

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Trabalho Híbrido – Perceção das vantagens e desvantagens pelos trabalhadores numa empresa de exploração e gestão de parques de estacionamento

Cíntia Rosário Negas

Mestrado em Gestão Aplicada

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

Janeiro, 2023



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

**Trabalho Híbrido – Perceção das vantagens e desvantagens
pelos trabalhadores numa empresa de exploração e gestão
de parques de estacionamento**

Cíntia Rosário Negas

Mestrado em Gestão Aplicada

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

Janeiro, 2023

Agradecimentos

Agradeço a toda a minha família pelo apoio e coragem que têm dado durante todo o meu percurso académico. Aos meus amigos o agradecimento pela motivação e conselhos que têm partilhado comigo, nesta aventura, que é crescer a nível académico. Mas, principalmente, aos meus pais, Mário Fernando e Elsa Inês Negas, que nunca duvidaram de mim, que me acompanharam de forma incondicional nesta viagem que, sozinha, não teria a mesma “graça”, e que nos momentos mais difíceis me lembraram, com um sorriso no rosto, de que iria conseguir, que partilharam lágrimas e risadas em todos os momentos da minha vida académica. No mestrado não foi diferente.

Queria fazer um agradecimento especial ao meu noivo, Duarte, que sempre me disse que eu iria conseguir, mesmo quando achei que não. Que entre sorrisos me lembrou de momentos de conquista, momentos nos quais também duvidei de mim mesma.

Agradeço também à minha querida filha, que apesar da sua tenra idade, não sabe o quanto me ajudou, nem imagina que foi a minha maior motivação.

Agradeço com grande entusiasmo à minha equipa de trabalho durante este mestrado, NegasTeam, com quem aprendi muito e pude partilhar experiências e vivências. Agradeço, novamente, todo o apoio enquanto estive internada. Não me canso de dizer que foram fantásticos, e que não poderia ter companheiros melhores nesta jornada.

Um agradecimento especial à Sr.^a Professora Doutora Sofia Portela, pela incansável disponibilidade, e por mostrar e orientar nesta jornada.

Por fim, agradeço a todos os meus colegas que se cruzaram comigo neste Mestrado, em que partilhámos conhecimento, histórias, e em que fizemos “história”. Aos amigos que fiz nesta viagem magnífica:

A todos, um grande obrigado.

Resumo

O trabalho híbrido, presentemente, parece ser uma tendência laboral que veio para ficar, tanto na ótica das entidades empregadoras como na dos trabalhadores. Este projeto investiga, do ponto de vista dos colaboradores de uma empresa de exploração e gestão de parques de estacionamento, as perceções das vantagens e desvantagens deste modelo de trabalho e qual a sua conseqüente motivação.

Para tal, foram realizadas entrevistas dirigidas a todos os trabalhadores da empresa que se encontram em trabalho híbrido, sendo possível analisar vários fatores, tais como: a especificidade do trabalho, o nível de formação académica do trabalhador, as características percecionadas do tipo de liderança, o nível de competitividade do sector empresarial, o domínio das tecnologias de informação e comunicação, a capacidade de automotivação e autonomia do trabalhador têm influência na maior ou menor apetência e na vontade do trabalhador em realizar o modelo de trabalho híbrido e da entidade empregadora de o propor.

Ao reunirmos e avaliarmos os resultados obtidos, com recurso às oito entrevistas realizadas, foi possível identificar várias perceções no contexto da realização do trabalho híbrido. Com base nos resultados obtidos com a investigação apresentam-se propostas que têm como objetivo a melhoria da satisfação dos colaboradores, em contexto de regime de trabalho híbrido, e por esta via, contribuir para a melhoria da produtividade e rentabilidade da empresa em que trabalham.

Por outro lado, será também muito vantajoso para a empresa a flexibilização que o regime de trabalho híbrido possibilita, tendencialmente com reflexos positivos em termos de custo, produção e evolução caso a empresa decida avançar com a proposta.

Palavras-chave: Trabalho Híbrido, Teletrabalho, Trabalho flexível, Cultura organizacional, Vantagens trabalho híbrido

JEL Classification: O15

Abstract

The hybrid work method is a trend that was made to stay, for the employers and for the employees as well. This project investigates, from an employee point of view, the perceptions of advantages and disadvantages of this new work model and the corresponding motivation that may bring.

By analyzing a company of a given sector, and its employees perceptions, by realizing surveys or interviews, we can determine several factors, as such: the specificity of work, the academic level of the employee, perceived characteristics of the leadership style, level of competitiveness of the business sector they are included, the domain of information technology and communication, capacity of self-motivation and the level of autonomy of the employee.

All of this will have an influence on the greater or lesser willingness to carry out the hybrid work model for the employees and the willingness to propose it for the employers.

By reuniting and evaluating the obtained results we can present some insights and value proposals that can enhance productivity, rentability and increase employees satisfactions in an hybrid work environment.

On the other hand, it will also be advantageous for the employer and company the flexibility that the hybrid work model allows, with of course a positive outcome regarding costs, production and evolution if the company decides to move on with the proposal that will be presented.

Keywords: Hybrid Work, Telework, Flexible work, Organizational culture, Advantages of hybrid work.

JEL Classification:

O15 Human Resources • Human Development • Income Distribution • Migration

Índice

AGRADECIMENTOS	2-II
RESUMO	I
ABSTRACT	II
ÍNDICE DE FIGURAS	IV
1 INTRODUÇÃO	1
2 REVISÃO DE LITERATURA	3
2.1 CONCEITO DE TELETRABALHO	3
2.2 CONCEITO DE TRABALHO HÍBRIDO	4
2.3 MODELOS DE TRABALHO HÍBRIDO	5
2.3.1 Primeiro Modelo	5
2.3.2 Segundo Modelo	6
2.3.3 Terceiro Modelo	7
2.4 EVOLUÇÃO DO TRABALHO HÍBRIDO	7
3 METODOLOGIA	10
3.1 POPULAÇÃO	10
3.2 AMOSTRA	10
3.3 INSTRUMENTO DA RECOLHA DE DADOS	11
4 RESULTADOS	13
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	13
4.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	14
5 PROPOSTAS DE MELHORIAS	21
6 CONCLUSÕES	23
7 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	25
8 BIBLIOGRAFIA	28
9 ANEXOS	32
ANEXO A – DESCRITIVO DOS ENTREVISTADOS	32
ANEXO B – GUIÃO DAS ENTREVISTAS	33

Índice de Figuras

Figura 1 - Funcionário que trabalham em casa na EU (% do emprego total).....	4
Figura 2 - Inquiridos por género	13
Figura 3 - Estado civil	13
Figura 4 - Escolaridade dos inquiridos.....	14
Figura 5 - Meio de transporte utilizado pelos inquiridos	14

1 Introdução

A empresa em que se baseia este projeto tem vindo a redefinir o mercado de estacionamento em Portugal há mais de 20 anos. Trabalha no setor de exploração e gestão de parques de estacionamento, tendo já um grande peso no mercado português. É impulsionado pela aposta constante em recursos para fornecer soluções inovadoras e tornar a experiência de estacionar o mais simples, fácil, rápida e cómoda possível para os utilizadores.

A empresa não só explora parques de estacionamento, como também implementa toda a tecnologia (por exemplo, leitor de matrículas) e se responsabiliza por toda a gestão de receitas e serviços de consultoria no mercado de estacionamento.

Uma empresa que tem vindo a crescer significativamente nos últimos anos, sendo possível, através de uma análise constante da oferta de produtos e serviços e, também, por se especializar no fornecimento de soluções personalizadas de estacionamento para organizações públicas e privadas, incluindo proprietários institucionais, corporativos e privados, bem como autoridades locais.

Os profissionais que fazem parte desta empresa têm crescido e evoluído juntamente com a empresa ao longo dos anos. Mas, quando uma empresa cresce, os seus funcionários têm de se adaptar a esse crescimento. Com a pandemia COVID-19, no âmbito das medidas de confinamento emanadas do Governo de Portugal (Resoluções do Conselho de Ministros), como forma de combater e conter a situação de calamidade em todo o território nacional continental, a obrigatoriedade do teletrabalho, quando exequível, como regime excecional e transitório de reorganização do trabalho, foi decretada, abriu caminho para o surgir das condições que favorecem a oportunidade do trabalho híbrido. É de referir que, o governo da Região Autónoma da Madeira e o governo da Região Autónoma dos Açores, em face da grave situação epidemiológica, também decretaram a obrigatoriedade de realização do teletrabalho. Esta empresa, disponibilizou aos trabalhadores em teletrabalho, todos os materiais considerados necessários para a prática das funções que lhes estavam atribuídas.

A questão que se coloca, no contexto da empresa, é conhecer se é motivador e satisfatório para os colaboradores o regime de trabalho híbrido. Assim, o objetivo deste trabalho é, então, conhecer a perceção dos colaboradores com perfil funcional que possibilita trabalhar a partir de casa, ou de outro local de trabalho, durante parte do tempo, relativamente às possíveis vantagens e/ou desvantagens do modelo de trabalho híbrido. É de todo desejável que a realização do trabalho híbrido não implique para a entidade patronal e clientes perdas, tais como: financeiras, de produtividade, degradação das relações laborais, qualidade do serviço/produto, autonomia, enfraquecimento das lideranças, comprometimento do bem-estar e saúde dos trabalhadores, são alguns dos exemplos, entre muitos outros, que se pode enumerar. No âmbito desta investigação, a utilização da entrevista, como instrumento de

recolha de dados, para aferir da percepção do trabalhador, não teve como propósito abordar um tão elevado número de variáveis que estão implicadas, quer da parte do trabalhador como da entidade patronal, ou de ambas, na realização do trabalho híbrido.

