INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Modelo híbrido de trabalho: Efeitos no engajamento dos colaboradores na realidade pós-pandemia

Luiz Carlos Guimarães Duque

Doutoramento em Gestão Empresarial Aplicada

Orientadores:

Professor Doutor Renato Lopes da Costa, Professor Auxiliar, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa
Professor Doutor Ricardo Correia, Professor Auxiliar, Faculdade de Ciências Sociais, Universidade da Madeira

Dezembro, 2023

BUSINESS SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Modelo híbrido de trabalho: efeitos no engajamento dos colaboradores na realidade pós-pandemia

Luiz Carlos Guimarães Duque

Doutoramento em Gestão Empresarial Aplicada

Júri:

Professora Doutora Elizabeth Reis, Professora Catedrática ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa (Presidente por delegação)
Professor Doutor Carlos Brito, Professor Associado com Agregação, Faculdade de Economia do Porto
Professor Doutor Fernando Perna, Professor Coordenador, Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo, Universidade de Algarve
Professor Doutor Mário Romão, Professor Associado, ISEG – Lisbon School of Economics & Management, Universidade de Lisboa
Professor Doutor Pedro Fontes Falcão, Professor Auxiliar (com Agregação) - ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa
Professor Doutor Renato Lopes da Costa, Professor Auxiliar (com Agregação), ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa (Orientador 1)

Dezembro, 2023

Agradecimento

Dificil listar aqui todos que deram apoio, incentivo e sugestões para o desenvolvimento desta tese, sem cometer eventual omissão, mas inicio agradecendo ao meu orientador da dissertação de mestrado no ISCTE em 2019, que me incentivou a cursar o DBA e foi meu orientador desta tese de doutoramento, o meu amigo Professor Doutor Renato Lopes da Costa, estendendo meus agradecimentos ao meu co-orientador Professor Doutor Ricardo Jorge Castro de Correia, e aos professores, coordenadores e colegas do curso de DBA do ISCTE 2020-2023. Saúdo meus colegas diretores, gerentes executivos e colaboradores da Fundação Getulio Vargas do Brasil, que mais do que me apoiaram no desenvolvimento desta tese, dela participaram nas pesquisas qualitativa e quantitativa. Agradeço em especial ao colega doutor da FGV, YvesWanderley Estanislau da Costa Netto, pelo apoio e suporte que deu para o sucesso desta pesquisa. Por fim agradeço a minha companheira, esposa, e incentivadora Monica, aos meus filhos Bernardo e Pedro e aos meus netos Gabriel, Henrique, Isabel e Lucas Duque, que sempre foram o motivo da minha vida.

Resumo

A realidade pós-pandemia de COVID-19 acelerou a adoção de modelos de trabalho híbrido em muitas organizações. Nesse novo contexto, torna-se um desafio estratégico entender como garantir o engajamento e a motivação das equipes dispersas entre o trabalho presencial e remoto. O objetivo principal desse estudo empírico, que dá continuidade às pesquisas anteriores a pandemia sobre mudanças no ambiente de trabalho, foi identificar os fatores-chave que influenciam o engajamento no trabalho do novo modelo híbrido dos colaboradores de uma instituição brasileira. Foi proposto e testado quantitativamente numa amostra de 201 colaboradores, um modelo conceitual com 13 construtos baseados na literatura e com base na análise temática de entrevistas com 10 gerentes executivos da Fundação Getulio Vargas. Os resultados demonstraram que o acesso à informação, a identificação organizacional, a satisfação no ambiente de trabalho e a flexibilidade entre a vida pessoal e profissional, são os fatores mais importantes para estimular o engajamento no trabalho nesse novo contexto. Além disso, a comparação entre subgrupos da amostra revelou diferenças importantes nos mecanismos motivacionais. Em termos de contribuições acadêmicas, o estudo apresenta avanços no entendimento dos mecanismos multinível do engajamento considerando as especificidades do contexto brasileiro de adoção do trabalho remoto/híbrido. Do ponto de vista gerencial, demonstra-se que políticas motivacionais padronizadas tendem a ter impacto limitado em equipes híbridas, sendo vital customizar as abordagens para estimular o engajamento.

Palavras-chave: Engajamento no trabalho; Ambiente híbrido de trabalho; Novas formas de trabalho; Pandemia de COVID-19; Teletrabalho.

Classificação JEL:

- **M12 -** *Gestão de Pessoal; Executivos; Remuneração de Executivos*
- **M54 -** *Gestão da Mão de Obra (formação de equipes; empowerment dos trabalhadores; desenho de cargos; tarefas e autoridade; satisfação no trabalho*

Abstract

The post-COVID-19 pandemic reality has accelerated the adoption of hybrid work models in many organizations. In this new context, understanding how to ensure engagement and motivation of teams dispersed between on-site and remote work becomes a strategic challenge. The main objective of this empirical study, which builds on pre-pandemic research on changes in the work environment, was to identify the key factors that influence work engagement in the new hybrid model among employees at a Brazilian institution. A conceptual model with 13 constructs based on the literature and thematic analysis of interviews with 10 executive managers at Getulio Vargas Foundation was proposed and quantitatively tested on a sample of 201 employees. The results showed that access to information, organizational identification, satisfaction with the work environment, and flexibility in working relations are the most important factors to stimulate work engagement in this new context. Moreover, comparing subgroups of the sample revealed important differences in motivational mechanisms. In terms of academic contributions, the study presents advances in understanding the multilevel mechanisms of engagement considering the specificities of the Brazilian context of remote/hybrid work adoption. From a managerial point of view, it is shown that standardized motivational policies tend to have limited impact on hybrid teams, and customizing approaches to stimulate engagement becomes vital.

Key words: Work engagement; Hybrid work environment; New Ways of Working; COVID-19 pandemic; Teleworking

JEL Classification:

- **M12 -** *Personnel Management • Executives; Executive Compensation*
- **M54 -** *Labor Management (team formation; worker empowerment; job design; tasks and authority; job satisfaction)*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Desenho do Modelo de Investigação 77
Figura 2 - Distribuição de Inquiridos por Gênero 85
Figura 3 - Distribuição de Inquiridos por Faixa Etária 86
Figura 4 - Distribuição de Inquiridos por Grau de Instrução 86
Figura 5 - Distribuição dos Percentual Inquiridos por Tempo de Trabalho na Organização 87
Figura 6 - Distribuição dos Inquiridos por Modo de Trabalho Atual 87
Figura 7 - Distribuição dos Inquiridos por Área de Atuação na Organização 88
Figura 8 - Distribuição dos Inquiridos pelo Período de Ingresso na Organização 88
Figura 9 - Processo da Análise Qualitativa 92
Figura 10 - Modelo de Pesquisa 118
Figura 11 - Resultados do Modelo de Mensuração 133
Figura 12 - Modelo Estrutural Simplificado (Mediação com Senso de Pertencimento) 139
Figura 13 - Modelo Estrutural Simplificado (Mediação com Identificação Organizacional 140
Figura 14 - Relação Estrutural entre a Satisfação no Ambiente de Trabalho e o Engajamento no Trabalho 140
Figura 15 - Modelo Conceitual: Resumo do Resultado de Hipóteses 142

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Resumo da Revisão de Literatura 9
Tabela 2 - Fatores do Ambiente Físico e suas Implicações 15
Tabela 3 - Exemplos de Estudos sobre o Ambiente Físico: Método de Pesquisa, Classificação, Contexto e Principais Conclusões 16
Tabela 4 - Facetas das NFT e suas definições 19
Tabela 5 - Engajamento no Trabalho: Dimensões e Definições 22
Tabela 6 - Exemplos de Estudos de Engajamento no Trabalho: Método de Pesquisa, Classificação, Contexto e Abordagens Teóricas 23
Tabela 7 - Pesquisas sobre o Modelo Híbrido de Trabalho no Contexto dos Efeitos da Pandemia de COVID-19: Métodos, Contexto e Conclusões Principais 27
Tabela 8 - Estudos sobre as Novas Formas de Trabalho: Classificação, Contexto e Abordagens Teóricas 31
Tabela 9 - Pesquisas sobre o Capital Social no Contexto dos Efeitos da Pandemia de COVID-19: Métodos, Contexto e Conclusões Principais 35
Tabela 10 - Pesquisas sobre o Apoio Social Organizacional no Contexto dos Efeitos da Pandemia de COVID-19: Métodos, Contexto e Conclusões Principais 39
Tabela 11 - Pesquisas sobre a Identificação Organizacional no Contexto dos Efeitos da Pandemia de COVID-19: Métodos, Contexto e Conclusões Principais 44
Tabela 12 - Pesquisas sobre o Senso de Pertencimento no Contexto dos Efeitos da Pandemia de COVID-19: Métodos, Contexto e Conclusões Principais 49
Tabela 13 - Pesquisas sobre o Conflito Trabalho-família no Contexto dos Efeitos da Pandemia de COVID-19: Métdos, Contexto e Conclusões Principais 54
Tabela 14 - Pesquisas sobre a Satisfação no Trabalho no Contexto dos Efeitos da Pandemia de COVID-19: Métodos, Contexto e Conclusões Principais 62
Tabela 15 - Resumo dos Fatores Situacionais 65
Tabela 16 - Resumo da Operacionalização da Investigação 80
Tabela 17 - Perfil Sociodemográfico dos Respondentes 84
Tabela 18 - Categorias Temáticas Finais 104
Tabela 19 - Relações Identificadas e Hipóteses Propostas 117
Tabela 20 - Correlação Item-Total Corrigido e Alfa de Cronbach dos Construtos 120
Tabela 21 - Cargas Latentes e Cargas Cruzadas dos Itens 123
Tabela 22 - Cargas Latentes, Alfa de Cronbach, Variância Média Extraída e Confiabilidade Composta de Itens e Construtos 126
Tabela 23 - Validade Discriminante pelo Critério de Fornell-Larcker 129
Tabela 24 - Validade Discriminante pelo Teste Rácio-Heterotraço-Monotraço (HTMT) das Correlações 130
Tabela 25 - Teste de Hipóteses da Relação entre os Construtos 134
Tabela 26 - Efeitos Direto, Indireto e Total 139
Tabela 27 - Teste de Significância dos Caminhos 141
Tabela 28 - Análise das Relações Estruturais para Grupo de Colaboradores que Trabalham de Forma Exclusivamente Presencial e de Colaboradores que Trabalham de Forma Híbrida ... 145
Tabela 29 - Grupo de Colaboradores que Ingressaram na Organização antes da Pandemia de COVID-19 e o Grupo dos que Ingressaram Durante ou Após a Pandemia 147
Tabela 30 - Diretrizes para a Gestão Empresarial no Modelo Híbrido 167

Tabela 31 - Relação de Causa e Efeito das Contribuições Gerenciais Identificadas 168
Tabela 32 - Livro de Códigos dos Construtos Propostos Inicialmente 201
Tabela 33 - Livro de Códigos das Relações Identificadas 204

LISTA DE ABREVIATURAS

AC - Acesso aos Colegas

AET - Affective Events Theory (Teoria dos Eventos Afetivos)

AIO - Acesso à Informação Organizacional

AS - Apoio Social

ASO - Apoio Social Organizacional

BW - Blended Working

CAF - Conforto no Ambiente Físico

CCG - Conselho de Cooperação do Golfo

COR - Teoria da Conservação de Recursos

COVID-19 - Doença causada pelo coronavírus SARS-CoV-2

CS - Capital Social

CTF - Conflito Trabalho-Família

Eng. - Engajamento no Trabalho

FGV - Fundação Getulio Vargas

Flex. - Flexibilidade nas Relações de Trabalho

GE - Gerenciamento de Entregas

IO - Identificação Organizacional

JDR - Job Demands-Resources (Teoria das Demandas e Recursos do Trabalho)

JEL - Journal of Economic Literature

NFT - Novas Formas de Trabalho

PLS - Partial Least Squares (Mínimos Quadrados Parciais)

PM2.5 - Material Particulado 2.5

SAO - Satisfação no Ambiente de Trabalho

SDT - Self-Determination Theory (Teoria da Autodeterminação)

SP - Senso de Pertencimento

SPSS - Statistical Package for the Social Sciences (Pacote Estatístico para as Ciências Sociais)

TIC - Tecnologias de Informação e Comunicação

TI - Tecnologia da Informação

TITL - Trabalho Independente de Tempo e Local

UWES - Utrecht Work Engagement Scale (Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho)

VPN - Rede Virtual Privada

WFH - Work From Home (Trabalho em Casa)

ÍNDICE

Agradecimento i
Resumo iii
Abstract v
Capítulo 1 **Introdução** 1
1.1. Enquadramento 1
1.2. Problemática de Investigação 3
1.3. Objetivos da Investigação 5
1.4. Estrutura da tese 6
Capítulo 2 **Revisão de Literatura** 9
2.1. Do Escritório Tradicional às Novas Formas de Trabalho 10
2.2. O Ambiente Físico de Trabalho 14
2.3. A Influência do Ambiente Físico de Trabalho e as facetas das Novas Formas de Trabalho (NFT) no Engajamento no Trabalho 17
2.4. O Engajamento no Trabalho: Definições, Antecedentes e Consequências 19
2.5. O Modelo Híbrido de Trabalho 24
2.6. A Relação do Ambiente Físico de Trabalho e as Facetas das Novas Formas de Trabalho na Promoção do Engajamento no Trabalho no Período Pós-Pandemia 30
2.7. O Capital Social 34
2.8. O Apoio Social Organizacional 38
2.9. A Identificação Organizacional 43
2.10. O Senso de Pertencimento 48
2.11. O Conflito Trabalho-família 52
2.12. A Satisfação no Ambiente de Trabalho 60
2.13. Resumo Crítico da Revisão de Literatura 66
2.14. Protocolo de Revisão Sistemática de Literatura 68
Capítulo 3 **Abordagem Teórica e Questões de Pesquisa** 73
Capítulo 4 **Metodologia** 77
4.1. Instrumentos de Coleta de Dados e Definição das Amostras em Ambas as Fases da Pesquisa 81
4.2. Caracterização das Amostras da Fase Quantitativa: Organização e Indivíduos 84
Capítulo 5 **Apresentação e Discussão dos Resultados** 91
5.1. Resultados da Análise da Fase Qualitativa 91
5.1.1. Análise das Entrevistas Com os Gerentes Executivos 92
5.1.2. Definição de Categorias Temáticas Iniciais 103

5.1.3. Desenvolvimento de Hipóteses e do Modelo Conceitual 106
5.2. Resultados da Análise da Fase Quantitativa 119
5.2.1. Validação do Instrumento e Depuração da Base de Dados 119
5.2.2. Análise do Modelo de Mensuração: Confiabilidade dos Indicadores e Construtos 120
5.2.3. Validade Discriminante e Convergente 128
5.2.4. Análise do Modelo Estrutural 131
5.2.5. Análise dos Coeficientes de Caminhos e Resumo do Teste de Hipóteses 132
5.2.6. Análise das Hipóteses Confirmadas 135
5.2.7. Análise de Mediação 139
5.2.8. Análise entre os Grupos 143
5.2.8.1. Comparação entre o Grupo de Colaboradores que Trabalham de Forma Exclusivamente Presencial e de Colaboradores que Trabalham de Forma Híbrida 145
5.2.8.2. Comparação entre o Grupo de Colaboradores que Ingressaram na Organização antes da Pandemia de COVID-19 e o Grupo dos que Ingressaram Durante ou Após a Pandemia. 147
Capítulo 6 **Conclusão** 149
6.1. Considerações Finais 149
6.2. Contribuição do Estudo para o Estado da Arte 156
6.2.1. A Relação entre os Resultados e as Teorias de Base para a Proposição do Modelo 159
6.2.2. Resumo das Contribuições da Tese para o Estado da Arte 163
6.3. Contribuição do Estudo para a Gestão Empresarial 163
6.3.1. Resumo das Contribuições da Tese para a Gestão Empresarial 166
6.4. Experiência Acadêmica 168
6.5. Limitações do Estudo 169
6.6. Sugestões para Futuras Investigações 170
Referências Bibliográficas 173
Apêndice A **Guião de Entrevista com os Gerentes Executivos** 197
Apêndice B **Tabela de Livro de Códigosa** 201
Apêndice C **Instrumentos de Mensuração Quantitativa** 210

CAPÍTULO 1

Introdução

1.1. Enquadramento

Em 2021, Mortensen e Haas (2021) afirmaram em um artigo na Harvard Business Review: " A pandemia alterou muito a forma como trabalhamos, e o que vem a seguir não é a morte do escritório, nem o regresso ao modo como as coisas eram." Mais recentemente, à medida que as organizações estão retomando suas atividades, adotando modelos híbridos, em um artigo eletrônico da CNN Portugal, Nuno Boavida, que está conduzindo uma investigação para a Comissão Europeia sobre o impacto das mudanças no trabalho em Portugal, concluiu que há um longo caminho a ser percorrido para compreender qual será o melhor modelo de trabalho (Claudino, 2022).

Apesar do crescente número de estudos na última década envolvendo as Novas Formas de Trabalho e o ambiente de trabalho físico, o surgimento da pandemia de COVID-19 aumentou a necessidade de revisar vários aspectos do trabalho corporativo, uma vez que desencadeou a transferência de uma parte significativa das funções de trabalho para o ambiente doméstico (Oliveira, Orrillo & Gamboa., 2020). O ambiente físico de trabalho combina dois aspectos principais: o material, incluindo prédios e equipamentos, e elementos intangíveis como luz, qualidade do ar, ruído e temperatura (Elsbach & Pratt, 2007; Vischer, 2008; Vischer & Wifi, 2017). A mudança de parte do período de trabalho para o ambiente físico dos colaboradores obrigou a alta direção das organizações a voltar suas atenções também para os dois aspectos do ambiente físico do trabalho, agora na casa de seus colaboradores (Pass & Ridgway, 2022).

Antes mesmo da pandemia, avanços tecnológicos e mudanças na economia impulsionaram a criação de novas configurações e práticas laborais. Essas práticas tinham como foco o trabalho remoto, a maior flexibilidade entre a vida pessoal e profissional, o uso intensivo da tecnologia para a realização de tarefas e a orientação mais voltada para resultados do que as horas de trabalho (Peters, 2014).

Tradicionalmente, as Novas Formas de Trabalho (NFT) trouxeram para a área organizacional uma nova perspectiva sobre a relação entre o ambiente de trabalho físico e o engajamento no trabalho (Budiyono & Welly, 2022). Por meio de uma abordagem quantitativa, uma pesquisa realizada anteriormente ao contexto da pandemia de COVID19, constatou que uma percepção positiva dos aspectos físicos do local de trabalho, como ergonomia, temperatura, nível de ruído, privacidade e iluminação ambiente, refletiu em um melhor engajamento no

trabalho. Os autores do estudo coletaram os dados em um momento em que a sede da organização estava em processo de reformulação. Por esse motivo, estratificaram a amostra da pesquisa entre os empregados que trabalham em instalações já modificadas e outro grupo em que as instalações ainda não haviam sido modificadas. Os resultados demonstraram que a percepção positiva para a adoção das facetas das NFT é um preditor mais forte de engajamento no trabalho para o grupo onde as instalações ainda não haviam sido modificadas do que para o grupo onde as instalações já haviam sido modificadas (Duque et al., 2020).

No entanto, devido à adoção progressiva do trabalho em casa, precipitada pela pandemia, e dos modelos híbridos, os fatores que influenciavam essa relação podem ter mudado, devido à alternância de locais de trabalho físico e à relação entre funcionários e gestores (Del Baldo, 2022; Duque, Costa, Dias, Pereira, Santos & Antônio, 2020; Fayard, Weeks & Khan., 2021; Mukherjee, 2021).

Pesquisadores como Hanaysha (2016) descobriram que o engajamento no trabalho se relaciona positivamente com a produtividade dos funcionários. Em relação às facetas das Novas Formas de Trabalho, Gerards, de Grip & Baudewijns (2018), em um estudo quantitativo, descobriram que o gerenciamento de resultados, o acesso ao conhecimento organizacional e o uso de locais de trabalho abertos e livremente acessíveis [1]foram positivamente associados ao engajamento no trabalho.

Com o surgimento da pandemia de COVID-19 e a extensão do trabalho em casa, os pesquisadores começaram a prestar atenção ao efeito de diversas características dos funcionários no fomento do engajamento no trabalho e da produtividade. Por exemplo, Galanti et al. (2021) concluíram que aspectos como o conflito trabalho-família e o isolamento social influenciaram negativamente o engajamento no trabalho e a produtividade, aumentando o estresse no trabalho em casa. Por outro lado, a autonomia e a autogestão melhoraram positivamente o engajamento e a produtividade dos trabalhadores.

Uma edição especial da revista *Information and Organization* focou em como a pandemia Covid-19 afeta o futuro do trabalho. No editorial desta edição, Aroles et al. (2021) defenderam que ela acelerou a adoção das Novas Formas de Trabalho de muitas maneiras e, nas palavras deles, "dadas as muitas dinâmicas e desenvolvimentos paradoxais das Novas Formas de Trabalho - poderiam muito bem haver consequências inesperadas e adversas, incluindo um afastamento das formas formais de trabalho".

[1] A faceta "Local de Trabalho Livremente Acessível" não foi considerada na proposição do modelo conceitual. Isso se deve ao fato de que, durante a fase de entrevistas, tornou-se evidente que a demanda por esse tipo de acesso diminuiu drasticamente após a adaptação dos colaboradores ao trabalho remoto, que foi precipitada pela pandemia.

A pandemia de COVID-19 provocou mudanças drásticas e sem precedentes na forma como o trabalho é realizado em todo o mundo. Com o fechamento de escritórios e a adoção temporária do trabalho remoto, as organizações viram-se obrigadas a adaptar rapidamente seus modelos de gestão e processos de trabalho para uma nova realidade. Após dois anos (2020, 2021) convivendo com os desafios impostos pela pandemia, discute-se agora a transição para um modelo de trabalho híbrido, conciliando o trabalho presencial e remoto.

