração do *layout* do espaço, se necessário.

O principal objetivo desta proposta é melhorar a ergonomia dos colaboradores durante a sua jornada de trabalho, contribuindo para a sua saúde e bem-estar. Tendo ainda isto em mente, adquirir candeeiros com intensidade e cor de luz e instalar *monitor arms* nas secretárias será também um *upgrade* a considerar visto que, desta forma, os colaboradores poderão personalizar a luz do seu espaço e ao utilizar um ecrã extra poderão movimentá-lo para a posição que desejarem e até mudar a sua orientação e inclinação.

Ainda numa lógica de pensar em possíveis *upgrades* a Empresa Alfa deverá recolher os *inputs* dos colaboradores em matéria de ergonomia.

Proposta G – Decoração à base de natureza

Esta proposta surge em complemento das duas descritas anteriormente e diz respeito à utilização de decoração à base de natureza, isto é, decorar os espaços com ambientes naturais ou que remetam para a natureza como plantas, rochas, aquário, peixes e plantas aquáticas ou outros elementos. Note-se que as plantas naturais podem atrair insetos para o interior das instalações e a solução, nesse caso, passaria por utilizar plantas artificiais, mas cumprindo igualmente o desejo dos colaboradores de ter espaços mais verdes no escritório.

Proposta H – Criação de espaços de trabalho ao ar livre

Esta proposta respeita à criação de espaços de trabalho ao ar livre para que os colaboradores possam beneficiar de espaços exteriores, aumentando a sua produtividade e recriando a possibilidade que tinham de escolher o espaço onde trabalhar quando estavam em *home office*. Para o planeamento da criação destes espaços, poderão ser consideradas as imagens dos Anexos A e B.

Proposta I - Criação de uma zona de balneários, vestiários e cacifos individuais

Esta proposta foi pensada para que os colaboradores consigam ter maior conforto no escritório e alargar o número de opções das suas deslocações para o local de trabalho, isto é, dotar as instalações da Empresa Alfa de uma zona de balneários e vestiários complementando-a com cacifos individuais. A existência de balneários e vestiários é especialmente útil para os colaboradores que pretendem deslocar-se para o escritório através de uma bicicleta, porque assim conseguem tomar um duche e trocar de roupa antes de iniciar as suas tarefas, mas poderá ainda ser útil para dar resposta a imprevistos meteorológicos como por exemplo alguém que precise de trocar de roupa porque se esqueceu do guarda-chuva num dia chuvoso. Neste seguimento, os cacifos complementam este espaço por permitirem que os colaboradores armazenem os seus pertences pessoais como roupas, toalhas e calçado. Ainda numa lógica de conforto, no cacifo os colaboradores poderiam ainda guardar as suas pantufas, mantas, bolachas preferidas ou outros objetos/*snacks* transferindo assim, o conforto que conseguiram em *home office* para o escritório.

Pensando nos colaboradores que pretendem deslocar-se de bicicleta, trotinete ou outro aparelho similar, será útil considerar um espaço no interior das instalações onde estes os possam deixar durante o tempo que estiverem no escritório.

Note-se que esta proposta de intervenção complementa a Proposta M.

Proposta J – Criação de *Coffee stops*

Esta proposta consiste na disponibilização de café e chá em pequenos balcões denominados *coffee stops* espalhados pelos corredores e também na copa. Nestes balcões é necessário haver café, preferencialmente em cápsulas, chá em saquetas ou cápsulas, açúcar, adoçante, copos ou chávenas e colheres. Na eventualidade da Empresa Alfa não querer assumir esta despesa adicional, poderá apenas adquirir as máquinas e os colaboradores poderão levar as suas próprias cápsulas (desde que compatíveis com o modelo da máquina) e armazená-las no seu cacifo individual. Em alternativa, poderá ainda cobrar apenas o valor de custo por cada cápsula, dispensando-as numa *vending machine*. A ideia da disponibilização de café poderá ser extensível também a fruta, por exemplo. Algumas empresas disponibilizam aos seus colaboradores, todos os dias, peças de fruta variadas como maçãs, peras ou bananas.

O objetivo desta proposta traduz-se em espelhar a acessibilidade que existe em *home office* em tomar um café ou comer uma peça de fruta para o escritório com o intuito de aumentar o conforto e a produtividade no trabalho.

Proposta K – Criação de um *Power Nap Spot*

Criação de um espaço, por exemplo numa sala, com luzes reduzidas e insonorização equipada com sofás, *puffs*, espreguiçadeiras e almofadas para que os colaboradores

consigam descansar durante alguns minutos durante a sua hora de almoço ou pausa. Uma vez mais, o objetivo traduz-se em canalizar as vantagens do *home office* para o escritório tornando-o mais atrativo para os colaboradores. Desta forma é possível haver uma aproximação à otimização das pausas, identificada como um recurso em *home office* e aumentar o bem-estar e conforto dos colaboradores no escritório assim como a sua satisfação com o trabalho e produtividade.

Proposta L – Criação de uma sala de convívio e atividades individuais

Esta proposta trata a criação de uma sala de convívio dedicada a atividades de lazer no escritório onde os colaboradores têm à sua disposição sofás, uma mesa de matraquilhos, uma mesa de *ping-pong*, uma consola e poderiam considerar-se outros entretenimentos. A sala de convívio poderia também ser utilizada para dinâmicas como, por exemplo, um torneio de matraquilhos ou de FIFA (jogo de futebol disponível para várias consolas muito popular).

Ainda nesta sala (ou outra) mas num espaço mais calmo, criar um ambiente dedicado a atividades individuais. Será caracteristicamente mais silencioso, ao contrário da sala de convívio, equipado com mesas, cadeiras e sofás para que os colaboradores possam ler, pintar ou ver um episódio de uma série (com fones) durante a sua hora de refeição ou pausas.

Os principais objetivos desta proposta dizem respeito a atrair os colaboradores para o escritório possibilitando momentos de descontração e socialização durante as pausas, horas de refeição ou final do turno, recriando, no caso da sala para atividades individuais, o ambiente silencioso que é conseguido em casa.

Proposta M – Criação de um *Gym Spot*

Esta proposta traduz-se no aproveitamento de uma sala para a realização de exercício físico equipada com alguns materiais de ginásio como passadeiras, bicicletas, pesos, elásticos e tapetes de desporto. O *Gym Spot* pretende ser um local onde os colaboradores podem praticar exercício físico antes ou depois do trabalho assim como durante a sua hora de almoço ou pausas, trabalhando, uma vez mais, a otimização das pausas identificada como uma vantagem do *home office*. Em complemento, poderiam ser contratualizadas aulas com um profissional da área com uma frequência a definir pela Empresa Alfa, como aulas de pilates, yoga, bicicleta, zumba, etc.).

Esta proposta promove diretamente a realização de atividade física contribuindo para a saúde e bem-estar dos colaboradores. É de notar que a implementação desta proposta reforça a necessidade da implementação da proposta H.

5.2.2. Cenário 2: Modelo de trabalho híbrido

Fatores Sociais

Proposta N – Otimizar a Colaboração Assíncrona

Esta proposta diz respeito a promoção da colaboração assíncrona para a equipa deste projeto, à semelhança do que já acontece noutros projetos da empresa, permitindo que os colaboradores trabalhem em horários distintos, escolhendo e partilhando com os colegas os momentos em que estarão a trabalhar, garantindo as horas de trabalho de contrato. É necessário, contudo, garantir uma percentagem sobreposta de colaboradores em cada horário para não comprometer as necessidades do cliente, programar espaço para dar e receber *feedback* e combinar momentos síncronos para toda a equipa. Assim, cada equipa de projeto terá que garantir uma determinada percentagem de sobreposição de horário semanal, a partir da qual poderá escolher as restantes horas de trabalho.

O principal objetivo desta proposta é que a empresa possa beneficiar da máxima produtividade dos colaboradores nos seus picos de produtividade. Há colaboradores que são mais produtivos de manhã e outros à noite. Neste sentido e por forma a gerir a equipa num formato assíncrono, seria vantajoso desenvolver um sistema de identificação de percentagem de sobreposição (colaboradores síncronos) através de um algoritmo que permita a partilha de agendas de trabalho de cada colaborador. Esta ideia de negócio permitirá organizar atividades específicas tendo em conta o número de colaboradores disponíveis e forçar uma percentagem de sobreposição para as diferentes tarefas e exigências do dia-a-dia de trabalho utilizando códigos de cores para as diferentes percentagens de colaboradores síncronos ou assíncronos, em *home office* ou no escritório. Exemplificando a ideia e assumindo que a equipa teria apenas 10 colaboradores, se os 10 colaboradores trabalharem sincronamente o algoritmo acusa 100% de sobreposição (código de cor verde, por exemplo). Se 5 dos colaboradores estiverem a trabalhar naquele momento e 5 não, o algoritmo identifica 50% de sobreposição (código de cor vermelho, por exemplo, porque não é possível realizar a atividade de reunião de equipa com apenas 50% dos colaboradores). Assumindo que é necessário agendar uma reunião com toda a equipa, através deste sistema seria possível então identificar quando é que iria existir sobreposição de 100% ou forçar os colaboradores a ajustarem as agendas até ser possível realizar a atividade pretendida. É importante ressaltar que a ferramenta é alimentada através da agenda que os colaboradores partilham e é essencial garantir que a agenda está sempre atualizada. É importante também considerar as férias e ausências para a taxa de sobreposição. Através deste sistema, poderiam partir outras iniciativas de atrair os colaboradores para o escritório.

Dispositivos Organizacionais

Proposta O – Alterar a cultura de “*always on*”

Esta proposta diz respeito à alteração da cultura de “*always on*” por forma a promover um ambiente confortável para que colaboradores e *managers* façam pausas durante a jornada de trabalho. Esta proposta está também relacionada à proposta da colaboração assíncrona, no entanto, o principal objetivo é mesmo despreocupar os colaboradores e *managers* com o *status* de atividade (*away vs available*) adotando a gestão por objetivos e não o “*always on*”. Para garantir que a equipa se encontra recorrer-se-ia a *checkpoints* como marcar uma hora para todos os colaboradores estejam *online*, isto é, todos os dias às x horas estão todos *online*. Esta alteração de cultura, numa fase inicial, poderia ser conseguida através de comunicação interna nesse sentido.

Proposta P – Políticas de remuneração e reconhecimento ajustadas ao modelo híbrido

Esta proposta tem que ver com as políticas de reconhecimento e remuneração ajustadas a um modelo de trabalho híbrido, isto é, (re)desenhar políticas de remuneração e reconhecimento com base em meritocracia e objetivos atingidos, quer as pessoas estejam a trabalhar no escritório ou remotamente. As *guidelines* deverão ser os objetivos cumpridos e não a frequência com que os colaboradores vão ao escritório. Mitigar pensamentos como “O João (nome exemplificativo) é mais envolvido do que o António (nome exemplificativo) porque vem mais vezes ao escritório”. A posição da Empresa Alfa sobre este assunto deverá ser reforçada através de comunicação interna neste sentido para que os colaboradores percebam claramente que o seu envolvimento não é medido pelo número de vezes que visitam o escritório e que as oportunidades são partilhadas de forma igual para colaboradores que preferam estar mais vezes presencialmente ou mais vezes em *home office*.

Os objetivos desta proposta passam por promover um sistema igualitário para colaboradores remotos e presenciais com base no mérito e cumprimento de objetivos e aumentar a perceção de justiça e compromisso organizacional.

Proposta Q – Formação

Esta proposta consiste em recomendar formação nas matérias de Gestão de equipas híbridas (para a liderança), Gestão de fronteiras e do tempo (para todos os colaboradores) e Colaboração Assíncrona (para todos os colaboradores e lideranças afetos). A ministração destas formações pretende munir os formandos das competências necessárias a gerir equipas híbridas, gerir o tempo e separar a esfera pessoal e profissional e competências de colaboração assíncrona. No que concerne à formação de Gestão de equipas híbridas para a

liderança, o plano deve ter em consideração a gestão de oportunidades garantindo que toda a equipa tem a mesma informação quer esteja no escritório ou em formato remoto.

Sobre o método das formações sugere-se ainda a utilização de algo disruptivo que fomente a interação com as temáticas a abordar e não seja “só mais uma” formação para os colaboradores. Um exemplo de uma metodologia diferente é a *Lego Serious Play*. Para a Empresa Alfa considerar esta hipótese deverá procurar provedores certificados nesta metodologia conhecidos no mercado como Facilitadores da Metodologia *Lego Serious Play*.

Proposta R – 4 semanas remotas em qualquer parte do mundo

Esta proposta consiste em oferecer a possibilidade de realizar 4 semanas remotas em qualquer parte do mundo, ou seja, adotar uma política aplicável a todos os colaboradores que lhes permita trabalhar remotamente de qualquer parte do mundo num período máximo de 4 semanas anuais, seguidas ou interpoladas, sem necessidade de se deslocarem presencialmente ao escritório. Para isto, é necessário garantir as condições para trabalhar (ambiente físico, *internet*, VPN), comunicar as exceções de semanas e os países em que não é possível usufruir desta política, garantir que é possível trabalhar a partir dos países nativos de cada colaborador / *manager* da equipa. Desta forma, os colaboradores podem gerir situações familiares mais complicadas no seu país nativo ou preparar as férias, por exemplo. Estas semanas remotas devem ser marcadas num mapa para controlo. Os principais objetivos são aumentar os níveis de satisfação organizacional e promover uma melhor integração das esferas profissional e pessoal.

Note-se que esta política poderá fazer sentido também no primeiro cenário em que os colaboradores trabalham presencialmente 5 dias por semana à exceção destas 4 semanas.

Proposta S – *Friendly reminders* para fazer pausas

Esta proposta diz respeito a emitir *Friendly Reminders* para fazer pausas, isto é, quando os colaboradores estão em *home office*, emitir notificações espaçadas no tempo que os lembrem de fazer uma pausa, como por exemplo: “*It’s time to coffee / drink water*” ou “*You’ve been sitting for [x] hours, take this moment to stretch your legs*”. Quando os colaboradores estão no escritório estes lembretes podem ser mais personalizados ao contexto do escritório promovendo os novos espaços disponíveis (Propostas J, K, L e M) como por exemplo: “*You’ve been here for [x] hours. Do you want to relax and play ping-pong? Visit the entertainment room*”.

Para que tal aconteça é necessário desenvolver um sistema que emita estas notificações e também que perceba quando os colaboradores estão em *home office* ou no escritório. Assim, é necessário que faça o reconhecimento da localização (exemplo: quando está ligado à rede do escritório emitir *reminders* que fazem sentido no escritório e quando ligados a redes externas ou VPN desativar os *reminders* que só fazem sentido no escritório. O principal

objetivo é aumentar os níveis de *Mental Health* e atividade física dando resposta a exigências do *home office* assim como comunicar as novas possibilidades de pausas no escritório.

Contexto Físico

Proposta T – *Redesign* dos espaços colaborativos e individuais

Esta proposta trata o *redesign* dos espaços colaborativos no escritório, ou seja, adaptar os espaços de trabalho em equipa ao modelo de trabalho híbrido e torná-los mais confortáveis e eficazes. Assim, para que sirvam melhor o seu propósito, estes espaços devem sofrer alterações quanto ao seu *layout* para possibilitar uma melhor colaboração entre colaboradores remotos e presenciais. Será importante ainda, pensar em zonas dedicadas ao trabalho individual promovendo a concentração e o silêncio nesses ambientes para evitar que o ruído destabilize a produtividade ou interrupções de colegas em alturas não desejadas. Este ambiente não precisa de convergir numa sala fechada, pode assemelhar-se ao ambiente conseguido numa biblioteca.

A Empresa Alfa poderá basear-se naquilo que a Google e Microsoft propõem como descrito na Revisão de Literatura e conciliar também os *upgrades* ao material de escritório contemplados na Proposta F, mas também, para melhor aproximação às necessidades dos colaboradores, recolher os seus *inputs* para as alterações.

Os principais objetivos prendem-se com garantir a eficiência do trabalho num modelo híbrido e a ergonomia dos colaboradores.

Tecnologia

Proposta U – Reforçar a VPN

Esta proposta sugere melhorar o desempenho da VPN, garantindo o seu funcionamento tanto em Portugal como nos países da política das 4 semanas remotas em qualquer parte do mundo (Proposta T) zelando pela segurança da informação.

O objetivo desta proposta é assegurar que os colaboradores remotos conseguem realizar o seu trabalho sem falhas em *home office* ou durante o usufruto das suas semanas remotas em qualquer parte do mundo.

Fatores Sociais

Proposta V – Criação de uma “Administração de condomínio”

A primeira proposta extra remete para a criação de uma “Administração de Condomínio” que seria responsável pela gestão das casas partilhadas e gestão de sugestões e reclamações nessa matéria. Para isso seria necessário contratar dois profissionais dedicados a este projeto

ou recorrer a *outsourcing* correndo os riscos de despersonalização e desvinculação organizacional.

O principal objetivo desta proposta é libertar os *managers* dos problemas de gestão das casas partilhadas e aumentar a perceção de suporte organizacional junto dos colaboradores que vivem em casas partilhadas fornecidas pela empresa.

Dispositivos Organizacionais

Proposta W – Criação da *Intranet* da Empresa Alfa

Criação de um local *online*, acessível a todos os colaboradores da Empresa Alfa, que reúne conteúdo transversal a toda a organização e que serve para difundir informação, garantindo que a mesma chega de igual forma a todos os colaboradores. Desta forma, independentemente da equipa, projeto a que pertencem e ferramentas de comunicação que utilizam nesses projetos, os colaboradores têm a mesma informação disponibilizada e concentrada num só local.

Proposta X - Formação sobre Gestão por objetivos

Esta terceira proposta extra parte da impossibilidade descrita em cumprir os objetivos dentro do tempo do turno e por isso, a solução aconselhada é ministrar formação sobre Gestão por objetivos aos *managers* por forma a dotá-los das competências necessárias à adoção desta estratégia de negócio. É necessário considerar para a formação a revisão da metodologia SMART que defende que os objetivos devem ser específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes e temporais. Assim, os objetivos visam evitar horas extra, zelar pela saúde e bem-estar dos colaboradores e permitir um equilíbrio saudável entre a vida pessoal e profissional.