No Capítulo 1 é apresentada a Introdução. O Capítulo 2 apresenta a revisão de literatura sobre o trabalho híbrido, no Capítulo 3 é apresentada a metodologia, juntamente com o instrumento da recolha de dados, no Capítulo 4 apresenta a análise dos dados, no Capítulo 5 apresentam-se as conclusões, no Capítulo 6 abordam-se as limitações do estudo, e no Capítulo 7 apresentam-se propostas de melhorias.

2 Revisão de Literatura

Neste capítulo apresenta-se um enquadramento teórico sobre os conceitos, eventualmente mais significativos (no âmbito desta investigação) na área do trabalho híbrido, assim como fazer uma breve descrição do que é necessário para o realizar.

Começamos por abordar algumas das definições de teletrabalho, que consiste, de forma genérica, em exercer as suas funções fora do local de trabalho, ou seja, sem ser nas instalações da empresa ou organização, utilizando todo o equipamento tecnológico necessário.

É apenas “natural” que com o avanço recente da tecnologia em várias áreas, e tendo em conta que a recente atividade económica e a produtividade não estagnaram, hoje tenhamos, empresas e pessoas, acesso a ferramentas e tecnologia que nos permitem aceder a toda a informação necessária para estudar e trabalhar em qualquer parte do mundo, assim como adquirir bens e produtos (Rodríguez e Pardo, 2020).

Contudo, é necessário tomar em atenção que com a evolução da tecnologia e dos novos métodos de trabalho, como o trabalho remoto e híbrido, a própria legislação carece de ser reavaliada e melhorada, por forma a ser benéfica para a organização e nunca prejudicial para os colaboradores (Peralta et al., 2020). Pretendemos então definir o conceito de teletrabalho e trabalho híbrido, mencionar os vários modelos existentes de trabalho híbrido, partilhar a sua evolução nos últimos tempos, explicar as respetivas vantagens e desvantagens, enquadrar na realidade organizacional e por fim ilustrar possíveis consequências na motivação dos colaboradores.

2.1 Conceito de teletrabalho

O European Framework Agreement on Telework (2002) define o teletrabalho como “uma forma de organização e/ ou execução do trabalho, utilizando tecnologias de informação, no âmbito de um contrato/ relação de trabalho, onde o trabalho, que também pode ser realizado nas instalações do empregador, é realizado fora dessas instalações regularmente”.

Ou seja, podemos entender a prática do teletrabalho como o trabalho realizado fora das instalações do empregador, não tendo que ser necessariamente onde os colaboradores vivem, isto é, na sua morada de residência.

Apesar do teletrabalho ter surgido com maior força e ênfase durante a pandemia da Covid-19, esta prática já existia em várias organizações e instituições. O Eurostat afirmou em 2019 que cerca de 3% da força de trabalho da União Europeia (UE) fazia 100% de teletrabalho, 8% já praticava o trabalho híbrido, e por último 9 em cada 10 colaboradores trabalhavam de forma presencial (Figura 1).

Isto significa que o trabalho remoto não é apenas algo dos tempos que correm, uma vez que já existia antes do advento da pandemia, embora numa escala incomparavelmente mais pequena.

De acordo com o Eurostat, em 2019, apenas 3% dos trabalhadores da UE exerciam a sua profissão maioritariamente a partir de casa, e 8% que aí a exerciam de forma ocasional. No entanto, até ao começo da pandemia, nove em cada dez trabalhadores exerciam a sua profissão exclusivamente no local de trabalho fornecido pela empresa.

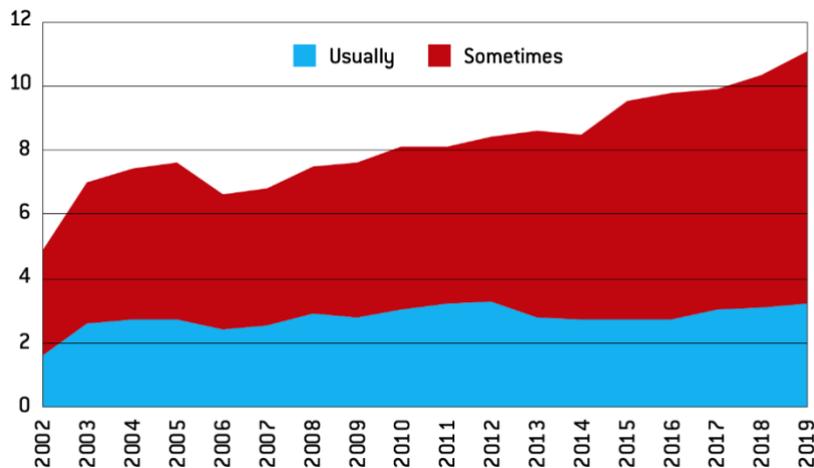


Figura 1 - Funcionário que trabalham em casa na União Europeia (% do emprego total)

Fonte: Brugel (2019) com base no Eurostat, código de dados online: ifsa_ehomp

2.2 Conceito de trabalho híbrido

Podemos entender como o trabalho híbrido a combinação do modelo de trabalho presencial e o teletrabalho explicado anteriormente. Isto é, o colaborador exerce a sua atividade profissional alguns dias no local de trabalho, mas nos restantes dias o colaborador pode exercer a sua atividade profissional remotamente, como por exemplo na sua casa, num espaço de *coworking*, restaurante, ou noutra sítio que lhe permita trabalhar remotamente.

O trabalho híbrido é um conceito relativamente novo para muitas empresas e, de forma que funcione, precisa de estilos de liderança capazes de gerir os colaboradores, por forma a que a motivação, empenho e comprometimento com a empresa e os seus objetivos, não seja enfraquecido ou prejudicado.

Beno et al. (2021) definiu o trabalho híbrido como uma mistura de trabalho em casa (*home office*) e presencial. De acordo com o autor, já antes da pandemia COVID-19 o ambiente *home office* (ou *home school*) apresentava as suas vantagens. Com o modelo híbrido, de acordo com dados atuais, o facto de um colaborador não ter de se deslocar até ao seu local de

trabalho nos dias em que está em casa, juntamente com as estratégias do modo de trabalho híbrido existentes implicam um aumento na produtividade individual do colaborador.

Grzegorzczyk et al. (2021; p.11)) acrescenta que “em um modelo híbrido, os trabalhadores podem realizar teletrabalho por uma proporção de suas horas de trabalho contratadas dentro dos limites de acordos de trabalho negociados individual ou coletivamente”.

De acordo com estas duas definições, o regime de trabalho híbrido pode ser definido como o trabalho que ocorre de forma distribuída localmente: em alguns dias da semana em diferentes locais à escolha do colaborador e, nos outros, na área tradicional de trabalho (ou seja, no local de trabalho). Isto implica que modelo de trabalho é flexível e oferece mais escolhas ao trabalhador.

O trabalho híbrido permite então às organizações o recrutamento de talento variado, à inovação da própria organização e à criação de valor para todos os envolvidos (Hilberath et al., 2020).

2.3 Modelos de trabalho híbrido

No trabalho híbrido existem vários modelos que podem ser aplicados pelas empresas. Após análise da situação e fazer um plano estratégico de forma a encontrar aquele com que melhor se identifica, a empresa deve testar o melhor modelo de trabalho híbrido de acordo com as equipas e, a partir daí, desenvolver esse modelo para conseguir obter os melhores resultados.

Quando no contexto das organizações, com maior preponderância para as de maior dimensão, se faz combinar as possíveis variações do exercício da atividade profissional no regime presencial ou remoto, facilmente nos ocorre possíveis variações, tais como, uns trabalhadores trabalham nas instalações da organização, enquanto outros simultaneamente trabalham remotamente, todos os trabalhadores podem trabalhar no local de trabalho e remotamente alterando de acordo com uma rotatividade previamente estabelecida e aceite, e ainda, uma terceira possibilidade que faz coexistir em simultâneo as duas anteriores. Em seguida são apresentadas algumas das vantagens e desvantagens destes modelos de trabalho, as quais resultam da compilação da investigação dos trabalhos de Peters et al. (2016), EC (2020), Preenen et al. (2017), Raišienė et al. (2020), Smith et al. (2018), Wheatley (2016) e Andrzejak e Belz (2021).

2.3.1 Primeiro Modelo

Alguns colaboradores trabalham no local de trabalho e outros trabalham remotamente, significando que neste modelo as forças de trabalho são divididas em duas partes. Normalmente esta divisória é feita com os princípios que quem trabalha totalmente em

presencial executa funções que precisam de aceder a equipamentos, ou instalações, isto é, funções cuja atividade não pode ser realizada fora do local de trabalho (como por exemplo atendimento ao público ou seguranças). Por outro lado, quem faz totalmente teletrabalho são os colaboradores que podem fazer todo o seu trabalho através dos computadores, através do material de telecomunicações ou do software disponível (como por exemplo operadores de *call center* ou desenvolvedores de software). Uma das grandes vantagens deste modelo para a empresa é que consegue economizar custos respetivamente a imóveis, móveis, material de escritório e com staff como serviços de limpeza.