Essa rápida migração do trabalho totalmente presencial para o ambiente virtual e, agora, para uma combinação de modalidades (modelo híbrido), traz impactos profundos que precisam ser investigados. Em particular, pesquisas recentes têm chamado a atenção para como essas mudanças afetam a experiência e o engajamento dos colaboradores. O engajamento no trabalho, definido como um estado motivacional positivo de realização e comprometimento com as atividades laborais, é crucial para o bom desempenho organizacional (Kahn, 1990; Schaufeli et al., 2002).

No entanto, a literatura existente sobre engajamento foi desenvolvida predominantemente considerando o trabalho tradicional, presencial e com supervisão próxima. Com as novas configurações do trabalho, torna-se necessário expandir a compreensão dos antecedentes e a conceituação do engajamento, incorporando variáveis associadas ao ambiente virtual e ao aumento da autonomia do colaborador.

Além disso, a experiência da pandemia expôs lacunas no conhecimento sobre os efeitos de fatores situacionais, como o ambiente físico de trabalho e as tecnologias disponíveis, sobre atitudes e comportamentos organizacionais - tradicionalmente vistos como resultados de diferenças individuais estáveis. Isso destaca a necessidade de integrar mais elementos das teorias situacionais na pesquisa organizacional, ampliando a compreensão de como o ambiente e as circunstâncias moldam as atitudes e comportamentos dos colaboradores (Johns, 2006).

1.2. Problemática de Investigação

Em 11 de março de 2020, a OMS definiu que a COVID-19 havia se tornado uma pandemia. Três anos e dois meses depois a pandemia de COVID-19 chegou ao fim, provocando milhões de mortes ao redor do mundo e trazendo consequências para diversos setores da vida social e econômica. Uma delas foi a mudança abrupta e sem precedentes na forma como o trabalho é realizado, precipitando uma transição acelerada do modelo tradicional presencial para o trabalho remoto. Com o fechamento repentino de escritórios e organizações em 2020, o trabalho

remoto foi amplamente implementado como solução de continuidade operacional durante os confinamentos (Bartik et al., 2020).

Essa migração em massa para o trabalho remoto foi um evento único, que permitiu uma "experiência natural" para investigar os efeitos das novas configurações do trabalho sobre atitudes e comportamentos organizacionais. Em poucas semanas, colaboradores foram obrigados a adaptar seus métodos de trabalho para uma realidade online, com maior autonomia e distanciamento físico dos colegas e gestores.

Conforme defendido por teóricos das ciências comportamentais, eventos situacionais extremos como uma pandemia viabilizam a observação de relações e efeitos que permaneceriam ocultos ou insignificantes em condições normais (Meyer et al., 2010). Nesse sentido, a súbita virtualização do trabalho revelou e amplificou a influência de elementos do ambiente online e do design de trabalho sobre o engajamento e bem-estar dos funcionários (Marinova et al., 2020).

Por exemplo, o acesso a recursos tecnológicos adequados, antes trivial, tornou-se crucial. Da mesma forma, a falta de interações sociais presenciais e o isolamento, antes vistos como meras inconveniências, passaram a impactar fortemente o engajamento. Portanto, a pandemia expôs de forma única o peso de variáveis situacionais na atitude e motivação dos colaboradores. Além disso, o caráter inesperado e disruptivo da migração abrupta para o trabalho remoto gerou aprendizados que levaram a uma maior aceitação e incorporação permanente dessa modalidade no pós-pandemia. Pesquisas revelam que, após experimentar os benefícios do trabalho remoto durante a crise sanitária, muitos funcionários e organizações desejam manter ao menos em parte essa flexibilidade (Harris, Rogerson & Blundell, 2021).

Assim, após a pandemia, verifica-se a adoção em larga escala de modelos de trabalho híbrido, combinando trabalho presencial e virtual. Esse é agora o "novo normal" observado em diversos setores e países, incluindo o Brasil (Bartik et al., 2020). Essa rápida sucessão e interação entre os fenômenos da virtualização compulsória e a adoção voluntária do trabalho remoto inauguram uma nova fase na pesquisa organizacional. O contexto híbrido demanda investigar os mesmos fatores situacionais (ambiente físico, design de trabalho, tecnologia etc.) em cenários mais complexos e dinâmicos do que os existentes antes da pandemia.

Nesse contexto, os eventos disruptivos derivados da crise sanitária ampliaram tanto a significância dos fatores situacionais quanto os direcionadores das atitudes e comportamentos dos funcionários. Além de acelerar tendências pré-existentes de modernização do trabalho, a pandemia revelou relações e viabilizou análises antes inviáveis sobre os efeitos de elementos situacionais nas atitudes e comportamentos dos colaboradores. Portanto, esta pesquisa responde

a um chamado por investigações que incorporem as mudanças situacionais trazidas pelo trabalho híbrido à compreensão do engajamento dos colaboradores (Krishnan, 2021). As peculiaridades do contexto brasileiro trarão contribuições teóricas e práticas distintas.

Este estudo se propõe a investigar os efeitos da transição para o trabalho remoto e híbrido sobre o engajamento dos colaboradores em uma organização brasileira. Pretende-se identificar os principais preditores situacionais do engajamento nesse novo cenário, contemplando tanto fatores físicos e tecnológicos quanto aspectos das novas formas de trabalho. Tendo em vista o exposto, esse estudo define como problema de pesquisa a seguinte questão:

Quais variáveis associadas à migração abruta para o trabalho remoto e a adoção do modelo híbrido pós-pandemia influenciam o engajamento dos colaboradores?

Busca-se ainda explorar possíveis efeitos moderadores de características demográficas, ocupacionais e diferenciais individuais. O contexto brasileiro representa uma oportunidade única para essa investigação devido a peculiaridades como alta adesão ao trabalho remoto entre organizações e trabalhadores durante a pandemia, rápida incorporação de ferramentas digitais e diversidade nos formatos de trabalho híbrido adotados após 2020 (Bartik et al., 2020). O estudo fornecerá descobertas contextualizadas sobre os facilitadores e barreiras ao engajamento remoto em um país emergente.

Esta investigação responde à necessidade de modelos que incorporem os efeitos dessas mudanças provocadas pelo trabalho híbrido sobre a motivação e bem-estar dos colaboradores. Além disso, o ineditismo e complexidade do fenômeno no Brasil trarão contribuições teóricas e práticas distintas. Por exemplo, durante a pandemia, observou-se ampla adesão ao trabalho remoto no país, tanto por empregadores quanto por funcionários, superando projeções iniciais (Bartik et al., 2020). Além de contribuir para o avanço teórico da literatura sobre engajamento e trabalho remoto, a pesquisa gerará implicações práticas para políticas e práticas organizacionais direcionadas a engajar uma força de trabalho híbrida. Os resultados poderão subsidiar decisões gerenciais relacionadas à configuração de espaços físicos, investimento em tecnologias, desenho de trabalho e capacitação de lideranças para o contexto pós-pandemia.

1.3. Objetivos da Investigação

Aliado ao ambiente físico, as denominadas Novas Formas de Trabalho (NFT) tornaram-se essenciais para entender o engajamento laboral dos funcionários no século XXI (Jemine, Fauconneau-Dufresne´, Pichault & Rondeaux, 2021).

Recentemente, a pandemia de COVID-19 vem precipitando as mudanças em curso no ambiente físico de trabalho (Von Gaudecker et al., 2020) e acelerando o ritmo com que as organizações adotam as práticas das NFT em todo o mundo (Gerards et al., 2020). Portanto, é necessário reavaliar a relação entre os fatores do ambiente físico de trabalho e as facetas das NFT para compreender quais fatores influenciam o engajamento no trabalho, dada a mudança nos modelos de trabalho no período pós-pandemia.

Objetivo Principal: Investigar de que forma as mudanças nos ambientes de trabalho precipitadas pela pandemia de COVID-19 (mudança do modelo presencial para o híbrido) influenciaram a relação entre o ambiente físico de trabalho, as facetas das novas formas de trabalho e o engajamento dos colaboradores.

Objetivos secundários

a) Com base nos temas abordados na revisão bibliográfica sobre a relação entre (i) o ambiente físico de trabalho, (ii) as facetas das novas formas de trabalho e (iii) o engajamento no trabalho, elaborar um roteiro de entrevista semiestruturada para realizar entrevistas com executivos das unidades corporativas da FGV, visando compreender como essas relações se modificaram no contexto pós-pandemia de adoção do trabalho híbrido. Fase qualitativa.
b) Com base nos resultados da fase qualitativa anterior, propor e testar um modelo quantitativo para avaliar a percepção dos colaboradores das unidades corporativas da FGV sobre as relações entre o (i) ambiente físico de trabalho, (ii) as facetas das novas formas de trabalho, (iii) outras variáveis situacionais intervenientes e (iv) o engajamento no trabalho, considerando as mudanças ocasionadas pela adoção do modelo híbrido durante e após a pandemia de COVID-19. Fase quantitativa.
c) A partir dos resultados da fase quantitativa, identificar os fatores situacionais mais relevantes para a promoção do engajamento dos colaboradores no contexto do modelo de trabalho híbrido pós-pandemia.

1.4. Estrutura da tese

A presente tese busca investigar os efeitos das mudanças nos ambientes de trabalho impulsionadas pela pandemia de COVID-19 sobre a relação entre fatores situacionais e o engajamento dos colaboradores.

O Capítulo 2 traz uma revisão de literatura sobre as novas formas de trabalho, os fatores do ambiente físico e as demais variáveis identificadas na fase qualitativa da pesquisa. Nesse

capítulo, são abordados os principais conceitos a serem discutidos na tese e as relações a serem avaliadas na pesquisa.

O Capítulo 3 apresenta a abordagem teórica da pesquisa e nele são propostas as questões de pesquisa a serem respondidas.

No Capítulo 4 é delineada a metodologia a ser utilizada, incluindo a amostra, os procedimentos de coleta e análise de dados qualitativos e quantitativos.

O Capítulo 5 apresenta e discute os resultados obtidos na investigação empírica, conectando-os ao referencial teórico.

O Capítulo 6 traz a conclusão da tese, incluindo contribuições teóricas e gerenciais, as limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras sobre o tema.

Dessa forma, a tese buscou responder às questões de pesquisa delineadas, atingindo o objetivo de investigar os efeitos das mudanças situacionais no trabalho sobre o engajamento dos colaboradores, gerando descobertas teóricas e aplicadas.

CAPÍTULO 2

Revisão de Literatura

Este capítulo apresenta uma revisão abrangente da literatura relevante para o estudo das novas formas de trabalho, do ambiente físico laboral e do engajamento dos trabalhadores no contexto pós-pandêmico. A revisão aborda uma variedade de temas interconectados, desde a evolução dos espaços de trabalho até conceitos contemporâneos como o trabalho híbrido e o capital social organizacional.

A estrutura da revisão foi elaborada para proporcionar uma progressão lógica dos temas, permitindo ao leitor compreender a complexidade das relações entre o ambiente físico, as novas formas de trabalho e o engajamento dos colaboradores. Além disso, são explorados conceitos fundamentais como identificação organizacional, senso de pertencimento e satisfação no trabalho, que desempenham papéis cruciais na experiência laboral moderna. Para facilitar a navegação e compreensão dos temas abordados na presente revisão de literatura, apresenta-se a seguir uma tabela resumo da revisão de literatura. A Tabela 1 oferece uma visão geral dos tópicos abordados, suas localizações no texto e os principais pontos discutidos em cada seção.

Tabela 1- Resumo da Revisão de Literatura

Seção	Título	Páginas	Tópicos Principais
2.1	Do Escritório Tradicional às Novas Formas de Trabalho	10-14	Evolução dos espaços de trabalho; Introdução às novas formas de trabalho
2.2	O Ambiente Físico de Trabalho	14-17	Importância do espaço físico; Elementos do ambiente de trabalho
2.3	A Influência do Ambiente Físico e das NFT no Engajamento	17-19	Relação entre ambiente, novas formas de trabalho e engajamento
2.4	O Engajamento no Trabalho	19-24	Definições de engajamento; Fatores que influenciam; Resultados do engajamento
2.5	O Modelo Híbrido de Trabalho	24-30	Características do trabalho híbrido; Vantagens e desafios
2.6	Ambiente Físico, NFT e Engajamento Pós-Pandemia	30-33	Mudanças pós-pandemia; Impacto no engajamento
2.7	O Capital Social	33-37	Definição de capital social; Importância nas organizações
2.8	O Apoio Social Organizacional	37-43	Conceito de apoio organizacional; Efeitos no trabalho
2.9	A Identificação Organizacional	43-47	Definição de identificação organizacional; Impacto no comportamento
2.10	O Senso de Pertencimento	47-51	Conceito de pertencimento; Relevância no ambiente de trabalho
2.11	O Conflito Trabalho-família	51-58	Definição do conflito; Impactos na vida profissional e pessoal
2.12	A Satisfação no Ambiente de Trabalho	58-63	Conceito de satisfação laboral; Fatores influenciadores
2.13	Resumo Crítico da Revisão de Literatura	63-65	Compilação dos temas abordados

Seção	Título	Páginas	Tópicos Principais
2.14	Protocolo da Revisão Sistemática de Literatura	65-68	Critérios adotados para a escolha dos trabalhos científicos utilizados para a construção da revisão de literatura

Fonte: Elaborado pelo Autor (2023)

Inicia-se a revisão com a seção 2.1, "Do Escritório Tradicional às Novas Formas de Trabalho". Esta seção traça a evolução dos ambientes de trabalho, desde o conceito tradicional de escritório até as formas mais flexíveis e tecnologicamente integradas de trabalho que observamos hoje. Explora-se como as mudanças nas práticas de gestão, avanços tecnológicos e alterações nas expectativas dos trabalhadores têm moldado esta transformação. Esta análise histórica e conceitual serve como base para compreender o contexto em que as atuais formas de trabalho se desenvolveram e como elas influenciam o engajamento e a produtividade dos colaboradores.

2.1. Do Escritório Tradicional às Novas Formas de Trabalho

Teorias consolidadas fornecem sustentação e direcionamento para compreender a relação entre diferentes construtos. Por essa razão, diversas perspectivas teóricas subsidiam o modelo desenvolvido neste estudo sobre os antecedentes situacionais do engajamento no trabalho.

A teoria do engajamento no trabalho de Kahn (1990) e o modelo JD-R (Bakker & Demerouti, 2007) introduziram o conceito de engajamento como estado motivacional e vincularam recursos do ambiente de trabalho ao engajamento. Outras lentes, como a teoria da autodeterminação (Deci & Ryan, 1985) e teoria dos eventos afetivos (Weiss & Cropanzano, 1996), explicam os processos motivacionais e afetivos subjacentes. Essas teorias sustentam relações como identificação e suporte social com engajamento no trabalho.

Um segundo grupo de teorias embasa as facetas das novas formas de trabalho, como a abordagem sociotécnica (Cherns, 1976), teoria dos limites (Clark, 2000) e teletrabalho baseado em tecnologia (Nilles, 1975). Elas fornecem construtos sobre autonomia, flexibilidade e integração, fundamentando facetas como gerenciamento de entregas e apoio social organizacional.

Por fim, teorias sobre ambiente físico e social, como a teoria do espaço organizacional (Davis, 1984) e modelo demandas-controle (Karasek, 1979), explicam efeitos do ambiente construído no comportamento humano no trabalho, embasando fatores como conforto e ergonomia. Além dessas teorias específicas, os campos da psicologia e comportamento organizacional contribuem amplamente ao fornecer lentes sobre processos psicológicos e

psicossociais que explicam atitudes e comportamentos no trabalho, conferindo validade teórica ao modelo.

As transformações tecnológicas e o advento da economia do conhecimento nas últimas décadas impulsionaram o surgimento de novas configurações de trabalho, que ficaram conhecidas como as Novas formas de trabalho (NFT) (Peters et al., 2014). Essas novas modalidades buscam maior flexibilidade quanto a tempo, espaço e ferramentas para realizar o trabalho, aproveitando as potencialidades das tecnologias de informação e comunicação (TICs).

Um marco seminal no estudo das NFT foi a proposta do pesquisador Gerard Nilles sobre o teletrabalho (telework) em meados da década de 1970. Em seu artigo "The telecommunications-transportation tradeoff" (1975), Nilles argumentou que as telecomunicações poderiam substituir parte do deslocamento físico necessário para o trabalho, reduzindo custos e impactos ambientais.

Nilles (1975) define teletrabalho como qualquer forma de substituição de deslocamentos relacionados ao trabalho por tecnologias de telecomunicação. O autor previu que com os avanços tecnológicos as organizações migrariam parte dos contatos interpessoais para meios telecomunicados, inaugurando novas formas de trabalhar. Seu trabalho inspirou diversos estudos nas décadas seguintes e o próprio termo "teletrabalho" (do inglês telework ou telecommuting). Pesquisas empíricas confirmaram os benefícios do teletrabalho para empresas e trabalhadores, incluindo aumentos de produtividade e qualidade de vida (Bailey & Kurland, 2002).

Contudo, a adoção do teletrabalho permaneceu limitada durante muitos anos devido a barreiras tecnológicas, culturais e gerenciais. Apenas com a popularização da internet, banda larga, Wi-Fi e dispositivos móveis é que se tornou possível uma adoção em maior escala do trabalho remoto e outras formas flexíveis (Blok, Groenesteijn, van den Berg & Vink 2012). Partindo das ideias seminais de Nilles, pesquisadores buscaram então definir e classificar essas novas configurações laborais possibilitadas pelo avanço tecnológico.

Em 2007, Martínez Sánchez, Pérez Pérez, de Luis Carnicer e Vela Jiménez (2007) realizaram uma pesquisa quantitativa com 479 colaboradores de pequenas e médias empresas com o objetivo de estudar o impacto do trabalho remoto e outras práticas relacionadas à flexibilidade no local de trabalho no desempenho das empresas. Os autores constataram que o desempenho das empresas apresentava relação positiva com o uso de teletrabalho, a flexibilidade de horários, o trabalho contingente e a descentralização espacial. As conclusões demonstraram ainda que empresas que adotaram o teletrabalho tendem a utilizar mais a flexibilidade de horários, envolver mais funcionários no design e planejamento do trabalho,

tendem a ser gerenciadas de forma mais intensiva por resultados e fazem uso de compensação variável. Naquele momento, os autores afirmaram que a relação entre o teletrabalho e a flexibilidade externa no local de trabalho não se mostrava conclusiva. Medidas de flexibilidade externa, como subcontratação ou trabalho contingente, não estão associadas ao teletrabalho, mas a descentralização espacial apresenta uma associação positiva.

Como apontam Peters, Ligthart e Poutsma (2016), a flexibilidade é uma característica intrínseca das novas formas de trabalho. Desenvolvimentos recentes buscaram ir além de modelos taxonômicos e propor dimensões constitutivas das NFT com maior poder analítico e preditivo. Nesse sentido, destaca-se o framework Blended Working (BW) formulado por Gerard Nilles na década de 1990 e refinado desde então (Nilles, 2014). O framework BW específica seis facetas essenciais ("6C") que caracterizam as novas configurações de trabalho: (i) Conteúdo: tipo de atividades realizadas pelo profissional; (ii) Comunicação: comunicação mediada por tecnologia com colegas e gestores, (iii) Comunidade: interações sociais formais e informais, (iv) Controle: autonomia sobre hora e local de trabalho, (v) Cultura: valores e identidade compartilhada e (vi) Contexto: ambiente e ergonomia do espaço de trabalho.

Essa abordagem multidimensional reconhece a complexidade das NFT e sua natureza sociotécnica. Ou seja, além das possibilidades tecnológicas, implicam em mudanças profundas na gestão, cultura e processos organizacionais. O avanço e popularização das NFT dependem de alterações nessas seis facetas do framework BW de forma integrada. Em síntese, as bases conceituais lançadas por Nilles e desenvolvidas por pesquisadores nas últimas décadas oferecem importantes modelos e construtos para investigar e compreender as novas formas de trabalho. A análise de suas múltiplas facetas e seus impactos permite guiar a adoção e gestão dessas modalidades de maneira estratégica, alavancando seus potenciais benefícios.

Apesar da proliferação de estudos conceituais e taxonomias sobre as novas formas de trabalho (NFT), durante muito tempo houve uma carência de pesquisas empíricas investigando seus efeitos para os funcionários e organizações. Contudo, esse cenário tem se alterado nas últimas duas décadas com o aumento de investigações nessa direção. Dentre essas contribuições empíricas recentes, destacam-se estudos conduzidos pelo pesquisador holandês Ruud Gerards e colaboradores sobre os impactos das NFT no engajamento dos funcionários e na aprendizagem informal.

Em um desses estudos, Gerards, de Grip e Baudewijns (2018) desenvolveram e testaram um modelo teórico relacionando o uso de NFT ao engajamento no trabalho. Como base teórica, os autores se ancoraram no modelo JD-R de Bakker e Demerouti (2007), que vincula recursos do trabalho a maiores níveis de engajamento. Gerards et al. (2018) propuseram que as NFT

funcionam como importante recurso do trabalho, provendo aos funcionários maior autonomia, flexibilidade e oportunidades de aprendizado. Essas características, por sua vez, satisfazem necessidades psicológicas básicas e melhoram o significado do trabalho, levando a maior engajamento.