Proposta Y – Criação da política *No meetings Friday*

Esta proposta surge em seguimento da anterior e consiste em bloquear as agendas dos colaboradores à sexta-feira à tarde permitindo que estes se foquem nas suas tarefas de trabalho para que não se estendam para as suas folgas ajudando no cumprimento de objetivos. Para os colaboradores que trabalham de domingo a quinta-feira, a política ajustar-se-ia para *No meetings Thursday*, ou seja, bloquear as agendas dos colaboradores às quintas-feiras à tarde.

Proposta Z – Redesenhar a Política de integração aos colaboradores expatriados

A última proposta extra diz respeito a redesenhar a política de integração dos colaboradores expatriados reavaliando a integração que lhes é providenciada e implementar um novo plano de integração e socialização a estes colaboradores. Seria útil, em linha com esta ideia,

disponibilizar informações sobre transportes e percurso casa-trabalho, fornecer um guia rápido com algumas frases em português que possam ser utilizadas no dia-a-dia, principais supermercados, centros de saúde, escolas, etc.

Para facilitar a integração destes colaboradores poderia ainda incluir-se na política de integração aos colaboradores expatriados, um programa de apadrinhamento onde a cada colaborador expatriado seria atribuído um “padrinho” ou “madrinha” (voluntários). É de notar que este programa se distancia de um programa de *coaching* ou *mentoring* visto que o principal intuito é trabalhar aspetos de conhecimento ou adaptação à cultura portuguesa e não trilhar um caminho de desenvolvimento de carreira.

Os principais objetivos são aumentar os níveis de satisfação, de compromisso organizacional e aumentar os níveis de saúde mental dos colaboradores expatriados garantindo a sua melhor adaptação possível a Portugal.

6. Discussão e conclusões

O futuro do trabalho será sempre um tema em constante atualização devido ao carácter dinâmico do mercado. A pandemia Covid-19 despertou a realidade do *home office* e de um modelo de trabalho híbrido. A definição de híbrido será diferente para cada realidade organizacional podendo variar no número de dias dedicado a trabalho remoto ou presencial, na divisão entre manhãs e tardes remotas ou presenciais, em semanas alternadas entre os dois registos, entre outros. As possibilidades do trabalho remoto poderão assumir-se também diferentes de organização para organização podendo ser decisivas para um colaborador que privilegie maior liberdade geográfica por exemplo, isto é, nos dias / semanas que o colaborador trabalhe remotamente, fazê-lo a partir de um país diferente ao do escritório a que pertence. O mesmo se aplica para as condições no escritório, ou seja, é necessário trabalhar a experiência do colaborador no escritório por forma a aumentar a sua satisfação com o local de trabalho.

O presente projeto procurou aprofundar o conhecimento relativo a modelos de trabalho presenciais, remotos e híbridos explorando as suas vantagens e desvantagens com o intuito de perceber as motivações dos colaboradores a preferirem um modelo a outro. É de notar que não existe abundância de literatura sobre modelos híbridos de trabalho, talvez por ser um tema relativamente recente. As práticas de várias organizações nesta matéria foram também apresentadas a título de exemplo, por forma a providenciar conhecimento sobre as diferentes práticas adotadas no mundo empresarial.

Mais concretamente, o objetivo orientador deste projeto foi munir a Empresa Alfa de informação direcionada a este assunto, bem como de propostas que poderá aplicar para cada um dos cenários possíveis. Para isso, foram realizados cinco *focus group*, envolvendo 27 colaboradores, e disseminado um questionário ao qual responderam 118 colaboradores. Teria sido vantajoso para o estudo ter conseguido mais colaboradores da equipa a responder ao questionário por forma a haver uma melhor representatividade da mesma.

De acordo com os resultados obtidos nos *focus group*, a maioria dos colaboradores não está satisfeita com a possibilidade de regressar ao escritório num regime 100% presencial, tendo preferência por um modelo híbrido. Os principais argumentos que justificam esta preferência resumem-se às vantagens do *home office* como são exemplo o conforto conseguido em casa ou a melhoria da gestão de tempo. Contudo, importa salientar que o *home office* não pode ser uma alavanca para o presentismo, i. e., “o ato de comparecer fisicamente no local de trabalho, não se encontrando, no entanto, nas condições de saúde, físicas e/ou psicológicas, necessárias ao normal desempenho da sua atividade laboral” (Ferreira, 2019). Como o local de trabalho, no modelo *home office*, é em casa, os colaboradores mesmo doentes serão tentados a trabalhar na mesma. Neste sentido, a

Empresa Alfa e todas as organizações que pratiquem o *home office* deverão estar consciencializados desta tendência para que possam travá-la e garantir a saúde e bem-estar dos seus colaboradores.

Para uma pequena parte dos colaboradores que participaram nos *focus group*, regressar ao escritório a 100% parece ser a única forma de combater maus hábitos criados durante o confinamento como saltar pausas ou não respeitar os períodos de descanso, admitindo assim, uma maior separação entre as esferas pessoal e profissional.

Conclui-se que ainda há um longo caminho a percorrer no que respeita a modelos de trabalho, experiência do colaborador no escritório e flexibilidade no trabalho. Parece ter-se entranhado a ideia de que ir ao escritório tem de ser para realizar algo que não é possível realizar remotamente e por isso, as organizações são desafiadas a manter os seus colaboradores satisfeitos e comprometidos. Foi nesta lógica e tendo em conta os resultados obtidos nos *focus group* e questionário que foram pensadas as propostas de intervenção apresentadas. Contudo, as propostas não respondem a todos os problemas levantados nos resultados, como é o caso da insatisfação dos colaboradores para com a política de privacidade que os obriga a deixar o telemóvel no cacifo quando visitam o escritório. Este é claramente um tema que necessita de ser trabalhado para não comprometer a satisfação dos colaboradores com o emprego, uma vez que estes não compreendem a sua aplicação principalmente quando a comparam com o *home office*, que não os impedia de ter o telemóvel com eles enquanto estavam a trabalhar. No que respeita às propostas da dimensão Contexto Físico, que implicam alterações às instalações da Empresa Alfa, poderiam ter sido mais específicas se tivesse surgido a oportunidade de as visitar, mas tal não foi possível por incompatibilidade de agendas. Algumas das propostas acabaram por coincidir com mudanças que a Empresa Alfa desenvolveu em simultâneo com a realização do presente projeto.

Por fim, torna-se importante referir que o objetivo final das propostas de intervenção é o seu desenvolvimento e implementação. Uma vez que as mesmas respondem diretamente ao contexto da Empresa Alfa, considerando os possíveis cenários do futuro da equipa do projeto com a Empresa Beta em termos de modelo de trabalho, poderão também ter aplicabilidade para a Empresa Beta e restantes equipas da Empresa Alfa. Neste sentido, as propostas de intervenção foram apresentadas à equipa do departamento de *well being* da Empresa Alfa numa reunião virtual suportada pelos *slides* presentes no Anexo O. Após a apresentação o *feedback* apresentado no Anexo P foi obtido através de e-mail, relevando a potencialidade das propostas de intervenção para enriquecimento da cultura organizacional da Empresa Alfa.

(Página intencionalmente em branco)

(Página intencionalmente em branco)

Referências Bibliográficas

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bozeman, D. P., & Perrewé, P. L. (2001). The effect of item content overlap on organizational commitment questionnaire-Turnover Cognitions relationships. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 161–173. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.161>
- Chafi, M. B., Hultberg, A., & Yams, N. B. (2021). *Post-Pandemic Office Work: Perceived Challenges and Opportunities for a Sustainable Work Environment*. 1–20.
- Delfino, G. F., & van der Kolk, B. (2021). Remote working, management control changes and employee responses during the COVID-19 crisis. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 34(6), 1376–1387. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-06-2020-4657>
- Deloitte. (2021). Humanizar o Futuro do Trabalho: A reinvenção do trabalho no pós-pandemia. <https://www2.deloitte.com/pt/pt/hot-topics/Humanizar-o-Futuro-do-Trabalho.html>
- Diário da República. (2009). Código do Trabalho Lei n.º 7 / 2009 - Diário da República n.º 30 / 2009 , Série I de 2009-02-12 (pp. 1–167). https://dre.pt/web/guest/legislacao-consolidada/-/lc/75194475/201608230300/73439789/exportPdf/normal/1/cacheLevelPage?_LegislacaoConsolidada_WAR_drefrontofficeportlet_rp=diploma
- Executive Digest. (2021). *Teletrabalho veio mesmo para ficar? Apple quer colaboradores de volta ao escritório*. <https://executivedigest.sapo.pt/teletrabalho-veio-mesmo-para-ficar-apple-quer-colaboradores-de-volta-ao-escritorio/>
- Fairweather. (1999). Fairweather1999_Article_SurveillancelnEmploymentTheCas. *Journal of Business Ethics* 22: 39–49, 39–49.
- Ferreira, J. (2022). *KPMG Portugal avança para regime híbrido em abril. Vai experimentar este modelo durante seis meses*. <https://eco.sapo.pt/2022/04/01/kpmg-portugal-avanca-para-regime-hibrido-em-abril-vai-experimentar-este-modelo-durante-seis-meses/>
- Ferreira, N. J. (2019). *Presentismo em Portugal: Impacto do contexto laboral e das características pessoais* [Dissertação de mestrado, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório Iscte. <http://hdl.handle.net/10071/20481>

- Fontanella, B. J. B., Ricas, J., & Turato, E. R. (2008). Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. *Cadernos de Saúde Pública*, 24(1), 17–27. <https://doi.org/10.1590/s0102-311x2008000100003>
- Gomez S, M. C. (2004). Incorporacion de la mujer al mercado laboral. *Business School*, 3, 49.
- Grant, Christine A., Wallace, L. M., & Spurgeon, P. C. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations*, 35(5), 527–546. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2012-0059>
- Grant, Christine Anne, Wallace, L. M., Spurgeon, P. C., Tramontano, C., & Charalampous, M. (2019). Construction and initial validation of the E-Work Life Scale to measure remote e-working. *Employee Relations*, 41(1), 16–33. <https://doi.org/10.1108/ER-09-2017-0229>
- Harrington, S. J., & Ruppel, C. P. (1999). Telecommuting: A test of trust, competing values, and relative advantage. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 42(4), 223–239. <https://doi.org/10.1109/47.807960>
- Ipsen, C., van Veldhoven, M., Kirchner, K., & Hansen, J. P. (2021). Six key advantages and disadvantages of working from home in europe during covid-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4). <https://doi.org/10.3390/ijerph18041826>
- Kallio, H., Pietilä, A. M., Johnson, M., & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of Advanced Nursing*, 72(12), 2954–2965. <https://doi.org/10.1111/jan.13031>
- King, N. (2014). *What is Template Analysis? - University of Huddersfield*. <https://research.hud.ac.uk/research-subjects/human-health/template-analysis/what-is-template-analysis/>
- Larguesa, A. (2020). *Metade dos portugueses só quer ir ao escritório dois ou três dias por semana*. <https://www.jornaldenegocios.pt/economia/emprego/detalhe/metade-dos-portugueses-so-quer-ir-ao-escritorio-dois-ou-tres-dias-por-semana>

- Leeds, B. (2007). Trusting Remote Workers. In Brennan, L. & Johnson, V. *Computer-Mediated Relationships and Trust: Managerial and Organizational Effects* (pp.89-99). Kristin Klinger.
- Lei n.º 7/2009, Diário da República n.º 30/2009, Série I de 2009-02-12. <https://dre.pt/dre/detalhe/lei/7-2009-602073>
- Link to Leaders. (2020). *Portugueses gostavam de trabalhar dois dias em casa e três no escritório*. <https://linktoleaders.com/portugueses-gostavam-de-trabalhar-dois-dias-em-casa-e-tres-no-escritorio/>
- Loch, C., Sting, F., Bauer, N., & Mauermann, H. (2010). How BMW Is Defusing the Demographic Time Bomb. *Harvard Business Review*, March 2010, 99–102. <https://oalibrary.org/papers2/304427e7-b974-4b43-99a5-928873c4ce92/>
- Maier, C., Owusu-ansah, S., Azasoo, J. Q., Adu, I. N., Rajput, N., Gupta, M., Kesharwani, S., Chhabra, N., Ralli, N., Ahmad, U. N. U., Amin, S. M., Califf, C. B., Giovanni, K. De, Catania, G., Clute, R., & Westermann, T. (2011). Global Journal of Enterprise Information System Impact of Technostress in Enhancing Human Productivity: An Econometric Study. *Building*, 6(August), 266–271. <https://doi.org/10.1007/978-981-10-3851-8>
- Martins, A. (2021). *Entrevista a Andreia Rangel, Deloitte: Humanizar a experiência de trabalho*. <https://hrportugal.sapo.pt/entrevista-a-andreia-rangel-deloitte-humanizar-a-experiencia-de-trabalho/>
- Mathieu, J. E., Luciano, M. M., D’Innocenzo, L., Klock, E. A., & LePine, J. A. (2020). The Development and Construct Validity of a Team Processes Survey Measure. *Organizational Research Methods*, 23(3), 399–431. <https://doi.org/10.1177/1094428119840801>
- Morgan, R. E. (2004). Teleworking: An assessment of the benefits and challenges. *European Business Review*, 16(4), 344–357. <https://doi.org/10.1108/09555340410699613>
- Nascimento, G. & Pereira, A. (2015). A gestão e avaliação de desempenho. In Ferreira, A. I., Martinez, L. F., Nunes, F. G. & Duarte, H. *Gestão de Recursos Humanos para Gestores* (pp.255-263). Lisboa: RH Editora.

- Negulescu, O. H., & Doval, E. (2021). Ergonomic and time management in remote working from home. *ACTA TECHNICA NAPOCENSIS - Series: APPLIED MATHEMATICS, MECHANICS, and ENGINEERING*, 64(1-S1).
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., & McMurrian, R. (1996). Development and validation of Work-Family Conflict and Family-Work Conflict scales. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 400–410. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.4.400>
- Nilles, J. M. (1997). Telework: Enabling distributed organizations: Implications for it managers. *Information Systems Management*, 14(4), 7–14. <https://doi.org/10.1080/10580539708907069>
- NOS (s.d.) *Regresso ao Escritório - Guia Prático*. https://www.nos.pt/empresas/novas-r rotinas/Documents/GuiasPraticos/Guia_Pratico_Empresas_Regresso_ao_Escritorio.pdf?LPTrabalho
- O'Neill, T. A., Hambley, L. A., & Chatellier, G. S. (2014). Cyberslacking, engagement, and personality in distributed work environments. *Computers in Human Behavior*, 40, 152–160. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.08.005>
- Pichai, S. (2021). *A hybrid approach to work*. <https://blog.google/inside-google/life-at-google/hybrid-approach-work/>
- Podsakoff, P. M., Alzoraiki, M., Ab. Rahman, O. bin, & Mutalib, M. A. (2018). The Effect of the Dimensions of Transformational Leadership on the Teachers' Performance in the Yemeni Public Schools. *European Scientific Journal*, ESJ, 14(25), 322. <https://doi.org/10.19044/esj.2018.v14n25p322>
- Pplware (2020). *2 dias em teletrabalho e 3 no escritório! Os portugueses querem assim?* <https://pplware.sapo.pt/internet/2-dias-em-teletrabalho-e-3-no-escritorio-e-isto-que-os-portugueses-querem/>
- Pulso Europe Portugal (s. d.) *EAP – Programa de Apoio a Colaboradores*. <https://pulso-europe.pt/>
- PwC. (2021). *Repensar a estratégia para o futuro do trabalho e do escritório*. <https://www.pwc.pt/pt/temas-actuais/futuro-do-trabalho-e-do-escritorio/pwc-future-of-work-2021.pdf>

- Quintanilha, T. L. (2021). *Teletrabalho: Contributos para uma sistematização teórica*: Vol. CIES e-Wor (N.o 233/2021).
- Rabiee, F. (2004). Focus-group interview and data analysis. *Proceedings of the Nutrition Society*, 63(4), 655–660. <https://doi.org/10.1079/pns2004399>
- RAND Corporation (s.d.) *Mental Health Inventory Survey*. https://www.rand.org/health-care/surveys_tools/mos/mental-health.html
- República Portuguesa. (2021). *Livro Verde sobre o Futuro do Trabalho*. <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/comunicacao/documento?i=livro-verde-sobre-o-futuro-do-trabalho>
- Robertson, P. J., Roberts, D. R., & Porras, J. I. (1993). Dynamics of Planned Organizational Change: Assessing Empirical Support For A Theoretical Model. *Academy of Management Journal*, 36(3), 619–634. <https://doi.org/10.5465/256595>
- Sabath, R. E. (1997). Review of Management Consulting, A Guide to the Profession, by M. Kubr. *Journal of Marketing Research*, 14(3), 422–422. <https://doi.org/10.2307/3150794>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of Work Engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Sewell, G., & Taskin, L. (2015). Out of Sight, Out of Mind in a New World of Work? Autonomy, Control, and Spatiotemporal Scaling in Telework. *Organization Studies*, 36(11), 1507–1529. <https://doi.org/10.1177/0170840615593587>
- Stinglhamber, F., Caesens, G., Clark, L., & Eisenberger, R. (2016). Perceived organizational support. *Handbook of Employee Commitment*, 71(3), 333–345. <https://doi.org/10.4337/9781784711740.00037>
- Teixeira, R., & Nascimento, I. (2011). Conciliação trabalho-família: Contribuições de medidas adotadas por organizações portuguesas. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 12(2), 215–225.
- Teleoacă Vartolomei, B. O. (2020). Considerations Regarding Work from Home and Telework. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 14(1). <https://doi.org/10.2478/picbe-2020-0115>