As vantagens deste modelo são:

- Saber que equipa está presente no escritório em qualquer momento;
- Funcionários que valorizam ambientes calmos e estáveis costumam valorizar este modelo;
- A empresa pode contratar talentos para as suas necessidades em qualquer parte do mundo;
- Redução de custos para a empresa.

As desvantagens deste modelo são:

- Este modelo não dá a possibilidade do verdadeiro significado de modelo híbrido ao funcionário, uma vez que ou se encontra totalmente presencial ou remoto;
- Os colaboradores não têm os mesmos benefícios, podendo existir perceção de injustiça por parte dos mesmos;
- Colaboradores em modelo presencial podem sentir-se prejudicados e perder a motivação;
- Os colaboradores que praticam o teletrabalho podem perder a cultura organizacional.

2.3.2 Segundo Modelo

Este modelo é o mais conhecido, e por consequência mais falado, consistindo em que os colaboradores trabalham uma parte da semana no local de trabalho e a outra em remoto, muitas vezes por sistemas de escala previamente partilhados com os colaboradores.

As vantagens deste modelo são:

- Todos os colaboradores têm flexibilidade no local de trabalho;
- Todos os colaboradores beneficiam dos investimentos tecnológicos;
- Ao existirem menos colaboradores nas instalações ao mesmo tempo, pode diminuir os custos indiretos para a empresa.

As desvantagens deste modelo são:

- Díficil saber quem se encontra no local de trabalho;
- Possibilidade de confusão com as escalas, fazendo com que os colaboradores troquem o seu local de trabalho para determinado dia;
- São necessárias medidas extra para manter os colaboradores conectados, independentemente do regime de trabalho em determinado dia e conseqüentemente produtivos.

2.3.3 Terceiro Modelo

Neste modelo dividimos os colaboradores em três partes, isto é, uns trabalham totalmente em remoto, outra parte trabalha no local de trabalho, e os restantes fazem trabalho híbrido.

As vantagens deste modelo são:

- Pode oferecer várias opções de trabalho aos colaboradores, aumentando a sua força;
- Maior diversidade de oferta, possibilitando aos colaboradores terem um maior poder de escolha na forma como pretendem efetuar o seu trabalho (quando e se assim for possível);
- Maior poder por parte da empresa no recrutamento, uma vez que consegue cobrir e oferecer a potenciais colaboradores o modelo que preferirem.

As desvantagens deste modelo são:

- É mais difícil criar estratégias para o local de trabalho, visto que são diferentes e exclusivos;
- É mais complexo criar um laço de comunidade, de partilhar a cultura da empresa;
- Os colaboradores estão espalhados geograficamente, e trabalham em modelos diferentes.

2.4 Evolução do trabalho híbrido

É um facto consumado que a pandemia da Covid-19 veio acelerar a evolução tecnológica e também a forma e os modelos de trabalhar da maioria das empresas, contudo as pandemias felizmente tendem a desacelerar, mas a evolução tecnológica por outro lado veio para ficar, e conseqüentemente tende a permanecer verdadeira e atual.

De acordo com Christoph Hilberath, Julie Kilmann, et la (2020) que realizaram o estudo *“Hybrid Work Is the New Remote Work”*, os colaboradores e empregadores não têm interesse em retornar aos modelos de trabalho pré-pandemia, tendo inclusive aumentado o número de rescisões e de insatisfação generalizada por parte dos colaboradores que foram obrigados a regressar a um modelo presencial obrigatório, tal como se registava antes da pandemia, tendo este fenómeno sido batizado de *“the Great Resignation”*.

Os empregadores que estão atentos a este fenómeno, já se encontram ou já estiveram a redesenhar o novo conceito de trabalho, pelo que compreendem o valor apresentado por esta oportunidade de um mundo mais tecnológico pós-COVID.

Mas não foi apenas no futuro dos modelos de trabalho, que a COVID-19 veio trazer mudanças significativas, uma vez que o vírus possibilitou às organizações e aos seus líderes ou lideranças evoluírem positivamente, ao ampliar fortes práticas de liderança, aumentarem o seu propósito, reinventarem o seu negócio, olharem mais para a vertente humana e reforçarem as suas tomadas de decisão.

Como um exemplo disso, temos uma empresa tradicional de média e entretenimento que durante a pandemia iniciou um projeto para acelerar os seus recursos digitais. Libertada das “amarras” dos escritórios físicos e fragmentados, os líderes da empresa transformaram a cultura da empresa para uma cultura mais colaborativa e ágil, começando a adotar o uso de plataformas digitais para atender o seu público com serviços digitais, existindo para tal uma cooperação inédita entre a equipa de engenharia e um conjunto de unidade de negócios, que estava amplamente isolada.

Os líderes também criaram equipas ágeis piloto compostas por membros do departamento de engenharia e líderes de negócio, que com uma autonomia sem precedentes, começaram a desenvolver rapidamente e agilmente novos produtos e recursos que conseguiram ultrapassar os objetivos de negócio da empresa.

A pirâmide estrutural da empresa foi invertida e essa capacitação e responsabilidade dada a essas equipas piloto, aliadas ao facto da colaboração virtual entre engenheiros e empresários (uma vez que no regime antigo no escritório as duas equipas mal se cruzavam e, portanto, não colaboravam em conjunto), fizeram com que a empresa não só sobrevivesse durante a pandemia, mas também com que aumentasse significativamente os seus resultados.

Com isto tudo podemos dizer que o trabalho a partir de casa teve mais sucesso do que o esperado: os colaboradores obtiveram melhores resultados, as empresas fizeram um grande investimento em tecnologia e em recursos humanos e, uma vez que existe menos contacto físico/humano existiu um declínio na probabilidade de risco e contágios de doenças.

José Maria Barreto, Nicholas Bloom, Steven J. Davis (2020) abordam três razões evidentes de como o trabalho a partir de casa irá ficar nas nossas vidas. A primeira razão apontada está relacionada com as consequências benéficas para os colaboradores em trabalhar remotamente, especialmente a nível salarial (uma vez que incorrem em menos custos com deslocação, alimentação, parque, entre outros). Em segundo abordam os gastos dos centros das cidades, que diminuíram cerca de 5% a 10% em relação à situação pré-pandemia. E em terceiro lugar falam dos empregadores e a produtividade relativa ao trabalho a partir de casa, pois foi registado um aumento de 5% na produtividade depois da pandemia.

Pode-se assim dizer, tendo em conta todo o contexto, que a transformação digital foi a melhor parceira para a evolução do trabalho remoto, tendo inclusive permitido a continuação da atividade laboral durante a pandemia da COVID-19. Devido a isso, acredita-se e defende-se que o trabalho remoto, pode tornar-se, a médio/longo prazo, uma forma permanente de trabalhar (Fournier, 2020).

3 Metodologia

O objetivo deste estudo é conhecer a percepção dos colaboradores que trabalham a partir de casa, ou de outro local de trabalho, relativamente às possíveis percepções de vantagens e/ou desvantagens do modelo de trabalho híbrido, sugestões relativas ao modelo de trabalho e apurar níveis de motivação na realização deste.

O problema da pesquisa ganha uma maior dimensão com a imposição do trabalho híbrido, e tem um maior impacto com a implementação de novos modelos de trabalho. Isto levanta várias questões em torno deste assunto, assim como diversas opiniões, com as respetivas vantagens e desvantagens.

Conforme também estudado e divulgado no capítulo anterior “Motivação”, conseguimos reparar que a motivação de cada colaborador é diferente e intrínseca a cada ser, mesmo que as circunstâncias de trabalho sejam as mesmas, pelo que nos obriga também a perceber a população e a adotar uma estratégia diferente para cada indivíduo, uma vez que a mesma solução não irá resultar para toda a população.

No sentido de enquadrar a metodologia utilizada, refere-se que a empresa que acolheu o estudo é portuguesa, com sede no Conselho de Lisboa. Trata-se de uma empresa de pequena e média dimensão (PME), e que apresenta como área de negócio de maior relevância a gestão de parques de estacionamento.

3.1 População

Este estudo teve como população alvo colaboradores de uma empresa de gestão de parques de estacionamento com operação em Lisboa, Portugal. Estes colaboradores trabalhavam 100% presencial antes da pandemia covid-19 e começaram a realizar trabalho remoto até as normas se alterarem novamente. Com a vacinação e a melhoria da pandemia covid-19 e o retorno ao posto de trabalho, esta empresa optou por fazer trabalho híbrido, modelo este que vigora atualmente.

3.2 Amostra

A amostra é composta por 8 indivíduos, num total de 8 colaboradores que praticam trabalho híbrido, com diferentes tipos de funções e objetivos, tendo-se verificado uma taxa de resposta de 100%.

3.3 Instrumento da recolha de dados

A recolha de dados e informações, no âmbito do estudo, foi obtida através de uma entrevista semiestruturada, que foi aplicada a oito colaboradores de vários departamentos da empresa, nomeadamente: Marketing e Comunicação, Recurso Humanos e Financeiro, Contabilidade, Operacional, Comercial e Informática, com funções de direção e administrativa, e cujo perfil funcional das funções reúne as condições para estas poderem ser desempenhadas em regime presencial, de teletrabalho e misto.