Os resultados de uma survey com 235 trabalhadores holandeses confirmaram essa relação: o uso de facetas das NFT (por exemplo, trabalho remoto e horários flexíveis) associou-se positivamente ao engajamento no trabalho. Quanto maior o uso dessas facetas NFT, maior o engajamento reportado pelos participantes. Em um estudo mais recente, Gerards, de Grip e Weustink (2021) adotaram uma perspectiva similar para investigar o impacto das NFT na aprendizagem informal no local de trabalho. Com base na teoria da autodeterminação e modelo JD-R, os autores propuseram que as NFT estimulam comportamentos pró-ativos dos funcionários, levando a maior aprendizagem informal. Os resultados corroboraram essas hipóteses: trabalhadores que faziam maior uso de práticas como trabalho remoto, horários flexíveis e compartilhamento de conhecimento virtual reportaram mais oportunidades e envolvimento em aprendizagem informal. As NFT mostraram-se importantes preditores desses comportamentos de aprendizagem. Em conjunto, esses estudos empíricos pioneiros de Gerards et al. (2018) e Gerards et al. (2021), trouxeram evidências robustas dos efeitos positivos da adoção de novas formas de trabalho sobre o engajamento e aprendizagem dos funcionários. São contribuições seminais que ajudam a transferir o campo de um debate predominantemente especulativo e taxonomias abstratas para investigações científicas do impacto real dessas novas práticas.

Com isso, os estudos sobre as NFT apoiam as organizações na implementação estratégica e gestão das NFT ao passo que tem o potencial em melhorar o bem-estar, motivação e desempenho da força de trabalho contemporânea (Gerards et al., 2021). Avanços nessa agenda de pesquisa empírica são essenciais para o amadurecimento e consolidação das novas formas de trabalho como campo acadêmico e prática organizacional.

A revolução da TI proporcionou ferramentas digitais que reduziram a necessidade de comunicação síncrona e a fixação dos funcionários nos espaços de escritório (Malm & Strömbäck, 2015). Uma de suas consequências foi o desdobramento da significativa subutilização dos espaços físicos de trabalho (Canepa, 2011). Ao mesmo tempo, o crescimento do número de prestadores de serviços trabalhando à distância obrigou a alta administração a avaliar a necessidade de transformar ambientes físicos de trabalho em espaços sociais mais significativos para promover a interação social e o compartilhamento de conhecimento (Degw, 2005; Fauconneau-Dufresne et al., 2018; Gancho, 2015; Kingma, 2018).

Essa mudança nas organizações modernas trouxe à tona a discussão sobre o ambiente de trabalho na atualidade (Bosch-Sijtsema & Fruchter, 2011; Malm & Strömbäck, 2015). Com a evolução da TI, os ambientes virtuais e as ferramentas digitais reduziram a necessidade de comunicação síncrona e a mobilização dos funcionários do escritório para executar tarefas definidas (Fauconneau-Dufresne et al., 2018; Kingma, 2018).

Estimulados pelo paradigma colocado por ambos os fatores, um número significativo de estudiosos vem investigando os efeitos dessas questões contemporâneas sobre o engajamento no trabalho e o desempenho organizacional (Bakker & Albrecht, 2018; Fujimoto et al., 2016; Mitev et al., 2021). Em tom menos favorável, Baudewijns e colaboradores (2015) constataram que recursos de TI, como a conectividade ilimitada proporcionada pelos sistemas de informação organizacionais, garantem a adaptação de seus funcionários ao regime de trabalho remoto. A interação social e o apoio dos líderes devem ser considerados ao avaliar a implementação de formas de trabalho a distância (Blok, Groenesteijn, Schelvis & Vink, 2012).

2.2. O Ambiente Físico de Trabalho

Em relação ao ambiente físico, dois aspectos principais se combinam para compor o ambiente físico de trabalho. O primeiro, o material, engloba prédios, móveis e equipamentos. O segundo envolve elementos intangíveis como luz, qualidade do ar, ruído e temperatura (Elsbach & Pratt, 2007; Vischer, 2008; Vischer & Wifi, 2017). A qualidade do ambiente físico de trabalho reflete direta e indiretamente no bem-estar e na produtividade dos funcionários (Johannsdottir & Hansen, 2017; Kamarulzaman et al., 2011; Meulensteen et al., 2017).

Por exemplo, Becker e Sims (2001) observaram que os custos de rotatividade geralmente estão diretamente ligados a ambientes de trabalho físicos mal projetados e mantidos. Além disso, concluíram que uma redução de 30% para 15% representaria uma economia de US$ 60 mil por empregado nos EUA. Da mesma forma, Duffy e Powell (1997) investigaram o turnover em empresas australianas de serviços financeiros e relataram que uma redução de turnover de 11% da força de trabalho foi verificada após a renovação das instalações físicas.

Estudiosos têm investigado a relação entre o ambiente físico de trabalho e o desempenho organizacional. Por exemplo, Brill e Weidemann (2001) verificaram que os funcionários que percebiam que suas instalações de trabalho eram adequadas para desempenhar suas funções laborais apresentavam um aumento de 5% na produtividade (individualmente) e de 10% quando trabalhavam coletivamente. Além disso, verificaram a redução do absenteísmo (faltas justificadas ao trabalho) e o aumento da satisfação no trabalho em 24%.

Leaman e Bordass (1999) observaram que as variáveis: produtividade, saúde, satisfação e conforto têm forte relação entre conforto percebido e produtividade. Além disso, os autores verificaram que a produtividade aumentou em 25% entre aqueles que relataram conforto ou não no ambiente de trabalho. Assim, de acordo com este estudo, produtividade, saúde e satisfação geralmente estão relacionadas ao conforto geral do trabalhador (ou seja, quanto melhor o funcionário considera o ambiente interno, maior a probabilidade de ele se considerar produtivo, saudável e feliz). Por fim, este estudo indica que os componentes mais críticos do ambiente físico, citados pelos colaboradores em sua pesquisa como influentes na sensação de conforto, são: (i) Qualidade do Ar, (ii) Temperatura, (iii) Ergonomia, (iv) Iluminação Ambiente, (v) Privacidade e (vi) Níveis de Ruído. A Tabela 2 sintetiza os fatores do ambiente físico e suas implicações para o ambiente de trabalho. A Tabela 2 tem como intenção demonstrar o efeito que cada fator pode provocar no engajamento dos colaboradores no ambiente de trabalho.

Tabela 2 - Fatores do Ambiente Físico e suas Implicações

Fatores do Ambiente Físico	Implicações	Autores (Ano)
Qualidade do Ar	Maior engajamento no trabalho, redução do tempo de inatividade e absenteísmo	Fooks, Goldhar, Wodchis, Baker, & Coutts (2019); Kamarulzaman, Saleh, Hashim, Hashim, & Abdul-Ghani (2011)
Privacidade	A sensação de privacidade no ambiente de trabalho contribui para o maior satisfação do funcionário	Fayard et al. (2021)
Temperatura	Manter níveis adequados reflete positivamente em aspectos individuais do trabalho, como autoestima, confiança, engajamento e satisfação dos funcionários	Raziq and Maulabakhsh (2015)
Ergonomia	Reduz os acidentes de trabalho decorrentes de estresse repetitivo e contribui para o aumento da produtividade.	Dainoff (1991); Dainoff, Cohen & Dainoff, (2005)
Iluminação Ambiental	Níveis adequados de iluminação no ambiente ajudam a aumentar a produtividade, reduzir o absenteísmo e o bem-estar dos funcionários	Heschong, Wright & Okura (2002); Kamarulzaman et al. (2011); Schlangen, Verhaegh & Denissen (2015); Thayer (1995)
Níveis de ruído	Níveis moderados de ruído promovem conforto, bem-estar e engajamento no trabalho	Banbury and Berry (2005); Kamarulzaman et al. (2011); Kim and De Dear (2013); Kohlert (2016); Pierrette, Parizet, Chevret, & Chatillon (2015)

Fonte: Elaborado pelo Autor (2023)

A pandemia de COVID-19 contribuiu para dissolver as fronteiras entre o ambiente físico de trabalho e a casa. Nesse sentido, o foco no futuro das instalações existentes e nos aspectos do trabalho remoto está mudando progressivamente as relações de trabalho, refletindo na

produtividade e exigindo a renovação dos arranjos organizacionais (Kniffin et al., 2021; Ní Shé et al., 2020; Reiter e Zabel, 2017; Renard, Cornu, Emery & Giauque, 2021; Zienkowski, Dufrasne, Derinöz, & Geoffroy, 2019). A Tabela 3 mostra um conjunto de vários estudos envolvendo os principais fatores do ambiente físico, com classificação do método de pesquisa, contexto e principais conclusões. A Tabela 3 tem como intenção apresentar um histórico dos métodos e resultados de pequisas a respeito dos efeutis nos elementos físicos do ambiente de trabalho para os trabalhadores.

Tabela 3 - Exemplos de Estudos sobre o Ambiente Físico: Método de Pesquisa, Classificação, Contexto e Principais Conclusões

Método de Pesquisa Classificação/ Dimensão Orientação	**Contexto da Pesquisa/ Amostra**	**Conclusões Principais**	**Autores/Ano**
Revisão de Literatura	Revisão de pesquisas empíricas sobre o ambiente físico em ambientes profissionais, organizacionais configurações de trabalho (ou seja, escritórios, salas de reunião e espaços de trabalho de design)	A ausência de elementos comuns no ambiente físico consistentemente associados exclusivamente a resultados desejados nesses ambientes de trabalho. Em vez disso, esses elementos estão frequentemente relacionados tanto a resultados desejados quanto indesejados. Diante disso, sugere-se que compreender o papel dos ambientes físicos nas organizações requer a compreensão de trocas comuns na vida organizacional. Além disso, ressalta-se que a prevalência dessas trocas está fundamentada em tensões inerentes às funções que os ambientes físicos desempenham, incluindo funções estéticas, instrumentais e simbólicas.	Elsbach and Pratt (2007)
Experimento Intervenções em três partes. Redesenho da estação de trabalho, treinamento ergonômico e lente corretiva	Vinte e oito mulheres operadoras de entrada de dados.	Melhorias no design da estação de trabalho, ergonomia e aspectos optométricos do trabalhador resultaram em menores lesões à saúde (dores de cabeça, esforço musculoesquelético e outros)	Dainoff et al. (2005)
Quantitativo. Levantamento	237 funcionários de diversas empresas	Conversas inteligíveis entre colegas representam a principal fonte de perturbação sonora. Além disso, esse incômodo teve uma correlação significativa com a avaliação deles da intensidade do som.	Pierrette et al. (2015)
Experimento	Dois grupos (n=24) de participantes de 30 e 60 anos	A acuidade aumenta com a iluminância em ambas as faixas etárias. Verificou-se que um aumento na iluminância aumenta a acuidade em 9,5%.	Schlangen et al. (2015)

Método de Pesquisa Classificação/ Dimensão Orientação	Contexto da Pesquisa/ Amostra	Conclusões Principais	Autores/Ano
Experimento	67 participantes em ambiente laboratorial	Tanto a iluminância quanto as temperaturas de cor correlacionadas podem influenciar significativamente a sensação de conforto e relaxamento	Chen, Tsai & Tsai (2022)
Quantitativo. Survey	916 trabalhadores japoneses em 22 escritórios	Falta de contramedidas para a COVID-19 podem afetar a produtividade no escritório.	Umishio et al. (2022)

Fonte: Elaborado pelo Autor (2023)

Dainoff et al. (2005) realizaram um experimento em três partes com 28 funcionários da digitação. Isso incluiu redesenho da estação de trabalho, treinamento ergonômico e lente corretiva. Após a intervenção, o grupo apresentou redução significativa da dor musculoesquelética e relatou menor ocorrência de problemas visuais. Especificamente sobre os efeitos do ruído em espaços de trabalho físicos, Pierrette et al. (2015) concluíram que conversas inteligíveis entre colegas representam a principal fonte de perturbação sonora. Além disso, esse incômodo correlacionou-se significativamente com a avaliação da intensidade sonora.

Com o surto da pandemia de COVID-19, a qualidade do ar se tornou uma das preocupações mais significativas sobre a saúde dos funcionários no trabalho corporativo. Nesse sentido, Umishio et al. (2022) pesquisaram uma amostra de 916 trabalhadores japoneses em 22 escritórios sobre os seguintes aspectos: iluminação, espacial, tecnologia da informação (TI), ambientes, ambientes térmicos, aéreos e sonoros em casa. O estudo concluiu que a satisfação com as contramedidas da COVID-19 estava associada à produtividade do trabalho no escritório.

Por exemplo, o material particulado 2.5 (PM2.5) foi o índice mais importante para mitigar as preocupações sobre COVID-19 e aumentar a produtividade, enquanto a concentração de CO2 foi associada a maiores preocupações de risco COVID-19. Além disso, especificamente para funcionários em ambientes de trabalho em casa (WFH), o espaço de trabalho, os sons e o ambiente de TI foram associados à melhoria da produtividade no trabalho. Além da satisfação com as medidas de combate à Covid-19, os mesmos fatores também foram associados à maior produtividade dos funcionários que trabalham no escritório.

2.3. A Influência do Ambiente Físico de Trabalho e as facetas das Novas Formas de Trabalho (NFT) no Engajamento no Trabalho

O engajamento no trabalho é fundamental para sustentar o desempenho organizacional (Heyns & Rothmann, 2018; Lisboaa et al., 2018). Da mesma forma, a qualidade do ambiente físico

também reflete diretamente no desempenho organizacional (Johannsdottir & Hansen, 2017; Meulensteen et al., 2017). O tema Novas Formas de Trabalho (NFT) vem sendo estudado há aproximadamente trinta anos. No entanto, a definição de NFT não é consenso entre os pesquisadores da área (Renard et al., 2021).

Por exemplo, ten Brummelhuis, Bakker, Hetland & Keulemans (2012, p. 114) definem as NFT como "um projeto de trabalho no qual os funcionários podem controlar o tempo e o local de seu trabalho, enquanto são apoiados pela comunicação eletrônica". Na mesma linha, Kok (2017, p. 7) define as NFT como "práticas nas quais os funcionários são capazes de trabalhar independentemente de tempo, lugar e organização, apoiados por um ambiente de trabalho flexível que é facilitado pelas tecnologias da informação". (2015, p. 385) vão além e defendem que NFT refere-se ao "redesenho abrangente de ambientes e práticas de trabalho (incluindo ambiente de trabalho físico, virtual e social) para corresponder às necessidades dos trabalhadores do conhecimento com o objetivo de melhorar o desempenho e o bem-estar dos funcionários ao mesmo tempo".

Como pode ser percebido em Ruostela et al. (2015) definição, apesar da ênfase típica em aspectos tecnológicos nos estudos anteriores do NFT, logo ficou evidente que as NFT não se restringe aos resultados da evolução tecnológica (Blok et al., 2012; De Leede e Nijland, 2016; Gerards et al. 2021; Nijland, 2015). Correspondentemente, as pesquisas na área passaram a abranger diversos aspectos como o ambiente de trabalho e as relações com os funcionários (Migliore & Tagliaro, 2020; Nijland, 2015; Van Meel, 2011).

Vários estudos têm tentado conceituar e teorizar a respeito das NFT (De Leede & Heuver, 2016; Moll & De Leede, 2016). Por exemplo, De Leede e Kraijenbrink (2014) defendem que três facetas principais (flexibilidade, trabalho em casa e trabalho em equipes virtuais) compõem as NFT. Da mesma forma, Peters e colaboradores (2013) definem as NFT como práticas que promovem o teletrabalho e a autonomia do funcionário. Além disso, como forma de organizar e gerenciar a produção independente dos funcionários.

Slagter (2011) argumenta que as NFT consistem em quatro facetas: tempo e local de trabalho independente, gestão independente da produção, acesso ao conhecimento organizacional e flexibilidade nas relações de trabalho. No entanto, Slagter não inclui os aspectos relacionados à interação física e mental entre os ambientes de trabalho e mesmo os efeitos da distância entre colegas e supervisores — elemento essencial na conceituação das facetas das NFT (Bosch-Sijtsema & Fruchter, 2011; Christersson et al., 2017; Hinds & Kiesler, 2002).

Assim, Gerards et al. (2018), com base em Van Heck (2010), Graham (2004) e Halford

(2005), propuseram a dimensão local de trabalho de livre acesso, indicando um dos elementos relacionados a como o ambiente físico de trabalho influencia as facetas das NFT. Mais recentemente, Gerards, van Wetten & van Sambeek (2020) propuseram dividir o "Acesso ao Conhecimento Organizacional" em duas facetas complementares, quais sejam: "Acesso aos colegas" e "Acesso à Informação". A Tabela 4 apresenta brevemente as seis facetas das NFT, seus respectivos conceitos e referências. O propósito da Tabela 4 é contextualizar cada uma das facetas propostas por Gerards et al. (2018) com os trabalhos que utilizaram os seus respectivos conceitos.

Tabela 4 - Facetas das NFT e suas definições

Facetas das NFT	Definições	Autores (Ano)
Trabalho independente de tempo e local	A execução do trabalho fora do ambiente físico da organização e em horários alternativos	Gerards et al. (2018); Slagter (2011); Zienkowski, et al. (2019)
Gerenciamento de Entregas	O colaborador passa a ter mais flexibilidade para definir a forma e o ritmo de entrega de suas demandas	Gerards et al. (2018); Hendrickx (2018); Jemine, Dubois & Pichault, (2018); Slagter (2011)
Acesso à Informação	O colaborador tem maior acesso às informações e recursos tecnológicos necessários para o desempenho de suas funções	Eskola (2017); Gerards et al. (2020); Palvalin (2019); Ruostela et al. (2015)
Acesso aos Colegas	O colaborador tem maior acesso à capacidade de interagir com colegas e gestores para desempenhar suas funções.	
Flexibilidade nas Relações de Trabalho	Liberdade do empregado para ajustar as funções do trabalho com as de sua vida pessoal	Blok et al. (2012); (Gerards et al., 2018); Loi (2003); Renard et al. (2021); Zienkowski, Dufrasne, Derinöz & Patriarche. (2018)
Local de trabalho aberto de livre acesso	Permissão para que os funcionários frequentem locais de trabalho e desempenhem suas funções em horários diversos do habitual	Bos (2016); Canepa (2011); Hill (2009); Stolwijk (2015)

Fonte: Elaborado pelo Autor (2023)

As práticas das NFT são adotadas há muitos anos, e sua implementação envolve mudanças no ambiente físico, na tecnologia da informação, na gestão e na cultura organizacional (Blok et al., 2012; Van Heck, 2010).

2.4. O Engajamento no Trabalho: Definições, Antecedentes e Consequências

O engajamento no trabalho tem emergido nas últimas décadas como um conceito chave para compreender a motivação e o bem-estar dos colaboradores nas organizações. Diferente de construtos tradicionais como satisfação e comprometimento, o engajamento representa um estado motivacional positivo e realização no trabalho.

Uma perspectiva seminal que impulsionou o desenvolvimento do conceito de engajamento foi a abordagem das experiências de fluxo (flow) do pesquisador Mihaly Csikszentmihalyi. O estado de fluxo é caracterizado por altos níveis de envolvimento, concentração e satisfação em atividades intrinsecamente interessantes (Csikszentmihalyi, 1990).

Esse estado de imersão e engajamento total em uma atividade inspirou estudos buscando investigar experiências similares no contexto de trabalho. Nessa direção, um marco histórico foi o modelo teórico desenvolvido por William Kahn, que cunhou o termo "engajamento pessoal" (personal engagement) em um artigo na Academy of Management Journal em 1990.

Kahn (1990) define o engajamento pessoal no trabalho como a expressão física, cognitiva e emocional do eu autêntico no desempenho do papel organizacional. Em outras palavras, é o quanto a pessoa emprega suas energias físicas, cognições e emoções no trabalho. O autor argumenta que o engajamento varia conforme três condições psicológicas: significado (senso de que o trabalho é significativo e seguro), segurança (sentir-se capaz de se engajar sem medo de consequências negativas) e disponibilidade (recursos físicos, emocionais e psicológicos para se engajar).

O modelo de Kahn foi precursor ao vincular diretamente experiências subjetivas no trabalho, tais como engajamento, ao desempenho individual e organizacional. Além disso, diferencia engajamento de construtos como envolvimento com o trabalho, afirmando que o engajamento flutua conforme as experiências diárias, ao passo que o envolvimento é mais estável.

Outra raiz conceitual do engajamento no trabalho provém da psicologia positiva e o estudo de bem-estar e afetos positivos. Nessa linha, destaca-se a abordagem de Schaufeli e colaboradores, que definiram e operacionalizaram o engajamento no trabalho como um estado afetivo-motivacional positivo relacionado ao trabalho, constituído pelas dimensões vigor, dedicação e absorção (Schaufeli et al., 2002).

Essa definição incorpora tanto aspectos comportamentais (alta dedicação e energia no trabalho) quanto motivacionais (trabalho percebido como significativo e inspirador), diferenciando o engajamento de afetos momentâneos como satisfação ou prazer. O modelo de Schaufeli deu origem ao instrumento Utrecht Work Engagement Scale (UWES), amplamente utilizado em pesquisas sobre o tema.

Mais recentemente, diversos autores têm buscado integrar essas diferentes perspectivas. Bakker, Albrecht e Leiter (2011) argumentam que o engajamento envolve tanto um estado afetivo-cognitivo (vigor, dedicação e absorção) quanto experiências de flow (fluxo), caracterizadas por absorção intensa, foco e prazer no trabalho. Saks e Gruman (2014) também

defendem uma conceituação integrada, na qual o engajamento emerge quando indivíduos empregam seus recursos cognitivos, emocionais e comportamentais no desempenho de seus papéis organizacionais. Assim, ao longo do tempo, pesquisadores buscaram elucidar e refinar o conceito de engajamento como um estado motivacional energizado, positivo e integral relacionado ao trabalho.

O engajamento distingue-se de construtos associados por seu caráter integral, combinando aspectos comportamentais, emocionais e cognitivos do vínculo do indivíduo com o trabalho. Por seus efeitos positivos amplamente evidenciados, tornou-se uma importante linha de investigação em comportamento organizacional.

Os principais preditores e consequentes do engajamento têm sido alvo de extensa pesquisa nas últimas décadas. O engajamento no trabalho é um estado motivacional positivo de realização caracterizado por vigor, dedicação e absorção (Schaufeli et al., 2002). Colaboradores engajados têm alta disposição, se envolvem ativamente com as atividades e se concentram plenamente no trabalho. O engajamento promove bem-estar, desempenho superior e retenção de talentos (Bakker, 2017).