- Van Veldhoven, M., & Broersen, S. (2003). Measurement quality and validity of the “Need for Recovery scale.” *Occupational and Environmental Medicine*, 60(SUPPL. 1), 2–9. https://doi.org/10.1136/oem.60.suppl_1.i3
- Voegtlin, C., & Greenwood, M. (2016). Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis. *Human Resource Management Review*, 26(3), 181–197. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.12.003>
- Wilkinson, S. (1998). focus group methodology: A review. *International Journal of Social Research Methodology*, 1(3), 181–203. <https://doi.org/10.1080/13645579.1998.10846874>
- Yiing, L. H., & Ahmad, K. Z. Bin. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership and Organization Development Journal*, 30(1), 53–86. <https://doi.org/10.1108/01437730910927106>

(Página intencionalmente em branco)

(Página intencionalmente em branco)

Anexos

Anexo A - Espaços inaugurados pela Google



Figure 1 - Camp Charleston



Figure 2 - Team Pods



Figure 3 - Campfire



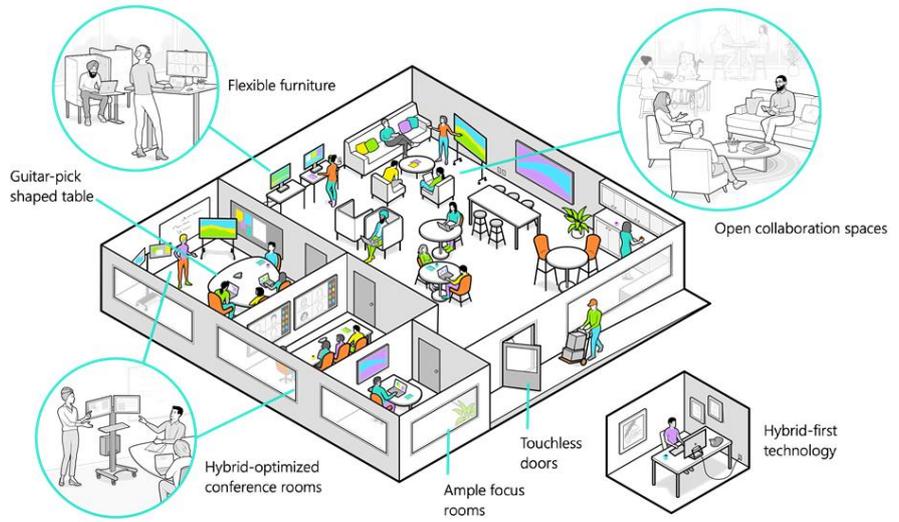
Slide 1 How to Hybrid: Presentation Slides - Microsoft



Slide 2 How to Hybrid: Presentation Slides - Microsoft



Designing Your On-site Experience



WorkLab | How to Hybrid

Slide 3 How to Hybrid: Presentation Slides - Microsoft



The Right Tech for the Right Room



Focus room: Bring your own device, or 1 display; 1 integrated camera / speaker / mic.



Open collaboration space: 1 Surface Hub 2S



Enhanced meeting room: 1 ultra-wide projector; 1 integrated camera / speaker / mic; 1 Surface Hub 2S



Small conference room: 2 displays; 1 integrated camera / speaker / mic; 1 content camera



Medium conference room: 2 displays; 1 camera, 1 content camera; 2 speakers, mics



Large conference room: 1 4K projector; 1 camera, ceiling-mounted speakers, and mic; 1 Surface Hub 2S, or 1 content camera

WorkLab | How to Hybrid

Slide 4 How to Hybrid: Presentation Slides - Microsoft



Unlock Asynchronous Collaboration

Same time, different place? Or different time, same place? Help your people work seamlessly across time and space.

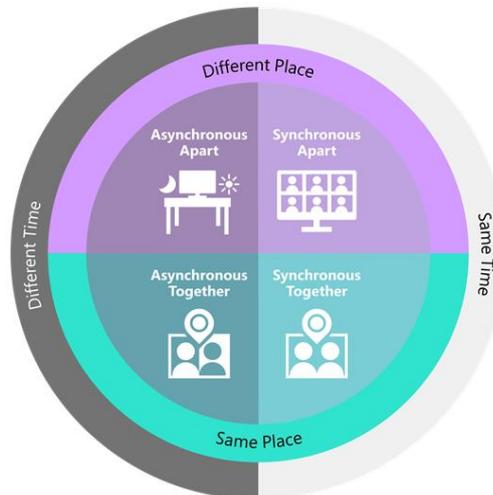
[Read the Guide](#)



Slide 5 How to Hybrid: Presentation Slides - Microsoft



The Four Modes of Hybrid Work



WorkLab | How to Hybrid

Slide 6 How to Hybrid: Presentation Slides - Microsoft



Regain Work-Life Balance in the Age of Hybrid

Create a flexible culture where people don't have to be "always on." Help your employees reclaim their time and focus on the tasks that matter most.

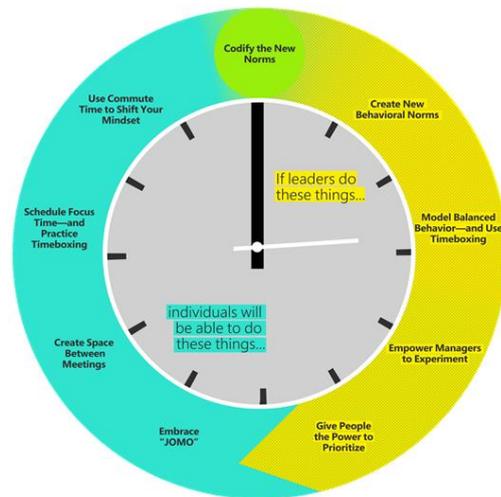


[Read the Guide](#)

Slide 7 How to Hybrid: Presentation Slides - Microsoft



Reclaim Time to Restore Work-Life Balance



WorkLab | How to Hybrid

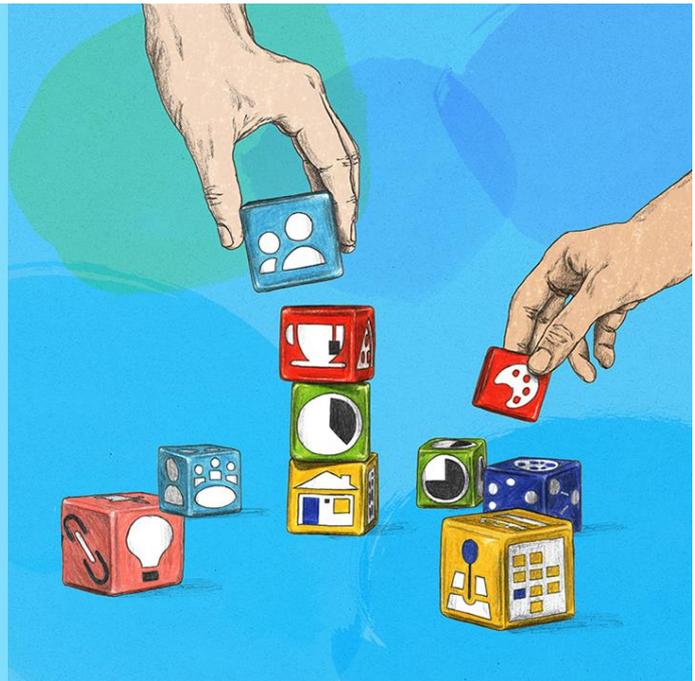
Slide 8 How to Hybrid: Presentation Slides - Microsoft



Get Hybrid Meetings Right

Who needs to be there in person? Who can catch up later? Here are five types of hybrid meetings—and how to make every one count.

[Read the Guide](#)



Slide 9 How to Hybrid: Presentation Slides - Microsoft



Five Types of Hybrid Meetings

	Brainstorm	Discuss & Decide	Design & Create	1:1 Connect	Team Building & Bonding
Prioritize In-person?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Hybrid Work Modes	 Sync / Async	 Sync / Async	 Sync / Async	 Sync	 Sync
Collaboration Experiences	 Open collaboration space	 Medium conference room	 Open collaboration space	 Focus room	 Open collaboration space
	 Enhanced meeting room	 Large conference room	 Focus room	 Small conference room	 Enhanced meeting room

WorkLab | How to Hybrid

Slide 10 How to Hybrid: Presentation Slides - Microsoft

Read the WorkLab Guides



[Make In-person Time Count](#)



[Unlock Asynchronous Collaboration](#)



[Regain Work-Life Balance in the Age of Hybrid](#)



[Get Hybrid Meetings Right](#)

WorkLab | **How to Hybrid**

Slide 11 How to Hybrid: Presentation Slides - Microsoft

Hiperligações para os guias da Microsoft:

[How to Make In-Person Time Count](#)

[How to Unlock Asynchronous Collaboration](#)

[How to Regain Work-Life Balance in the Age of Hybrid](#)

[How to Get Hybrid Meetings Right](#)

Anexo C - Questionário

Informed Consent

This questionnaire is part of a project carried out between Teleperformance and three students from ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa who are working on their master's thesis. It focuses on the themes of Remote Working, Basic Needs and Parental Burnout.

The study is being carried out by the students Joana Alves (jfaas@iscte-iul.pt), Carolina Gonçalves (csgss@iscte-iul.pt) and Filipa Rente (fgres@iscte-iul.pt), who you may contact if you have any doubts or need to share something.

It is estimated that it will take around 15 minutes to complete the questionnaire and you should pay attention to the response scale for each question.

This study was prepared in accordance with the guidelines of the Ethics Committee of ISCTE. There are no significant expected risks associated with participation in the study.

Although you may not directly benefit from participating in the study, your answers will contribute to the development of interventions on the work model and work-life balance.

Participation in this study is strictly voluntary: you may choose to participate or not. If you choose to participate, you may discontinue participation at any time without having to provide any justification. Besides being voluntary, participation is also anonymous and confidential. The data is intended solely for the development of the intervention and reporting through publications and/or scientific communications, and no answers will be analysed or reported individually, nor will any of the participants be identified.

By advancing to the questions, you are accepting to participate in this study.

Group 1. Work-Family + Family-Work

Please respond with the option that best describes your situation.

	Strongly Disagree	Disagree	Somewhat Disagree	Neutral	Somewhat Agree	Agree	Strongly Agree
1. The amount of time my job takes up makes it difficult to fulfill family responsibilities.	<input type="radio"/>						
2. Things I want to do at home do not get done because of the demands my job puts on me.	<input type="radio"/>						
3. Due to work-related duties, I have to make changes to my plans for family activities.	<input type="radio"/>						

Please respond with the option that best describes your situation.

	Strongly Disagree	Disagree	Somewhat Disagree	Neutral	Somewhat Agree	Agree	Strongly Agree
1. Things I want to do at work don't get done because of the demands of my family or spouse/partner.	<input type="radio"/>						
2. My home life interferes with my responsibilities at work such as getting to work on time, accomplishing daily tasks, and working overtime.	<input type="radio"/>						
3. Family-related strain interferes with my ability to perform job-related duties.	<input type="radio"/>						

Group 2. Engagement

Please respond with the option that best describes how you feel about your job.

	Never	Almost Never (A few times a year or less)	Rarely (Once a month or less)	Sometimes (A few times a month)	Often (Once a week)	Very Often (A few times a week)	Always (Every day)
1. At my work, I feel bursting with energy.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. At my job, I feel strong and vigorous.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. I am enthusiastic about my job.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. When I am working, I forget everything else around me.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. My job inspires me.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. When I get up in the morning, I feel like going to work.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. I feel happy when I am working intensely.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. I am proud of the work that I do.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. I get carried away when I am working.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Group 3. Turnover Cognitions

Please respond with the option that best describes your situation.

	Strongly Disagree	Disagree	I Do Not Agree Nor Disagree	Agree	Strongly Agree
1. I will probably look for a new job in the near future.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. At the present time, I am actively searching for another job in a different organization.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. I do not intend to quit my job.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

https://iscteul.co1.qualtrics.com/Q/EditSection/Blocks/Ajax/GetSurveyPrintPreview?ContextSurveyID=SV_6o5GEPTqvTLlopU&ContextLibraryID... 1/7

	Strongly Disagree	Disagree	I Do Not Agree Nor Disagree	Agree	Strongly Agree
4. It is unlikely that I will actively look for a different organization to work for in the next year.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. I am not thinking about quitting my job at the present time.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Group 4. Transformational Leadership

Now please think about your manager and indicate to what extent you agree with the following statements:

	Strongly Disagree	Disagree	I Do Not Agree Nor Disagree	Agree	Strongly Agree
1. Has a clear understanding of where we are going.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Is able to get others committed to his/her dream.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Inspires others with his/her plans for the future.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Is always seeking new opportunities for the organization.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Paints an interesting picture of the future for our group.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Please continue to think about your manager and indicate how much you agree with the following statements:

	Strongly Disagree	Disagree	I Do Not Agree Nor Disagree	Agree	Strongly Agree
1. Behaves in a manner thoughtful of my personal needs.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Acts without considering my feelings.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Treats me without considering my personal feelings.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Please continue to think about your manager and indicate how much you agree with the following statements:

	Strongly Disagree	Disagree	I Do Not Agree Nor Disagree	Agree	Strongly Agree
1. Challenges me to think about old problems in new ways.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Has stimulated me to rethink the way I do things.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Asks questions that prompt me to think.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Has ideas that have challenged me to reexamine some basic assumptions about my work.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Group 5. Need for Recovery

Please think about how you feel after a day of work.

	Never	Sometimes	Frequently	Always
1. I find it difficult to relax at the end of a working day.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. By the end of the working day, I feel really worn out.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Because of my job, at the end of the working day I feel rather exhausted.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. After the evening meal, I generally feel in good shape.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. In general, I only start to feel relaxed on the second non-working day.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. I find it difficult to concentrate in my free time after work.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. I cannot really show any interest in other people when I get home after work.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Generally, I need more than an hour before I feel completely recuperated after work.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. When I get home from work, I need to be left in peace for a while.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Often, after a day's work I feel so tired that I cannot get involved in other activities.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. During the last part of the working day, a feeling of tiredness prevents me from doing my work as well as I normally would.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Group 6. Team Processes

Now, focus on the way your team works. To what extent does our team actively work to ...

	Not At All	Very Little	To Some Extent	To a Great Extent	To a very great Extent
1. Identify the key challenges that we expect to face?	<input type="radio"/>				
2. Ensure that everyone on our team clearly understands our goals?	<input type="radio"/>				
3. Develop an overall strategy to guide our team activities?	<input type="radio"/>				
4. Seek timely feedback from stakeholders (e.g., customers, top management, other organizational units) about how well we are meeting our goals?	<input type="radio"/>				

	Not At All	Very Little	To Some Extent	To a Great Extent	To a very great Extent
5. Monitor important aspects of our work environment (e.g., inventories, equipment and process operations, information flows)?	<input type="radio"/>				
6. Assist each other when help is needed?	<input type="radio"/>				
7. Coordinate our activities with one another?	<input type="radio"/>				
8. Deal with personal conflicts in fair and equitable ways?	<input type="radio"/>				
9. Encourage each other to perform our very best?	<input type="radio"/>				
10. Keep a good emotional balance in the team?	<input type="radio"/>				

Group 7. Technostress

Now consider for a moment the impact of technology on your work.

	Strongly Disagree	Disagree	I Slightly Disagree	I Slightly Agree	Agree	Strongly Agree
1. I am forced by technology to do more work than I can handle.	<input type="radio"/>					
2. I am forced by technology to work with very tight time schedules.	<input type="radio"/>					
3. I am forced to change my habits to adapt to new technologies.	<input type="radio"/>					
4. I have a higher workload because of increased complexity of technology.	<input type="radio"/>					
5. I have to be always available due to technology.	<input type="radio"/>					
6. I have to sacrifice time to keep current on new technologies	<input type="radio"/>					
7. I feel my personal life is being invaded by technology.	<input type="radio"/>					
8. I do not know enough about technology to handle it satisfactorily.	<input type="radio"/>					
9. I need a long time to understand and use new technologies.	<input type="radio"/>					
10. I do not find enough time to study and upgrade my technology skills.	<input type="radio"/>					
11. I find others know more about technology than I do.	<input type="radio"/>					
12. I often find it too complex for me to understand and use new technology.	<input type="radio"/>					

Group 10. Mental Health

Thinking about the home office period, please, answer the following questions.

	Never	Almost never	Sometimes	Fairly often	Very often	Always
1. How often did you feel there were people you were close to?	<input type="radio"/>					
2. How often have you felt like crying?	<input type="radio"/>					
3. How often did you find yourself having difficulty trying to calm down?	<input type="radio"/>					
4. How often did you feel isolated from others?	<input type="radio"/>					
5. How often did you feel moody or brooded about things?	<input type="radio"/>					
6. How often did you feel a happy person?	<input type="radio"/>					

Please, continue to think about the home office period, and answer the following questions.

	None of the time	A little of the time	Some of the time	A good bit of the time	Most of the time	All of the time
1. How much of the time has your daily life been full of things that were interesting to you?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. How much of the time have you felt loved and wanted?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. How much of the time have you felt tense or "high-strung"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. How much of the time have you felt calm and peaceful?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. How much of the time have you felt so down in the dumps that nothing could cheer you up?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. How much of the time have you felt restless, fidgety, or impatient?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Group 11. Validation if the respondent has children

Do you have children?

- No
- Yes

How many children do you have?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5 or more

Group 16. Demographic data

Sex

- Female
- Male
- Prefer not to answer

Age range

- 18 years old to 24 years old
- 25 years old to 34 years old
- 35 years old to 44 years old
- 45 years old to 54 years old
- More than 54 years old

Marital status

- Single
- Married
- Divorced / Separated
- Widowed

Nationality

- Albanian
- Algerian
- American
- Andorran
- Angolan
- Anguillian
- Argentine
- Armenian
- Australian

Education level

- Basic education
- High school
- Bachelor's degree
- Postgraduate
- Master's degree
- Doctorate

Seniority in the company

- 0 - 1 year
- 1 - 3 years
- 3 - 5 years
- 5 - 10 years
- 10 years or more

https://iscteiuil.co1.qualtrics.com/Q/EditSection/Blocks/Ajax/GetSurveyPrintPreview?ContextSurveyID=SV_6o5GEPTqvTLlopU&ContextLibraryID... 7/7

Notas: foram omitidas do questionário apresentado todas as questões referentes a outras variáveis não utilizadas no presente documento; o questionário foi desenvolvido em inglês por ser o idioma comum a todos os colaboradores da equipa do projeto.