A opção pela aplicação da entrevista semiestruturada parece adequada em função do objetivo da investigação, apresentado as seguintes vantagens:

- Possibilita aprofundar o domínio do tema do trabalho híbrido com base na experiência na primeira pessoa;
- Facilita a verificação da evolução da execução/aplicação do regime de trabalho híbrido, incluindo em termos temporais;
- Pode ser solicitado ao entrevistado a apresentação de maior grau de profundidade na sua resposta, opinião, julgamento e sentimento.

Para Ghiglione e Matalon (1997) e Quivy e Campenhoudt (1995), as entrevistas apresentam ainda as seguintes vantagens:

- Reconstruir acontecimentos, ações e experiências do passado;
- Analisar um problema específico;
- Analisar como os atores intervenientes se posicionam no seu sentir, nas suas práticas e nos acontecimentos em que são parte envolvida.

É convicção da autora que as entrevistas semiestruturadas permitiram recolher os testemunhos dos inquiridos de forma fiel, obtendo uma perspetiva global da prática do regime de trabalho híbrido na organização, de fatores organizacionais influenciadores deste regime de trabalho, tais como a estrutura organizacional e as políticas organizacionais.

No total a entrevista semiestruturada tem 29 perguntas, das quais 25 são de resposta aberta, possibilitando assim uma maior troca de informação, permitindo aos colaboradores dar a sua opinião livremente e falarem mais extensivamente da sua experiência pessoal. A entrevista apresenta-se estruturada em quatro blocos, nomeadamente:

A. Caracterização dos inquiridos - recolha de dados socio-demográficos

Neste bloco são apresentadas perguntas que procuram caracterizar os colaboradores, com referência a dados pessoais, às habilitações académicas, e mobilidade casa-trabalho.

B. Perceção sobre a realização do trabalho híbrido

Pretende caracterizar o colaborador no âmbito das suas funções, perceções e opinião sobre o trabalho híbrido e como este está a ser efetivado.

C. Adequação dos recursos e realização do trabalho híbrido

Neste bloco procura-se identificar qual a opinião do colaborador sobre os recursos físicos e digitais disponibilizados pela entidade patronal e os necessários que suportam a realização do trabalho híbrido.

D. Compromisso da organização com o trabalho híbrido

Neste bloco aborda-se os fatores organizacionais que promovem e suportem as operações, assim como asseguram a manutenção dos valores, missão e objetivos da organização.

O guião da entrevista consta do anexo “Anexo B – Guião da Entrevista”.

A entrevista foi feita de forma presencial a 70% dos entrevistados, e 30% via videochamada, através da plataforma *zoom*, e apenas com a presença da investigadora e do colaborador/a, e foi dado o tempo necessário a cada inquirido/a para elaborar a resposta, procurando o investigador inquirir e aprofundar sempre que considerou oportuno.

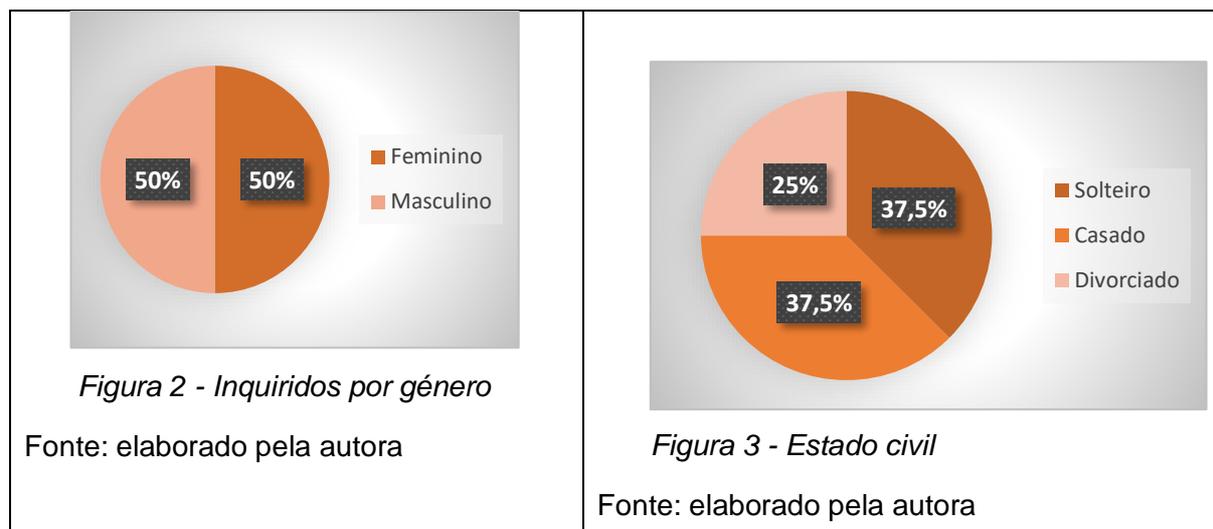
As questões colocadas nas entrevistas têm como objetivo entender as circunstâncias pessoais dos colaboradores, tais como as circunstâncias geográficas, familiares e profissionais, por forma a se entender as vantagens e desvantagens percebidas do modelo aplicado atualmente na empresa. Após analisar a informação obtida, o objetivo principal é propor soluções que visem melhorar esse mesmo modelo de trabalho, para que exista um aumento da motivação dos colaboradores e que se concretize em vantagens, tanto para os trabalhadores, para como com a empresa.

Na realização da entrevista semiestruturada, procurou-se também (i) recolher dados e as percepções dos colaboradores que possam contribuir para levar a identificar melhores propostas a níveis operacionais e estratégicas que possam acomodar e facilitar o regime de trabalho híbrido; e (ii) através da recolha da opinião dos colaboradores, nomeadamente em fatores que pela característica da maior facilidade de alteração, ou de aplicação, ou de adequação no imediato, possam contribuir para alterar no imediato de prática ou processos organizacionais que contribuem para melhorar no curto prazo a realização do trabalho híbrido, com vantagem para o colaborador e para a empresa.

4 Resultados

4.1 Caracterização da amostra

A amostra é homogénea relativamente a género, uma vez que metade dos participantes eram do género masculino e a outra metade do género feminino.



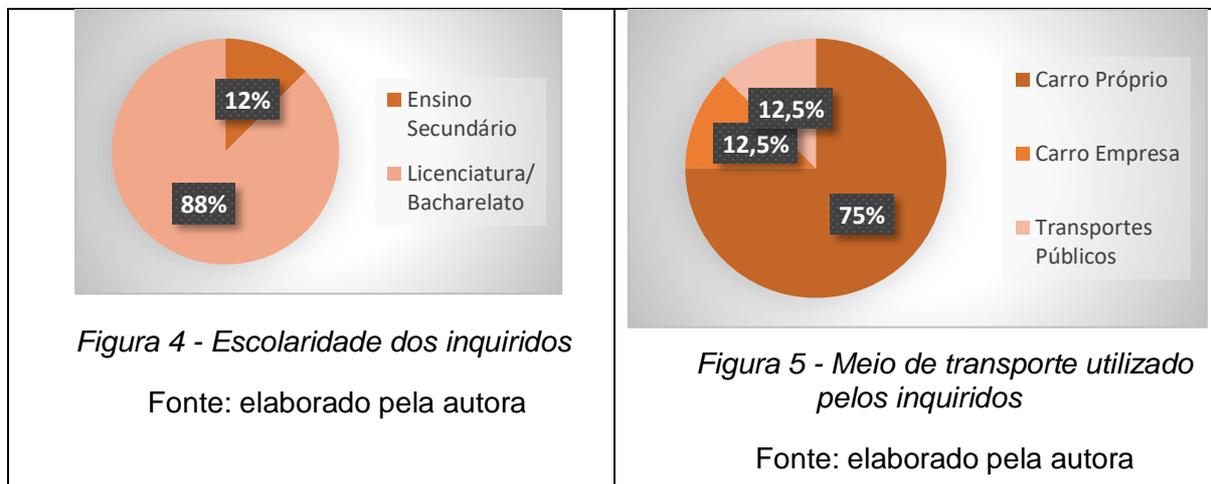
A amostra é composta por diferentes idades, neste caso por ser uma amostra pequena optamos por colocar as idades reais, e não fazer por escala.

As idades são: 29 anos, 31 anos, 40 anos, 45 anos, 47 anos, 50 anos, 54 anos, e 58 anos, perfazendo então uma idade média de 44 anos.

A amostra apresenta três tipos de estado civil (Figura 3), sendo estes solteiros, casado ou divorciado. A menor percentagem (25%) é o estado civil de divorciado, sendo que os restantes estados civis têm uma expressão semelhante (37,5%).

A maioria dos elementos da amostra (88%) detém um grau académico de ensino superior, correspondente a licenciatura ou bacharelado (Figura 4).

Relativamente ao meio de transporte utilizado para se deslocar para o trabalho, conseguimos também verificar que a maior parte da população, ou seja 3/4 (75%) da mesma se desloca em viatura própria para o local de trabalho.



4.2 Análise das entrevistas

Considera que reúne todas os conhecimentos digitais para exercer funções em trabalho híbrido? Acha que necessita de algum tipo de formação?

Todos os entrevistados responderam de forma unânime, respondendo que possuem todos os conhecimentos digitais necessários para realizar trabalho híbrido.

Por outro lado, relativamente à necessidade de formação, 62,5% responderam de forma negativa, 25% de forma positiva, justificando que é sempre positivo haver formações na área de IT por esta estar sempre em constante mudança e desenvolvimento, e por último 12% respondeu que gostaria de ter formação, mas na sua área de trabalho e não necessariamente a nível de conhecimentos digitais.