Pesquisas no período anterior à pandemia revelaram preditores do engajamento como recursos do trabalho (autonomia, desenvolvimento de habilidades), suporte social, alinhamento de valores, características da função e estilo de liderança (Saks, 2019; Bailey et al., 2017). Contudo, a maioria desses estudos focou no ambiente de trabalho tradicional, com interações presenciais.

O contexto de isolamento e trabalho virtual imposto pela pandemia, somado à adoção contínua do modelo híbrido, traz desafios e oportunidades únicas para expandir a compreensão do engajamento, contemplando novas dimensões e relações. Em linha com a abordagem das teorias da situação, esta pesquisa busca incorporar variáveis situacionais associadas ao ambiente on-line e híbrido como preditoras do engajamento.

De acordo com Bakker e Albrecht (2018, p. 4), o engajamento no trabalho refere-se a um estado positivo, afetivo-motivacional de alta energia combinado com altos níveis de dedicação e um forte foco no trabalho. Embora já seja um conceito bem definido, o engajamento no trabalho não é fácil de ser mensurado (Schaufeli, 2013; Schaufeli & Bakker, 2010; Schaufeli & Salanova, 2011) propuseram três dimensões para definir o engajamento no trabalho: vigor, dedicação e absorção.

A Tabela 5 mostra as definições das dimensões, e tem com intenção contextualizar as três dimensões de base que compõe o engajamento no trabalho com o restante da literatura sobre o tema.

Tabela 5 - Engajamento no Trabalho: Dimensões e Definições

Dimensões	Definição	Autores (Ano)
Vigor	Altos níveis de energia e resiliência mental durante o trabalho, disposição para investir esforço no trabalho e persistência diante das dificuldades.	Bakker et al. (2007)
Dedicação	Um senso de significado, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio.	Bakker et al. (2007)
Absorção	Estar totalmente concentrado e feliz no trabalho, onde o tempo passa rápido, e a pessoa tem dificuldades em se desligar do trabalho	Bakker et al. (2007)

Fonte: Elaborado pelo Autor (2023)

Alguns anos depois, Schaufeli e Salanova (2011) buscaram abordagens alternativas para conceituar engajamento no trabalho e propuseram uma melhor compreensão do construto. No estudo buscou-se examinar a estrutura de um novo instrumento para medir o engajamento, em contraposição ao burnout, em universitários e funcionários. Além disso, avaliou a estrutura de esgotamento profissional e a relação entre engajamento e esgotamento.

As análises identificaram uma estrutura alternativa com dois fatores latentes: um envolvendo burnout e cinismo, e outro englobando as escalas de engajamento e eficácia. Esses fatores mostraram uma relação negativa e uma parcela significativa de variância compartilhada entre si. Os resultados, apesar de baseados em instrumentos ligeiramente diferentes, destacaram a consistência dos achados entre as amostras de estudantes e funcionários.

Diversas correntes teóricas têm sido utilizadas para estudar o engajamento no trabalho. Por exemplo, Bakker et al. (2014) investigaram a relação entre burnout e engajamento no trabalho sob a lente da teoria das demandas-recursos do trabalho (JDR). Os autores descobriram que o burnout parece estar mais profundamente relacionado aos efeitos na saúde, enquanto o engajamento no trabalho está mais relacionado aos resultados motivacionais.

Esse achado implica que o engajamento no trabalho deve ser compreendido mais profundamente, dados os antecedentes motivacionais. Bakker e Leiter (2010, p. 2) defendem que "funcionários engajados tornam-se absortos em seu trabalho, experimentando fluxos nos quais perdem a noção do tempo e diminuem sua resposta às distrações". A Tabela 6 apresenta um conjunto de estudos de engajamento no trabalho com métodos, classificação, contexto e abordagens teóricas.

Tabela 6 - Exemplos de Estudos de Engajamento no Trabalho: Método de Pesquisa, Classificação, Contexto e Abordagens Teóricas

Classificação do Método de Pesquisa/Orientação de Dimensões	Contexto/Amostra da Pesquisa	Abordagem Teórica	Autor(es)/Ano
Quantitativo	805 professores finlandeses que trabalham em escolas primárias, secundárias e profissionais	Teoria das demandas-recursos do trabalho (JDR) e teoria da Conservação de Recursos (COR)	Bakker et al. (2007)
Análise fatorial quantitativa e confirmatória. A dimensão Engajamento no Trabalho, Dedicação foi posta como contramedida para preditores de burnout	528 empregados sul-africanos que trabalham na indústria da construção	Teoria das demandas-recursos do trabalho (JDR) e teoria da Conservação de Recursos (COR)	Demerouti et al. (2010)
Trabalho teórico	-	Teoria das demandas-recursos do trabalho (JDR)	Bakker et al. (2014)
Quantitativo, Engajamento no Trabalho como variável dependente	97 Chinês funcionários de uma variedade de configurações de serviço diferentes	Teoria da Conservação de Recursos (COR)	Chen and Fellenz (2020)
Quantitativo, Engajamento no Trabalho como variável dependente	-	Teoria da Autodeterminação	Zeijen et al. (2020)
Quantitativo, Engajamento no Trabalho como variável dependente	634 funcionários paquistaneses do setor de serviços de 133 departamentos diferentes	Teoria da Identidade Social	Arshad et al. (2021)
Quantitativo, Engajamento no Trabalho como variável dependente	-	Teoria da Autodeterminação	Sweiss and Abdalatif (2022)
Quantitativo, Engajamento no Trabalho como variável dependente	194 policiais trabalhando em dupla durante dois bloqueios em um dia útil	Teoria da Autodeterminação	Zeijen et al. (2020)
Quantitativo, Engajamento no Trabalho como variável dependente	297 trabalhadores da linha de frente de uma franquia de restaurantes hotpot na China	Teoria do Controle da Demanda de Trabalho	Wu et al. (2022)

Fonte: Elaborado pelo Autor (2023)

Observando a Tabela 6, verifica-se que, no início de 2010, duas abordagens teóricas foram adotadas com maior frequência para investigar o Engajamento no Trabalho como variável dependente: a teoria das demandas-recursos do trabalho (JDR) e a teoria da Conservação de Recursos (COR). No entanto, estudos mais recentes têm fundamentado seus pressupostos em novas abordagens teóricas, como a Teoria da Autodeterminação (TDS), a Teoria da Identidade Social e a Teoria do Controle da Demanda de Trabalho.

Antes da pandemia, era comum a adoção de abordagens teóricas focadas na relação entre recursos de trabalho, estresse e burnout. No entanto, com a pandemia, e a necessidade de a equipe trabalhar remotamente, os estudos passaram a adotar teorias priorizando a relação entre capacidade de controle, autonomia com motivação. Para ilustrar esse ponto, de acordo com a SDT, motivações extrínsecas e intrínsecas fazem com que os indivíduos prosperem quando suas necessidades psicológicas são satisfeitas (Deci et al., 2017; Zeijen et al., 2020).

Segundo Mäkikangas et al. (2022), tradicionalmente a pesquisa sobre engajamento no trabalho enfatizava preditores disposicionais, como traços de personalidade. No entanto, a experiência da COVID-19 revelou a importância de fatores situacionais, como mudanças abruptas no ambiente e configuração do trabalho, que passam a moldar atitudes antes vistas como traços individuais estáveis. De forma similar, Oberländer e Bipp (2022) argumentam que a pandemia evidenciou o impacto de fatores situacionais, sobretudo de natureza tecnológica e social, sobre atitudes e comportamentos antes tidos como relativamente estáveis. Contudo, a maioria das pesquisas não explorou o impacto dessas variáveis situacionais sobre o engajamento ou assumiu uma perspectiva restrita ao trabalho tradicional.

2.5. O Modelo Híbrido de Trabalho

No início do século XXI, Skill e Young (2002) apresentaram um trabalho em que discutiam o modelo híbrido no contexto da aprendizagem remota. Em 2021, no segundo ano da pandemia de COVID-19, o conceito de modelo híbrido se estendeu para além do campo educacional e alcançou o mundo do trabalho de forma ampla (Harris et al, 2021).

Por ser recente, pesquisadores da área organizacional ainda apresentam uma diversidade na conceitualização do modelo híbrido de trabalho. Por exemplo, o Cottgroup (2023) defende que o modelo de trabalho híbrido consiste na combinação de trabalho de escritório e do trabalho remoto, dividindo-os em determinados dias da semana.

Durante os confinamentos da pandemia, o trabalho em casa foi amplamente implementado para permitir a continuidade das operações. Porém, o retorno total ao escritório é inviável para muitas organizações que desejam oferecer flexibilidade e reduzir custos imobiliários. O modelo híbrido surge como uma alternativa, combinando trabalho presencial e virtual (Harris, Zidansek, Wagner, Petrovčič & Gajendran, 2021).

Essa modalidade traz mudanças significativas na estrutura e ambiente de trabalho que podem impactar atitudes dos colaboradores. Por exemplo, novas configurações físicas de escritórios, uso intensivo de tecnologia para colaboração virtual e aumento da autonomia quanto

a horários e local de trabalho. Variáveis situacionais como essas devem ser investigadas como antecedentes do engajamento nesse novo cenário (Kossen & van der Bert, 2022).

Além disso, a interação social, fonte tradicional de engajamento, é dificultada (Krishnan, 2018). Sentimentos de isolamento, distanciamento da cultura organizacional e falta de pertencimento podem emergir, sugerindo a necessidade de estudar estratégias para melhorar o apoio social virtual e o espírito de equipe (Marinova et al., 2020).

A migração em massa para o trabalho remoto e a adoção contínua de modelos híbridos trazem profundas mudanças situacionais que precisam ser incorporadas à compreensão do engajamento e bem-estar dos funcionários. Conforme destacado por Johns (2006), a situação ou contexto explica uma grande proporção da variância no comportamento humano nas organizações. Logo, desconsiderar o papel de fatores situacionais limita o valor preditivo dos modelos tradicionais focados em diferenças individuais estáveis.

O contexto de distanciamento social da pandemia exacerbou essa questão, revelando o poder de elementos situacionais em moldar atitudes antes vistas como traço individual. Por exemplo, o senso de comunidade organizacional, antes atrelado à cultura, foi drasticamente afetado pelo isolamento físico e virtualização (Kossen & van der Bert, 2022; Marinova et al., 2020).

Da mesma forma, o engajamento no trabalho, antes ligado a fatores intrínsecos, passou a depender criticamente do ambiente de trabalho remoto provido. Portanto, a atual conjuntura demanda modelos preditivos do engajamento que deem maior peso a esses elementos situacionais alterados pela adoção do trabalho remoto e híbrido. Conforme debates recentes, as abordagens disposicionais (foco nos traços) e situacionais (foco no ambiente) precisam ser integradas para uma compreensão mais completa dos fenômenos organizacionais (Meyer et al., 2010; Oberländer & Bipp, 2022). Segundo Mäkikangas et al. (2022), tradicionalmente a pesquisa sobre engajamento no trabalho enfatizava preditores disposicionais, como traços de personalidade. No entanto, a experiência da COVID-19 revelou a importância de fatores situacionais, como mudanças abruptas no ambiente e configuração do trabalho, que passam a moldar atitudes antes vistas como traços individuais estáveis.

De forma similar, Oberländer e Bipp (2022) argumentam que a pandemia evidenciou o impacto de fatores situacionais, sobretudo de natureza tecnológica e social, sobre atitudes e comportamentos antes tidos como relativamente estáveis.

Contudo, a maioria das pesquisas não explorou o impacto dessas variáveis situacionais sobre o engajamento ou assumiu uma perspectiva restrita ao trabalho tradicional. Logo, esta

investigação responde à necessidade de modelos que incorporem os efeitos dessas mudanças provocadas pelo trabalho híbrido sobre a motivação e bem-estar dos colaboradores.

Além disso, o ineditismo e complexidade do fenômeno no Brasil trarão contribuições teóricas e práticas distintas. Por exemplo, durante a pandemia, observou-se ampla adesão ao trabalho remoto no país, tanto por empregadores quanto por funcionários, superando projeções iniciais (Bartik et al., 2020). Essa singularidade do contexto brasileiro, unida aos desafios de países emergentes, trará novas percepções sobre os facilitadores e barreiras ao engajamento remoto não capturados por estudos em nações desenvolvidas.

Logo, as percepções e desafios em empresas brasileiras podem diferir substancialmente, considerando-se o contexto local singular quanto à infraestrutura tecnológica disponível, o suporte e orientações recebidas pelos colaboradores durante a transição repentina e as características socioeconômicas distintas dos funcionários, marcados muitas vezes por limitações materiais para adequar seus espaços e rotinas domésticas ao trabalho remoto.

De maneira correlata, Wright (2021) também analisa os dilemas psicológicos e comportamentais vivenciados por profissionais atuando em modelo híbrido após a pandemia nos Estados Unidos. Em síntese, o autor resume os principais desafios que emergiram em 3 categorias. O primeiro consiste na maior dificuldade dos profissionais em autogerenciar motivação, foco, produtividade e delimitação de horários no ambiente doméstico devido às distrações e demandas conflitantes. O segundo é a perda de coesão, confiança e capital social entre membros de equipes que passaram a interagir predominantemente por canais de comunicação remota. E o terceiro é o sentimento crescente de isolamento, ansiedade e esgotamento gerados pela adaptação forçada ao ambiente virtual.

Segundo o autor, de maneira integrada, esses tensionamentos estão minando os níveis de engajamento e satisfação da força de trabalho híbrida que retornou ao trabalho presencial em regime parcial, alerta o autor. Novamente, os fatores contextuais ligados às condições objetivas em que se deu essa transição abrupta para formatos distribuídos de trabalho durante a pandemia parecem exercer peso significativo sobre atitudes e comportamentos antes vistos como intrínsecos do indivíduo, como engajamento e sociabilidade.

Wright (2021) expande essa análise ao projetar cenários alternativos para o futuro do trabalho híbrido, contrapondo uma visão mais otimista de aprimoramento gradual das práticas atuais a perspectivas mais pessimistas de tensões crescentes e deterioração das condições que sustentam a produtividade e bem-estar da força de trabalho. O autor enfatiza que, sem mudanças substantivas no modo como o trabalho híbrido vem sendo conduzido, a segunda hipótese se concretizará.

Isso reforça, mais uma vez, o peso determinante de variáveis situacionais, carecendo de investigação sistemática por parte de pesquisadores da área. Ademais, os riscos projetados se aplicam integralmente à realidade brasileira, marcada por ainda maior informalidade e fragilidade das políticas e práticas organizacionais orientadas ao bem-estar e engajamento dos funcionários (Bartik et al., 2020).

Em relação às estratégias adotadas pelas empresas em resposta à crise causada pela pandemia de Covid-19, Wenzel et al. (2021) analisaram os artigos de periódicos da Strategic Management Society e concluíram que a principal estratégia identificada foi a chamada "retrenchment" (redução de despesas). No contexto do trabalho híbrido, essa estratégia pode ser relevante para empresas que buscam otimizar recursos físicos e financeiros em ambientes compartilhados. Na Tabela 6, apresenta-se um conjunto de trabalhos recentes que analisaram o modelo híbrido impulsionado pelas mudanças provocadas pela pandemia de COVID-19. Nela, são demonstradas as abordagens, os métodos, o contexto da pesquisa, a amostra e as suas conclusões principais. A Tabela 7 tem como intenção apresentar uma contextualização de como diversos setores do estudo científico tem analisado as consequências do modelo híbrido de trabalho.

Tabela 7 - Pesquisas sobre o Modelo Híbrido de Trabalho no Contexto dos Efeitos da Pandemia de COVID-19: Métodos, Contexto e Conclusões Principais

Método de Pesquisa Classificação/ Dimensão Orientação	**Contexto da Pesquisa/ Amostra**	**Conclusões Principais**	**Autores/Ano**
Qualitativo Revisão Sistemática de Literatura	Este artigo investiga os benefícios percebidos e as implicações de Recursos Humanos do conceito emergente de ambientes de trabalho híbridos, especialmente focado na Índia. Utilizando uma metodologia de Revisão Sistemática da Literatura (SLR, na sigla em inglês), o estudo examina os benefícios percebidos e as implicações de RH dos ambientes de trabalho híbridos.	Os autores oferecem uma compreensão significativa sobre os benefícios percebidos para os Recursos Humanos dos ambientes de trabalho híbridos. A análise da revisão destaca a importância de considerar os benefícios e desafios dos ambientes de trabalho híbridos, fornecendo recomendações de como adaptar as práticas de RH e o papel dos profissionais de Recursos Humanos nesse novo contexto laboral.	Verma, Venkatesan, Kumar e Verma (2023)

Método de Pesquisa Classificação/ Dimensão Orientação	Contexto da Pesquisa/ Amostra	Conclusões Principais	Autores/Ano
Quantitativo Modelos Lineares Gerais univariados (GLM) MANOVA	Este estudo foi conduzido em uma seguradora na Noruega e teve como objetivo explorar as experiências dos funcionários e avaliar as mudanças em sua situação de trabalho durante a pandemia de COVID-19. Utilizou-se um desenho de pesquisa mista com dados coletados duas vezes: a primeira coleta foi realizada em dezembro de 2020 (Tempo 1; N = 558), seguida por um acompanhamento em março de 2021 (Tempo 2; N = 601).	Funcionários mudaram para o trabalho remoto principalmente para distanciamento social e segurança familiar. A maioria tinha os recursos necessários e desejava mais trabalho em casa. Equilíbrio entre trabalho e família foi semelhante entre grupos. Mulheres e trabalhadores remotos demonstraram mais medo de infecção. Funcionários mais jovens relataram menos contato social com colegas. A produtividade aumentou para trabalhadores remotos, mas diminuiu para os que mantiveram o modelo híbrido ou presencial. Houve declínio na motivação e competência digital ao longo do tempo em todos os locais de trabalho, sugerindo a necessidade de considerar esses fatores no futuro do trabalho híbrido.	Innstrand, Christensen, Grødal e Banks (2022).
Revisão de Literatura	Este capítulo de livro analisa os efeitos do trabalho durante o confinamento e as características do trabalho híbrido, propondo sua definição como a combinação de trabalho dentro e fora do escritório por meio da tecnologia. Ainda, explora as alavancas humanas, tecnológicas e organizacionais do trabalho híbrido durante a pandemia, enfocando sua implementação nas organizações e seu papel na atração e retenção de talentos.	Os autores destacam a importância do trabalho híbrido como estratégia pós-confinamento, especialmente para atrair e reter talentos. Enfatiza-se a necessidade de compreender os desafios e benefícios do trabalho híbrido, incluindo suas implicações organizacionais, tecnológicas e de gestão de recursos humanos. O capítulo ressalta seu potencial impacto na transformação das políticas e práticas organizacionais para adaptar-se a essa nova forma de trabalho.	Mucharraz y Cano, Dávila-Ruiz, Murcio Rodríguez, e Cuilty-Esquivel (2023)

Método de Pesquisa Classificação/ Dimensão Orientação	Contexto da Pesquisa/ Amostra	Conclusões Principais	Autores/Ano
Quantitativo ANOVA	Este estudo empírico investiga os efeitos da pandemia de COVID-19 na gestão da informação em trabalhos remotos ou híbridos. Analisa estatisticamente 716 respostas de questionários de funcionários e gestores de quatro ministérios do governo de Israel. Os participantes avaliaram características como acessibilidade, velocidade de recuperação, facilidade de localização e relevância da informação para avaliar a qualidade da gestão da informação organizacional antes e durante a COVID-19.	Os resultados indicam que a qualidade da gestão da informação foi mantida mesmo quando as organizações precisaram se adaptar rapidamente ao trabalho remoto durante a pandemia. Houve diferenças na percepção da gestão da informação entre organizações de diferentes tamanhos, mas a maioria dos participantes que não utilizavam sistemas de gestão da informação antes da COVID-19 continuaram sem utilizá-los mesmo após o início da pandemia. A menor frequência de uso desses sistemas foi associada a uma queda na qualidade da gestão da informação.	Nakash e Bouhnik (2023)
Qualitativo Análise de Conteúdo	Este estudo de uma dissertação de mestrado investigou o impacto da pandemia de Covid-19 na estrutura de trabalho remoto ou híbrido na empresa Amazon, após as mudanças provocadas pela pandemia. Utilizando metodologia qualitativa, envolveu gestores e funcionários da Amazon Inc na República da Irlanda, selecionando uma amostra de 25 participantes por amostragem intencional. Foram realizadas entrevistas para coleta de dados.	A pesquisa revelou que os funcionários remotos da Amazon na República da Irlanda aceitaram a transição para o trabalho híbrido ou remoto sem queixas, mostrando disposição para se adaptar. Houve relatos positivos sobre benefícios temporários oferecidos, como aumento salarial por hora, pagamento dobrado por horas extras e licença ilimitada não remunerada. No entanto, identificou-se que as principais desvantagens do trabalho remoto ou híbrido foram as distrações e a sobrecarga de trabalho. A conclusão ressaltou a importância de entender como a transição para o trabalho híbrido foi conduzida e os impactos positivos e negativos dessa modalidade para a Amazon e seus colaboradores, recomendando à gestão a regulação do ambiente remoto de trabalho para evitar distrações em casa.	Martins (2022)

Fonte: Elaborado pelo Autor (2023)

Os trabalhos apresentados na Tabela 7 apresentam um mosaico de como o trabalho híbrido tem sido percebido pela comunidade científica. Verma et al. (2023) realizaram uma revisão sistemática da literatura examinando especificamente os benefícios e desafios desse modelo para a gestão de recursos humanos no contexto indiano. Já Innstrand et al. (2022) adotaram uma

pesquisa quantitativa com modelo misto para avaliar as experiências e mudanças na situação de trabalho de funcionários de uma seguradora norueguesa durante a pandemia de COVID-19. Em outra vertente, Mucharraz y Cano et al. (2023) apresentam uma revisão conceitual das características e alavancas do trabalho híbrido como estratégia pós-confinamento, destacando seus efeitos na atração e retenção de talentos.