Anexo D - Guião dos *focus group*

Good morning / Good afternoon.

My name is Joana Alves and I'm a student of the Master's in Human Resources Management and Organizational Consultancy at Iscte Business School.

I would like to thank you in advance for your presence and collaboration for this focus group. The focus group is expected to have a maximum duration of 1 hour.

I am currently developing my master thesis in partnership with Empresa Alfa (company name) and we are developing a project that deals with the return to the office in a post-pandemic period. This moment is intended to support this study and help us understand what the working model of the future will be, and which one best meets the needs of the company, but also the needs of the employees.

In order to make a correct analysis of what will be said in the focus group and to avoid possible loss of information, I would like to have your consent to audio record the focus group. I will guarantee your anonymity, never mentioning your names under any circumstances, and all the aspects you mention will be confidential and used exclusively for the purpose of this study.

Do you have any doubts or questions?

Question 1: Please briefly describe the main activities and tasks you carry out during your working day (brief description of the work routine).

Question 2: In general terms how do you feel about the current working model? (What do you consider to be the advantages and/or disadvantages of it?)

Question 3: Would you change anything in the articulation between your personal and professional life with the current working model? (How would it be ideally/ Work-family)?

Question 4: What are the thoughts that come to your mind when you think of returning to the office?

Question 5: The pandemic has brought with it the need to take some safety measures when we think about meeting with people in person. Are you afraid to go back to the office because it might represent a risk of spreading the virus? To what extent? (What are you most afraid of?) If not, why not? (Do you think the pandemic is now under control? With vaccination is this no longer a problem?)

Question 6: Imagine you were to return to the office tomorrow, what would you like to find in terms of the workstation layout? (What would be the worst-case scenario and why?)

Question 7: What would be the ideal working model for you? (100% remote; 50% remote, 50% in the office, etc.) - in terms of productivity, satisfaction, ergonomics and work-life balance.

Question 8: What requirements do you consider essential to work from home? (space, materials, network connection)

Question 9: (Question for the employees that has never worked in the office but there is this possibility) I know that you have started working on this project in a remote working model or home office. If you had the opportunity to work in the office, what would be the impacts (benefits / harms) to your productivity?

Nota: o guião foi desenvolvido em inglês por ser o idioma comum a todos os colaboradores que participaram nos *focus group*.

Anexo E - Focus Groups' Template Analysis

(Categoria / subcategoria – Exemplo | algumas categorias não têm exemplo porque o exemplo é a categoria ou não existe uma citação por não ter sido possível gravar as sessões e efetuar a sua respetiva transcrição, o que levou a reter, por vezes, as ideias principais em formato de notas e não a citação)

1. Vantagens do *home office* e Desvantagens do escritório
 - 1.1. Gestão de tempo
 - 1.1.1. Poupança de tempo nas deslocações
 - 1.1.1.1. Atividades que poderiam ser executadas no tempo das deslocações
 - 1.1.1.1.1. “Dar vazão a outras tarefas”
 - 1.1.1.1.2. “Estar com a família mais cedo”
 - 1.1.1.1.3. Dormir até mais tarde
 - 1.1.1.2. Diferença das pausas no trabalho
 - 1.1.1.2.1. Utilizar a hora de almoço para treinar
 - 1.1.1.2.2. Utilizar a pausa para passear o cão
 - 1.1.2. Poupança financeira
 - 1.1.2.1. Passe mensal
 - 1.1.2.2. Combustíveis
 - 1.1.2.3. Almoçar em casa em vez de ir a um restaurante / refeitório
 - 1.2. Conciliação entre a vida pessoal e profissional
 - 1.2.1. Gerir doença dos filhos – “o meu filho está na escola, ligam-me a dizer que está com febre”
 - 1.2.2. Pais de bebés recém-nascidos – “cujas noites nem sempre são fáceis”
 - 1.2.3. Receber encomendas
 - 1.3. Liberdade em *home office*
 - 1.3.1. Escolher a divisão em que se trabalha – “até mesmo no exterior”
 - 1.3.2. Possibilidade de trabalhar mesmo estando doente – ““Por vezes, estamos fisicamente doentes, mas mentalmente capazes de executar as nossas tarefas”
 - 1.4. Interrupções no escritório
2. Desvantagens do *home office* e Vantagens do escritório
 - 2.1. Falta de autodisciplina em *home office*
 - 2.1.1. Prolongar a jornada de trabalho - “Quando estamos a trabalhar remotamente, ninguém diz «vai para casa, já é tarde» ou «já são horas de ir para casa» e é assim que se quebram os limites”

(Categoria / subcategoria – Exemplo | algumas categorias não têm exemplo porque o exemplo é a categoria ou não existe uma citação por não ter sido possível gravar as sessões e efetuar a sua respetiva transcrição, o que levou a reter, por vezes, as ideias principais em formato de notas e não a citação)

1. Vantagens do *home office* e Desvantagens do escritório
 - 1.1. Gestão de tempo
 - 1.1.1. Poupança de tempo nas deslocações
 - 1.1.1.1. Atividades que poderiam ser executadas no tempo das deslocações
 - 1.1.1.1.1. “Dar vazão a outras tarefas”
 - 1.1.1.1.2. “Estar com a família mais cedo”
 - 1.1.1.1.3. Dormir até mais tarde
 - 1.1.1.2. Diferença das pausas no trabalho
 - 1.1.1.2.1. Utilizar a hora de almoço para treinar
 - 1.1.1.2.2. Utilizar a pausa para passear o cão
 - 1.1.2. Poupança financeira
 - 1.1.2.1. Passe mensal
 - 1.1.2.2. Combustíveis
 - 1.1.2.3. Almoçar em casa em vez de ir a um restaurante / refeitório
 - 1.2. Conciliação entre a vida pessoal e profissional
 - 1.2.1. Gerir doença dos filhos – “o meu filho está na escola, ligam-me a dizer que está com febre”
 - 1.2.2. Pais de bebés recém-nascidos – “cujas noites nem sempre são fáceis”
 - 1.2.3. Receber encomendas
 - 1.3. Liberdade em *home office*
 - 1.3.1. Escolher a divisão em que se trabalha – “até mesmo no exterior”
 - 1.3.2. Possibilidade de trabalhar mesmo estando doente – “Por vezes, estamos fisicamente doentes, mas mentalmente capazes de executar as nossas tarefas”
 - 1.4. Interrupções no escritório
2. Desvantagens do *home office* e Vantagens do escritório
 - 2.1. Falta de autodisciplina em *home office*
 - 2.1.1. Prolongar a jornada de trabalho - “Quando estamos a trabalhar remotamente, ninguém diz «vai para casa, já é tarde» ou «já são horas de ir para casa» e é assim que se quebram os limites”

- 3.1.3. Preferência por *home office* – “Se alguém me perguntasse que modelo eu prefiro, eu ia escolher o *home office*”
- 3.1.4. Modelo híbrido
 - 3.1.4.1. *Free choice* nas idas ao escritório – “Eu sou a favor de um modelo híbrido, com a maioria dos dias em casa e talvez um ou dois dias no escritório, mas *free choice*”
 - 3.1.4.1.1. Autonomia para decidir idas ao escritório sem antecedência
 - 3.1.4.2. Diferenças entre projetos
 - 3.1.4.3. Diferenças entre necessidades das pessoas
 - 3.1.4.4. Adaptar o modelo às necessidades das pessoas
 - 3.1.4.5. Produtividade
 - 3.1.4.6. Modelo híbrido flexível - “Poder escolher onde trabalhar seria o melhor. Quem quer ir para o escritório poderia ir e quem quer ficar em casa poderia ficar em casa. Seria um modelo híbrido flexível e não obrigatório”.
 - 3.1.4.6.1. Trabalhar de qualquer parte do mundo
 - 3.1.4.6.2. Casos de doença ou apoio à família
- 3.2. Obrigatoriedade de ir ao escritório – “Acho até que a [Nome da Empresa] seria a empresa que mais encolheria em Portugal, se obrigasse os Colaboradores a ir os cinco dias ao escritório”
 - 3.2.1. Abandono organizacional em caso de obrigatoriedade - “Acho que muitas pessoas desistiriam se voltássemos ao escritório como antigamente”
 - 3.2.2. Não abdicar do *home office* pelas suas vantagens
 - 3.2.3. Hábitos já criados em *home office* – ““existem hábitos já criados que teria de abdicar e isso iria impactar negativamente na motivação”
 - 3.2.4. Poder optar por regressar (ou não) ao escritório
 - 3.2.4.1. Sentimento de revolta em caso de obrigatoriedade
 - 3.2.4.2. Tipologia de projeto permite *home office* - “Sinto que neste projeto podemos trabalhar muito bem a partir de casa”
- 3.3. Resultados positivos conseguidos em *home office* - “os resultados falam por si e mostrámos ser capazes de trabalhar remotamente e cumprir os objetivos e, até superar”
- 3.4. Como se sentiriam após uma semana de trabalho no escritório
 - 3.4.1. Consumo do tempo em deslocações

- 3.1.3. Preferência por *home office* – “Se alguém me perguntasse que modelo eu prefiro, eu ia escolher o *home office*”
- 3.1.4. Modelo híbrido
 - 3.1.4.1. *Free choice* nas idas ao escritório – “Eu sou a favor de um modelo híbrido, com a maioria dos dias em casa e talvez um ou dois dias no escritório, mas *free choice*”
 - 3.1.4.1.1. Autonomia para decidir idas ao escritório sem antecedência
 - 3.1.4.2. Diferenças entre projetos
 - 3.1.4.3. Diferenças entre necessidades das pessoas
 - 3.1.4.4. Adaptar o modelo às necessidades das pessoas
 - 3.1.4.5. Produtividade
 - 3.1.4.6. Modelo híbrido flexível - “Poder escolher onde trabalhar seria o melhor. Quem quer ir para o escritório poderia ir e quem quer ficar em casa poderia ficar em casa. Seria um modelo híbrido flexível e não obrigatório”.
 - 3.1.4.6.1. Trabalhar de qualquer parte do mundo
 - 3.1.4.6.2. Casos de doença ou apoio à família
- 3.2. Obrigatoriedade de ir ao escritório – “Acho até que a [Nome da Empresa] seria a empresa que mais encolheria em Portugal, se obrigasse os Colaboradores a ir os cinco dias ao escritório”
 - 3.2.1. Abandono organizacional em caso de obrigatoriedade - “Acho que muitas pessoas desistiriam se voltássemos ao escritório como antigamente”
 - 3.2.2. Não abdicar do *home office* pelas suas vantagens
 - 3.2.3. Hábitos já criados em *home office* – “existem hábitos já criados que teria de abdicar e isso iria impactar negativamente na motivação”
 - 3.2.4. Poder optar por regressar (ou não) ao escritório
 - 3.2.4.1. Sentimento de revolta em caso de obrigatoriedade
 - 3.2.4.2. Tipologia de projeto permite *home office* - “Sinto que neste projeto podemos trabalhar muito bem a partir de casa”
- 3.3. Resultados positivos conseguidos em *home office* - “os resultados falam por si e mostrámos ser capazes de trabalhar remotamente e cumprir os objetivos e, até superar”
- 3.4. Como se sentiriam após uma semana de trabalho no escritório
 - 3.4.1. Consumo do tempo em deslocações

- 3.1.3. Preferência por *home office* – “Se alguém me perguntasse que modelo eu prefiro, eu ia escolher o *home office*”
- 3.1.4. Modelo híbrido
 - 3.1.4.1. *Free choice* nas idas ao escritório – “Eu sou a favor de um modelo híbrido, com a maioria dos dias em casa e talvez um ou dois dias no escritório, mas *free choice*”
 - 3.1.4.1.1. Autonomia para decidir idas ao escritório sem antecedência
 - 3.1.4.2. Diferenças entre projetos
 - 3.1.4.3. Diferenças entre necessidades das pessoas
 - 3.1.4.4. Adaptar o modelo às necessidades das pessoas
 - 3.1.4.5. Produtividade
 - 3.1.4.6. Modelo híbrido flexível - “Poder escolher onde trabalhar seria o melhor. Quem quer ir para o escritório poderia ir e quem quer ficar em casa poderia ficar em casa. Seria um modelo híbrido flexível e não obrigatório”.
 - 3.1.4.6.1. Trabalhar de qualquer parte do mundo
 - 3.1.4.6.2. Casos de doença ou apoio à família
- 3.2. Obrigatoriedade de ir ao escritório – “Acho até que a [Nome da Empresa] seria a empresa que mais encolheria em Portugal, se obrigasse os Colaboradores a ir os cinco dias ao escritório”
 - 3.2.1. Abandono organizacional em caso de obrigatoriedade - “Acho que muitas pessoas desistiriam se voltássemos ao escritório como antigamente”
 - 3.2.2. Não abdicar do *home office* pelas suas vantagens
 - 3.2.3. Hábitos já criados em *home office* – ““existem hábitos já criados que teria de abdicar e isso iria impactar negativamente na motivação”
 - 3.2.4. Poder optar por regressar (ou não) ao escritório
 - 3.2.4.1. Sentimento de revolta em caso de obrigatoriedade
 - 3.2.4.2. Tipologia de projeto permite *home office* - “Sinto que neste projeto podemos trabalhar muito bem a partir de casa”
- 3.3. Resultados positivos conseguidos em *home office* - “os resultados falam por si e mostrámos ser capazes de trabalhar remotamente e cumprir os objetivos e, até superar”
- 3.4. Como se sentiriam após uma semana de trabalho no escritório
 - 3.4.1. Consumo do tempo em deslocações

- 4.1.2. Cadeira confortável
 - 4.1.2.1. Disponibilização de cadeiras pela empresa
- 4.1.3. Monitor extra
 - 4.1.3.1. Ganhos de produtividade
- 4.2. Condições do espaço
 - 4.2.1. Janelas
 - 4.2.2. Temperatura adequada
 - 4.2.3. Boa iluminação
 - 4.2.4. Inexistência de distrações – “como a TV ligada”
 - 4.2.5. Zona distinta da zona de descanso
- 4.3. Equipamentos
 - 4.3.1. Computadores capazes
 - 4.3.2. Qualidade e acesso da *internet*
 - 4.3.2.1. Consequências das falhas de *internet*
- 4.4. Autodisciplina
- 5. Migração para *home office* como medida obrigatória para conter a pandemia
 - 5.1. Primeiros dias em *home office* (sentimentos)
 - 5.1.1. Dificuldade em trabalhar com pessoas que não conhecia
 - 5.1.2. Conciliação com a telescola dos filhos
 - 5.2. Promoção de *workshops online* de bem-estar
 - 5.3. Integração e expatriação de Colaboradores durante o confinamento
- 6. Preocupações com a contração da Covid-19
 - 6.1. Assunto obsoleto
 - 6.2. Obrigatoriedade de usar máscara nas instalações
 - 6.3. Receio de ajuntamentos
 - 6.4. Vacinação
 - 6.5. Cumprimento das regras de segurança

Anexo F - Dados demográficos dos participantes nos *focus group*

Nº Focus Group	Idade	Nacionalidade	Sexo	Estado Civil	Nº Filhos	Antiguidade (anos)	Escritório	Habilitações Literárias
1	35	Portuguesa	Feminino	Não casado	0	2,50	Empresa	Ensino secundário ou similar
1	32	Alemã	Masculino	Não casado	0	4,62	Empresa	Ensino secundário ou similar
1	30	Francesa	Masculino	Não casado	0	5,57	Cliente	Ensino secundário ou similar
1	38	Portuguesa	Feminino	Casado	1	12,84	Cliente	Ensino secundário ou similar
1	35	Portuguesa	Feminino	Não casado	0	6,71	Empresa	Licenciatura
1	35	Portuguesa	Masculino	Não casado	0	7,18	Empresa	Licenciatura
2	28	Belga	Feminino	Não casado	0	0,16	Empresa	Ensino secundário ou similar
2	24	Portuguesa	Feminino	Não casado	0	1,73	Cliente	Ensino secundário ou similar
2	27	Francesa	Masculino	Não casado	0	2,01	Empresa	Ensino secundário ou similar
2	42	Portuguesa	Feminino	Não casado	1	3,39	Empresa	Ensino secundário ou similar
2	60	Alemã	Masculino	Não casado	0	3,36	Cliente	Licenciatura
2	42	Italiana	Feminino	Não casado	0	0,87	Empresa	Mestrado
3	37	Italiana	Masculino	Casado	1	0,15	Empresa	Ensino secundário ou similar
3	23	Portuguesa	Feminino	Não casado	0	0,21	Empresa	Ensino secundário ou similar
3	43	Portuguesa	Masculino	Não casado	0	3,51	Empresa	Ensino secundário ou similar
3	51	Inglesa	Masculino	Não casado	0	0,21	Empresa	Licenciatura
3	54	Portuguesa	Masculino	Casado	0	2,25	Empresa	Licenciatura
3	34	Portuguesa	Masculino	Não casado	0	3,24	Empresa	Licenciatura
4	30	Italiana	Feminino	Não casado	0	1,14	Empresa	Licenciatura
4	29	Portuguesa	Masculino	Não casado	0	3,29	Empresa	Licenciatura
4	26	Francesa	Masculino	Não casado	0	0,45	Cliente	Mestrado
5	35	Espanhola	Masculino	Casado	0	4,13	Empresa	Ensino secundário ou similar
5	26	Italiana	Feminino	Não casado	0	0,23	Cliente	Ensino secundário ou similar
5	36	Francesa	Feminino	Não casado	0	1,34	Empresa	Ensino secundário ou similar
5	27	Francesa	Masculino	Não casado	0	1,43	Cliente	Ensino secundário ou similar
5	58	Espanhola	Feminino	Não casado	0	2,25	Empresa	Ensino secundário ou similar
5	37	Holandesa	Feminino	Não casado	0	1,83	Empresa	Mestrado