Considera que reúne todas as condições ergonómicas para exercer as suas funções em trabalho híbrido? (ex: cadeira, secretária, luz natural, entre outras).

Nesta questão 75% dos entrevistados responderam de forma positiva, e os restantes 25% de forma negativa.

As respostas negativas tiveram justificações diferentes, como por exemplo o facto de que teria que ser uma responsabilidade da empresa proporcionar este tipo de espaço porque “a nossa casa não é um local de trabalho, mas sim um porto de abrigo” (entrevistado G), outra resposta foi que não tinha secretária nem cadeira de escritório, mesmo considerando como ser um investimento pessoal, mas ainda não tinha sentido necessidade de o fazer até à data.

Quais para si são as principais vantagens do trabalho híbrido?

Nesta questão 25% responderam a poupança monetária a nível de combustível e portagens, 75% frisou ter maiores níveis de concentração em casa visto que conseguem escapar a vários fatores externos no escritório ou no local de trabalho que podem ser considerados como fatores de distração (ex. repetidas pausas para café, maior ruído).

A poupança de tempo também foi uma vantagem referida de forma unânime, juntamente com o menor sentimento de stress durante o dia a dia.

Outra vantagem apresentada pela maior parte da amostra (87,5%) foi o maior equilíbrio entre a vida pessoal e trabalho e uma melhor gestão de tempo e de organização.

Metade da amostra também defendeu que acaba por existir o equilíbrio ideal no convívio com a equipa (salientando ser importante estarem todos juntos com regularidade presencialmente).

Em menor escala, 12,5% da amostra, salientou que outra das vantagens percecionadas foi a existência de uma menor preocupação com o *dress code*.

E as principais desvantagens?

Relativamente às desvantagens percecionadas do modelo de trabalho híbrido, $\frac{3}{4}$ da amostra frisaram a falta de confiança que a empresa e o superior hierárquico têm nos colaboradores e por consequência no seu trabalho, acrescentado também a falta de autonomia que sentem nas suas tarefas e funções.

Outra desvantagem mencionada foi a falta de valorização por parte da empresa ou da chefia direta, tendo sido salientada por 50% da amostra, juntamente com a falta de comunicação interna ou mesmo da equipa, menor partilha de aprendizagem, conhecimentos e convívio.

Também foi respondido por 25% da amostra, que existem mais distrações em casa, sendo necessário uma maior disciplina e foco pessoal, por forma a não se dispersar nas tarefas.

Em menor escala (12,5%), também foi percecionado como desvantagem o aumento dos gastos e custos dos recursos em casa (ex. eletricidade, águas), assim como a solidão no seu dia a dia.

Outra questão que é importante mencionar, apesar de não poder ser considerada como uma desvantagem percecionada pelo próprio, é a eventual dificuldade que os novos colaboradores recém-chegados à empresa poderão ter a nível de aprendizagem e desenvolvimento profissional, enquanto trabalham a partir de casa.

Qual o principal desafio que sente em trabalho híbrido?

Nesta questão foi respondido por 50% da amostra a gestão de tempo e a conciliação de agenda (pessoal e profissional) e 37,5% respondeu a gestão de tarefas.

De uma forma mais individual também foram apontados outros desafios, tais como a concentração, o trabalho em equipa e a organização do seu espaço.

Abordaram também o imediatismo que vivemos nos dias de hoje, os facilitismos das redes sociais e meios de comunicação e a dificuldade de “ligar e desligar” no nosso horário de trabalho, colmatando num aumento de horas de trabalho e no prejuízo do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Outro dos desafios mencionados foi a gestão da vida familiar, neste caso os horários com os filhos e que em caso de doença de um filho, a dificuldade de gerir o trabalho e a atenção necessária para cuidar do agregado familiar.

Sentes que pelo facto que não estar presencial todos os dias no local de trabalho prejudica o seu crescimento e progressão dentro da empresa.

Nesta pergunta as opiniões dividiram-se, sendo que metade da amostra respondeu convictamente que não, e a outra metade respondeu de forma positiva justificando com má liderança, a obrigatoriedade de presença no local de trabalho para a possibilidade de crescimento de carreira e a mentalidade/cultura da empresa, onde percecionam que têm que ser vistos fisicamente para existir uma perceção por parte da empresa e chefia que estão a fazer um bom trabalho, e que a perceção da empresa é que quem está em casa não trabalha.

Qual o equilíbrio ideal entre o trabalho remoto e o trabalho presencial? (em relação a nº de dias, tarefas, entre outros)

Em relação ao número de dias, 50% da amostra respondeu que o ideal seria dois dias em formato presencial e três dias em trabalho remoto. As restantes respostas defenderam que três dias em formato presencial seria o ideal, que um dia e meio em trabalho remoto é suficiente (dependendo da função), que uma vez por semana presencial seria o ideal e houve também quem defendesse que apenas se deveria estar presencial na existência de reuniões ou apenas se estritamente necessário.

É também importante frisar que 37,5% referiu o horário flexível, sendo “o melhor dos dois mundos”, argumentando que seria muito mais fácil qualquer tipo de gestão, seja ela de tempo, tarefas ou de equilíbrio vida pessoal/profissional.

Metade da amostra também abordou a importância da gestão de tarefas e 12,5% frisou a necessidade de existirem atividades de *team building* e de relacionamento presencial com a equipa.

Possui todos os materiais/ recursos que necessita para fazer trabalho remoto ou teletrabalho?

Foi respondido unanimemente que sim, e 25% fez a observação que até tem inclusive melhores condições no seu escritório em casa.

Necessita de algum recurso digital para poder realizar as sua tarefas em teletrabalho?

A resposta mais ouvida foi não, por 62,5% dos participantes, sendo que os restantes reponderam que lhes dava jeito um ecrã de maior dimensão ou até mesmo um segundo ecrã.

E recursos físicos, como cadeira, secretaria?

A maioria dos participantes (62,5%) responderam que não, 25% respondeu que lhes daria jeito uma secretária em condições visto não terem, e os restantes 12,5% referiram todo um espaço de trabalho com todos os recursos físicos porque não possuem escritório em casa.

Quantas reuniões via vídeo ou áudio tem em média por semana?

Nesta pergunta as respostas foram completamente dispersas, sendo que 37,5% da amostra respondeu que apenas tem uma reunião no final de cada mês, 25% da amostra respondeu por semana e as restantes respostas foram de duas, cinco e doze reuniões em média por semana.

Descreva o tipo de liderança que acha que melhoraria a execução do trabalho híbrido para um melhor desempenho Profissional e/ou trabalho em equipa.

Liderança que valorize a vida pessoal e profissional, que seja mais empática e humana, e que seja comunicativa e compreensiva foi referida por 75% dos entrevistados.

Que seja um líder que reúna o departamento com maior frequência, seja online ou presencial (1x por semana ou de quinze em quinze dias), que defina bem as tarefas e os objetivos, de forma que sejam claros e alcançáveis e que confie na sua equipa (respondido por 37,5%).

Metade da amostra também referiu uma liderança que proporcione maior autonomia, que ofereça uma melhor planificação de tarefas e horários e com menor hierarquia.

Outras características também mencionadas foram a liderança por resultados, com capacidade de motivar a equipa, com regras claras e definidas e que tenha gosto em trabalhar em equipa.

Recebe feedback para melhoria do seu desempenho quando realiza trabalho híbrido? Considera importante?

Nesta pergunta 62,5% responderam de forma positiva, e 37,5% de forma negativa.

Mas de uma forma unânime todos responderam que consideram o feedback muito importante e necessário, considerando que é como um voto de confiança nos colaboradores tanto por parte da chefia direta como da empresa. Acrescentaram também que o feedback deve ser uma crítica construtiva, assente numa boa comunicação e com o objetivo de melhorar o desempenho dos colaboradores.

Por fim também acrescentaram que é um gerador de crescimento tanto pessoal como profissional, e que a sua utilização pode gerar uma constante melhoria de desempenho e aumentar a motivação.

Sente que é valorizado pela empresa e pela sua chefia direta quando trabalha remotamente?

A esta questão 37,5% responderam afirmativamente que sim, contudo 62,5% responderam sem hesitar que não.

Os participantes que responderam não justificaram a sua resposta explicando que sentem que os seus superiores hierárquicos e/ou a empresa não tem a consciência e o conhecimento do trabalho que existe por detrás de cada tarefa ou trabalho realizado, logo não se sentem recompensados pelo esforço feito. Os colaboradores sentem que é mais valorizado o conhecimento e nível académico (*know-how*) do que as tarefas e trabalho realizado e apresentado. Salientam que tem que ser o colaborador a ter a proatividade para poder ser reconhecido o seu mérito, e não pela empresa ou chefia.

Sentem também que trabalham de uma forma geral mais e um maior número de horas, apesar de não se sentirem valorizados.

Sente que as metas/objetivos estabelecidos são factíveis remotamente?

A totalidade da amostra respondeu que sim, apesar de 25% ter comentado que sente que não tem objetivos definidos, mas sim apenas tarefas para realizar.

Quando realiza trabalho remoto sente que existe comunicação interna?

Nesta pergunta, 87,5% da amostra respondeu positivamente, justificando com a existência da plataforma interna que tem várias comunicações e partilhas de informação, por email sendo uma ferramenta muito utilizada pela empresa no seu dia a dia, apesar de ser vista por 25% dos colaboradores como uma ferramenta muito improdutiva e desgastante a nível de tempo útil de trabalho, devendo ser apenas uma ferramenta de formalização.