Martins (2022) utilizou metodologia qualitativa com entrevistas para investigar especificamente o impacto da adoção do trabalho remoto e híbrido entre funcionários e gestores da Amazon na Irlanda. Já Nakash e Bouhnik (2023) quantificaram por meio de survey a percepção de gestores e funcionários de ministérios israelenses sobre os efeitos da COVID-19 na qualidade da gestão da informação em contexto de trabalho disperso. Percebe-se, portanto, nos diferentes estudos, a adoção de uma diversidade de abordagens para investigar dimensões específicas relacionadas à transição abruptas para os modelos híbridos durante e pós-pandemia.

2.6. A Relação do Ambiente Físico de Trabalho e as Facetas das Novas Formas de Trabalho na Promoção do Engajamento no Trabalho no Período Pós-Pandemia

Os avanços tecnológicos permitidos pela tecnologia de comunicação, como sistemas integrados de gestão, dispositivos móveis e Internet, forneceram as ferramentas para implementar extensivamente as facetas das NFT no ambiente organizacional atual (Barth & Blazejewski, 2021). Possibilitadas pela revolução da TI, as ferramentas digitais reduziram a necessidade de comunicação síncrona e o assentamento dos funcionários no local de trabalho para cumprir suas funções (Malm & Strömbäck, 2015). No entanto, por outro lado, com o advento de dispositivos eletrônicos modernos, como smartphones, a alta administração passou a se preocupar com distrações no trabalho (Agrawal et al., 2017; Elola, 2017).

A pandemia da COVID-19 precipitou as mudanças radicais que já afetavam o ambiente de trabalho (Von Gaudecker et al., 2020). Um número substancial de organizações precisava trocar os ambientes físicos do trabalhador rapidamente para garantir a segurança das pessoas e continuar a entregar resultados de trabalho (Wuersch & Neher, 2020). A vida social e profissional foi drasticamente alterada na medida em que a aplicação de medidas de restrição, como o confinamento, e o distanciamento social se tornaram mais necessárias (Kniffin et al., 2021; Mukherjee, 2021; Ní Shé, O'Donnell, O'Shea & Stokes, 2020).

Essa mudança repentina no ambiente físico trouxe muitos resultados positivos e adversos para o trabalho corporativo. De um lado, o trabalho remoto aumentou o isolamento físico e

social; por outro, incentivou o uso aprimorado de recursos de TI para desempenhar funções de trabalho e comunicação informal (Pires et al., 2020). Por outro, impulsionou o ritmo das organizações que adotam facetas das NFT em todo o mundo, já que as práticas se tornaram mais necessárias do que nunca (Almahamid, Ayoub & Al Salah, 2022; Aroles et al., 2021; Nomchong & Mccarthy, 2020).

Estimulados por esse novo paradigma, um número significativo de estudiosos vem investigando os efeitos dessas questões contemporâneas sobre o engajamento no trabalho e o desempenho organizacional (Bakker & Albrecht, 2018; Budiyono e Welly, 2022; Duque et al., 2020; Fujimoto et al., 2016; Mahlberg, 2021; Musthofa, 2021). Recentemente, em um estudo durante a pandemia de COVID-19, Mukherjee (2021) adotou o conceito de cérebro bayesiano para defender que o espaço organizacional parece ter colapsado e se expandido simultaneamente devido ao uso da tecnologia.

Embora o engajamento no trabalho seja um tema de pesquisa bem estudado, estudos abordando a relação entre as Novas Formas de Trabalho (NFT) e o ambiente físico ainda são escassos. A pandemia de COVID-19 impõe um novo paradigma para as organizações. Ele oferece a chance de entender os efeitos de diferentes ambientes físicos – no local de trabalho e em casa – no engajamento no trabalho. A Tabela 8 apresenta um conjunto de estudos sobre as Novas Formas de Trabalho envolvendo diferentes abordagens de pesquisa, contextos e abordagens teóricas. A intenção em inserir a Tabela 8 é apresentar os diversos tipos de trabalho de forma contextualizada e apresentando a abordagem teórica (dos autores que adotaram alguma teoria específica para embasar a sua argumentação).

Tabela 8 - Estudos sobre as Novas Formas de Trabalho: Classificação, Contexto e Abordagens Teóricas

Classificação da Abordagem de Pesquisa/Orientação de Dimensões	**Contexto/Amostra da Pesquisa**	**Abordagem Teórica**	**Autor(es)/Ano**
Quantitativo, Engajamento no Trabalho como variável dependente, Interação Social e Liderança Transformacional como mediadores. Facetas das NFT como variável independente única.	656 empregados de 14 setores industriais e 12 áreas ocupacionais	-	Baudewijns et al. (2015)
Quantitativo, Engajamento no Trabalho como variável dependente. A Interação Social e a Liderança Transformacional são mediadoras, e as facetas das NFT (cada) como variáveis independentes.	703 funcionários. de um painel representativo de famílias holandesas	Modelo JDR (Job demands-resources)	Gerards et al. (2018)

Classificação da Abordagem de Pesquisa/Orientação de Dimensões	Contexto/Amostra da Pesquisa	Abordagem Teórica	Autor(es)/Ano
Trabalho quantitativo. O comportamento empreendedor dos funcionários como variável dependente, a interação social e a liderança transformadora como mediadores e as facetas das NFT (cada uma) como variáveis independentes	254 trabalhadores da população activa neerlandesa	Modelo de controle da demanda de trabalho and Modelo JDR (Job demands-resources)	Gerards, De Grip, et al. (2020)
Revisão de literatura (21 artigos)	-	-	Renard et al. (2021)
Qualitativo. Estudo de caso.	Empresa belga especializada em transformação digital, na qual o gestor introduziu uma política de trabalho voluntário em tempo parcial em espaços de coworking (CS) para funcionários remotos	Framework foucaultiano sobre poder e visibilidade	Leclercq-Vandelannoitte (2021)
Quantitativo. Desenvolvimento de escala	1016 questionários válidos de académicos de instituições de ensino superior dos países do Conselho de Cooperação do Golfo (CCG).	-	Almahamid et al. (2022)
Qualitativo. Etnografia. Equilíbrio entre vida pessoal e profissional.	Um grupo de mulheres no papel de empreendedoras, funcionárias e profissionais.	-	Del Baldo (2022)

Fonte: Elaborado pelo Autor (2023)

Aroles et al. (2021) discutiram as mudanças no local de trabalho resultantes da pandemia COVID-19 no contexto das NFT. Eles argumentaram que a COVID-19 acelerou de muitas maneiras a adoção do NFT, o que poderia resultar em consequências inesperadas e adversas devido ao abandono repentino de formas formais de trabalho.

Expandir um modelo que em um período anterior à pandemia COVID-19 apresentava a análise da relação entre as NFT, o ambiente físico e o engajamento no trabalho, para o atual período pós-pandemico em que se adota extensivamente o modelo híbrido, pode contribuir para entender como incorporar com sucesso a tecnologia e as capaccidades humanas dentro do ambiente físico para alcançar uma melhor organização, mitigando as consequências indesejadas dessa mudança rápida. Além disso, o paradigma imposto pela pandemia de COVID-19 traz uma oportunidade para estudar a adaptação da alta administração e da força de trabalho a esse novo ambiente de trabalho.

Para ilustrar o argumento supracitado, em estudo recente, Jemine et al. (2021) compararam duas empresas que implementaram projetos em que adotoram as NFT concluíram que as dinâmicas sociais no espaço habitado parecem superar as mudanças nos processos e estratégias de gestão quando a alta administração implementa práticas das NFT. Essa observação implica que as mudanças para o trabalhador do conhecimento trazidas pela pandemia da COVID-19 podem ser investigadas para além das consequências práticas, como a dependência da tecnologia para executar as tarefas de trabalho e o menor uso do transporte público para o deslocamento).

A mudança das instalações da empresa para a casa do funcionário também mudou o convívio com a família (em casa) e os colegas (virtualmente) e alterou a dinâmica social, alterando o equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Aroles et al., 2021; Gaskell, 2020). Por exemplo, em um estudo quantitativo realizado na China com 297 atendentes de restaurantes, Wu et al. (2022) descobriram que o apoio emocional, como carinho e inspiração, atenuou os efeitos adversos da alta demanda/baixo controle sobre o burnout e o engajamento no trabalho.

Antes da pandemia de COVID-19, os estudos sobre as NFT já se concentravam em práticas gerenciais, aspectos comportamentais e fatores de personalidade que promovem o engajamento dos funcionários (Duque et al., 2020; Garg et al., 2018; Gerards et al., 2018). No contexto do atual cenário de trabalho adotado pela maioria das organizações (modelo híbrido), a necessidade de melhorar a flexibilidade tornou uma das facetas das NFT, o gerenciamento de entregas, ainda mais necessária para permitir que os funcionários continuem entregando resultados de trabalho. Por essa razão, no primeiro ano pandêmico, dois estudos de Gerards et al. (2020) começaram a investigar a relação das facetas das NFT com variáveis dependentes como comportamento intraempreendedor e aprendizagem informal.

Em um estudo mais recente sobre as NFT, Almahamid et al. (2022) desenvolveram uma escala de Novas formas de trabalho reunindo as seguintes facetas: local de trabalho flexível, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, comunicação, design do local de trabalho em casa, cultura e motivação e satisfação. É também um dos primeiros estudos a propor explicitamente o design do local de trabalho em casa como uma das consequências das mudanças da pandemia de COVID-19. Além disso, os autores acrescentaram aspectos intrínsecos, como satisfação e motivação, e extrínsecos, como cultura. Em suma, o debate contemporâneo sobre a mudança do modelo de trabalho tradicional para o novo modelo híbrido de trabalho ressoou com as conclusões de Elsbach e Pratt (2007, p. 181) em sua revisão bibliográfica de 2007 sobre o ambiente físico nas organizações, quando afirmaram: "compreender o papel dos ambientes físicos nas organizações requer uma compreensão dos trade-offs comuns na vida

organizacional".

A adoção crescente de modelos de trabalho híbridos, alternando atividades presenciais e remotas, traz novos desafios e oportunidades para garantir o engajamento dos colaboradores. Dada a flexibilidade de tempo e localização, a motivação e produtividade dependem mais de aspectos situacionais do que traços individuais estáveis. Nas seis seções que concluem a revisão de literatura, são apresentados os seis dos principais fatores intervenientes a serem utilizados na construção do modelo analisado nessa pesquisa. O primeiro deles é o capital social.

2.7. O Capital Social

O capital social emerge como importante antecedente do engajamento, pois viabiliza a colaboração e troca de conhecimento (Ellison, Gibbs & Weber, 2014). O capital social refere-se aos recursos embutidos nas redes de relacionamento, envolvendo dimensões como confiança mútua, normas compartilhadas e intercâmbio de informações (Somers, 2009). De fato, ambientes que facilitam interações sociais frequentes e desenvolvimento de vínculos tendem a ter maior capital social. Um alto grau de capital social, marcado por cooperação e confiança mútua, gera maior engajamento e desempenho (Somers, 2009). Por outro lado, configurações com interações sociais enfraquecidas minam a motivação pela falta de troca de conhecimento e ausência de expectativas comportamentais compartilhadas.

No entanto, no trabalho híbrido, a virtualização das relações enfraquece os laços informais, prejudicando o capital social (Marinova et al., 2020). Por essa razão, é vital criar iniciativas para fomentar as interações virtuais. Conforme analisado por Wright (2021), o capital social entre colegas de trabalho está intrinsecamente ligado à proximidade física e encontros casuais, elementos prejudicados na configuração híbrida.

Outro achado importante vem do estudo longitudinal conduzido durante a pandemia por Marinova et al. (2022). Os autores analisaram os efeitos do capital social sobre o engajamento em uma amostra significativa de trabalhadores que adotaram o trabalho remoto. Verificou-se que no início da transição repentina para o trabalho remoto integral em 2020, os níveis médios de capital social e engajamento caíram abruptamente. Contudo, após um ano, em 2021, o capital social havia se recuperado, retornando aos patamares pré-pandemia. Isso ocorreu devido a adaptações comportamentais e gerenciais, como maior uso de comunicação virtual, encontros online informais, ferramentas colaborativas, entre outras iniciativas para substituir as interações face a face suprimidas.

De acordo com Battistella, De Toni, De Zan e Pessot (2017), o compartilhamento do contexto de trabalho também desempenha um papel vital. Em equipes híbridas, torna-se necessário que os gestores e colaboradores forneçam ativamente informações sobre seu ambiente e atividades aos colegas que estão trabalhando remotamente. Isso ajuda a recriar parte da riqueza das interações informais e o senso de presença que ocorrem naturalmente no escritório tradicional.

Dávid, Herke, Hszti, Tóth, Túry-Angyal e Albert (2020) em seu estudo longitudinal, analisaram amostras representativas da população húngara em 2015 e depois em maio de 2020, na primeira onda da epidemia de COVID-19. Apesar de não identificarem uma alteração no capital social, os resultados demonstraram um aumento no isolamento social, refletido pela redução nos laços não familiares, especialmente amizades, e um aumento substancial nos laços familiares, especialmente com os filhos. Os autores advertem para preocupações sobre o potencial impacto prejudicial da pandemia na conexão social, visto pela redução dos laços de amizade e, possivelmente, na diminuição do alcance do capital social acessível, enfraquecendo a integração social. A Tabela 9 apresenta um conjunto de trabalhos recentes que analisaram o papel do capital social em face das mudanças provocadas pela pandemia de COVID-19. Nela, são demonstradas as abordagens, os métodos, o contexto da pesquisa, a amostra e as suas conclusões principais.

Tabela 9 - Pesquisas sobre o Capital Social no Contexto dos Efeitos da Pandemia de COVID-19: Métodos, Contexto e Conclusões Principais

Método de Pesquisa Classificação/ Dimensão Orientação	**Contexto da Pesquisa/ Amostra**	**Conclusões Principais**	**Autores/Ano**
Quantitativo Modelagem de Equações Estruturais	Este estudo se concentra no setor hoteleiro e na resposta dos gestores de hotéis à pandemia da COVID-19. Utilizando um modelo que integra o capital social e rotinas de resolução de problemas, a pesquisa examina como os gestores perceberam e lidaram com os desafios trazidos pela pandemia, especialmente na inovação dos serviços.	A reação dos hotéis à COVID-19 foi direcionada pelo capital social e pela capacidade de solucionar problemas. Durante o estudo, avaliou-se a capacidade dos gerentes de hotéis em interpretar a situação e adaptar seus serviços, observando que as redes de relacionamento dos hotéis desempenharam um papel crucial na compreensão da crise e na adaptação dos serviços oferecidos. Notavelmente, verificou-se que o envolvimento desses hotéis em redes sociais teve um efeito moderador negativo sobre o capital social. Além disso, devido à pandemia da COVID-19, as práticas existentes de resolução de problemas revelaram-se de pouca utilidade para lidar com os desafios enfrentados.	Visentin, Reis, Cappiello e Casoli (2021)

Método de Pesquisa Classificação/ Dimensão Orientação	Contexto da Pesquisa/ Amostra	Conclusões Principais	Autores/Ano
Quantitativo Análise de Regressão	O estudo analisa o impacto da pandemia de COVID-19 nas empresas da China usando dados de preços de ações e medidas de capital social. Eles consideram o início do choque da pandemia em 23 de janeiro de 2020, após o confinamento de Wuhan em 22 de janeiro de 2020. Utilizam uma janela de observação de 12 meses para avaliar a duração do impacto da pandemia e usam dados de preços de ações para medir a resiliência das empresas, considerando a gravidade da perda de preço das ações e o tempo necessário para a recuperação dos preços das ações das empresas.	Os resultados baseados em dados de 3.555 empresas listadas na China revelaram que empresas localizadas em cidades com maior influência de clãs enfrentaram perdas menores e uma recuperação mais rápida após a COVID-19. Os clãs estavam relacionados significativamente a valores individuais que facilitaram a prevenção da pandemia; esses laços garantiram atividades econômicas e protegeram as empresas do impacto do choque. Esses resultados evidenciam o capital social como um complemento às instituições formais durante crises, destacando sua importância nessas circunstâncias.	Liu, Yang e Yan (2023)
Quantitativo	O estudo abordou o uso do capital social para diversificar negócios agrícolas diante dos impactos da pandemia de COVID-19 na economia global. Utilizando a Teoria do Comportamento Planejado (TPB) e a Visão Baseada em Recursos (RBV), a pesquisa foi conduzida no Vietnã, englobando entrevistas, discussões em grupo e pesquisas com 465 respondentes. No contexto vietnamita, predominantemente composto por pequenos produtores e empreendedores em microescala na agricultura, o estudo busca compreender como o capital social influencia a intenção de diversificação nos negócios agrícolas e melhora a cadeia de suprimentos.	O estudo demonstra a existência de relações causais significativas entre o capital social, motivações, determinantes da TPB e a intenção de diversificar os negócios agrícolas, considerando a perspectiva da cadeia de suprimentos.	Behl, Dong, Thu e Dewani (2021)

Método de Pesquisa Classificação/ Dimensão Orientação	Contexto da Pesquisa/ Amostra	Conclusões Principais	Autores/Ano
Qualitativo Análise de Conteúdo	O estudo investiga as experiências de 33 assistentes sociais finlandeses durante a primeira onda da pandemia de COVID-19, especialmente focando nas comunidades de trabalho afetadas pelas medidas restritivas adotadas para conter a propagação do vírus. O rápido ajuste ao teletrabalho durante a pandemia afetou as interações entre colegas de trabalho, levando os pesquisadores a explorarem como essas medidas impactaram as comunidades de trabalho dos assistentes sociais.	Os resultados destacam as mudanças nas interações entre colegas de trabalho, influenciadas pela rápida transição para o teletrabalho, o medo de infecção pelo vírus e atitudes variadas em relação ao surto viral. Esses fatores aumentaram as tensões e criaram uma sensação de distanciamento social entre os colegas. Por outro lado, os valores profissionais comuns e o conhecimento da área de atuação, juntamente com a prática de trabalho remoto desenvolvida durante a pandemia, apoiaram as interações entre os colegas. A pesquisa enfatiza que, embora as opções de interação remota tenham sido desenvolvidas, elas não puderam substituir totalmente as vantagens das interações presenciais e dos encontros informais do dia a dia entre os colegas. Esses encontros informais são essenciais para o desenvolvimento e manutenção do capital social nas comunidades de trabalho.	Saraniemi, Harrikari, Fiorentino, Romakkaniemi e Tiitinen (2022)

Fonte: Elaborado pelo Autor (2023)

As pesquisas apresentadas na Tabela 9, examinaram a influência de redes sociais na adaptação de organizações aos impactos da pandemia de COVID-19 sob diferentes perspectivas. Por exemplo, análises setoriais entre firmas hoteleiras revelam como conexões locais robustas permitiram interpretar e reagir às demandas emergentes com mais agilidade, customizando serviços para nova realidade (Visentin et al., 2021). Empresas com amplas redes de relacionamentos lograram captar percepções e oportunidades invisíveis a concorrentes mais isolados.

Investigações institucionais por sua vez enfatizam como normas culturais pró-comunitárias amorteceram rupturas econômicas após disrupções na cadeia produtiva global. Corporações situadas em regiões com maior orientação para divisão por clãs e valorização de laços sociais sofreram substancialmente menor depreciação acionária e retomaram operações mais rapidamente pós-confinamentos (Liu et al., 2023). Essas organizações ancoradas em crenças coletivistas mostraram-se mais coesas e resilientes que pares inseridos em contextos individualistas.

Já no nível grupal, a perspectiva de profissionais finlandeses expõe tensões geradas pelo isolamento abrupto entre colegas durante a virtualização compulsória do trabalho. Porém, valores compartilhados e senso de propósito comum sustentaram vínculos e significado mesmo sob condições adversas (Saraniemi et al., 2022). Equipes previamente conectadas por culturas colaborativas lograram superar disrupturas tecnológicas e emocionais com seu capital social já estabelecido.

A análise sobre pequenos negócios agrícolas no Vietnã reitera a importância de networks pré-existentes em prover informações essenciais, gerar confiança coletiva e facilitar coordenação logística entre atores para contornar gargalos de distribuição em contextos de extrema incerteza (Behl et al., 2021). Empreendedores imersos em sistemas sociais coesos mostraram-se mais ágeis em colaborar e improvisar soluções criativas. Esse conjunto de estudos reforça a essência do capital social como alicerce da resiliência organizacional, conforme defendido por Aldrich e Meyer (2014).

2.8. O Apoio Social Organizacional

O apoio social organizacional refere-se às percepções dos funcionários sobre o quanto a organização valoriza suas contribuições e se importa com seu bem-estar (Kurtessis et al., 2017; Saks, 2019). Envolve desde políticas e práticas de gestão de pessoas até a cultura organizacional que transmite consideração pela qualidade de vida e desenvolvimento dos colaboradores.

Por satisfazer necessidades psicológicas básicas de conexão e identidade social, o apoio organizacional percebido prediz positivamente o engajamento dos colaboradores (Baumeister & Leary, 1995; Kurtessis et al., 2017; Wiesenfeld, Raghuram & Garud, 2001). Pessoas engajadas sentem que seu trabalho é significativo, reconhecido e reciprocamente valorizado pela organização (Saks, 2006). No entanto, em contextos de trabalho remoto ou híbrido, as pessoas podem se sentir isoladas dos valores organizacionais, prejudicando o senso de apoio social (Golden, 2006). Também há menor interação informal para reconhecimento mútuo e feedback sobre contribuições individuais. Gestores devem estar atentos a esses riscos, investindo proativamente em ações que reforcem os vínculos sociais, o alinhamento com propósitos coletivos e a percepção de reciprocidade nos investimentos entre organização e colaboradores (Kurtessis et al., 2017; Saks, 2019). Pesquisas pré-pandêmicas já alertavam para certos riscos psicossociais em contextos de trabalho remoto: redução da identificação organizacional (Wiesenfeld, Raghuram & Garud, 2001); maior isolamento e autogerenciamento (Golden, 2006); dificuldade em desconectar-se após o expediente (Allen et al., 2015).