Anexo G - Dados demográficos dos respondentes ao questionário

Dados demográficos	Itens	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sexo	Feminino	42	55,26%
	Masculino	30	39,47%
	Prefiro não responder	4	5,26%
Intervalo de Idade	18 anos até 24 anos	10	13,16%
	25 anos até 34 anos	40	52,63%
	35 anos até 44 anos	19	25,00%
	45 anos até 54 anos	6	7,89%
	Mais do que 54 anos	1	1,32%
Estado Civil	Solteiro(a)	57	75,00%
	Viúvo(a)	1	1,32%
	Casado(a)	14	18,42%
	Divorciado(a) / Separado(a)	4	5,26%
Nacionalidade	Angolana	1	1,33%
	Portuguesa	21	28,00%
	Venezuelana	3	4,00%
	Italiana	13	17,33%
	Alemã	11	14,67%
	Sueca	3	4,00%
	Francesa	6	8,00%
	Austríaca	2	2,67%
	Argentina	1	1,33%
	Turca	1	1,33%
	Norueguesa	3	4,00%
	Espanhola	1	1,33%
	Holandesa	5	6,67%
	Sul-coreana	1	1,33%
	Moldávia	2	2,67%
	Sérvia	1	1,33%
Habilitações Literárias	Mestrado	15	20,00%
	Pós-graduação	8	10,67%
	Licenciatura	29	38,67%
	Ensino Secundário	22	29,33%
	Ensino Básico	1	1,33%
Antiguidade na Empresa	0 - 1 ano	30	40,00%
	1 - 3 anos	20	26,67%
	3 - 5 aos	12	16,00%
	5 - 10 anos	9	12,00%
	10 anos ou mais	4	5,33%

Anexo H - Médias, desvios padrões e correlações entre as variáveis

	N	Média	Desvio padrão	Estatísticas	Work-Family Conflict	Family-Work Conflict	Engagement	Turnover Cognitions	Transformational Leadership	Need for Recovery	Team Processes	Technostress	Mental Health
Work-Family Conflict	118	3,68	1,79	Coefficiente de Correlação	1								
				Sig. (2 extremidades)									
Family-Work Conflict	118	2,26	1,29	Coefficiente de Correlação	,31**	1							
				Sig. (2 extremidades)	0,00								
Engagement	109	4,65	1,21	Coefficiente de Correlação	-,24*	-0,04	1						
				Sig. (2 extremidades)	0,01	0,68							
Turnover Cognitions	108	2,71	1,02	Coefficiente de Correlação	0,17	-0,09	-,46**	1					
				Sig. (2 extremidades)	0,07	0,34	0,00						
Transformational Leadership	103	3,70	0,71	Coefficiente de Correlação	-0,09	-0,15	,54**	-,31**	1				
				Sig. (2 extremidades)	0,35	0,13	0,00	0,00					
Need for Recovery	96	2,29	0,60	Coefficiente de Correlação	,59**	,22*	-,43**	,22*	-0,18	1			
				Sig. (2 extremidades)	0,00	0,03	0,00	0,03	0,08				
Team Processes	82	3,72	0,72	Coefficiente de Correlação	-0,08	-0,16	,52**	-,24*	,54**	-0,21	1		
				Sig. (2 extremidades)	0,50	0,16	0,00	0,03	0,00	0,06			
Technostress	83	2,98	1,10	Coefficiente de Correlação	,50**	,34**	-,23*	0,09	-,23*	,36**	-,26*	1	
				Sig. (2 extremidades)	0,00	0,00	0,04	0,40	0,04	0,00	0,02		
Mental Health	77	3,09	0,71	Coefficiente de Correlação	0,20	0,13	-,23*	,27*	-0,15	,41**	-0,18	0,11	1
				Sig. (2 extremidades)	0,08	0,27	0,05	0,02	0,19	0,00	0,11	0,35	

*A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

**A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Anexo I - Enquadramento pelo Modelo de Diagnóstico - Dinâmicas Organizacionais de Porras & Roberston (1992) e Modelo das Exigências e Recursos de Bakker & Demerouti (2007), para *home office*

Recursos em <i>home office</i>				Propostas de Intervenção
Dimensão (Porras & Roberston, 1992)	Recurso	Efeitos do Recurso	Evidência nos Resultados	Aumentar Recurso
Dispositivos Organizacionais	[Não foram identificados recursos nesta dimensão]			
Fatores Sociais	Poupança financeira	Maior liquidez no orçamento mensal	“poupança financeira associada aos passes mensais ou combustível para as deslocações casa-trabalho e trabalho-casa e, ao almoço porque “em vez de ir ao refeitório ou a um restaurante, almoço em casa e é muito mais barato” (Colaborador, <i>focus group</i> 4)	-
	Poupança de tempo nas deslocações	Mais tempo disponível para a vida pessoal	“poupar tempo nas deslocações ou fazer uma máquina de roupa durante a pausa” (Colaborador, <i>focus group</i> 3)	-
	Otimização das pausas	Maior conciliação entre a vida pessoal e profissional; contribuição para	“o tempo mais útil porque a hora de almoço serve também para treinar, em vez de chegar a casa	C + K + L + M

		realização de atividade física	apenas às 17:30 e não treinar porque estou cansada” (Colaborador, <i>focus group 2</i>)	
Contexto Físico	Liberdade de escolher o ambiente em que se trabalha	Aumento da produtividade e conforto	liberdade para escolher a divisão onde se trabalha, “até mesmo no exterior” (Colaborador, <i>focus group 3</i>)	H + T
	Silêncio e ausência de interrupções	Aumento da produtividade	“já está habituado a trabalhar sozinho, sem interrupções, barulho ou distrações” (<i>Manager, focus group 1</i>)	T
	Conforto e acessibilidade	Aumento da produtividade	“Estar em casa, no meu conforto (...)” (Colaborador, <i>focus group 5</i>); “na verdade, porque em casa podemos tomar café quando quisermos ou pegar alguma coisa que nos faça falta mais acessivelmente” (Colaborador, <i>focus group 2</i>).	D + I + J + T
Tecnologia	[Não foram identificados recursos nesta dimensão]			
Exigências em <i>home office</i>				Propostas de Intervenção
Dimensão (Porras & Roberston, 1992)	Exigência	Efeitos da Exigência	Evidência nos Resultados	Diminuir as Exigências

Dispositivos Organizacionais	Trabalhar mais horas porque não há limites	Cansaço; extensão do horário de trabalho; menos horas disponíveis para a vida pessoal	“Quando estamos a trabalhar remotamente, ninguém diz «vai para casa, já é tarde» ou «já são horas de ir para casa» e é assim que se quebram os limites” (Colaborador, <i>focus group 3</i>)	S
	Saltar pausas e almoçar a trabalhar	Diminuição da saúde mental e física; aumento da necessidade de recuperação	saltar pausas, não almoçar e, quando o faz toma a refeição “à frente do PC” e admite que “isto jamais aconteceria no escritório” (Colaboradora, <i>focus group 3</i>)	S + T
Fatores Sociais	Falta de suporte dos pares e tempo de espera para receber <i>feedback</i>	Tarefas pendentes; extensão do horário de trabalho; falta de eficácia da equipa	Os colaboradores sentem que não têm “visibilidade se as pessoas estão lá ou não” (Colaborador, <i>focus group 2</i>)	Q
	Dificuldade em criar relações	Isolamento social; desmotivação, falta de compromisso organizacional	(...) dificuldade acrescida em criar relações porque estão “a falar com uma pessoa sem rosto, por vezes” (Colaborador, <i>focus group 5</i>)	A + B
	Controlo da Liderança	Aumento dos níveis de <i>stress</i>	“Por isso, quando um Manager tenta controlar-me... Eu sinto que estou aqui para fazer o meu trabalho e não para seguir as ordens dele (...)” (Colaborador, <i>focus group 5</i>)	Q

<p>Contexto Físico</p>	<p>Descanso/ lazer e trabalho no mesmo espaço físico (colaboradores em casas partilhadas)</p>	<p>Dificuldade em separar a vida profissional e pessoal; diminuição dos níveis de saúde mental</p>	<p>“Estou a dormir, trabalhar e comer na mesma divisão porque vivo com mais 7 pessoas e o resto são tudo divisões comuns” (Colaborador, <i>focus group</i> 3); (...) sentem-se em <i>stress</i> “porque não consigo desligar-me do trabalho, pois na verdade continuo no mesmo ambiente” (Colaborador, <i>focus group</i> 2)</p>	<p>[Automaticamente resolvido se o Cenário 1 for implementado]</p>
<p>Tecnologia</p>	<p>Falhas de <i>Internet</i></p>	<p>Diminuição da eficácia da equipa; extensão do horário de trabalho</p>	<p>“(…) é necessário garantir bons equipamentos de acesso à <i>Internet</i>” (Colaborador, <i>focus group</i> 3)</p>	<p>U</p>

Anexo J - Enquadramento pelo Modelo de Diagnóstico - Dinâmicas Organizacionais de Porras & Roberston (1992) e Modelo das Exigências e Recursos de Bakker & Demerouti (2007), para o regresso ao escritório

Recursos percebidos no Regresso ao Escritório				Propostas de Intervenção
Dimensão (Porras & Roberston, 1992)	Aumentar Recurso	Efeitos do Recurso	Evidência nos Resultados	Aumentar Recursos
Dispositivos Organizacionais	[Não foram identificados recursos nesta dimensão]			
Fatores Sociais	Pedir ajuda/feedback é mais fácil quando comparado com o <i>home office</i>	Maior perceção de suporte; eficiência do trabalho realizado; criação de relações	(...) no escritório, “se precisar de alguma coisa, posso simplesmente virar-me para o lado e pedir ajuda a um colega que me pode ajudar. Coisa que não acontece em casa” (Colaborador, <i>focus group 4</i>)	-
	Proximidade com os colegas e criação de relações	Coesão da equipa; aumento dos níveis de compromisso organizacional	“fazer pausas em conjunto e puxar os colegas para as pausas para conversarmos sobre outros assuntos e fazermos um refresh antes de continuar as tarefas” (Colaborador, <i>focus group 5</i>)	L

	Deslocações envolvem mais atividade física quando comparado com o <i>home office</i>	Aumento da atividade física	“Nas deslocações casa-trabalho e trabalho-casa tenho de andar a pé, subir e descer escadas ou correr para o autocarro, enquanto que em casa, estou o dia todo sentado” (Colaborador, <i>focus group</i> 4).	I
Contexto Físico	Ambiente distinto de casa	Melhor separação das esferas pessoal e profissional	“feliz em regressar porque assim conseguiria separar a minha vida pessoal da profissional (Colaborador, <i>focus group</i> 3).	[Automaticamente resolvido se o Cenário 1 for implementado]
Tecnologia	[Não foram identificados recursos nesta dimensão]			
Exigências percebidas no Regresso ao Escritório				Propostas de Intervenção
Dimensão (Porras & Roberston, 1992)	Exigência	Efeitos da Exigência	Evidência nos Resultados	Diminuir as Exigências
Dispositivos Organizacionais	Política de privacidade que obriga os colaboradores a deixar os telemóveis nos cacifos	Indisponibilidade imediata para emergências / assuntos familiares	“No escritório, nós temos de ter os telemóveis no cacifo, longe de nós, por causa da privacidade dos dados, então se a minha família precisar de algo, eu estou incontactável. Não quero voltar a privar-	-

			me de estar disponível para as emergências da minha família” (Colaborador, <i>focus group</i> 3)	
	Horário de trabalho inflexível	Diminuição do compromisso organizacional e da motivação	no escritório se acabar as minhas tarefas antes do tempo tenho que ficar lá até à minha hora de saída, mesmo que não tenha nada para fazer. Posso até estar a fingir que trabalho ou a trabalhar mais devagar de propósito. Acho que isto não faz sentido. Preferia poder dizer «já terminei as minhas tarefas para o dia de hoje, vou para casa mais cedo». Trabalhamos por objetivos, número de casos fechados, por exemplo, e se eu demorar 4 horas a resolvê-los, porque é que tenho que ficar as 8 horas? Em casa, posso sempre conciliar com tarefas domésticas” (Colaborador, <i>focus group</i> 5).	N + Q
	Dificuldade em manter conversas privadas com clientes	Comprometer a confidencialidade de assuntos tratados com clientes; comprometimento	“para as equipas que precisam de entrar em contacto com os clientes por telefone, poderá ser	[A Empresa Alfa já dispõe de salas dedicadas a reuniões

		da reputação organizacional	complicado manter a chamada privada pela possibilidade de existirem outras pessoas no mesmo espaço” (Colaborador, <i>focus group 2</i>)	ou chamadas privadas]
Fatores Sociais	Interrupções durante o desenvolvimento de tarefas	Desfoco nas tarefas a realizar; diminuição da produtividade	se eu tivesse no escritório acho que a cada 5 minutos estaria a dizer «Verificaste isto? E isto?» porque estou lá fisicamente disponível” (Colaborador, <i>focus group 2</i>)	T
Contexto Físico	Espaços colaborativos pequenos	Desajuste face às necessidades do trabalho; procura de alternativas para as ações	[Os colaboradores gostavam de ver] “espaços colaborativos um pouco maiores” (Colaborador, <i>focus group 2</i>)	T
Tecnologia	[Não foram identificadas exigências nesta dimensão]			

Anexo K - Propostas de Intervenção para o Regresso ao Escritório a 100% (Cenário 1)

Dimensão (Porras & Roberston, 1992)	ID	Proposta de Intervenção	Descrição	Considerações	Efeitos desejados / Objetivo	Evidência nos Resultados / Caracterização da Empresa	Evidência na teoria
Fatores Sociais	A*	Momentos de <i>get togheter</i> no escritório	Promover uma atividade mensal de socialização no escritório através da organização de um pequeno-almoço ou lanche conjunto aliado à promoção da partilha de culturas, onde os elementos de cada nacionalidade levam produtos ou receitas típicas do seu país.	Alimentação diferenciada e inclusiva a todos os regimes alimentares e culturas.	Atrair os colaboradores para o escritório; Promover a interação dos elementos da equipa e criação de relações; Fomentar a coesão de equipa.	“realização das reuniões de equipa no escritório por forma a proporcionar momentos de interação e conhecer melhor os colegas “até porque há pessoas mais desajeitadas socialmente que não fazem amigos tão facilmente” (Colaborador, focus group 2) e ainda os colaboradores não-nativos terem a oportunidade de ter contacto com os colegas e sentir algum apoio na sua integração”	Os colaboradores em <i>home office</i> poderão sentir-se isolados perdendo contacto com os colegas de trabalho (Negulescu & Doval, 2021).
	B*	Atividades de <i>Team Building</i>	Organizar atividades que promovam o espírito de equipa. Privilegiar atividades ao ar livre como yoga,	Periodicidade mínima de 6 meses; mobilizar equipas	Aumentar o espírito de equipa e a sua eficiência; contribuir para o aumento do compromisso	“Unanimemente, gostariam de “ver pessoas, encontrar colegas e socializar face to face”	Os colaboradores em <i>home office</i> poderão sentir-se isolados perdendo

			jogos tradicionais, canoagem, arborismo, <i>paintball</i> cozinhar em conjunto, etc.	rotativas para a organização destas atividades. Locais possíveis para os <i>team buildings</i> : - Playbowling (Cascais) - Adventure Park (Jamor)	organizacional; aumentar os níveis de <i>Mental Health</i>	(Colaborador, focus group 4)”	contacto com os colegas de trabalho (Negulescu & Doval, 2021).
	C	Adotar um cão para o escritório	Adotar um cão para o escritório permitindo que os colaboradores possam fazer passeios na hora de almoço ou pausas.	A Empresa Alfa responsabiliza-se pela garantia das condições necessárias para a adoção do animal como vacinação, materiais de conforto, alimentação e higiene. A cargo dos colaboradores fica a organização dos passeios garantindo pelo menos 2 passeios diários.	Atrair os colaboradores para o escritório através da relação com o cão; aumentar a satisfação com o local de trabalho; recriar hábitos que criaram em <i>home office</i> em contexto de escritório.	“enquanto que no escritório passava os 20 minutos de pausa sentada a fazer scroll no telemóvel, agora uso a pausa para ir passear o meu cão, sair e respirar um bocadinho. O meu cão nunca foi tão feliz. Sinto que as pausas em <i>home office</i> são muito mais eficientes” (Colaborador, focus group 2).	“(…) durante o confinamento desenvolveram novas rotinas (…)” (Chafi et al., 2021).
	D	Pantufas no escritório	Permitir que os colaboradores utilizem pantufas no escritório.	Comunicar a possibilidade aos colaboradores (exemplo no	Espelhar o conforto conseguido em casa no escritório aumentando a satisfação dos	“Estar em casa, no meu conforto (…)” (Colaborador, focus group 5).	“Os colaboradores em <i>home office</i> poderão também beneficiar do

				Anexo N); <i>Managers</i> serem pioneiros na integração desta prática na cultura da empresa.	colaboradores com o seu local de trabalho.		conforto da sua casa para executar as diferentes atividades inerentes à sua função, podendo optar por diferentes divisões da casa. Como a ergonomia, o ambiente sonoro e a temperatura tendem a ser mais apropriados num ambiente doméstico, pode considerar-se que em casa, o teletrabalho potencia a produtividade e a satisfação do colaborador”.
Dispositivos Organizacionais	E*	Programa de Apoio a Colaboradores	É um programa que oferece ajuda 27/7 aos colaboradores dentro de uma empresa ou organização no sentido de os apoiar a lidar com dificuldades pessoais e de ordem profissional que podem afetar negativamente o seu desempenho no trabalho assim como a sua saúde e bem-estar.	Contratação deste tipo de serviço. Exemplo de organização que presta o serviço: Pulso Europe Portugal	Aumentar os níveis de saúde e bem- estar dos colaboradores; Aumentar a perceção de suporte organizacional	“(…) os problemas que esses colaboradores vivem nos apartamentos (...)” (Manager, focus group 1); “Sentir-me-ia mal por ter de abandonar novos hábitos que criei durante o <i>home office</i> , como ir buscar a minha	