Foi também referida as chamadas de voz e vídeo que realizam entre colegas como uma forma de comunicação muito positiva e rápida.

Por outro lado, quem se encontra a fazer trabalho híbrido à mais tempo na empresa sentia que não tinha ligação com o colegas e ao mesmo tempo culpa a falta de comunicação pela quebra de ligação com os mesmos.

Foi também acrescentado que com a questão da pandemia Covid-19, como a generalidade dos colaboradores estava a trabalhar com o mesmo modelo (teletrabalho ou remotamente) a comunicação interna melhorou substancialmente e teve uma evolução bastante positiva.

Sente que perde a ligação com a sua equipa quando realiza teletrabalho ou trabalho remoto?

87,5% da amostra respondeu que não sente que perde a ligação com a equipa quando trabalha remotamente, explicando que existe muita interajuda e cooperação entre todos.

Por outro lado, com menor expressão, 12,5% da amostra explicou que sente que perde a ligação não tanto a nível profissional, mas sim a nível pessoal.

Que tipo de melhorias acha que a empresa devia adotar em relação às interações sociais?

Algumas das sugestões de tipos de melhorias apresentadas foram a menor hierarquia (50%), comunicação mais cuidada e calma (37,5%), menos emails (25%), mais almoços e atividades de team building na empresa (62,5%), em que fazer com temáticas e/ou jogos de 3 em 3 meses foi referido por 25%, visto que temos várias festividades durante o ano, como

o Natal, Carnaval, Páscoa, entre outras. Foi também referido uma reunião de departamento por semana de forma presencial (12,5%).

Considera que fazer “Coffee Breaks” presencialmente, uma vez por semana, com os seus colegas seria vantajoso para fortalecer o trabalho e espírito de equipa?

Esta pergunta teve uma adesão positiva de 87,5%, frisando que seria positivo para todos existir um momento de equipa sem formalidades e com um maior nível de proximidade, permitindo aumentar o nível de confiança dentro da equipa.

Houve também parte da amostra (37.5%) que referiu que pelo facto de estarem muito afastados fisicamente seria vantajoso para o trabalho de equipa e para a diminuição do stress pessoal tornar as pessoas mais próximas, promovendo a disponibilidade entre colegas ao criar um melhor ambiente e que permita que os trabalhadores cresçam em conjunto, gerando no final uma mais-valia para todas as partes envolvidas.

Verifica-se que 12,5% dos inquiridos manifestou-se favoravelmente à ideia, contudo achou-a redutora, uma vez que considera que a partir dessa ideia pode-se fazer ainda mais, tais como grandes eventos e temáticas, permitindo assim dinamizar ainda mais a empresa e todos os colaboradores.

Qual a sua opinião sobre a progressão de carreira para quem faz trabalho híbrido?

Nesta pergunta as opiniões dividiram-se, 50% defende que é igual e que não prejudica de forma nenhuma, sendo que o que importa é as tarefas aparecem bem feitas, e que os colaboradores devem ser avaliados por objetivos e não por horário ou local de trabalho.

Houve também quem respondesse que não prejudica, mas também não ajuda, defendendo que existe uma perceção por parte da empresa e/ou chefia que quem se encontra mais vezes em formato presencial é percecionado como melhor trabalhador (“ganha mais pontos”); pelo que a empresa tem de mudar esse paradigma de pensamento e assegurar a igualdade entre colaboradores e modelos de trabalho.

Os restantes 37,5% defende que não existe progressão na carreira para quem faz trabalho híbrido, pois o superior hierárquico discrimina esse modelo de trabalho, existindo um baixo nível de confiança neste método e uma menor autonomia por parte dos dos seus colaboradores consequentemente.

Quais seriam os três fatores de melhoria no trabalho híbrido que consideram mais importantes?

As respostas variaram muito, sendo que a confiança, a comunicação, a autonomia e a melhoria dos sistemas tecnológicos foram referidos por 50% dos participantes.

Outros fatores, tais como o trabalho em equipa e a mudança de mentalidade por parte da empresa foram mencionados por 37,5% e a partilha de conhecimentos, as avaliações serem feitas por metas e objetivos e não por horários foi referido por 25%.

Em menor escala, 12,5% da amostra, mencionou o cumprimento dos agendamentos e objetivos, o promover uma reunião por equipa de forma presencial por semana e a realização de eventos de equipa e *team building* trimestralmente.

5 Propostas de melhorias

Este projeto permitiu aplicar uma abordagem qualitativa na recolha das perceções pessoais e intrínseca dos trabalhadores abrangidos pelo regime de trabalho híbrido acerca deste regime de trabalho. Foi possível constatar que os colaboradores têm diferentes perceções e opiniões face ao regime de trabalho híbrido.

Nesse sentido foram pensadas propostas para os problemas encontrados no estudo realizado, como no trabalho de equipa e no conhecimento acerca dos objetivos pessoais e de equipa e das tarefas realizados como num todo. Assim, é proposto:

- 1) Realização de reuniões de *stand-up* por equipa de trabalho, que englobem os colaboradores que estejam em formato presencial, híbrido ou mesmo remoto se aplicável, ou seja uma reunião de 15 minutos, a ser realizada no início da semana com o objetivo de partilhar o que se vai realizar durante a semana que se vai iniciar e quais os objetivos propostos; e depois novamente no final da semana para se partilhar o que foi realizado e resultados alcançados durante a semana, obstáculos encontrados e novidades relevantes.
- 2) Outra proposta identificada, e que pode ter relevância significativa na estruturação, comunicação e registo dos objetivos a atingir por cada trabalhador, assenta na importância que a população em estudo atribuiu à necessidade de ter conhecimento dos seus objetivos a atingir, e tarefas a realizar, assim como os compromissos a atingir pela equipa. Neste âmbito considera-se que a adoção duma plataforma de gestão de tarefas e gestão de projetos (ex: Asana, Google tasks, ...) poder contribuir, ajudando desta forma à gestão de tarefas no seu dia-a-dia, a troca de ideias, opiniões e experiências,

contribuindo para aumentando a sua produtividade, e permitir um maior conhecimento acerca da organização e equipa e consequentemente aumentar os níveis de motivação de cada colaborador.

- 3) Outra preocupação e desvantagem percecionada, que surgiu no estudo realizado, foi a falta de comunicação por parte da empresa, por parte da equipa, e mesmo entre colegas quando trabalham simultaneamente em diferentes modelos de trabalho, como entre presencial e híbrido. Por forma a solucionar o problema encontrado, é proposta a utilização de uma plataforma de comunicação interna (ex: Slack, Microsoft Teams, ...), por forma a que a comunicação seja melhorada, exista uma maior interação dentro e entre equipas (existe a possibilidade de criar canais de comunicação fechados por equipa, projeto, entre outros) e que a distância percecionada por diferentes modelos de trabalho diminua ou desapareça por completo.
- 4) Por fim, relativamente à questão levantada no âmbito do estilo de liderança e da perceção de desvalorização de quem trabalha em regime híbrido, será importante reforçar o investimento em ações de formação dirigida os superiores hierárquicos, chefias e diretores, como cursos de sensibilização no âmbito dos novos modelos de trabalho e/ou formação em formas de comunicação remota; por forma a que as chefias tenham uma perceção positiva destes modelos de trabalho (teletrabalho, trabalho híbrido e trabalho remoto), mitigando eventuais fatores de tenham contribuído para criar nestes dirigentes juízos de valor (de forma e conscientemente ou inconscientemente) que eventualmente possam ter impacto menos positivo nos colaboradores em regime de trabalho híbrido (ou teletrabalho ou remoto).

6 Conclusões

A investigação realizada, e com base na análise da entrevista semiestruturada realizada aos oitos colaboradores, permitiu concluir que o trabalho híbrido é o regime de trabalho preferencial para os colaboradores desta empresa. Contudo, tende a ser unânime a opinião dos inquiridos que é fundamental potenciar a envolvência de todos os colaboradores em regime de trabalho híbrido com conjuntamente de toda a organização, ou seja, as lideranças devem procurar, conjuntamente com os demais colaboradores a empresa, os melhores ajustes para que a realização de trabalho híbrido seja de fácil operacionalização na empresa. Para esta empresa, tal como muitas outras organizações, em diversas áreas, o teletrabalho foi imposto de forma obrigatória, e abrupta, com maior relevância durante o ano de 2020, por necessidade devido à situação pandémica SARS-CoV-2, embora com alguns desafios e adaptações. Várias organizações pretendem implementar o trabalho híbrido no futuro devido às suas vantagens.

Através das entrevistas realizadas foi possível constatar que nem todos os colaboradores tiveram uma reação inicial positiva com o modelo de trabalho híbrido, pelo facto de ser algo desconhecido, e principalmente porque exigiu uma rápida e drástica mudança, não apenas de comportamento durante o “horário laboral” (como trabalhador), mas também no contexto das relações pessoais, nomeadamente familiares (o estar perto da família não era sinónimo de estar com a família, o que requereu uma adaptação também dos elementos do agregado familiar), pela também rápida mudança de comportamento do próprio e dos colegas da empresa que também estavam em trabalho híbrido, como dos outros profissionais, de outras empresas, em regime de trabalho híbrido. Verifica-se, segundo os entrevistados, que com o passar do tempo, com a adaptação e a experiência adquirida conseguiram perceber as vantagens que este modelo de trabalho proporciona, apesar de considerarem existirem várias possíveis melhorias a realizar ao modelo atual.