A pandemia de COVID-19 exacerbou tais questões ao impor o trabalho remoto em larga escala. Pesquisadores confirmaram a relação entre falta de interações sociais no ambiente virtual e queda no bem-estar e engajamento dos colaboradores (Bernstein & Turban, 2018; Wang et al., 2020). Embora muitos gestores tenham buscado manter coesão das equipes online, a comunicação virtual não substitui totalmente o valor das interações informais presenciais, fundamentais para relacionamentos de confiança e interdependência nas organizações (Rhoades & Eisenberger, 2002). A Tabela 10 apresenta um conjunto de trabalhos recentes que analisaram o papel do apoio social organizacional em face das mudanças provocadas pela pandemia de COVID-19. Nela, são demonstradas as abordagens, os métodos, o contexto da pesquisa, a amostra e as suas conclusões principais.

Tabela 10 - Pesquisas sobre o Apoio Social Organizacional no Contexto dos Efeitos da Pandemia de COVID-19: Métodos, Contexto e Conclusões Principais

Método de Pesquisa Classificação/ Dimensão Orientação	**Contexto da Pesquisa/ Amostra**	**Conclusões Principais**	**Autores/Ano**
Quantitativo Modelagem de Equações Estruturais	Com o surgimento do vírus Covid-19, o cenário empresarial tornou-se crítico, impulsionando a relevância do apoio organizacional e dos comportamentos sociais no ambiente corporativo. Este estudo investiga a ligação entre o apoio organizacional percebido e os comportamentos sociais dos funcionários durante a pandemia, explorando também as relações entre o comprometimento afetivo e o compartilhamento de conhecimento. Utilizando um método descritivo-survey e correlacional, foi aplicado um questionário para coletar dados de 675 amostras de funcionários das empresas da cadeia Refah, selecionados por conveniência. A análise dos dados foi realizada por meio de modelagem de equações estruturais no Smart PLS.	Os resultados revelaram que a pandemia do Covid-19 motivou as organizações a dedicarem mais atenção aos funcionários, aumentando a percepção destes em relação ao suporte organizacional. Foi confirmada uma relação positiva e significativa entre o suporte percebido e o compartilhamento de conhecimento, mediada pelo comprometimento afetivo. Este último também se mostrou significativamente relacionado à virtude cívica e ao comportamento inovador, porém não demonstrou relação significativa com o altruísmo. Além disso, papéis mediadores foram identificados, fortalecendo a importância do comprometimento afetivo e do compartilhamento de conhecimento. Esses achados têm implicações importantes para a gestão de recursos humanos e fornecem orientações valiosas para os gestores no ambiente organizacional.	Kordheydari, Sahebi e Aghaei (2022)

Método de Pesquisa Classificação/ Dimensão Orientação	Contexto da Pesquisa/ Amostra	Conclusões Principais	Autores/Ano
Qualitativo Análise de Clusters	Este estudo, baseado na teoria do apoio social organizacional (ASO), explorou as expectativas de suporte entre gestores e funcionários (n = 668) da Croácia, Tailândia e EUA durante a COVID-19. As diferenças culturais foram evidentes: nos EUA, esperava-se mais compreensão dos supervisores, na Tailândia, desejava-se liderança forte e mais proteção, enquanto na Croácia, a prioridade era manter as atividades comerciais habituais. Isso ressalta a variação das expectativas de suporte conforme a cultura.	Os resultados revelaram claramente variações culturais nas expectativas de suporte: nos EUA, os funcionários buscavam compreensão dos supervisores; na Tailândia, buscavam liderança forte e mais proteção; enquanto na Croácia, a ênfase estava em manter a rotina comercial. Essas descobertas sublinham a importância de compreender as diferentes culturas para oferecer suporte eficaz em tempos de crise no ambiente de trabalho.	Charoensap-Kelly, Sheldon e Antony (2023)
Quantitativo Análise de Correlação	Durante a pandemia de COVID-19, os profissionais de saúde da atenção primária enfrentaram um aumento significativo de carga de trabalho e foram impactados psicologicamente. Os dados foram coletados por meio de um levantamento transversal, onde 1.266 questionários foram distribuídos e preenchidos em dezembro de 2021 na Província de Shandong, China. A análise descritiva das medidas de resiliência individual, resiliência organizacional, suporte social percebido e desempenho no trabalho foi conduzida, seguida por análises de correlação de Pearson para examinar as relações entre essas variáveis. Posteriormente, foi realizada uma modelagem de equações estruturais para verificar as inter-relações entre esses fatores.	Os resultados indicaram que a resiliência individual apresentou uma pontuação média de 101,67 ± 14,29, variando de 24 a 120. Tanto a resiliência organizacional (β = 0,409, $p < 0,01$) quanto o suporte social percebido (β = 0,410, $p < 0,01$) tiveram efeitos diretos significativos sobre a resiliência individual. Além disso, a resiliência individual (β = 0,709, $p < 0,01$) teve um efeito direto significativo sobre o desempenho no trabalho. A resiliência organizacional (β = 0,290, $p < 0,01$) e o suporte social percebido (β = 0,291, $p < 0,01$) tiveram efeitos indiretos significativos sobre o desempenho no trabalho.	Wang, Tang, Song, Wang, Chen e Yin (2022)
Quantitativo Análise de Correlações	Nesse estudo, foram coletados dados de 1267 respondentes de uma grande organização pública na Bélgica. A análise buscou compreender a capacidade do comprometimento organizacional afetivo, da autonomia percebida no trabalho e do apoio social no ambiente laboral em atenuar o impacto das medidas da Covid-19 na tensão laboral.	Os resultados indicaram um impacto negativo da percepção de autonomia no trabalho no estresse decorrente das medidas da Covid-19. Entretanto, não houve respaldo para a capacidade do comprometimento organizacional afetivo e do apoio social no ambiente de trabalho em reduzir a tensão dos funcionários diante dessas medidas.	Van Doninck, Pieters, Wynen, Kleizen, Verlinden e Verhoest, (2023)

Método de Pesquisa Classificação/ Dimensão Orientação	**Contexto da Pesquisa/ Amostra**	**Conclusões Principais**	**Autores/Ano**
Quantitativo Modelagem de Equações Estruturais Análise de Moderação	O estudo buscou investigar a relação entre práticas de recursos humanos e intenções de saída dos funcionários, especialmente examinando os efeitos do suporte social no ambiente de trabalho (apoio dos supervisores e dos colegas). Além disso, o papel mediador do engajamento no trabalho nessas interações, bem como o papel moderador da instabilidade financeira nos vínculos entre engajamento no trabalho e intenção de saída. Os dados coletados por meio de uma pesquisa transversal com 348 docentes permanentes em universidades privadas no Paquistão durante o primeiro ano da epidemia de COVID-19.	Os resultados evidenciaram um forte e desfavorável relação entre o apoio dos supervisores e dos colegas, componentes do apoio social no trabalho, e a intenção de saída dos funcionários. Com exceção da compensação financeira, o engajamento no trabalho foi identificado como um mediador nessas relações. No entanto, a pesquisa revelou que a incerteza financeira exerce um impacto significativo na conexão entre engajamento no trabalho e intenção de saída. Isso implica que, para reduzir a intenção de saída dos funcionários, as empresas devem reconhecer que o impacto do engajamento no trabalho na redução dessa intenção é agravado quando os funcionários estão preocupados com sua remuneração e segurança.	Haji Din e Anjum (2020)
Quantitativo Análise de Correlações	O esgotamento profissional causado pelo estresse tecnológico durante o período de ensino virtual da pandemia de COVID-19 afeta professores globalmente. Este estudo buscou criar um modelo estrutural de esgotamento profissional baseado no estresse tecnológico, considerando características psicológicas, comprometimento organizacional e apoio social percebido. A pesquisa incluiu 84 professores do ensino fundamental em Ferdowsi, que lecionavam online durante a pandemia.	A análise revelou que o apoio social percebido e o comprometimento profissional não tiveram um papel mediador significativo na previsão do esgotamento profissional. O estresse tecnológico, portanto, desempenha um papel direto na predição do esgotamento profissional, mas não contribui significativamente quando mediado pelo apoio social percebido e pelo comprometimento organizacional. Além disso, gênero e experiência de ensino não tiveram impacto significativo no esgotamento profissional. No entanto, a idade mostrou diferenças significativas na média de esgotamento profissional, indicando sua influência nesse aspecto.	Mousavi, Shahsavari e Golnia (2022)

Método de Pesquisa Classificação/ Dimensão Orientação	Contexto da Pesquisa/ Amostra	Conclusões Principais	Autores/Ano
Quantitativo Modelagem de Equações Estruturais	O estudo empregou uma pesquisa quantitativa por meio de um survey, envolvendo uma amostra de 500 funcionários do Complexo de Gás South Pars no Irã, selecionados por amostragem aleatória estratificada para investigar as consequências psicológicas e sociais da contaminação por Covid-19 nos funcionários, bem como se o suporte organizacional pode atenuar seu impacto negativo.	As conclusões principais revelaram que os funcionários perceberam um apoio organizacional moderado, mas expressaram uma alta percepçãode risco de infecção pela COVID-19. A severidade subjetiva e a percepção de risco tiveram correlação significativa com a interrupção do trabalho, enquanto a saúde geral mostrou uma correlação negativa significativa. Além disso, foi constatado que o apoio organizacional teve um efeito moderador, reduzindo o impacto da severidade subjetiva na interrupção do trabalho, indicando que quanto maior o apoio organizacional, menor o efeito da severidade subjetiva na funcionalidade dos trabalhadores.	Keshavarzi, Farzi e Faramarzian (2022)
Quantitativo Análise de Regressão Hierárquica	Este estudo investigou a interação entre apoio social (SS), equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (WLB) e satisfação com a vida (SWL) em um cenário de trabalho híbrido (HW) em organizações de aprendizagem. Os dados foram coletados por questionário de 531 funcionários de organizações de aprendizagem (setor de TI/ITES) na Índia. O estudo utilizou regressão hierárquica para testar as hipóteses.	Os resultados revelaram que o trabalho híbrido apresentava uma relação positiva com as dimensões do apoio social, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e satisfação com a vida. Além disso, o estudo estabeleceu o papel mediador do apoio social entre o trabalho híbrido e o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, bem como o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal como mediador entre o trabalho híbrido e a satisfação com a vida.	Mishra e Bhart (2023)

Fonte: Elaborado pelo Autor (2023)

Observando-se os estudos apresentados na Tabela 10, verifica-se que pesquisas baseadas na teoria de apoio organizacional percebido reiteram seu papel em nutrir comportamentos pró-sociais mesmo em crises. Organizações demonstrando consideração por bem-estar e significado inspiraram maior comprometimento, conhecimento compartilhado e inovação entre funcionários (Kordheydari et al., 2022).

Análises transculturais, por sua vez, revelam variações nas expectativas e efetividade de estratégias de suporte conforme normas sociais. Enquanto americanos apreciaram flexibilidade e diálogo, tailandeses esperavam diretividade, e croatas buscavam normalidade (Charoensap-Kelly et al., 2023). Já investigações setoriais entre médicos e educadores enfatizam o esgotamento gerado pela sobrecarga tecnológica e isolamento social na linha de frente pandêmica. Porém, equipes percebendo seus líderes e pares como fontes de apoio resilientes mantiveram maior funcionalidade e propósito (Wang et al., 2022; Mousavi et al., 2022).

De uma forma geral, estudos que analisaram as organizações em relação ao apoio social organizacional reiteram o papel moderador do apoio social e gerencial entre estressores como medo, incerteza e sobrecarga de papéis e resultados negativos como burnout, turnover e absenteísmo (Keshavarzi et al., 2022; Mishra & Bhart, 2023).

Com a retomada gradual do trabalho presencial, observa-se a adoção crescente de formatos híbridos, mesclando dias no escritório e em casa. Essa maior autonomia e flexibilidade trazem benefícios, mas os riscos psicossociais não podem ser ignorados. Portanto, adaptações são necessárias nas práticas de gestão para fortalecer a percepção de apoio organizacional e laços sociais entre os colaboradores. Recomendações incluem: oferecer feedback contínuo sobre o valor das contribuições individuais (Kurtessis et al., 2017); promover rituais para reforçar a identidade organizacional (Wiesenfeld et al., 2001); estabelecer expectativas claras sobre o trabalho remoto; e investir em espaços que favoreçam a conexão emocional entre os membros dispersos geograficamente (Bersin, 2016). Celebrando conquistas coletivas, enfatizando propósitos compartilhados e reconhecendo publicamente o mérito de cada um, os líderes reforçam os vínculos sociais e sustentam relações de reciprocidade, fortalecendo o engajamento nos objetivos organizacionais mesmo em equipes híbridas ou virtuais (Saks, 2006).

2.9. A Identificação Organizacional

A identificação organizacional, definida como o grau de sobreposição entre identidade individual e organizacional, também impacta o engajamento. Quando os valores pessoais e organizacionais estão alinhados, os colaboradores se dedicam mais às metas de trabalho coletivas (Marique, Stinglhamber, Desmette, Caesens & De Zanet., 2013). Todavia, a identificação organizacional demanda que os indivíduos interajam presencialmente para assimilar a cultura local e construir uma visão compartilhada de mundo (Schein, 2016). Por isso, ambientes virtualizados enfraquecem tal processo de interpretação e sentido compartilhado aos moldes tradicionais. A distância física também impede a observação direta

de ritos, símbolos e narrativas pelos quais veteranos socializam novos membros, dificultando a transmissão da cultura.

Por esse motivo, os gestores precisam adaptar elementos simbólicos e cerimoniais ao digital, garantindo sua internalização mesmo virtualmente (Ballinger, Craig & Cross, 2011). Especificamente no modelo de trabalho híbrido atual, faz-se necessário ações propositais por parte dos líderes para disseminar artefatos culturais em equipes remotas e reforçar o sentido de identificação organizacional (Fayard et al., 2021). Como exemplo, a celebração pública de resultados, histórias sobre momentos inspiradores da trajetória da empresa e a explicitação dos propósitos e crenças fundamentais da organização pode incentivar o alinhamento de valores e visões de mundo mesmo entre times dispersos (Harris et al., 2021).

Os resultados de um estudo de Cornelissen, Akemu, Jonkman e Werner, (2022) conduzido na empresa holandesa Fairphone apontam que, a identificação organizacional em ambientes híbridos demanda uma revisão do papel das lideranças, reforçando a necessidade em expandir suas habilidades para orientar seus colaboradores para que consigam atingir os múltiplos objetivos nessa modalidade enquanto apreendem os valore organizacionais como parte do que eles denominam como "identidade híbrida compartilhada". A Tabela 11 apresenta um conjunto de trabalhos recentes que analisaram o papel da identificação organizacional em face das mudanças provocadas pela pandemia de COVID-19. Nela, são demonstradas as abordagens, os métodos, o contexto da pesquisa, a amostra e as suas conclusões principais.

Tabela 11 - Pesquisas sobre a Identificação Organizacional no Contexto dos Efeitos da Pandemia de COVID-19: Métodos, Contexto e Conclusões Principais

Método de Pesquisa Classificação/ Dimensão Orientação	**Contexto da Pesquisa/ Amostra**	**Conclusões Principais**	**Autores/Ano**
Quantitativo ANOVA	O estudo realizado em Macau focou nos desafios dos estagiários de hotéis durante a pandemia de COVID-19. Com 350 amostras de estagiários, examinou a identificação organizacional, a intenção de rotatividade e as oportunidades de emprego alternativas.	O estudo descobriu que sentir-se identificado com a organização reduz a vontade de sair do emprego, e que a presença de outras oportunidades não influencia essa relação. Além disso, observou-se uma maior identificação com o estágio entre mulheres e estagiários de famílias com maior renda. Essa pesquisa amplia a teoria de socialização organizacional para abranger estágios em gestão hoteleira e oferece estratégias de gestão para estágios em hotéis durante a pandemia.	Zhou e He (2023)

Método de Pesquisa Classificação/ Dimensão Orientação	Contexto da Pesquisa/ Amostra	Conclusões Principais	Autores/Ano
Quantitativo Análise de Regressão	O estudo focou nos efeitos da pandemia de COVID-19 nas organizações, explorando como líderes podem influenciar positivamente o comprometimento dos funcionários com mudanças. A pesquisa envolveu 417 funcionários nos EUA,	A retórica carismática dos líderes durante mudanças levou a um maior comprometimento dos funcionários e a uma redução na intenção de deixar a empresa. Além disso, descobriu-se que quando os funcionários têm baixa identificação com a organização, a comunicação carismática dos líderes se torna ainda mais crucial para lidar com a mudança imediata.	Yue (2021)
Quantitativo Modelagem de Equações Estruturais	O estudo propõe um modelo teórico que busca entender como a comunicação interna simétrica no contexto de mudanças organizacionais induzidas pela pandemia de COVID-19. influencia as experiências cognitivas e afetivas dos funcionários, assim como a identificação organizacional. A pesquisa foi realizada por meio de uma pesquisa online quantitativa com 490 funcionários em tempo integral nos Estados Unidos, em meados de abril de 2020.	Os resultados indicam que a comunicação interna simétrica durante mudanças organizacionais contribui para a percepção dos funcionários sobre a qualidade da comunicação sobre a mudança. Além disso, essa comunicação, juntamente com a percepção da qualidade da comunicação sobre a mudança, melhora a percepção dos funcionários sobre o apoio organizacional e suas emoções positivas durante a mudança organizacional, resultando em uma identificação organizacional mais forte por parte dos funcionários.	Sun, Li e Lee, Tao (2023)
Quantitativo Análise de Mediação e Moderação	A pesquisa realizada com 203 acadêmicos indianos teve como objetivo examinar como o isolamento no trabalho durante a pandemia está relacionado ao conflito entre trabalho e família, com o estresse psicológico atuando como mediador, enquanto a identificação organizacional atua como moderador dessa relação.	Os resultados indicam que o isolamento no trabalho durante a COVID-19 tem uma relação positiva significativa com o estresse psicológico e o conflito entre trabalho e família. Além disso, o estudo revelou que o estresse psicológico atua parcialmente como mediador entre o isolamento no trabalho e o conflito entre trabalho e família. Adicionalmente, a identificação organizacional surgiu como um potencial moderador nessa relação.	Shagirbasha, Iqbal, Madhan, Chaudhary e Dhall (2023)

Método de Pesquisa Classificação/ Dimensão Orientação	Contexto da Pesquisa/ Amostra	Conclusões Principais	Autores/Ano
Quantitativo Escores de Mudança Latente	Este estudo explorou o impacto da incerteza tanto interna (insegurança no emprego) quanto extema (percepção de incerteza ambiental), associada à pandemia de COVID-19, afetou a identificação organizacional dos funcionários e, consequentemente, os resultados do trabalho.	Os resultados indicaram que aumentos (ou reduções) na insegurança no emprego antes versus durante a pandemia estavam relacionados a subsequente diminuição (ou aumento) na identificação organizacional dos funcionários. Da mesma forma, aumentos (ou reduções) na percepção de incerteza ambiental antes versus durante a pandemia estavam associados a subsequente aumento (ou redução) na identificação organizacional. Essas mudanças na identificação organizacional, por sua vez, refletiram em aumentos (ou reduções) nos resultados positivos do trabalho dos funcionários.	Lian, Li, Du, Wu, Xia e Lee (2022)
Quantitativo Modelagem de Equações Estruturais	Este estudo abordou os efeitos da insegurança no emprego decorrente de rápidas mudanças sociais e econômicas, particularmente associadas à pandemia de COVID-19. Utilizando dados de três períodos de coleta, provenientes de 348 funcionários de organizações sul-coreanas, investigou-se a relação entre insegurança no emprego, comportamentos negativos no trabalho e o papel mediador do estresse no trabalho e da identificação organizacional, além do papel moderador das atividades de responsabilidade social corporativa (RSC).	Os resultados revelaram que o estresse no trabalho e a identificação organizacional atuaram como mediadores sequenciais na ligação entre insegurança no emprego e comportamentos negativos no trabalho. Adicionalmente, as atividades de responsabilidade social corporativa funcionaram como um moderador, reduzindo o impacto da insegurança no emprego no estresse no trabalho. Esses achados ressaltam a importância de estratégias organizacionais que fortaleçam o comprometimento dos funcionários e minimizem o estresse no trabalho, especialmente em períodos de incerteza como o da pandemia.	Kim, Lee, Jung e Kim (2023)

Método de Pesquisa Classificação/ Dimensão Orientação	Contexto da Pesquisa/ Amostra	Conclusões Principais	Autores/Ano
Quantitativo Análise de Mediação e Moderação	Este estudo investigou os efeitos da pandemia de COVID-19 nas empresas, concentrando-se em como líderes narcisistas influenciam o comportamento dos seguidores, mediado pela percepção dos subordinados sobre o comportamento egocêntrico do líder. A amostra consistiu em dados de duas fases coletados de 303 funcionários da indústria de manufatura e tecnologia na China.	Os resultados indicaram que líderes narcisistas têm um impacto negativo na disposição dos subordinados em segui-los, principalmente devido à percepção dos subordinados sobre o comportamento egoísta do líder. Além disso, a identificação organizacional com o líder atua como um moderador nessa relação entre líder narcisista e disposição dos subordinados em segui-lo. O estudo aponta implicações teóricas e práticas, oferecendo direções promissoras para pesquisas futuras nessa área.	Wang e Guo (2022)
Quantitativo Modelagem de Equações Estruturais	Este estudo investigou os mecanismos mediadores fundamentais, como experiência de fluxo, identificação organizacional e confiança, durante a pandemia de COVID-19, examinando o impacto da liderança autêntica na resiliência dos funcionários. Foram envolvidos 901 funcionários da linha de frente de uma empresa de engenharia de construção na China, respondendo a questionários que incluíam escalas de confiança, questionários sobre fluxo de trabalho, identificação organizacional, liderança autêntica e resiliência dos funcionários.	A análise mostrou que a liderança autêntica teve um impacto positivo na resiliência dos funcionários durante a pandemia de COVID-19, tanto diretamente quanto por meio de mediações indiretas. A experiência de fluxo no trabalho e a identificação organizacional mediaram separadamente a relação entre liderança autêntica e resiliência dos funcionários. Além disso, confiança e identificação organizacional atuaram em conjunto como mediadores em uma associação em cadeia entre liderança autêntica e resiliência dos funcionários.	Mao, Kang, Lai, Yu, Deng, Zhai e Bonaiuto (2023)

Fonte: Elaborado pelo Autor (2023)

Estudos setoriais revelam como categorias profissionais específicas foram afetadas – com estagiários de hotelaria enfrentando crises de propósito e significado (Zhou & He, 2023) e acadêmicos vivenciando conflitos entre trabalho e vida pessoal ante o isolamento imposto (Shagirbasha et al., 2023).