						<p>filha à escola. Regressar ao modelo antigo iria ser mais cansativo para mim, mas também para a minha filha que iria ter de passar mais tempo na escola” (Colaborador, <i>focus group 2</i>);</p> <p>“(…) estar no escritório com regras mais rígidas (…)” (Colaborador, <i>focus group 5</i>)</p>	
Contexto Físico	F	Upgrade ao material de escritório	<p>Substituição das secretárias tradicionais por secretárias elevatórias que possibilitam aos colaboradores alternar entre trabalhar sentados ou em pé; secretárias / mesas de reuniões com rodas para facilitar a sua deslocação e alteração do <i>layout</i> dos espaços. Equipar as secretárias com <i>monitor arms</i> para que os colaboradores que utilizam um segundo ecrã o possam movimentar para a posição que desejarem ou mudar a sua orientação e inclinação.</p>	Obter os <i>inputs</i> dos colaboradores para as alterações.	Garantir a ergonomia dos colaboradores e a sua saúde e bem-estar; aumentar a produtividade.	<p>“Quanto à ergonomia, os colaboradores identificaram a necessidade de ter uma secretária espaçosa, uma cadeira confortável e um monitor extra”.</p>	<p>“(…) espera-se que o retorno ao escritório proporcione um local de trabalho mais ergonómico em contraste com o <i>home office</i>, (…)” (Chafi et al., 2021);</p> <p>“As condições físicas em casa podem não ser tão boas quanto o escritório para promover um ambiente de trabalho saudável sendo exemplo as cadeiras e mesas ajustáveis em altura e</p>

							<p>inclinação, monitor grande e reclinável, rato e teclado ergonômicos” (Ipsen et al., 2021);</p> <p>“adoção de cadeiras especiais que permitiram aos colaboradores trabalhar sentados ou em pé, a instalação de mesas ajustáveis permitindo que as estações de trabalho fossem ajustadas à altura de cada colaborador reduzindo a tensão das costas e a aquisição de lentes de aumento para reduzir a fadiga ocular” (Loch et al., 2010).</p>
	G	Decoração à base da natureza	Decorar os espaços com ambientes naturais ou que remetam para a natureza	Dentro das instalações decorar os espaços com plantas (talvez artificiais por		“Unanimemente, gostariam de (...) encontrar plantas e coisas verdes” (Colaborador, focus group 5).	“(...) aproveitar o tempo presencial, desenhando a experiência on-site (...)” (Microsoft, 2022)

				causa da manutenção e possibilidade de insetos das plantas naturais), rochas e outros elementos não perecíveis; Aquisição de um aquário com peixes e plantas aquáticas.			
	H	Criação de Espaços de Trabalho ao Ar livre	Adaptar espaços de trabalho para que os colaboradores / <i>managers</i> possam beneficiar de espaços exteriores	Considerar os exemplos de espaços dos Anexos A e B.	Aumentar a produtividade e conforto dos colaboradores.	“Unanimemente, gostariam de (...) encontrar (...) espaços exteriores e amplos” (Colaborador, focus group 5).	“A Google, multinacional de serviços <i>online</i> e <i>software</i> , repesando o regresso ao escritório, redesenhou alguns espaços de trabalho, estando ainda a testá-los para otimizá-los a nível tecnológico (Pichai, 2021). Inaugurou três tipos de espaços: o “ <i>Camp Chaarleston</i> ” (imagem no Anexo A), um espaço ao ar livre para reuniões de equipa que sugere plantas na

							sua envolvente (...)" (Pichai, 2021).
I	Criação de uma zona de balneários, vestiários e cacifos individuais	<p>Dotar as instalações da Empresa Alfa de um espaço onde os colaboradores possam tomar um duche, vestir-se e aprontar-se assim como armazenar roupas, toalhas e outros pertences.</p> <p>Essencialmente útil para os colaboradores que utilizam uma bicicleta nas deslocações, mas poderá também servir para imprevistos com a meteorologia. Para além do mencionado, os cacifos poderão também servir para guardar pantufas ou mantas que possibilitem aos colaboradores estar mais confortáveis no escritório (à semelhança do <i>home office</i>).</p>		Aumentar as possibilidades de meios para a deslocação casa-trabalho e trabalho-casa; promover conforto na execução de atividade física; aumentar o bem-estar e produtividade dos colaboradores assim como a sua satisfação com o trabalho.	<p>“Nas deslocações casa-trabalho e trabalho-casa “tenho de andar a pé, subir e descer escadas ou correr para o autocarro, enquanto que em casa, estou o dia todo sentado” (Colaborador, <i>focus group</i> 4). Um outro Colaborador, participante no <i>focus group</i> 2, mencionou que “ia e voltava a pé para o escritório porque vivo relativamente perto”;</p> <p>“(…) na verdade porque em casa podemos tomar café quando quisermos ou pegar alguma coisa que nos faça falta mais acessivelmente” (Colaborador, <i>focus group</i> 2).</p>	“(…) espera-se que o retorno ao escritório proporcione um local de trabalho mais ergonómico em contraste com o <i>home office</i> , aumente a atividade física de forma natural à medida que os colaboradores se deslocam entre as diferentes partes do escritório e viajam / caminham de e para o escritório (...)” (Chafi et al., 2021).	
J	Criação de <i>coffee stops</i>	Na copa e corredores disponibilizar uma máquina de café, copos ou chávenas, açúcar/adoçante e	Na eventualidade da Empresa Alfa não querer esta despesa	Espelhar a acessibilidade que existe em <i>home office</i> em tomar um café ou comer uma	“Unanimemente, gostariam de encontrar (...) café (...)” (Colaborador, <i>focus group</i> 2).	“(…) aproveitar o tempo presencial, desenhando a experiência on-	

			colheres para que os colaboradores possam beber café ou chá.	adicional com o café, poderá apenas disponibilizar máquinas de cápsulas e os colaboradores, se assim o entenderem, poderão levar as suas próprias cápsulas e açúcar utilizando o cacifo para as armazenar.	peça de fruta para o escritório com o intuito de aumentar o conforto e a produtividade no trabalho.		site (...)” (Microsoft, 2022)
	K	Criação de um “Power nap spot”	Criação de um espaço (por exemplo numa sala) com luzes reduzidas e insonorização equipada com sofás, <i>pufs</i> , espreguiçadeiras e almofadas para que os colaboradores consigam descansar durante alguns minutos durante a sua hora de almoço ou pausa.		Transferir a otimização das pausas, identificada como um recurso em <i>home office</i> , para o escritório; aumentar o bem-estar e conforto dos colaboradores no escritório; aumentar a satisfação e a produtividade.	“Sinto que as pausas em <i>home office</i> são muito mais eficientes” (Colaborador, <i>focus group 2</i>).	“(…) durante o confinamento desenvolveram novas rotinas (...)” (Chafi et al., 2021).
	L	Criação de uma sala de convívio e atividades individuais	Espaço dedicado a atividades de lazer no escritório onde os colaboradores têm à sua disposição sofás, mesa de <i>matraquilhos</i> , mesa de <i>ping-pong</i> , uma consola, entre outros objetos de entretenimento. Ainda		Atrair os colaboradores para o escritório; Possibilitar momentos de descontração e socialização durante as pausas, horas de refeição ou final do turno	“(…) enquanto que no escritório passava os 20 minutos de pausa sentada a fazer <i>scroll</i> no telemóvel, agora uso a pausa para ir passear o meu cão, sair e respirar um	“(…) sendo bastante importante encontrar os colegas para momentos de socialização informal e interações espontâneas”

			<p>nesta sala, considerar um espaço para atividades individuais, mais silencioso, onde os colaboradores possam ler, pintar ou ver uma série.</p>		<p>(Impacta também na dimensão dos Fatores Sociais);</p> <p>Recriar o ambiente silencioso de casa para aproveitar as pausas para atividades individuais; aumentar o bem-estar e o conforto dos colaboradores.</p>	<p>bocadinho. O meu cão nunca foi tão feliz. Sinto que as pausas em <i>home office</i> são muito mais eficientes” (Colaborador, <i>focus group 2</i>);</p> <p>“(…) fazer pausas em conjunto e puxar os colegas para as pausas para conversarmos sobre outros assuntos e fazermos um refresh antes de continuar as tarefas” (Colaborador, <i>focus group 5</i>)”</p>	<p>(Chafi et al., 2021).</p>
	M	<p>Criação de um “<i>Gym Spot</i>”</p>	<p>Espaço dedicado a atividades físicas onde estão disponíveis alguns equipamentos de ginásio como passadeira, bicicleta, pesos, elásticos, etc. que os colaboradores poderão utilizar antes ou depois do trabalho assim como nas suas horas de almoço ou pausas. Neste espaço poderiam ocorrer também aulas contratualizadas com um profissional da área</p>		<p>Promover a atividade física, a saúde e o bem-estar dos colaboradores; atrair os colaboradores para o escritório.</p>	<p>“Uma Colaboradora referiu que sente “o tempo mais útil porque a hora de almoço serve também para treinar, em vez de chegar a casa apenas às 17:30 e não treinar porque estou cansada” (Colaborador, <i>focus group 2</i>)”.</p>	<p>“(…) espera-se que o retorno ao escritório proporcione um local de trabalho mais ergonómico em contraste com o <i>home office</i>, aumente a atividade física de forma natural à medida que os colaboradores se deslocam entre as diferentes partes do escritório e</p>

			(ex: aula de pilates, yoga, bicicleta, zumba, etc.)				viajam/caminham de e para o escritório (...)" (Chafi et al., 2021).
Tecnologia	[Não é apresentada nenhuma proposta de intervenção para esta dimensão no Cenário 1].						

*aplicável também a um modelo híbrido de trabalho, ou seja, não é exclusivo para o cenário 100% presencial.

**aplicável também para o cenário 100% presencial na medida em que, à exceção das 4 semanas propostas, os colaboradores trabalham 5 dias por semana no escritório.

Notas:

- As propostas apresentadas são extensíveis às restantes equipas da Empresa Alfa, seja por já trabalhem num modelo híbrido ou pelo facto das propostas, caso sejam implementadas, as afetarem também como é exemplo das remodelações no escritório.
- Pelo facto de haver colaboradores da equipa alocados ao escritório da Empresa Beta, a Empresa Alfa poderá partilhar as propostas de intervenção para que a primeira as possa considerar.

Anexo L - Propostas de Intervenção para Modelo Híbrido de Trabalho (Cenário 2)

Dimensão (Porras & Roberston, 1992)	ID	Intervenção	Descrição	Considerações	Efeitos desejados / Objetivo	Evidência nos Resultados / Caracterização da Empresa	Evidência na teoria
Fatores Sociais	N	Otimizar a Colaboração Assíncrona	Desbloquear o horário fixo permitindo que as equipas trabalhem em horários distintos através de um sistema de identificação de percentagem de sobreposição através do desenvolvimento de um algoritmo que permita a partilha dos calendários de trabalho dos diferentes colaboradores.	Garantir x % de sobreposição para não comprometer as necessidades do cliente; Programar espaço para <i>feedback</i> durante os momentos de sobreposição, ou seja, durante os momentos síncronos para toda a gente.	Beneficiar da máxima produtividade de todos os colaboradores tendo em conta o seu pico de produtividade (de manhã, à noite, etc).	“Se eu sou mais produtivo à noite, porque é que tenho de ir ao escritório de manhã?” (Colaborador, <i>focus group</i> 3)	“(…) a Microsoft sugere que as empresas que pretendem adotar um modelo de trabalho híbrido, deverão desbloquear a colaboração assíncrona, permitindo que os colaboradores trabalhem em diferentes horários e geografias” (Microsoft, 2022).
Dispositivos Organizacionais	O	Alterar a cultura de “ <i>always on</i> ”	Promover um ambiente confortável para que colaboradores e <i>managers</i> façam pausas durante a jornada de trabalho.	Adotar os <i>Checkpoints</i> em vez de <i>always on</i> (exemplo: marcar uma hora para todos os colaboradores estarem <i>online</i> , isto é, todos os dias às x horas	Despreocupar os colaboradores e <i>managers</i> com o <i>status</i> de atividade (<i>away vs available</i>)		“A Microsoft recomenda a criação de uma cultura flexível onde os colaboradores não tenham de estar “ <i>always on</i> ” (Microsoft, 2022).

				estão todos <i>online</i>)			
	P	Políticas de Remuneração e Reconhecimento ajustadas ao Modelo Híbrido	Políticas de remuneração e reconhecimento com base em meritocracia e objetivos atingidos tendo em conta um modelo de trabalho híbrido que permite pessoas a trabalhar no escritório e outras remotamente.	As <i>guidelines</i> deverão ser os objetivos cumpridos e não a frequência com que os colaboradores vão ao escritório. Mitigar pensamentos de “O João é mais envolvido do que o António porque vem mais vezes ao escritório”. Utilizar comunicação interna para reforçar a posição da Empresa Alfa sobre este tema.	Promover um sistema igualitário para colaboradores remotos e presenciais com base no mérito e cumprimento de objetivos; aumentar a perceção de justiça e compromisso organizacional.	“Porque não podemos ter a possibilidade de trabalhar de onde quisermos desde que estejamos a cumprir os objetivos e a entregar resultados? Não estou a dizer que vou visitar a minha família e só trabalho quatro horas. Estou a dizer que se eu garantir o meu desempenho porque não posso fazer isto?” (Colaborador, <i>focus group</i> 2).	“a frequência com que os colaboradores visitam o escritório, por exemplo, não pode assumir-se como um único instrumento para aferir o seu desempenho”
	Q	Formação sobre Gestão de Equipas Híbridas	Ministrar formação para as lideranças que as capacite em matéria de gestão de equipas híbridas (remotas e físicas).	Especial atenção para a gestão de oportunidades garantindo que toda a equipa tem a mesma informação quer esteja no escritório ou remota.	Fornecer competências de gestão à liderança alinhadas com o modelo de trabalho híbrido.	“Os <i>Managers</i> afirmam que existe alguma falta de controlo, nomeadamente quando uma pessoa está como “busy” no seu status e não diz nada durante horas, não havendo	

						<p>forma de saber se a pessoa está realmente a trabalhar ou se encontrou algum problema de Internet e que nesse caso “não há forma de saber se a pessoa está a mentir ou não.</p> <p>Nestas circunstâncias há os dois lados da moeda. Ou a pessoa volta a 100% para o escritório porque não é confiável ou acaba por ficar numa situação injusta” (Manager, focus group 1).</p>	
		<p>Formação sobre Gestão de fronteiras e do tempo</p>	<p>Ministrar formação transversal a toda a empresa em matéria de gestão de fronteiras entre as esferas profissional e pessoal e do tempo.</p>		<p>Fornecer competências de gestão de tempo e separação das esferas pessoal e profissional a todos os colaboradores.</p>	<p>“Uma Colaboradora, participante no focus group 3, afirmou que em <i>home office</i> é costume saltar pausas, não almoçar e, quando o faz toma a refeição “à frente do PC”.</p>	
		<p>Formação sobre Colaboração Assíncrona</p>	<p>Ministrar formação que capacite os colaboradores afetos a colaboração assíncrona</p>		<p>Fornecer competências de colaboração assíncrona a todos</p>	<p>“No que concerne a modelos de trabalho já adotados na</p>	

			de práticas mais eficientes de trabalho neste modelo.		os profissionais afetos a esta forma de trabalhar.	Empresa Alfa, esta tem uma variedade de modelos imensa. Existem equipas a trabalhar em regimes 100% presencial, 100% remoto, híbridos, síncrona e assincronamente e por turnos podendo ainda variar em horários fixos ou rotativos”.	
	R**	4 semanas remotas em qualquer parte do mundo	Adotar uma política aplicável a todos os colaboradores que lhes permita trabalhar remotamente de qualquer parte do mundo num período máximo de 4 semanas seguidas ou interpoladas sem necessidade de se deslocarem presencialmente ao escritório.	Garantir as condições para trabalhar (ambiente físico, <i>internet</i> , VPN); Comunicar as exceções de semanas em que não é possível usufruir desta política; Comunicar os países em que não é possível usufruir desta política; Garantir que é possível trabalhar a partir dos países nativos de cada colaborador / <i>manager</i> ; Mapa para gerir as semanas por pessoa	Aumentar os níveis de satisfação organizacional; melhor integração das esferas profissional e pessoal.	“Tenho uma situação de saúde muito delicada na minha família e não entendo o porquê de não poder trabalhar a partir de casa (o Colaborador referiu-se a casa, mas no seu país nativo) se estamos em <i>home office</i> mesmo (...)” (Colaborador, <i>focus group</i> 2).	“Ainda numa lógica de flexibilidade, a Google implementou até quatro semanas por ano de trabalho remoto, desde que seja aprovado pelas respetivas lideranças, com o objetivo de facilitar viagens e férias” (Pichai, 2021).