Segundo as opiniões recolhidas, a propósito da continuação do regime de trabalho híbrido, para que se possa falar verdadeiramente da adoção de um Modelo Híbrido de trabalho, e este possa ser bem-sucedido, é importante conseguir gerir as necessidades e desafios operacionais e estratégicos da empresa juntamente com as necessidades operacionais e expectativas dos colaboradores, de forma a identificar práticas eficazes e que a empresa se consiga adaptar de forma positiva ao novo modelo e adequar a sua cultura organizacional, maior plenitude de flexibilização, incremento da autonomia a atribuir às equipas para fazer face aos desafios e particularidades que este modelo de trabalho contém.

A entrevista realizada contribuiu para uma melhor identificação das vantagens e desvantagens percebidas por parte dos colaboradores acerca deste modelo de trabalho,

descobrimo também quais os principais fatores de melhoria e bem-estar que consideram ser importantes para o modelo atual da organização.

Podemos observar que as opiniões e o impacto do trabalho híbrido variam consoante a vida pessoal de cada indivíduo, como pela sua vida familiar (se é casado, se tem dependentes) e ao mesmo tempo pela sua vida profissional (se está em início de carreira, tipo de função e departamento).

Com os resultados obtidos e a análise efetuada às respostas foi possível traçar algumas propostas de melhoria, sugestões de iniciativas/medidas, para que em conjunto, a empresa consiga atingir melhores resultados com este modelo de trabalho, tais como aumentar a produtividade e motivação dos colaboradores, fortificar a relação entre colegas e também com a empresa, e promover o seu bem-estar pessoal e melhorar o equilíbrio vida pessoal/profissional.

7 Limitações do estudo

Verifica-se que nos últimos anos, nomeadamente desde a situação pandémica, e a aplicação de medidas implementadas para mitigar o impacto negativo do vírus SARS-COV-2, como o tema do teletrabalho, este tem sido objeto de variados estudos, com os mais variados focos de investigação, por parte da academia e não só, e tem tido grande atenção e divulgação por parte de comunicação social. Contudo, pode-se afirmar, com clareza, que várias são os desafios levantados, vários dos quais ainda não respondidos por completo, ou que a comunidade científica e a sociedade considerem cabalmente explicados, como por exemplo, na área dos desafios para a saúde mental dos trabalhadores em teletrabalho.

Neste contexto, uma das limitações de significativa relevância reside no facto do tema do teletrabalho, e como tal do trabalho híbrido ainda levantar várias dúvidas, reservas e carecer de esclarecimentos, quer aos trabalhadores, quer às organizações. É disso exemplo a necessidade de realizar aditamentos ao contrato de trabalho, proibição de contactos de natureza profissional fora do horário laboral, ou o melhor entendimento das regras aplicadas pela Autoridade Tributária às empresas e trabalhadores no que respeita de custos e encargos suportados em primeira linha pelos trabalhadores em regime de teletrabalho. O conjunto de incertezas e dúvidas em torno destas e de outras questões relacionadas com o teletrabalho, trabalho híbrido e trabalho remoto também tende a inibir os trabalhadores de expressar as suas opiniões e o de dar contributos atendendo que não se sentem seguros quanto aos limites do aceitável, do importante, do acessório, quer para eles próprios, enquanto trabalhadores, que para a entidade empregadora.

Um outro fator que sobressai das entrevistas realizadas, embora não se encontre verbalizada nas entrevistas, é o sentimento que transparece, em vários inquiridos, por quem realiza o trabalho híbrido, quando se compara com outros colegas da empresa, que pretendendo também trabalhar em regime de trabalho híbrido, por questões vários, ainda não foi possível.

Considera-se que a amostra do estudo é bastante reduzida, contando apenas com 8 participantes no total, podendo os resultados serem influenciados pela natureza e pequena escala do trabalho híbrido na empresa que acolhe a investigação. Naturalmente, não se pode fazer a extrapolação dos resultados para uma realidade macro no respetivo setor.

O facto de a amostra ser reduzida e o estudo ter sido feito apenas a poucos membros da empresa (a área dos serviços que a operacionalização do trabalho híbrido é factível), pode também fazer com que os resultados sejam enviesados, devido ao estado emocional dos mesmos e também pela possibilidade de existirem alguns colaboradores que não responderam “verdadeiramente” às questões, por receio de não serem bem interpretados por outros trabalhadores da organização.

O tempo disponível para a elaboração da investigação, é tendencialmente pouco e, no caso em questão, condicionado pela disponibilidade dos trabalhadores.

Decorrente do presente estudo, apresenta-se proposta para investigações futuras no âmbito do regime de trabalho híbrido:

- Realizar uma investigação similar em mais organizações ou em um maior número de inquiridos com um objetivo similar, com o objetivo de consolidar conhecimento e permitir a comparação entre os vários estudos, por forma a se chegar a conclusões acerca da melhor prática na realização deste tipo de modelo de trabalho (delinear um conjunto de ações / medidas orientadoras).

- Realização de estudo no âmbito do trabalho híbrido tendo como público-alvo os novos colaboradores, com objetivos específicos, nomeadamente, a identificação e análise das vantagens e desvantagens, assim como os fatores motivacionais associados à realização do trabalho híbrido neste público, e conhecer qual o impacto na sua captação e retenção nas empresas.

- Estudar formas alternativas de compensação ou benefícios para continuar a manter os colaboradores motivados e a melhorar o seu desempenho profissional.

8 Bibliografía

Barrero, J., Bloom, N., & Davis, S.J. (2020). Why Working from Home Will Stick. SSRN Electronic Journal. University of Chicago, Becker Friedman Institute for Economics Working Paper N°. 2020–174, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3741644> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3741644>.

Beno, Michal. (2021). On-Site and Hybrid Workplace Culture of Positivity and Effectiveness: Case Study from Austria. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(5), 331–339. Doi:10.36941/ajis-2021-0142.

Bounds, A. & G. Hammond (2021). 'UK businesses think big in smaller office spaces', *Finance Times*, March 4, available at <https://www.ft.com/content/70925c01-e8fe-4008-af01-204044407c1f>.

Brower, Tracy (2021, February 7). How To Sustain Company Culture In A Hybrid Work Model. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/tracybrower/2021/02/07/how-to-sustain-company-culture-in-a-hybrid-work-model/?sh=66166cf11009>.

CBRE (2020). The End of the Beginning, CBRE, Inc., disponible en <https://www.cbre.com/-/media/files/the-way-forward/the-end-of-the-beginning-north-america-flexible-office-market-in-2020/north-america-flex-office-2020-1.pdf>

Chaudhury, A., & Pi-Sheng Deng. (2022). Does hybrid working promote collaboration and creativity? An empirical study. *Issues in Information Systems*, 23(2), 200–214. https://doi.org/10.48009/2_iis_2022_117.

De Valdenebro, A. M., Avolio, B., y Idrovo, S. (2021). The Relationship Between Telework, Job Performance, Work–Life Balance and Family Supportive Supervisor Behaviours in the Context of COVID-19. *Global Business Review*, 1 –19. <https://doi.org/10.1177/09721509211049918>

Deal, T. E. e A. A. Kennedy (1982), *Corporate Cultures*, Reading, MA: Addison-Wesley

Denison, M. B. (2014). Effective engagement strategies for an increasingly dispersed workforce. *The Public Manager*.

EC (2020), Telework in the EU before and after the COVID-19: where we were, where we head to, European Commission, European Union, 2020 – JRC120945, Available at: https://ec.europa.eu/jrc/sites/default/files/jrc120945_policy_brief_-_covid_and_telework_final.pdf (accessed on January 08, 2022)

EU-OSHA (2018). Forecast on new and emerging occupational health and safety risks associated with digitization 2025, European Agency for Safety and Health at Work, Luxembourg: Publications Office of the Union European.

Everett, C. (2022). HOLDING THE LINE IN THE WORLD OF HYBRID WORK: The role of line managers is changing as the shift towards hybrid working increases, and it would appear the secret to success is to treat all staff members as if they were working remotely. *Computer Weekly*, 24–27.

Fournier, J. (2020). El Teletrabajo em la era Covid. Documento de Opinión IEEE, 128, 1-15.

Ghiglione, R., & Matalon, B. (1997). *O Inquérito – Teoria e Prática* (3ª ed.). Oeiras: Celta Editora.

Grzegorzczyk, Monika; Mariniello, Mario; Nurski, Laura; Schraepen, Tom (2021). Blending the physical and virtual: A hybrid model for the future of work, *Bruegel Policy Contribution*, 14/2021.

Hilberath, Ch., Kilmann, J., Lovich, D., Tzanetti, T., Bailey, A., Beck, S., Kaufman, E., Khandelwal, B., Schuler, F. & Woolse, K. (2020). O trabalho híbrido é o novo trabalho remoto. Recuperado de: https://web_assets.bcg.com/c6/fe/e4f521174360a21f280425a04613/bcg-hybrid-work-is-the-new-remote-work-sep-2020.pdf

http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_opinion/2020/DIEEE0128_2020JOAFOU_teletrabajo.pdf

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370–396.