Análises organizacionais gerais enfatizam o papel da liderança em influenciar a identificação dos funcionários durante mudanças. Líderes comunicando de forma inclusiva, apoiadora e resiliente geraram maior engajamento e intenção de permanência entre equipes (Yue, 2021; Mao et al., 2023). Já estilos narcísicos e egoístas exacerbaram desconexões entre gestores e liderados (Wang & Guo, 2022).

Em termos individuais, funcionários enfrentando maior insegurança no emprego e incerteza ambiental sofreram erosão de seus vínculos psicológicos com as organizações (Lian et al., 2022). Por outro lado, iniciativas corporativas de responsabilidade social atenuaram esses efeitos, sinalizando propósito e compromisso com o bem público (Kim et al., 2023).

Esse conjunto de descobertas ressalta a natureza frágil e maleável da identificação organizacional em face das mudanças trazidas pela pandemia de COVID-19. Dessa forma, organizações que sejam capazes de se comunicar com seus colaboradores com empatia, apoiar com flexibilidade e sinalizar resiliência podem ter maior facilidade em gerar um sentimento de lealdade inclusive nas crises mais extremas. Já aquelas que se fecham ao diálogo e se omitem do propósito coletivo colhem descrença e deserção. Assim, líderes devem valorizar proativamente vínculos profundos com suas equipes para inspirar dedicação compartilhada, não importando o cenário (Byrd, 2022).

2.10. O Senso de Pertencimento

O senso psicológico de pertencimento refere-se ao quanto uma pessoa se sente membro valorizado de um grupo ou organização (Malik, Butt & Choi, 2021). Envolve a crença de ser aceito pelos demais e de "fazer parte" de uma comunidade ou time de trabalho. Por atender necessidades fundamentais de filiação e conexão, o pertencimento está diretamente relacionado à motivação e engajamento dos colaboradores (Saks, 2019). O senso de fazer parte de uma comunidade socioprofissional representa uma necessidade humana fundamental, conforme analisado por Aslam, Awan, Syed, Kashif e Parveen (2020).

Pesquisas indicam que ambientes que propiciam relações próximas e experiências compartilhadas elevam o senso de pertencimento dos funcionários (Wright, 2022). Por outro lado, a dispersão física e interações mediadas pelo virtual enfraquecem tais vínculos, arrefecendo esse sentimento de inclusão. Conforme observado por Sewell e Taskin (2015), a tecnologia dificulta a reprodução espontânea de "momentos de pertencimento". No modelo de trabalho híbrido, os recursos virtuais permitem recriar algum grau de informalidade, espaço compartilhado e convívio social mesmo à distância. Por meio de encontros online periódicos

focados na conexão socioemocional, os gestores podem nutrir e renovar esse senso de comunidade entre suas equipes dispersas geograficamente.

O senso psicológico de pertencimento, que se refere ao quanto uma pessoa se sente membro valorizado de um grupo ou organização (Malik et al., 2021), relaciona-se diretamente ao engajamento dos colaboradores (Saks, 2019), como inicialmente exposto. Envolve a crença de ser aceito pelos demais e de "fazer parte" de uma comunidade ou time de trabalho.

Pesquisas indicam que ambientes que propiciam relações próximas e experiências compartilhadas elevam o senso de pertencimento dos funcionários (Wright, 2022). A falta de informalidade e encontros casuais prejudica os "momentos de pertencimento" (Sewell & Taskin, 2015). No modelo de trabalho híbrido, faz-se necessário que os gestores criem encontros online periódicos focados na conexão socioemocional entre suas equipes dispersas geograficamente, de acordo com Battistella et al. (2017). A Tabela 12 apresenta um conjunto de trabalhos recentes que analisaram o senso de pertencimento em face das mudanças provocadas pela pandemia de COVID-19. Nela, são demonstradas as abordagens, os métodos, o contexto da pesquisa, a amostra e as suas conclusões principais.

Tabela 12 - Pesquisas sobre o Senso de Pertencimento no Contexto dos Efeitos da Pandemia de COVID-19: Métodos, Contexto e Conclusões Principais

Método de Pesquisa Classificação/ Dimensão Orientação	**Contexto da Pesquisa/ Amostra**	**Conclusões Principais**	**Autores/Ano**
Quantitativo Modelagem de Equações Estruturais	A pesquisa foi conduzida em instituições de ensino superior no Japão e teve como foco os pesquisadores estrangeiros em início de carreira. A amostra consistiu em 305 desses pesquisadores, e a abordagem adotada foi quantitativa, utilizando a análise de modelagem de equações estruturais. O estudo investigou como fatores significativos do ambiente de trabalho (controle da carga de trabalho, estrutura de apoio acadêmico e colegialidade) se relacionam com a intenção de permanência, o senso de pertencimento e as condições de estresse dos pesquisadores.	Os resultados indicaram que pesquisadores com maior senso de colegialidade apresentaram maior senso de pertencimento, maior intenção de permanecer na instituição e menores níveis de estresse. Além disso, os dados sugerem que esses pesquisadores sentem menos estresse no trabalho quando têm controle sobre sua carga de trabalho. No entanto, a intenção de permanência e o senso de pertencimento não foram significativamente influenciados pelas condições de carga de trabalho e apoio acadêmico.	Sakurai e Mason (2023)

Método de Pesquisa Classificação/ Dimensão Orientação	Contexto da Pesquisa/ Amostra	Conclusões Principais	Autores/Ano
Quantitativa Regressão Logística Multinomial	Este estudo utilizou uma base de dados original com trabalhadores de seis continentes, totalizando 6.497 participantes. A pesquisa investigou a sensação de pertencimentono ambiente de trabalho entre funcionários remotos, híbridos e totalmente presenciais. A abordagem adotada foi quantitativa, utilizando regressão logística multinomial para analisar as diferenças entre os continentes e as percepções de pertencimento dos trabalhadores em diferentes modelos de trabalho	Os resultados indicam que trabalhadores em modelos híbridos e sempre remotos demonstraram uma maior propensão a expressar um forte senso de pertencimento em relação aos trabalhadores recém-remotos. Além disso, os trabalhadores pertencentes às gerações millennials e Z, assim como os assalariados, mostraram maior probabilidade de sentir pertencimento em seus locais de trabalho. No entanto, entre os entrevistados, os funcionários mais velhos, os que trabalham no local e aqueles remunerados por hora geralmente apresentam falta de senso de pertencimento em comparação com outros grupos, indicando possíveis desigualdades pré-existentes que podem ter sido exacerbadas pelas transformações no ambiente de trabalho em 2020.	Dalessandro e Lovell (2022)
Quantitativo Análise de Regressão Múltipla	Utilizando o instrumento validado EENDEED para medir o engajamento de funcionários remotos nos Estados Unidos da América, a pesquisa analisou a influência do senso de pertencimento no ambiente de trabalho e a a troca líder-membro (LMX) no engajamento no trabalho. Após identificar a estrutura de dois fatores da sensação de pertencimento (pertencimento positivo e negativo) e validar a estrutura de dois fatores do EENDEED, que inclui desempenho e autosuficiência, realizou-se uma análise de regressão múltipla em um conjunto de dados com 267 participantes, todos eles trabalhadores remotos nos Estados Unidos.	Os resultados confirmaram a existência de uma relação positiva significativa entre LMX e EENDEED, assim como entre o pertencimento positivo e EENDEED. As descobertas indicaram a ausência de uma relação significativa entre a sensação de pertencimento negativo e o engajamento dos funcionários remotos. O estudo também corroborou que a troca líder-membro é um influenciador mais forte do engajamento em comparação com a sensação de pertencimento.	Lartey (2022)

Método de Pesquisa Classificação/ Dimensão Orientação	Contexto da Pesquisa/ Amostra	Conclusões Principais	Autores/Ano
Qualitativo Análise de Conteúdo Quantitativo Anova	Este trabalho analisou as experiências de aprendizado, senso de pertencimento, motivação e identidade em engenharia, com enfoque na influência da pandemia de COVID-19. Foram coletados dados de 1565 estudantes de engenharia em uma instituição no sudeste dos EUA. Perguntas abertas e do tipo Likert exploraram o impacto da pandemia nas experiências de aprendizado, conexões com colegas e o ambiente de trabalho.	Os resultados destacam diferenças nas conexões entre grupos étnicos, de gênero e níveis de graduação durante a pandemia. Estudantes hispânicos/latinos e do sexo feminino enfrentaram desafios específicos em suas conexões e senso de pertencimento, enquanto alunos do primeiro ano relataram maior estresse e menor conexão. A interação com os auxiliares variou entre os níveis de graduação, sugerindo necessidade de apoio diferenciado durante mudanças abruptas, como a transição para o ensino online devido à COVID-19.	Rowe, Jackson e Fleming (2023)
Artigo Teórico	Este artigo discutiu os impactos-chave de uma cultura inclusiva, enfocando sentimentos de pertencimento e engajamento em um trabalho significativo. Manter uma cultura inclusiva significa que os empregadores precisarão repensar forças organizacionais críticas, como a liderança, necessárias para reforçar uma cultura de inclusão. As implicações para o desenvolvimento de recursos humanos (HRD) enfatizarão como a pesquisa emergente sobre um ambiente de trabalho remoto e inclusivo cria oportunidades para se envolver em pesquisas transdisciplinares que informam os profissionais sobre como reimaginar o cenário alterado do trabalho.	Os principais impactos de uma cultura inclusiva discutidos no artigo incluem a promoção de sentimentos de pertencimento entre os colaboradores e a capacidade de se envolver em um trabalho que tenha significado pessoal. Destaca-se a importância da liderança na manutenção de uma cultura inclusiva em ambientes de trabalho remotos. Além disso, o artigo ressalta o papel crucial da área de desenvolvimento de recursos humanos na adaptação a essas mudanças, destacando a necessidade de pesquisa interdisciplinar para informar práticas e estratégias que possam redefinir positivamente o ambiente de trabalho alterado para maximizar a inclusão e o engajamento dos funcionários.	Byrd (2022)

Fonte: Elaborado pelo Autor (2023)

As mudanças provocadas pela pandemia de COVID-19 no ambiente de trabalho que obrigou as organizações a adotarem modelos híbridos e práticas de trabalho remoto em larga escala teve consequências para o senso de pertencimento dos colaboradores. A mudança no

local de trabalho, predominantemente presencial, para novos formatos, fez com que esse contexto fluido e disperso impactasse o senso de pertencimento e conexão emocional dos funcionários com as organizações (Dalessandro & Lovell, 2022). Antes, o escritório central agia como um "lar" corporativo, catalisando interações sociais, mentoria informal, e uma cultura compartilhada (Byrd, 2022). Com funcionários agora oscilando entre casa, cafés, e escritórios satélite, suas identidades organizacionais se tornaram mais variáveis e voláteis. Dentre as consequências dessa mudança, grande parte da força de trabalho passou a se sentir como "nômades digitais", pessoalmente produtivos, porém desconectados dos propósitos e pessoas maiores que antes conferiam significado ao trabalho (Lartey, 2022).

Essa dissociação psicológica apresenta riscos tanto a curto quanto longo prazo. No imediato, equipes fragmentadas falham em alinhar prioridades ou mesmo interpretar comunicações de forma uniforme. E no longo prazo, funcionários apresentam dificuldades para internalizar os valores e missões organizacionais, reduzindo a dedicação e esforços discricionários à sua perpetuação (Carnevale & Hatak, 2020).

Restaurar o senso de pertencimento exige esforços nos níveis político, físico e cultural (Dalessandro & Lovell, 2022). Líderes precisam sinalizar consideração pela singularidade das necessidades remotas ao mesmo tempo em que enfatizam propósitos unificadores (Chong et al., 2022). Espaços físicos devem equilibrar elementos de socialização e foco individualizado através de rituais que promovam celebrações, narrativas, histórias e marcos culturais, independentemente da localização (Ferdman, 2014).

Empresas que valorizam tais dimensões intangíveis de pertencimento são recompensadas com níveis mais altos de lealdade e comprometimento mesmo em configurações dispersas. Já aquelas negligenciando esses impulsores sociais e emocionais do engajamento cedem terreno para uma mentalidade transacional e mercenária entre funcionários. Logo, líderes devem priorizar o senso de lar e comunitário no trabalho para garantir ligação duradoura, não importa a distância (Byrd, 2022).

2.11. O Conflito Trabalho-família

O conflito entre as demandas do trabalho e da família tem se mostrado um antecedente relevante do engajamento do funcionário com a organização. Esse conflito emerge quando as pressões dos papéis profissional e familiar são mutuamente incompatíveis, de modo que o envolvimento em um papel dificulta o cumprimento de requisitos do outro (Amstad, Meier, Fasel, Elfering & Semmer., 2011).

Pesquisas empíricas evidenciam que níveis mais elevados de conflito trabalho-família se relacionam negativamente com o engajamento organizacional. Em outras palavras, quando o equilíbrio entre trabalho e família é prejudicado, gerando sobrecarga e esgotamento, o colaborador tende a demonstrar menor dedicação, vigor e absorção em relação ao seu trabalho (Beham et al., 2012; Lu et al., 2019).

Embora a direção de causalidade possa ser recíproca, o conflito trabalho-família surge como preditor relevante do engajamento, devendo ser considerado em modelos explicativos. A adoção em larga escala do trabalho remoto e dos modelos híbridos traz novos desafios para equilibrar as demandas do trabalho e da vida pessoal (Chung, Seo, Forbes & Birkett, 2021). Apesar do potencial de maior flexibilidade, as novas configurações do trabalho também geram circunstâncias singulares e cambiantes de conflito entre os domínios laboral e familiar, conforme constatado em pesquisas recentes (Waizenegger, McKenna, Cai & Bendz, 2020).

A pandemia de COVID-19 exacerbou de maneira dramática as tensões entre trabalho e vida pessoal, com efeitos profundos sobre o bem-estar e saúde mental de trabalhadores ao redor do mundo. Para milhões de pais e mães trabalhadores, especialmente mulheres, o fechamento de escolas e creches sobrecarregou a rotina doméstica, forçando a conciliação simultânea entre teletrabalho, cuidados infantis, educação à distância dos filhos e tarefas do lar (Schieman, Badawy, Milkie, & Bierman, 2021; Waizenegger et al., 2020)

Essa circunstância singular criou uma "tempestade perfeita" para intensificação do conflito entre trabalho e família. Enquanto precisavam dar conta de uma carga extra de responsabilidades familiares, os trabalhadores também enfrentavam demandas profissionais crescentes, metas urgentes e longas jornadas laborais remotas (Khawand & Zargar, 2022). O modelo de trabalho remoto adotado emergencialmente eliminou as fronteiras físicas e temporais que antes separavam os domínios trabalhista e familiar. Como consequência, funcionários passaram a enfrentar situações de esgotamento e sobrecarga, em que passavam a trabalhar até altas horas da noite e fins de semana para compensar interrupções do dia. Concomitantemente, gerenciavam as responsabilidades da vida pessoal (Khalid, Raja, Malik& Jahanzeb, 2023; Shin,Riforgiate, Coker & Godager, 2023).

Estudos recentes apontam que as organizações precisam reavaliar urgentemente suas políticas e práticas de gestão para mitigação desse tensionamento de papéis (Shagirbasha, et al., 2023). Dentre as sugestões para reduzir o conflito trabalho-família está o treinamento de gestores e líderes para identificarem sinais precoces de sobrecarga e esgotamento em suas equipes (Mao et al., 2023). Equipar gerentes com habilidades socioemocionais e de coaching permite personalizar o apoio de acordo com as circunstâncias únicas de cada funcionário. Além

disso, políticas que promovem horários mais flexíveis, garantindo autonomia aos trabalhadores sobre quando e onde trabalhar, também mitigam substancialmente o conflito entre domínios (Khawand & Zargar, 2022).

Uma outra recomendação é a de que as organizações precisam desenvolver estratégias customizadas de gestão do conflito trabalho-família que considerem as especificidades do trabalho híbrido e remoto. Ignorar essa nova realidade de tensionamento de papéis pode prejudicar a saúde, o bem-estar e a motivação dos colaboradores nas configurações laborais pós-pandemia (Williams & McCombs, 2023). Entretanto, os fatores desencadeantes de interferência são agora mais dispersos e idiossincráticos, e demandam soluções que devem ser personalizadas e negociadas caso a caso. Na Tabela 13, apresenta-se um conjunto de trabalhos recentes que analisaram o conflito trabalho-família em face das mudanças provocadas pela pandemia de COVID-19. Nela, são demonstradas as abordagens, os métodos, o contexto da pesquisa, a amostra e as suas conclusões principais.

Tabela 13 - Pesquisas sobre o Conflito Trabalho-família no Contexto dos Efeitos da Pandemia de COVID-19: Métodos, Contexto e Conclusões Principais

Método de Pesquisa Classificação/ Dimensão Orientação	**Contexto da Pesquisa/ Amostra**	**Conclusões Principais**	**Autores/Ano**
Quantitati**vo** Análise de Regressão	Este estudo foi conduzido em um contexto nacional no Canadá, utilizando uma pesquisa que acompanhou trabalhadores canadenses ao longo do período de setembro de 2019 a abril e junho de 2020. A amostra consistiu em indivíduos que participaram dessa pesquisa, totalizando um número não especificado de participantes. A análise concentrou-se na variável do conflito entre trabalho e vida pessoal, comparando aqueles sem filhos em casa com aqueles que tinham filhos em diferentes faixas etárias. Além disso, foi avaliado como o nível de integração entre trabalho e vida doméstica influenciou esses padrões.	Os resultados indicaram uma diminuição no conflito entre trabalho e vida pessoal para aqueles sem filhos em casa. No entanto, para aqueles com crianças em casa, os padrões variaram conforme a idade da criança mais nova. Entre indivíduos com crianças menores de 6 anos ou entre 6 e 12 anos, não foram observadas reduções no conflito entre trabalho e vida pessoal. Em contraste, aqueles com adolescentes não diferiram dos sem filhos. Embora esses padrões não tenham diferido significativamente por gênero, eles foram amplificados entre aqueles com alta integração entre trabalho e casa.	Schieman, Badawy, Milkie e Bierman (2021)

Método de Pesquisa Classificação/ Dimensão Orientação	Contexto da Pesquisa/ Amostra	Conclusões Principais	Autores/Ano
Qualitativo Análise de Conteúdo	Este estudo investiga os impactos da transição para ambientes online devido à pandemia de COVID-19 no desempenho dos funcionários do setor educacional, com foco na saúde pessoal e no suporte organizacional. Explora-se a influência de fatores pessoais, como autonomia no trabalho, e apoio organizacional, como suporte informacional, na saúde e bem-estar dos professores universitários durante crises. Foram conduzidas entrevistas aprofundadas com 16 professores, cujos relatos qualitativos foram analisados usando o software MAXQDA com uma abordagem de rede temática.	Os resultados destacaram a importância crucial da autonomia no trabalho e evidenciaram a relevância do conflito entre trabalho e vida pessoal para o desempenho e bem-estar dos professores universitários durante a pandemia. A análise ressaltou a necessidade de um ambiente de trabalho que priorize o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, enfatizando a implementação de treinamento e suporte para o corpo docente.	Khawand e Zargar (2022)
Quantitativo Análise de Regressão (OLS)	A pesquisa nacional com 447 trabalhadores dos EUA que migraram para o trabalho remoto durante a COVID-19, explorou o impacto de diferentes tecnologias de comunicação (CTs) no conflito entre trabalho e vida pessoal e na percepção de apoio social em relacionamentos diversos (colegas de trabalho, família e amigos). A análise focou-se na relação entre o uso de CTs específicos, normas relacionais e suas influências nos conflitos entre trabalho e vida pessoal, além de investigar a associação entre o uso dessas tecnologias e o apoio social percebido.	Os resultados indicaram que o uso de tecnologias de comunicação (CTs) afetou o conflito entre trabalho e vida pessoal de diferentes maneiras. Conflitos surgiram quando o uso dessas CTs violou normas relacionais estabelecidas, como mensagens de texto com colegas ou e-mails com familiares e amigos. Por outro lado, CTs que ofereciam acesso percebido ao suporte social, como mensagens instantâneas com colegas e amigos, estiveram ligadas a menores conflitos. Embora as mídias sociais, como o Facebook, tenham correlacionado diretamente com mais conflitos, também demonstraram uma ligação indireta com menos conflitos por meio do suporte social.	Shin et al. (2023)