				(semelhante ao das férias);			
	S**	<i>Friendly Reminders</i> para fazer pausas	Emitir notificações espaçadas no tempo que os lembrem de fazer uma pausa. Exemplo de reminder´s quando os colaboradores estão em home office: It´s time to coffee / drink water” ou “You’ve been sitting for x hours, take this moment to stretch your legs” Exemplo de reminders quando estão no escritório: “You’ve been here for x hours. Do you want to relax and play ping-pong? Visit the entertainment room”.	Planejar os intervalos de tempo com que os <i>reminders</i> são emitidos; Desenvolver sistema que envie os reminders e perceba quando os colaboradores estão em <i>home office</i> ou no escritório	Aumentar os níveis de <i>Mental Health</i> ; Comunicar as novas possibilidades de pausas no escritório	“(…) é necessário ter autodisciplina para trabalhar em <i>home office</i> , porque é necessário respeitar as pausas e impor alguns limites (…)” (Colaborador, <i>focus group</i> 3).	
Contexto Físico	T	<i>Redesign</i> dos espaços colaborativos e individuais	Adaptar os espaços de trabalho em equipa ao modelo de trabalho híbrido e torná-los mais confortáveis e eficazes. Assim, para que sirvam melhor o seu propósito, estes espaços devem sofrer alterações quanto ao seu <i>layout</i> para possibilitar uma melhor colaboração entre colaboradores remotos e presenciais. Os espaços dedicados ao trabalho individual também deverá ser	A Empresa Alfa poderá basear-se naquilo que a Google e Microsoft propõem e conciliar os <i>upgrades</i> ao material de escritório contemplados na Proposta F, assim como recolher os <i>inputs</i> dos colaboradores	Garantir a eficiência do trabalho num modelo híbrido, possibilitando uma melhor colaboração entre colaboradores remotos e presenciais, e a ergonomia dos colaboradores.	“espaços colaborativos um pouco maiores” (Colaborador, <i>focus group</i> 2)	“(…) ter mobiliário flexível, alargar os espaços colaborativos e otimizar salas para reuniões híbridas” (Microsoft, 2022). “(…) <i>Team Pods</i> ” (imagem no Anexo A), um espaço no interior das instalações que pode ser reconfigurado à

			<p>pensado de modo a evitar interrupções constantes.</p>	<p>para as alterações.</p>			<p>imagem das necessidades da sua utilização, onde os colaboradores usufruem de vários quadros brancos, computadores e outros recursos para suportar da melhor forma a colaboração e o trabalho focado e; o “Campfire” (imagem no Anexo A), espaço no interior das instalações, desenhado sob a forma de um círculo, onde o objetivo é promover a participação igualitária entre participantes presenciais e remotos” (Pichai, 2021).</p>
<p>Tecnologia</p>	<p>U</p>	<p>Reforçar a VPN</p>	<p>Melhorar o desempenho da VPN, garantindo o seu funcionamento tanto em Portugal como nos países da política das 4 semanas remotas em qualquer parte do mundo zelando pela</p>		<p>assegurar que os colaboradores remotos conseguem realizar o seu trabalho sem falhas em <i>home office</i> ou durante o usufruto das suas semanas remotas</p>	<p>“No que se refere aos equipamentos, destacaram “computadores capazes” (Colaborador, focus group 4), a qualidade da Internet e ligações</p>	

			segurança da informação		em qualquer parte do mundo como sugere a proposta T	e a importância de as garantir”	
--	--	--	----------------------------	--	--	------------------------------------	--

*aplicável também a um modelo híbrido de trabalho, ou seja, não é exclusivo para o cenário 100% presencial.

**aplicável também para o cenário 100% presencial na medida em que, à exceção das 4 semanas propostas, os colaboradores trabalham 5 dias por semana no escritório.

Notas:

- As propostas apresentadas são extensíveis às restantes equipas da Empresa Alfa, seja por já trabalhem num modelo híbrido ou pelo facto das propostas, caso sejam implementadas, as afetarem também como é exemplo das remodelações no escritório.
- Pelo facto de haver colaboradores da equipa alocados ao escritório da Empresa Beta, a Empresa Alfa poderá partilhar as propostas de intervenção para que a primeira as possa considerar.

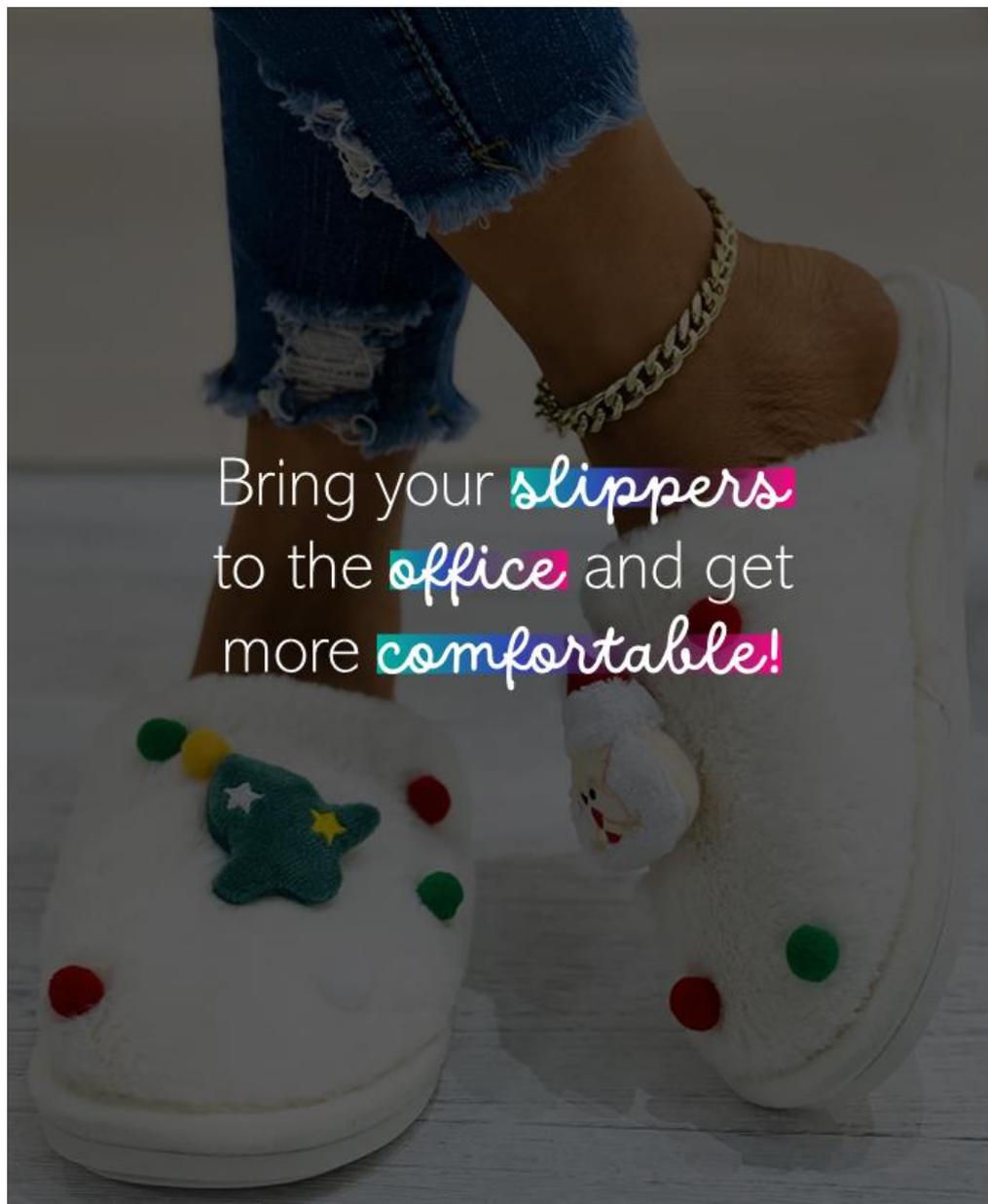
Anexo M - Propostas de intervenção extra

Dimensão (Porras & Roberston, 1992)	ID	Intervenção	Descrição	Considerações	Efeitos desejados / Objetivo	Evidência nos Resultados	Evidência na teoria
Fatores Sociais	V	Criação de uma “Administração de Condomínio”	A Administração de Condomínio é responsável pela gestão das casas partilhadas e gestão de sugestões e reclamações.	Contratar 1 a 2 profissionais dedicados a este projeto; possibilidade de recorrer a <i>outsourcing</i> (avaliação dos riscos de despersonalização)	Libertar os <i>managers</i> dos problemas de gestão das casas partilhadas; aumentar a perceção de suporte organizacional junto dos colaboradores que vivem em casas partilhadas fornecidas pela empresa.	“(…) os <i>Managers</i> são também sobrecarregados com os problemas que esses colaboradores vivem nos apartamentos como, por exemplo, queixas de «ele não lava a louça» e, na minha opinião, teria de ser a empresa a fornecer este suporte” (Manager, focus group 1).	
Dispositivos Organizacionais	W	Criação da <i>Intranet</i>	Criação de um local <i>online</i> , acessível a todos os colaboradores da Empresa Alfa, que		Garantir que as informações chegam a todos os colaboradores de igual forma; facilitar a comunicação para todas as	“Por ser uma organização com muitos projetos e clientes distintos, a Empresa Alfa utiliza diversas plataformas de	

			reúne conteúdo transversal a toda a organização e que serve para difundir informação garantindo que a mesma chega de igual forma a todos os colaboradores.		equipas independentemente do projeto e ferramentas de comunicação diferenciadas que utilizam.	comunicação como o Microsoft Teams®, o Google Meet® ou o Slack®. Desta forma, equipas diferentes utilizam ferramentas de comunicação diferente”.	
X	Formação sobre gestão por objetivos	Ajustar os objetivos individuais e de grupo com base na metodologia SMART em que os objetivos têm de ser específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes e temporais.			Evitar horas extra; zelar pela saúde e bem-estar dos colaboradores; permitir um equilíbrio saudável entre a vida pessoal e profissional.	“os objetivos estão mal desenhados para o horário estipulado sendo impossível atingir os objetivos dentro do tempo do turno” (Colaborador, <i>focus group</i> 3).	“(…) a liderança adote uma postura de compromisso e confiança ao invés de uma postura de controlo (Harrington & Ruppel, 1999).
Y	Criação da política: <i>No meetings friday</i>	Bloquear as agendas à sexta-feira à tarde.	Articular esta política com a empresa cliente; Para as equipas que trabalham de domingo a quinta-		Permitir que os colaboradores se foquem nas suas tarefas trabalho para que não se estendam para as	“os objetivos estão mal desenhados para o horário estipulado sendo impossível atingir	

				feira, bloquear as agendas à quinta-feira à tarde.	folgas, cumprindo os objetivos propostos.	os objetivos dentro do tempo do turno” (Colaborador, <i>focus group</i> 3).	
	Z	Redesenhar a política de integração dos colaboradores expatriados	Reavaliar a integração que é providenciada aos colaboradores expatriados e implementar um novo plano de integração e socialização a estes colaboradores.	Disponibilizar informações sobre transportes e percurso casa-trabalho; fornecer um guia rápido com algumas frases em português que possam ser utilizadas do dia-a-dia, principais supermercados, centros de saúde, escolas, etc.; Programa de apadrinhamento	Aumentar os níveis de satisfação e compromisso organizacional; aumento dos níveis de saúde mental.	“a empresa disponibiliza transporte do aeroporto até à casa disponibilizada, mas a partir daí a pessoa não tem qualquer tipo de acompanhamento e estas pessoas trabalham 24 sobre 7 com outras pessoas em casa (...) (Manager, <i>focus group</i> 1)	

Anexo N - Exemplo de comunicação para a Proposta D



INTERVENTION PROPOSALS

ISCTE PROJECT
October 2022

Joana Filipa André Alves

Project developed within the scope of Master's in Human Resources Management and Organizational Consulting with the supervision of Professor Patrícia Costa



Best practices for a hybrid work model

Best practices for a hybrid work model

- Adopt a commitment and trust attitude rather than one of control (Harrington & Ruppel, 1999).
- Providing a more flexible working week such as working about 3 days at the office and the rest at home. Also assume that time in the office will be focused on team collaboration (Pichai, 2021).

- Offer a set of remote weeks at national/international level to employees that do not require in-person visits to the office during this period.
  

2

Best practices for a hybrid work model

- Offer freedom for employees to choose where they work from whenever their professional context, in terms of client, project and team, allows it (Martins, 2021).
Deloitte.
- In the event of a new crisis, such as the pandemic caused by Covid-19, (1) define a maximum occupancy rate for buildings and, when possible, reduce the number of people in the office to the essential, so that the rules of social distancing are complied with; (2) to favour a rotating model of returning to the office between teams A and B; (3) focus on employees' safety and health, inside and outside the office and; (4) it is important to communicate with employees.



3

Best practices for a hybrid work model

- Redesign workspaces promoting teamwork and creativity.

Google



Microsoft



4

Best practices for a hybrid work model

- Introduce in the benefits package *“tools that improve the working conditions of employees at home, with the allocation of home office equipment (sometimes in the form of vouchers), co-payment of fixed and mobile telecommunications packages, among others”* (Deloitte, 2021).

ageas
portugal

ascendi

Caixa Geral de Depósitos

ctt

edp

FIDELIDADE
SEGUROS DESDE 1858

NOS

REN

SCHAEFFLER

NAVIGATOR
CORPORATE

- Unlock asynchronous collaboration

Microsoft

- Create a flexible culture where people don't have to be “always on”

Microsoft

- Optimize hybrid meetings

Microsoft

5

Focus Group and Survey Results

Focus Group Results

Home office resources

Home Office Resources				Intervention Proposals
Dimension (Porrás & Roberston, 1992)	Resource	Resource Effects	Results Evidence	Increase Resource
Social Factors	Financial savings	Greater liquidity in the monthly budget	"financial savings associated with monthly passes or fuel for home-work and work-home trips, and at lunch because "instead of going to the cafeteria or a restaurant, I have lunch at home and it is much cheaper" (Employee, focus group 4)	-
	Commute time saving	More time available for personal life	"saving time on commute or making a washing machine during the break" (Employee, focus group 3)	-
	Breaks optimization	Greater personal and professional life balance; contribution to physical activity	"more useful time since during lunchtime I can also practise some physical activities, instead of getting home only at 5:30 pm and not practicing any sports because I am tired" (Employee, focus group 2)	C + K + L + M
Physical Context	Freedom to choose the environment in which to work	Increased productivity and comfort	"freedom to choose the room where you work, even abroad" (Employee, focus group 3)	H + T
	Silence and absence of interruptions	Increased productivity	"already used to working alone, without interruptions, noise or distractions" (Manager, focus group 1)	T
	Comfort and accessibility	Increased productivity	"Being at home, in my comfort (...)" (Employee, focus group 5); "actually, because at home we can have coffee whenever we want or get something we need more easily" (Employee, focus group 2).	D + I + J + T

Scenario 1: Return to the office 5 days per week ; Scenario 2: Hybrid work model

Focus Group Results

Home office demands

Home Office Demands				Intervention Proposals
Dimension (Porrás & Roberston, 1992)	Demand	Demand Effects	Results Evidence	Reduce Demands
Organisational Devices	Work longer hours because there are no limits	Tiredness; extension of working hours; fewer hours available for personal life	"When we are working remotely, no one says "go home, it's late" or "it's time to go home" and that's how boundaries are broken" (Employee, focus group 3)	S
	Skipping breaks and having lunch on the job	Decreased mental and physical health; increased need for recovery	"skipping breaks, skipping lunch and, when he does, he takes his meal in front of the PC and admits that "this would never happen in the office" (Employee, focus group 3)	S + T
Social Factors	Lack of peer support and waiting time to receive feedback	pending tasks; extension of working hours; lack of team effectiveness	"Employees feel that they do not have visibility whether people are there or not" (Employee, focus group 2)	Q
	Difficulty creating relationships	Social isolation, demotivation, lack of organizational commitment	"(...) increased difficulty in creating relationships because they are talking to a faceless person, sometimes" (Employee, focus group 5)	A + B
	Leadership control	Increase in stress levels	"So when a Manager tries to control me... I feel like I'm here to do my job and not to follow his orders (...)" (Employee, focus group 5)	Q
Physical Context	Rest/leisure and work in the same physical space (employees in shared houses)	Difficulty separating professional and personal life; decreased levels of mental health	"I'm sleeping, working and eating in the same room because I live with 7 other people and the rest are all common rooms" (Employee, focus group 3); (...) they feel stressed "because I can't disconnect from work, because I'm actually still in the same environment" (Employee, focus group 2)	[Automatically resolved if Scenario 1 is implemented]
Technology	Internet failures	Decreased team effectiveness; working hours extension	"(...) it is necessary to ensure good Internet and equipment access" (Employee, focus group 3)	U

8

Focus Group Results

Office resources

Perceived Resources in the Return to the Office				Intervention Proposals
Dimension (Porrás & Roberston, 1992)	Resource	Resource Effects	Results Evidence	Increase Resource
Social Factors	Asking for help/feedback is easier compared to working from home	Greater perception of support; efficiency of the work performed; relationship building	(...) in the office, "if I need anything, I can just turn to the side and ask for help from a colleague who can help me. Something that doesn't happen at home" (Employee, focus group 4)	-
	Proximity to colleagues and building relationships	Team cohesion; increased levels of organizational commitment	"take breaks together and pull colleagues into breaks to talk about other topics and refresh before continuing with tasks" (Employee, focus group 5)	L
	Commute involves more physical activity when compared to working from home	Increase in physical activity	"When traveling from home to work and work to home, I have to walk, go up and down stairs or run to the bus, while at home, I am sitting all day" (Employee, focus group 4).	I
Physical Context	Distinctive home environment	Better separation of personal and professional spheres	"happy to be back because then I would be able to separate my personal and professional life (Employee, focus group 3).	[Automatically resolved if Scenario 1 is implemented]