Molla, R. (2020). 'The pandemic could have crushed WeWork. He might have saved him instead', *Vox recode*, Dec 22, available at <https://www.vox.com/recode/22193428/wework-flexible-coworking-office-space-pandemic>

Peralta, A. R., Bilous, A., Flores, C. R., y Bombón, C. F. (2020). El impacto del teletrabajo y la administración de empresas. *RECIMUNDO*, 4(1), 326–335. [https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(1\).enero.2020.326-335](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(1).enero.2020.326-335)

Peters, P., Ligthart, P.E., Bardoel, A. and Poutsma, E., 2016. 'Fit'for telework'? Crosscultural variance and task-control explanations in organizations' formal telework practices. *The International Journal of Human Resource Management*, [e-journal] 27(21), pp.2582-2603. doi: 10.1080/09585192.2016.1232294.

Piotr Andrzejak, Grzegorz Belz (2021). Social Networks in Emerging Work Models, *European Research Studies Journal* Volume XXIV Special Issue 3, 853-861

Preenen, P.T., Vergeer, R., Kraan, K. and Dhondt, S., 2017. Labour productivity and innovation performance: The importance of internal labour flexibility practices. *Economic and Industrial Democracy*, [e-journal] 38(2), pp.271-293. doi: 10.1177/0143831X15572836.

Quivy, R., Campenhoudt, L. V. (1995). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

Raišienė, A. G., Rapuano, V., Varkulevičiūtė, K. and Stachová, K., 2020. Working from home—Who is happy? A survey of Lithuania's employees during the COVID-19 quarantine period. *Sustainability*, [e-journal] 12(13), 5332. doi:10.3390/su12135332.

Ramana, P. V. L., & Krishna, C. G. (2022). Hybrid Workplaces in Post-Pandemic India: Effect on Communication and Managerial Functions. *IUP Journal of Soft Skills*, 16(3), 7–22.

Rodríguez, D. C., y Pardo, M. L. (2020). El teletrabajo en tiempos de COVID-19 [Universidad Católica de Colombia]. <https://repository.ucatolica.edu.co/handle/10983/24640>

Scarpaleggia, S. (2022). Flexible Thinking: Why business leaders must think inclusively in considering a hybrid working model. *Credit Management*, 46–47.

Schein, Edgar (2004), *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass; San Francisco, 3a Edição.

Schein, Edgar (2009), *The Corporate Culture, Survival Guide*, San Francisco: Jossey-Bass.

Smith, S. A. and Patmos, A. and Pitts, M. J., 2018. Communication and teleworking: A study of communication channel satisfaction, personality, and job satisfaction for teleworking employees. *International Journal of Business Communication*, [e-journal] 55(1), pp.44-68. doi: 10.1177/2329488415589101.

Stanier, James; Li, Michael; Aderson, Jesse (Março 16, 2022). What Great Hybrid Cultures Do Differently. Retirado de from <https://hbr.org/>.

Swaroop, S., & Sharma, L. (2022). Employee engagement in the era of remote workforce: role of human resource managers. *Cardiometry*, 23, 619–628. <https://doi.org/10.18137/cardiometry.2022.23.619628>.

Uribe Kajatt, J.; Geraldo-Campos, L. A.; de Castro Hidalgo, D. E. R.; Vargas Dávila, J. G.; Jiménez de Aliaga, K. M. (2022). Propiedades psicométricas para medir factores del trabajo remoto: un análisis exploratorio en colaboradores estudiantes, *EG Estudios Gerenciales - Journal of Management and Economics for Iberoamerica*, 38(165), 436–448.

Wheatley, D., 2016. Employee satisfaction and use of flexible working arrangements. *Work, Employment and Society*, [e-journal] 31(4), pp.567-585. doi: 10.1177/0950017016631447.

Widianawati, E., Khorioni, A., Nugroho, B. Y. S., y Wulan, W. R. (2020). The ergonomics design of Work-From-Home Facility during COVID-19 Outbreak inIndonesia and Its Implications for Musculoskeletal. *Pakistan Journal of Medical and Health Sciences*, 14(4), 1619–1622.

9 Anexos

Anexo A – Descritivo dos entrevistados

Entrevistado	Idade	Escolaridade	Tempo médio de deslocação (casa-local de trabalho)	Tempo que exerce funções na Empresa	Tempo que exerce funções em trabalho híbrido	Meio de transporte (casa-local de trabalho)	Reação inicial ao trabalho híbrido
A	29 anos	Ensino Secundário	30min.	7 meses	7meses	Carro Próprio	Satisfatória
B	31 anos	Licenciatura / Frequencia no Mestrado	25 min.	3 anos	3 anos	Carro Próprio	Nem satisfatório/ Insatisfatória
C	40 anos	Licenciatura	7 min.	8 anos e 9 meses	3 anos	Carro Próprio	Muito Boa
D	45 anos	Licenciatura	30 min.	8 anos	8 anos	Carro empresa	Muito boa
E	47 anos	Licenciatura	1hora TP / 30 min. Carro	17 anos	3 anos	Transportes Públicos ou carro Próprio	Boa
F	50 anos	Licenciatura com um MBA	40 min.	6 anos	3 anos	Carro próprio	Muito Boa
G	54 anos	Licenciatura	15 min	16 anos	3 anos	Carro Próprio	Satisfatória
H	58 anos	Bacharelato	45 min.	8 anos	3 anos	Carro Próprio	Insatisfatório

Anexo B – Guião das Entrevistas

GUIÃO DA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

Trabalho Híbrido – Perceção das vantagens e desvantagens pelos trabalhadores e a sua motivação

BLOCOS	QUESTÕES ORIENTADORAS
Caraterização dos inquiridos - recolha de dados sociodemográficos	<p>1) Qual o seu género?</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> Feminino<input type="radio"/> Masculino <p>2) Qual a sua idade?</p> <p>3) Qual o seu estado civil:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> Solteiro<input type="radio"/> Casado<input type="radio"/> Divorciado<input type="radio"/> Viúvo <p>4) Escolaridade:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> 1º Ciclo<input type="radio"/> 2º Ciclo<input type="radio"/> 3º Ciclo<input type="radio"/> Ensino Secundário<input type="radio"/> Licenciatura/Bacharelato<input type="radio"/> Mestrado<input type="radio"/> Doutoramento <p>5) Qual o meio de transporte que utiliza para se deslocar entre casa e trabalho?</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="radio"/> Carro próprio<input type="radio"/> Transportes públicos<input type="radio"/> Mota<input type="radio"/> Veículo não motorizado<input type="radio"/> A pé

	<p>6) Quantos minutos demora no seu trajeto entre casa e local de trabalho?</p>
<p>Perceção sobre a realização do trabalho híbrido</p>	<p>7) Há quanto tempo exerce funções na empresa?</p> <p>8) Há quanto tempo exerce funções em trabalho híbrido?</p> <p>9) Qual a sua reação quando soube que iria fazer trabalho híbrido?</p> <ul style="list-style-type: none"> o Muito boa o Boa o Satisfatória o Insatisfatória <p>10) Considera que reúne todas os conhecimentos digitais para exercer funções em trabalho híbrido? Acha que necessita de algum tipo de formação?</p> <p>11) Considera que reúne todas as condições ergonómicas para exercer as suas funções em trabalho híbrido? (ex: cadeira, secretária, luz natural, entre outras).</p> <p>12) Quais para si são as principais vantagens do trabalho híbrido?</p> <p>12.1) E as principais desvantagens?</p> <p>13) Qual o principal desafio que sente em trabalho híbrido?</p> <p>14) Sentes que pelo facto que não estar presencial todos os dias no local de trabalho prejudica o seu crescimento e progressão dentro da empresa.</p> <p>15) Qual o equilíbrio ideal entre o trabalho remoto e o trabalho presencial? (em relação a nº de dias, tarefas, entre outros)</p>

<p>Adequação dos recursos e realização do trabalho híbrido</p>	<p>16) Possui todos os materiais/ recursos que necessita para fazer trabalho remoto ou teletrabalho?</p> <p>17) Necessita de algum recurso digital para poder realizar as sua tarefas em teletrabalho?</p> <p>18) E recursos físicos, como cadeira, secretaria?</p> <p>19) Quantas reuniões via vídeo ou áudio tem em média por semana?</p>
<p>Compromisso da organização com o trabalho híbrido</p>	<p>20) Descreva o tipo de liderança que acha que melhoraria a execução do trabalho híbrido para um melhor desempenho Profissional e/ou trabalho em equipa.</p> <p>21) Recebe feedback para melhoria do seu desempenho quando realiza trabalho híbrido? Considera importante?</p> <p>22) Sente que é valorizado pela empresa e pela sua chefia direta quando trabalha remotamente?</p> <p>23) Sente que as metas/objetivos estabelecidos são factíveis remotamente?</p> <p>24) Quando realiza trabalho remoto sente que existe comunicação interna?</p> <p>25) Sente que perde a ligação com a sua equipa quando realiza teletrabalho ou trabalho remoto?</p> <p>26) Que tipo de melhorias acha que a empresa devia adotar em relação às interações sociais?</p>

	<p>27) Considera que fazer “Coffee Breaks” presencialmente, uma vez por semana, com os seus colegas seria vantajoso para fortalecer o trabalho e espírito de equipa?</p> <p>28) Qual a sua opinião sobre a progressão de carreira para quem faz trabalho híbrido?</p> <p>29) Quis seriam os três fatores de melhoria no trabalho híbrido que consideram mais importantes?</p>
--	---