9

Focus Group Results

Office demands

Demands perceived on Return to the Office				Intervention Proposals
Dimension (Porras & Roberston, 1992)	Demand	Demand Effects	Results Evidence	Reduce Demands
Organisational Devices	Privacy policy that obliges employees to leave their cell phones in the lockers	Immediate unavailability for emergencies/family matters	"In the office, we have to keep the cell phones in the locker, away from us, because of data privacy, so if my family needs anything, I'm unreachable. I don't want to deprive myself of being available for my family's emergencies again" (Employee, focus group 3)	-
	Inflexible working hours	Decreased organizational commitment and motivation	"at the office if I finish my tasks ahead of time, I have to stay there until my departure time, even if I have nothing to do. I may even be pretending to work or working slower on purpose. I think this makes no sense. I'd rather be able to say "I've finished my chores for today, I'm going home early". We work by objectives, number of closed cases, for example, and if it takes me 4 hours to solve them, why do I have to stay 8 hours? At home, I can always balance household chores" (Employee, focus group 5).	N + Q
	Difficulty maintaining private conversations with customers	Jeopardise the confidentiality of matters dealt with clients; organisational reputation compromise	"For teams that need to contact customers by phone, it can be difficult to keep the call private due to the possibility that there are other people in the same space" (Employee, focus group 2)	[Company Alfa already has rooms dedicated to meetings or private calls]
Social Factors	Interruptions during task development	Less focus on tasks to be performed; decrease in productivity	if I were in the office I think every 5 minutes I would be saying "Did you check this? This is it?" because I am there physically available" (Employee, focus group 2)	T
Physical Context	Small collaborative spaces	Mismatch in the face of work needs; search for alternatives for the actions	[Employees would like to see] "slightly larger collaborative spaces" (Employee, focus group 2)	T

10

Focus Group Results

Ideal Model of Work

- "Most of us don't want to go back to the old system. If it's one or two days a week, I'll take it, but more than that, no. I even think that [Empresa Alfa] would be the company that would shrink the most in Portugal, if it forced employees to go to the office for five days" (Employee, focus group 5)
- "Going to the office once a week could be interesting, but every day, I would lose interest" (Contributor, focus group 2)
- "I think a lot of people would give up if we went back to the office like we used to. The company was being diplomatic and there are other companies that will continue to adopt the home office, so I would look for another opportunity (Employee, focus group 2)
- "I've talked to many people and at least half feel that way. I'm not in a position to leave the company because I like my job, my position and, for the standard of living in Portugal, it's well paid. But many of them would give up and I don't think it would be beneficial for the company or for the turnover rate" (Employee, focus group 2)



11

Survey Results

Variables	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Work-Family Conflict	118	1	7	3.68	1,79
Family-Work Conflict	118	1	7	2.26	1.29
Engagement	109	0	6	4.65	1,21
Turnover Cognitions	108	1	5	2.71	1,02
Transformational Leadership	103	1	5	3.70	0,71
Need for Recovery	96	0	3	2.29	0.60
Team Processes	82	1	5	3.72	0.72
Technostress	83	0	4	2.98	1,10
Mental Health	77	1	6	3.09	0,71

Demographic data	Items	N	%
Sex	Female	42	55,28%
	Male	30	39,47%
	Prefer not to answer	4	5,26%
Age range	25 years old to 34 years old	40	52,63%
	35 years old to 44 years old	19	25,00%
	18 years old to 24 years old	10	13,16%
	45 years old to 54 years old	6	7,89%
	More than 54 years old	1	1,32%
Marital Status	Single	57	75,00%
	Widowed	1	1,32%
	Married	14	18,42%
	Divorced / Separated	4	5,26%
Nationality	Angolan	1	1,33%
	Portuguese	21	28,00%
	Venezuelan	3	4,00%
	Italian	13	17,33%
	German	11	14,67%
	Swedish	3	4,00%
	French	6	8,00%
	Austrian	2	2,67%
	Argentine	1	1,33%
	Turkish	1	1,33%
	Norwegian	3	4,00%
	Spanish	1	1,33%
	Dutch	5	6,67%
	South Korean	1	1,33%
	Moldovan	2	2,67%
	Serbian	1	1,33%
Education level	Bachelor's degree	29	38,67%
	Postgraduate	6	8,00%
	High school	22	29,33%
	Master's degree	15	20,00%
	Basic education	1	1,33%
Seniority in the company	0 - 1 year	30	40,00%
	3 - 5 years	12	16,00%
	10 years or more	4	5,33%
	1 - 3 years	20	26,67%
	5 - 10 years	9	12,00%

12

Intervention Proposals

Get together moments at the office

PROPOSAL A

Promote a monthly socialization activity at the office through the organization of a breakfast or snack time with the aim of promoting culture's sharing where people of each nationality take traditional products or recipes of their country.

Remarks

Differentiated and inclusive food for all diets and cultures.

Objectives

Attract employees to the office;

Promote interaction between the various team members as well as the creation of relationships in order to positively impact team cohesion.



A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

Team building activities

PROPOSAL B

Organize activities that promote team spirit. Prioritize outdoor activities such as yoga, traditional games, canoeing, tree climbing, paintball, cooking together, among others.

Remarks

Minimum periodicity of 6 months;

Mobilize rotating teams to organize these activities;

Possible locations for team buildings:

- Playbowling (Cascais);
- Adventure Park (Jamor).

Objectives

Increase team spirit and efficiency;

Contribute to increased organizational commitment;

Increase mental health levels.



A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

Adopt a dog for the office

PROPOSAL C

Adopt a dog for the office allowing employees to go for walks during lunch or breaks.

Remarks

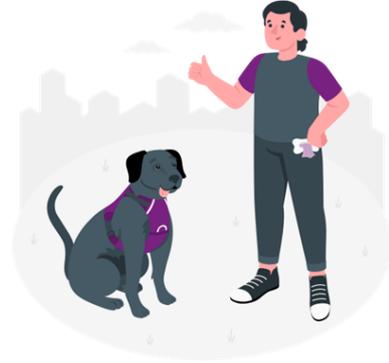
Company X is responsible for guaranteeing the necessary conditions for the adoption of the animal, such as vaccination, comfort materials, food and hygiene;

The employees are responsible for organizing the walks' schedule, guaranteeing at least 2 daily walks.

Objectives

Attract employees to the office through the relationship with the dog; increase satisfaction with the workplace;

Mimic habits employees created at home in an office context.



A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

Slippers at the office

PROPOSAL D

Allow employees to wear slippers in the office.

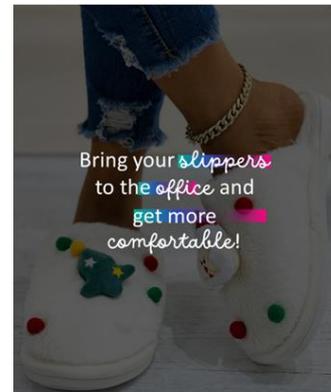
Remarks

Communicate the possibility to employees;

Managers to be pioneers in the integration of this practice in the company's culture.

Objectives

Mirror the comfort achieved at home in the office, increasing employee satisfaction with their workplace..



Example of communication poster to spread the initiative.

A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

Employees' support program

PROPOSAL E

Programa de Apoio a Colaboradores is a program that offers 24/7 support to employees within a company or organization to help them deal with personal and professional difficulties that can negatively impact their performance at work as well as their health and well-being.



Remarks

Hiring this type of service, such as Pulse Europe Portugal.

Objectives

Promote mental health and well-being;

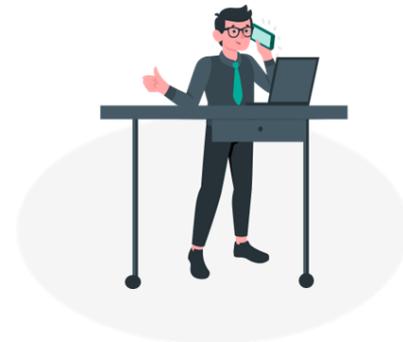
Increase the perceived organizational support.

A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

Office supplies upgrade

PROPOSAL F

Replacing traditional desks with lifting desks that allow employees to switch between working seated or standing. Acquire desks/meeting tables with wheels so that the space layout can be changed more easily. Equip the desks with monitor arms so that employees using a second screen can move it to the position they want or change its orientation and inclination.



Remarks

Get input from employees for the changes to be made.

Objectives

Ensure ergonomic working conditions and increase the well-being and productivity of employees

A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

Decoration based on nature

PROPOSAL G

Decorate spaces with natural environments or elements that refer to nature.

Remarks

Decorate spaces with plants (perhaps artificial because of maintenance and possibility of insects from natural plants), rocks and other non-perishable elements;

Acquisition of an aquarium with fish and aquatic plants.

Objectives

Increase employee's satisfaction with work environment.



A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

Creating outdoor workspaces

PROPOSAL H

Adapt workspaces so that employees can benefit from outdoor spaces.

Remarks

Consider the example on the right.

Objectives

Increase employee productivity and comfort.



Camp Charleston

A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

Creation of changing rooms and individual lockers

PROPOSAL I

Provide the premises of Company X with a space where employees can shower, dress and get ready, as well as store clothes, towels and other belongings. Essentially useful for employees who use a bicycle to travel, but it can also be used for unforeseen weather conditions. In addition to the aforementioned, the lockers can also be used to store slippers or blankets that allow employees to be more comfortable in the office (similarly to home office).

Remarks

In case the premises already have changing rooms, promote its use among the employees.

Objectives

Increase the array of means for commuting;

Promote comfort in the practise of physical activities;

Increase the well-being and productivity of employees as well as their job satisfaction.



A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

Creation of coffee stops

PROPOSAL J

Place coffee machines in the pantry and corridors as well as glasses/cups, sugar/sweetener and spoons so that employees can drink coffee or tea.

Remarks

In the event that Company X does not want this additional expense with coffee, it can only provide capsule machines and the employees can take their own capsules and sugar using the locker to store them.

Objectives

Mirror, in the office, the accessibility that exists in home office to have a coffee or eat a piece of fruit in order to increase comfort and productivity at work.



A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

Creating a “Power nap spot”

PROPOSAL K

Creation of a soundproof space (for example in a living room) equipped with sofas, poufs, loungers, pillows and dimmed lights so that employees can rest for a few minutes during their lunch or other break.

Objectives

- Transfer the optimization of breaks, identified as a home office resource, to the office;
- Increase the well-being and comfort of employees in the office;
- Increase satisfaction and productivity.



A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

Creation of a lounge and individual activities area

PROPOSAL L

Space dedicated to leisure activities in the office where employees have at their disposal sofas, table football, ping-pong table, a console, among other entertainment objects. Also in this room, include a quieter space for individual activities, where employees can read, paint or watch a series.

Objectives

- Attract employees to the office;
- Allow moments of relaxation and socialization during breaks, meal times or end of shift;
- Recreate the quiet environment of home to take advantage of breaks for individual activities;
- Increase the well-being and comfort of employees.



A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

Creating a “Gym Spot”

PROPOSAL M

Space dedicated to physical activities where some gym equipment such as treadmills, bicycles, weights, elastic bands, etc. are available. Employees can use this space before and after work as well as during their lunch or breaks. In this space, there could also be classes with a professional instructor, such as pilates, yoga, bicycle or zumba.



Objectives

- Promote physical activity, health and well-being of employees;
- Attract employees to the office.

A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

Optimize asynchronous collaboration

PROPOSAL N

Unlock fixed working schedules allowing teams to work at different times through an identification system of overlap percentage through the development of an algorithm that allows the sharing of employee's work calendars.



Remarks

- Ensure x % overlap so as not to compromise customer needs;
- Schedule space for feedback during overlapping moments, that is during synchronous moments, for everyone.

Objectives

- Benefit from the maximum productivity of all employees taking into account their productivity peaks (morning, evening, etc.).

A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

Changing the “always on” culture

PROPOSAL O

Promote a comfortable environment for employees and managers to take breaks during the workday.



Remarks

Adopt Checkpoints instead of always on (example: schedule a time for all employees to be online, that is, every day at x hours they are all online).

Objectives

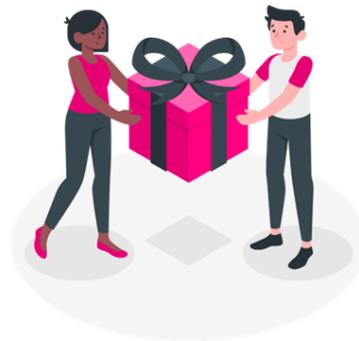
Take away pressure regarding the activity status for employees and managers (away vs available).

A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

Remuneration and recognition policies adjusted to the hybrid model

PROPOSAL P

Remuneration and recognition policies based on meritocracy and objectives achieved, taking into account a hybrid work model that allows some people to work in the office and others remotely.



Remarks

The guidelines should be the objectives met and not the frequency with which employees go to the office;

Mitigate thoughts such as “Employee X is more involved than employee Y because he comes to the office more often”;

Use internal communication to reinforce Company X's position on this topic.

Objectives

Promote an egalitarian system for remote and on-site employees based on merit and achievement of objectives;

Increase perceptions of fairness and organizational commitment.

A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

Training sessions

PROPOSAL Q

Hybrid team management - Provide training for leaders to enable them to manage hybrid teams (remote and physical);

Border and time management - Provide cross-company training on border management between the professional and personal spheres and time;

Asynchronous collaboration - Provide training that empowers employees involved in asynchronous collaboration of more efficient work practices in this model.

Remarks

Special attention to the management of opportunities ensuring that the entire team has the same information whether they are in the office or remotely.

Objectives

Provide management skills to leadership in line with the hybrid work model;

Provide time management skills and separation of the personal and professional spheres to all employees;

Provide asynchronous collaboration skills to all professionals involved in this way of working.



A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

4 weeks remote anywhere in the world

PROPOSAL R

Adopt a policy applicable to all employees that allows them to work remotely from anywhere in the world for a period of 4 consecutive or interpolated weeks without having to go to the office in person.

Remarks

Ensure working conditions (physical environment, internet, VPN);

Communicate exceptions for weeks in which it is not possible to take advantage of this policy;

Communicate the countries where it is not possible to take advantage of this policy;

Ensure that it is possible to work from the native countries of each employee;

Map to manage weeks per person (similar to vacation).

Objectives

Increase organizational satisfaction levels;

Better integration of the professional and personal spheres.



A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

Friendly reminders to take breaks

PROPOSAL S

Issue time-spaced notifications that remind them to take a break.

Example of reminders when employees are at home office: "It's time to coffee / drink water" or "You've been sitting for x hours, take this moment to stretch your legs".

Example of reminders when they are in the office: "You've been here for x hours. Do you want to relax and play ping pong? Visit the entertainment room".



Remarks

Plan the time intervals with which reminders are sent;

Develop a system that sends reminders and notices when employees are at home or in the office.

Objectives

Increase levels of mental health;

Communicate new possibilities for office breaks.

A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

Collaborative spaces redesign

PROPOSAL T

Adapt teamwork spaces to the hybrid work model and make them more comfortable and effective. Thus, in order to better serve their purpose, these spaces must undergo changes in their layout to enable better collaboration between remote and face-to-face employees.



Remarks

Company X will be able to base itself on what Google and Microsoft propose and reconcile the upgrades to the office supplies contemplated in Proposal F, as well as collect input from employees for the changes.

Objectives

Ensuring work efficiency in a hybrid model, enabling better collaboration between remote and on-site employees, and employee ergonomics.

A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

Strengthen the VPN

PROPOSAL U

Improve VPN performance, ensuring it works both in Portugal and in the 4-week remote policy anywhere in the world, ensuring information security.



Objectives

Ensure that remote employees can carry out their work flawlessly at home or while enjoying their remote weeks anywhere in the world as suggested by the T proposal

A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

Creation of a “Condominium Administration”

PROPOSAL V

The Condominium Administration is responsible for the management of shared houses and the management of suggestions and complaints.



Remarks

Hire 1 to 2 professionals dedicated to this project;

Possibility of resorting to outsourcing (assessment of the risks of depersonalization).

Objectives

Free managers from the problems of managing shared houses;

Increase the perception of organizational support among employees who live in shared houses provided by the company.

A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

Creation of Intranet

PROPOSAL W

Creation of an online location, accessible to all employees of Company X, which brings together content across the entire organization and serves to disseminate information ensuring that it reaches all employees in the same way.



Objectives

- Ensuring that information reaches all employees in the same way;
- Facilitate communication for all teams regardless of the project and differentiated communication tools they use.

A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

Training on management by objectives

PROPOSAL X

Adjust individual and group goals based on SMART methodology where goals have to be specific, measurable, attainable, relevant and time-bound.



Objectives

- Avoid overtime; ensure the health and well-being of employees;
- Allow a healthy balance between personal and professional life.

A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

Policy creation: No meetings Friday

PROPOSAL Y

Block schedules on Friday afternoons.



Remarks

Articulate this policy with the client company;
For teams working from Sunday to Thursday, block schedules on Thursday afternoon.

Objectives

Allow employees to focus on their work tasks so that they do not take time off, achieving the proposed objectives.

A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

Redesign the policy for the integration of expatriate employees

PROPOSAL Z

Reassess the integration provided to expatriate employees and implement a new integration and socialization plan for these employees.



Remarks

Provide information on transport and the home-work route;
Provide a quick guide with some phrases in Portuguese that can be used in everyday life, main supermarkets, health centres, schools, etc.;;
Sponsorship program.

Objectives

Increase levels of organizational satisfaction and commitment;
Increased levels of mental health.

A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z



Thank you!

Anexo P – *Feedback* da Empresa Alpha

Assunto: RE: Projeto Iscte | Apresentação final

Olá Joana,

A equipa [REDACTED] gostaria de te agradecer pelo trabalho desempenhado nos últimos meses e pelas propostas apresentadas que irão com toda a certeza enriquecer a nossa cultura organizacional.

Apesar de algumas das propostas sugeridas já se encontrarem implementadas, como o Programa de Apoio Psicológico a Colaboradores, Intranet, Lounge Areas, Green Areas e algumas não serem tão viáveis de aplicar no nosso modelo de trabalho para a maioria das equipas, existem também propostas muito interessantes não só para o projeto em questão mas como boa prática para outros projetos dentro da empresa como é o caso dos Slippers at the Office, No meeting at Fridays, Standing Desks e o Adopt a Dog for the Office que no nosso caso poderá passar por um Pet Day.

Como falado, reforço mais uma vez que estás convidada a vir conhecer presencialmente um dos escritórios da [REDACTED] numa data a combinar.

Muito obrigada mais uma vez a ti, à prof. Patrícia Costa e ao ISCTE pela oportunidade desta parceria.

Com os melhores cumprimentos,

Isabel [REDACTED]