Método de Pesquisa Classificação/ Dimensão Orientação	Contexto da Pesquisa/ Amostra	Conclusões Principais	Autores/Ano
Qualitativo Análise Temática	Este estudo qualitativo explorou as experiências de conflito entre trabalho e vida pessoal de funcionários que buscavam desenvolvimento profissional obtendo um diploma de pós-graduação. Utilizando dados qualitativos de 41 entrevistas semiestruturadas, foram identificados três tipos de experiências de conflito entre trabalho e vida pessoal - energizantes, debilitantes e de manutenção. A teoria da conservação de recursos foi utilizada para conectar essas experiências com estratégias de autogerenciamento e autoliderança adotadas pelos funcionários.	Os resultados revelaram que os funcionários que relataram experiências energizantes adotaram estratégias comportamentais de estabelecimento de metas pessoais e auto-observação para adquirir mais recursos. Em contraste, aqueles que relataram experiências debilitantes utilizaram estratégias construtivas de pensamento para avaliar crenças disfuncionais e autorreflexão a fim de se recuperar da perda de recursos. Já os funcionários que relataram experiências de manutenção recorreram a estratégias de recompensas naturais para proteger seu estoque de recursos. A relação entre estratégias de autoliderança e conflitos entre trabalho e vida pessoal desempenha um papel crucial na compreensão de como o conflito pode ser resolvido.	Williams e McCombs (2023)
Quantitativo Análise de Regressão e Moderação	Durante o bloqueio da COVID-19, o teletrabalho compulsório trouxe desafios adicionais, potencialmente gerando conflitos entre as esferas do trabalho e da família, apesar das vantagens previamente associadas ao teletrabalho em circunstâncias regulares para a integração entre trabalho e vida familiar. Neste estudo, realizado com 213 trabalhadores portugueses submetidos ao teletrabalho obrigatório durante o primeiro bloqueio da pandemia, foram analisadas, por meio de regressão, as contribuições de variáveis demográficas e relacionadas ao trabalho na previsão desses conflitos.	Os resultados revelaram que a sobrecarga de funções, o uso de tecnologia relacionada ao trabalho após o expediente e a baixa autonomia no trabalho foram preditores significativos de conflitos entre trabalho e família. Surpreendentemente, o apoio dos supervisores e colegas não impactou a percepção desses conflitos, embora tenha apresentado um efeito moderador entre o uso pós-expediente de tecnologia de trabalho e os conflitos entre trabalho e família.	Andrade e Lousã (2021)

Método de Pesquisa Classificação/ Dimensão Orientação	Contexto da Pesquisa/ Amostra	Conclusões Principais	Autores/Ano
Quantitativo Análise de Correlações	O estudo investigou o impacto do conflito entre trabalho e família/família-trabalho e do estresse em cinco setores industriais principais (educação, têxtil, hospitais, bancos e varejo) durante a primeira onda da Covid-19. A pesquisa, de natureza transversal, busca testar um modelo hipotético onde conflitos entre trabalho e família/família-trabalho estão relacionados ao estresse, que pode exercer um papel mediador nessas relações. Além disso, o estudo examinou a presença desses conflitos e estresse em cada um dos cinco setores industriais principais, identificando diferenças significativas entre eles e as características sociodemográficas associadas. Foram aplicados dois questionários a 748 funcionários dos setores selecionados no Paquistão.	Os resultados indicam que o estresse é um preditor tanto do conflito entre trabalho e família quanto do conflito entre família e trabalho, desempenhando também um papel mediador entre essas variáveis. Foi constatado que os cinco setores diferem significativamente quanto aos conflitos entre trabalho e família/família-trabalho e quanto ao nível de estresse enfrentado pelos funcionários.	Elahi, Abid, Contreras e Fernández (2022)
Quantitativo Modelagem de Equações Estruturais e Mediação	Este estudo, fundamentado na teoria da conservação de recursos (COR), investiga a relação entre o medo da COVID, conflito trabalho-família (W-FC) e conflito família-trabalho (F-WC). Também explora o papel mediador do estresse causado pela COVID e do distanciamento social, além de testar o efeito moderador da religiosidade nessas relações. Foram coletadas 401 respostas de médicos e professores universitários por meio de questionários online e presenciais.	O estudo concluiu que o medo da COVID influencia positivamente o estresse e o distanciamento social, enquanto a religiosidade tem um impacto negativo no medo da COVID. Além disso, o estresse causado pela COVID e o distanciamento social atuam como mediadores entre o medo da COVID e os conflitos entre trabalho-família/conflitos família-trabalho. O estudo destaca que o estresse causado pela COVID é um mecanismo mais eficaz em explicar esse processo do que o distanciamento social. A religiosidade também modera significativamente a relação entre o estresse causado pela COVID e ambos os tipos de conflito, trabalho-família e família-trabalho, de forma negativa.	Naveed, Lodhi, Mumtaz e Mustafa (2021)

Método de Pesquisa Classificação/ Dimensão Orientação	Contexto da Pesquisa/ Amostra	Conclusões Principais	Autores/Ano
Quantitativo Modelagem de Equações Estruturais	Este estudo, com dados vinculados de empregadores e funcionários coletados na primavera de 2021, examinou o conflito trabalho-família (WFC) e o conflito família-trabalho (FWC) entre 885 funcionários que trabalhavam em casa.	Os resultados indicam que três fatores - flexibilidade temporal, autonomia no trabalho e regras fixas sobre disponibilidade para estabelecer limites entre trabalho e vida familiar - são preditores importantes de menos conflitos entre trabalho e família. Isso se aplica especialmente aos funcionários com responsabilidades de cuidado, que geralmente enfrentam mais conflitos entre trabalho e família ao trabalhar em casa. Para aqueles que cuidavam de familiares, a autonomia contribuiu ainda mais para a redução dos conflitos entre trabalho e família. Relacionamentos de apoio com supervisores e colegas são benéficos para evitar conflitos, mas também reforçam as implicações positivas do trabalho flexível, enquanto relacionamentos ruins contrariam os benefícios dessa flexibilidade. Assim, os empregadores precisam oferecer formas adicionais de flexibilidade aos funcionários que trabalham em casa e devem prestar atenção aos relacionamentos sociais entre seus funcionários como formade apoiar famílias e outros indivíduos.	Reimann (2023)
Quantitativo Modelagem de Equações Estruturais	Este estudo investigou a depressão e o medo em pais de dupla renda durante a pandemia de COVID-19 como preditores do conflito trabalho-família. Utilizando um desenho transversal, foram recrutados 214 pais de dupla renda com idade igual ou superior a 20 anos, que tinham filhos em idade pré-escolar e escolar na Coreia. Os dados foram coletados por meio de uma pesquisa online.	Depressão foi o preditor mais significativo do conflito trabalho-família, seguido por medo e horas de trabalho semanais. O modelo final foi estatisticamente significativo, sugerindo que aproximadamente 35% do conflito trabalho-família foi explicado por esses fatores. Os resultados enfatizam a necessidade de apoio psicológico para pais de dupla renda durante a pandemia, destacando a importância de programas de intervenção e políticas de apoio para lidar com esse conflito.	Jung, Ha, Seong e Song

Método de Pesquisa Classificação/ Dimensão Orientação	Contexto da Pesquisa/ Amostra	Conclusões Principais	Autores/Ano
Quantitativo Modelagem de Equações Estruturais	Este estudo investigou a mudança de perspectiva dos trabalhadores do conhecimento que atuaram em casa durante a COVID-19 em relação aos ambientes de trabalho físicos e práticas de trabalho remoto. Conduzido nos EUA, o estudo envolveu uma pesquisa com trabalhadores recrutados via Amazon Mechanical Turk, resultando em 1.651 respostas, das quais 648 foram utilizadas para análise	Durante a pandemia, observou-se uma melhoria na percepçãode equilíbrio entre trabalho e vida pessoal em comparação com o período anterior. No entanto, a fronteira física entre o local de trabalho e a casa diminuiu. Fatores como flexibilidade no local de trabalho, condições ambientais dos escritórios domésticos e suporte organizacional apresentaram associação positiva com produtividade, satisfação com o trabalho remoto e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal durante a pandemia.	Yang, Kim e Hong (2023)

Fonte: Elaborado pelo Autor (2023)

Estudos populacionais amplos revelam que indivíduos com crianças enfrentaram maiores tensões durante os confinamentos, especialmente quando altamente integrados aos papéis domésticos (Schieman et al., 2021). Já investigações setoriais demonstram substanciais variações entre categorias profissionais – com educadores e profissionais de saúde relatando experiências particularmente estressantes e debilitantes (Khawand & Zargar, 2022).

Análises organizacionais reiteram o papel crucial de políticas promovendo flexibilidade, autonomia e limites claros entre esferas na prevenção de conflitos intra e inter domínios (Reimann, 2023; Andrade & Lousã, 2021). Por outro lado, variáveis individuais como traços de personalidade, estratégias de *coping (*estratégias e métodos que uma pessoa usa para lidar com situações difíceis, estresse ou problemas emocionais) e crenças religiosas também moderaram esses efeitos (Williams & McCombs, 2023; Naveed et al., 2021).

Além dos setores corporativos e de serviços, a pandemia também produziu efeitos profundos sobre o conflito trabalho-família em outras ocupações como saúde, varejo, logística e educação. Em ambientes hospitalares, por exemplo, profissionais da linha de frente vivenciaram sobrecargas e traumas psicológicos extremos nos piores surtos, ao mesmo tempo em que temiam levar o vírus para dentro de casa e infectar suas famílias (Santarone et al., 2020).

Son, Hegde, Smith, Wang e Sasangohar. (2020) em suas conclusões constataram aumentos em indicadores de estresse, ansiedade, depressão e burnout entre estudantes universitários americanos. Além dos riscos para saúde mental, o conflito excessivo entre domínios também

reduziu o engajamento e a satisfação com o trabalho ao mesmo tempo em que amplificou intenções de turnover e absenteísmo

Para milhões de trabalhadores essenciais em supermercados, farmácias, entregas e transporte, o medo constante da contaminação no ambiente de trabalho também exacerbou o estresse e a ansiedade. Esses funcionários precisaram continuar suas atividades presencialmente, muitas vezes sem equipamentos adequados de proteção, para garantir o abastecimento de produtos e serviços vitais à população. Por outro lado, com o fechamento de creches e escolas, mães e pais solteiros nesses setores enfrentaram desafios colossais para gerenciar o cuidado dos filhos. Sem acesso ao trabalho remoto ou licenças remuneradas, muitos trabalhadores essenciais precisaram desenvolver soluções improvisadas, pedindo ajuda de parentes, vizinhos ou deixando as crianças sozinhas para poderem continuar trabalhando (Kossek & Lee, 2021).

No setor educacional, professores e auxiliares tiveram que se adaptar da noite para o dia ao ensino remoto, sem treinamento técnico ou pedagógico prévio sobre ferramentas e metodologias digitais. Além de sobrecarga tecnológica, também precisaram assumir novas responsabilidades de suporte emocional e tecnológico a alunos e pais, alongando substancialmente suas jornadas de trabalho. Para professores com filhos, a situação foi particularmente desafiadora, forçando muitas mães educadoras a deixarem temporariamente a profissão (Sokal, Trudel & Babb, 2020).

2.12. A Satisfação no Ambiente de Trabalho

A satisfação dos colaboradores com o ambiente físico e as condições de trabalho também influencia seu engajamento comportamental e psicológico (Sundstrom et al., 1980). Essa satisfação deriva da avaliação subjetiva sobre quão adequadas são características situacionais como limpeza, segurança, relacionamento com colegas, remuneração, localização etc.

A satisfação no ambiente de trabalho é um conceito abrangente, influenciado por uma variedade de fatores como o relacionamento com colegas e gestores, oportunidades de crescimento, políticas organizacionais e, também, as características físicas do local de trabalho (Lee, 2006). Embora os aspectos físicos e ambientais sejam apenas uma parte da equação, eles ainda desempenham um papel importante. A satisfação dos funcionários com o layout do escritório, a ergonomia dos móveis, a iluminação, a temperatura e outros elementos espaciais e de design está relacionada ao seu bem-estar, produtividade e intenção de permanecer na empresa (Veitch et al., 2007; Carnevale, 1992).

Em modelos híbridos, multidimensionais e fluidos, satisfazer as preferências situacionais singulares se torna ainda mais decisivo e desafiador. Ao mesmo tempo, a tecnologia viabiliza níveis sem precedentes de personalização e autogerenciamento do espaço e rotinas de trabalho. Equipes remotas carecem, porém, redobrada atenção, para não se sentirem à margem ou desconectadas das políticas organizacionais (Cornelissen et al., 2021).

Funcionários mais satisfeitos com o espaço, mobiliário, temperatura, iluminação, recursos e leiaute tendem a apresentar maior motivação, concentração nas tarefas, produtividade e criatividade (Sander, Caza & Jordan, 2020). Por conseguinte, níveis mais altos de satisfação ambiental predizem maior dedicação do colaborador aos objetivos organizacionais. Dessa forma, as organizações devem considerar iniciativas para melhorar a infraestrutura e o espaço de trabalho oferecido tanto no modelo presencial quanto no trabalho remoto. Isso envolve investimentos em ergonomia, conforto, privacidade, variedade de espaços e adequação às necessidades pessoais e profissionais (Sander et al., 2020) para nutrir o engajamento híbrido.

A satisfação com elementos intrínsecos a execução do trabalho reflete em maior engajamento e comprometimento com a organização (Lee, 2006; Donald & Siu, 2001). Autores como Carlopio (2010) e Donald e Siu (2001), sugerem que essa satisfação está relacionada a importantes atitudes e comportamentos dos colaboradores, como o comprometimento organizacional (Carlopio, 2010; Donald & Siu, 2001), a intenção de permanecer na empresa (Sundstrom et al., 1994), o desempenho no trabalho (Veitch et al., 2007) e o absenteísmo (Donald & Siu, 2001). A pandemia de COVID-19 e a mudança paralela para modelos de trabalho híbrido alteraram dramaticamente a natureza da satisfação no trabalho e seus impulsionadores (Barros & Lima, 2022). Com os funcionários dividindo o tempo entre casa e escritórios centralizados, sua satisfação agora deriva de uma integração mais complexa de fatores ambientais e intrínsecos (Gil & Santos, 2020; Mendonça & Souza, 2021).

Elementos tangíveis como layout do escritório, mobiliário e tecnologia permanecem importantes, mas aspectos intangíveis como flexibilidade, autonomia e tipo de liderança, assumiram prioridade acentuada para promover a satisfação no ambiente de trabalho (Brænden, 2023; Cremers & Curşeu, 2023; Toscano & Zappalá, 2020). As empresas capazes de fornecer aos trabalhadores híbridos autonomia sobre quando, onde e como operam, veem maior engajamento, produtividade e retenção (Reis & Braga, 2021). Aquelas que não conseguem nutrir as necessidades psicológicas por meio de políticas inclusivas e liderança empática relatam crescente insatisfação e rotatividade (Cremers & Curşeu, 2023)

A delineação entre os impulsionadores de satisfação ambiental e intrínseca está cada vez mais diluída em modelos híbridos. Os espaços físicos do escritório moldam oportunidades para

socialização e senso de comunidade. As tecnologias de trabalho remoto facilitam fluxos de trabalho personalizados, ao mesmo tempo que potencialmente inibe a consciência e a coesão. As empresas capazes de integrar perfeitamente essas dinâmicas em diversos contextos evitam a fragmentação e nutrem experiências holísticas aos funcionários (Toscano & Zappalá, 2020)

Talvez mais criticamente, a capacidade dos trabalhadores de transitar sem problemas entre locais e modalidades tornou-se um elemento fundamental para a satisfação em meio à hibridez. Organizações que investem em tecnologias amigáveis ao usuário, espaços de trabalho em rede e normas ágeis dão aos funcionários a flexibilidade para auto otimizar quando, onde e como operam. Enquanto aquelas que não fornecem tal fluidez relatam quedas na produtividade, engajamento e bem-estar (Brænden, 2023). A Tabela 14 apresenta um conjunto de trabalhos recentes que analisaram os elementos que envolvem a satisfação no ambiente de trabalho em face das mudanças provocadas pela pandemia de COVID-19 e da adoção do modelo híbrido de trabalho. Nela, são demonstradas as abordagens, os métodos, o contexto da pesquisa, a amostra e as suas conclusões principais.

Tabela 14 - Pesquisas sobre a Satisfação no Trabalho no Contexto dos Efeitos da Pandemia de COVID-19: Métodos, Contexto e Conclusões Principais

Método de Pesquisa Classificação/ Dimensão Orientação	**Contexto da Pesquisa/ Amostra**	**Conclusões Principais**	**Autores/Ano**
Qualitativo Análise de Conteúdo	Este estudo investigou os fatores-chave que contribuem para a satisfação dos funcionários em um ambiente de trabalho híbrido, onde se espera que os funcionários trabalhem no escritório por três dias e tenham flexibilidade para trabalhar remotamente por dois dias. Utilizando uma abordagem qualitativa, foram realizadas entrevistas com oito participantes de uma organização que oferece esse modelo híbrido, selecionados com base em variados anos de experiência profissional.	Os resultados destacam vários fatores influenciadores da satisfação dos funcionários com o modelo de trabalho híbrido, incluindo flexibilidade para equilibrar trabalho e vida pessoal, capacidade de moldar o próprio trabalho, comunicação e colaboração eficazes, e a oportunidade de manter conexões sociais no ambiente de trabalho.	Brænden (2023)

Método de Pesquisa Classificação/ Dimensão Orientação	Contexto da Pesquisa/ Amostra	Conclusões Principais	Autores/Ano
Quantitativo Modelagem de Equações Estruturais	Este estudo investigou a relação entre demandas e estresses do trabalho remoto (isolamento social, estresse do trabalho remoto e medo da COVID-19) e a satisfação e desempenho no trabalho remoto, utilizando o modelo de Demanda-Recursos no Trabalho (JD-R). Além disso, buscou identificar os papéis moderadores da alfabetização digital dos funcionários e do "cyberslacking" na relação entre satisfação no trabalho remoto e desempenho no trabalho remoto. Os dados foram analisados a partir de uma amostra de 340 trabalhadores remotos iranianos.	Os resultados mostraram que o isolamento social, estresse do trabalho remoto e medo da COVID-19 estavam relacionados negativamente com a satisfação no trabalho remoto, reduzindo o desempenho por meio da mediação da satisfação no trabalho remoto. Além disso, a alfabetização digital e o "cyberslacking" moderaram a relação entre satisfação no trabalho remoto e desempenho no trabalho remoto durante a pandemia de COVID-19.	Khorakian, Jahangir, Rahi, Eslami & Muterera (2023)
Quantitativo Análise Fatorial Confirmatória	Durante o confinamento da COVID-19 na Itália, milhões de pessoas adotaram o trabalho remoto. Este estudo examinou uma amostra de 265 italianos que trabalhavam remotamente sobre como o isolamento social afetou o estresse, a produtividade percebida e a satisfação com o trabalho remoto.	O estudo verificou o efeito negativo do isolamento social no estresse, impactando negativamente a produtividade percebida no trabalho remoto e, por conseguinte, afetando a satisfação no trabalho remoto. Além disso, demonstrou que a preocupação com o vírus moderava as relações entre isolamento social e satisfação no trabalho remoto, bem como entre percepção de produtividade no trabalho remoto e satisfação com o trabalho remoto, indicando que o efeito indireto do isolamento social na satisfação com o trabalho remoto dependia da preocupação com o vírus.	Toscano e Zappalá (2020)

Método de Pesquisa Classificação/ Dimensão Orientação	Contexto da Pesquisa/ Amostra	Conclusões Principais	Autores/Ano
Quantitativo Modelagem de Equações Estruturais Análise de Mediação	Este estudo concentrou-se nas mudanças nas práticas de liderança e suporte em equipes organizacionais que adotaram trabalho flexível e remoto devido à pandemia de COVID-19. A pesquisa foi realizada com 34 equipes organizacionais, coletando dados sobre satisfação no trabalho e eficácia das equipes antes e depois do início da pandemia.	A pandemia não teve um impacto significativo nas percepções de liderança empoderada ou apoio da liderança. No entanto, equipes que vivenciaram mudanças na liderança empoderadora também relataram alterações proporcionais na satisfação no trabalho e na eficácia. Além disso, a ligação entre liderança empoderada e apoio da liderança, em relação à satisfação no trabalho das equipes, foi mais forte em equipes menores do que em equipes maiores.	Cremers e Curşeu (2023)
Quantitativo Análise de Regressão Hierárquica	A pandemia de COVID-19 trouxe uma ampla adoção do teletrabalho como uma medida para garantir a continuidade dos negócios. Este estudo, com base no Modelo de Teletrabalho de Baruch e Nicholson, explorou como fatores individuais, familiares, profissionais e organizacionais influenciaram a adaptação ao teletrabalho durante a pandemia. Os dados da pesquisa foram coletados de 482 funcionários que trabalharam em casa em período integral durante o período pandêmico.	Os resultados revelaram que fatores individuais, como táticas de autogerenciamento, e fatores familiares, como a necessidade de condições adequadas para o teletrabalho, foram importantes preditores de produtividade, desempenho e satisfação do funcionário durante o teletrabalho na pandemia. Além disso, a carga de trabalho foi um preditor significativo da produtividade no trabalho e da satisfação com o teletrabalho. Surpreendentemente, o apoio organizacional ao teletrabalho não se mostrou relacionado a nenhum desses resultados.	Mihalca, TIrimiaș, Brendea (2021)

Fonte: Elaborado pelo Autor (2023)

Estudos qualitativos como o de Brænden (2023) revelam que, em modelos híbridos definidos pela organização, a satisfação deriva fortemente da flexibilidade para equilibrar demandas profissionais e pessoais. Já análises quantitativas como a de Khorakian et al. (2023) demonstram que fatores situacionais negativos durante a pandemia – como isolamento social, ansiedade com o vírus e estresses do trabalho remoto – reduziram drasticamente o engajamento e desempenho, mediados pela satisfação.

Outros trabalhos corroboram essa relação entre bem-estar psicológico, motivação intrínseca e produtividade percebida, como Toscano e Zappalá (2020) ao constatar que funcionários remotamente isolados durante os confinamentos se sentiram mais estressados e

menos realizados. Emerge um consenso de que satisfazer necessidades básicas de socialização e propósito prediz maior engajamento com tarefas entre trabalhadores dispersos.

Paralelamente, estudos organizacionais demonstram como liderança e políticas pró-ativas podem mitigar impactos negativos da virtualização abrupta do trabalho. Cremers e Curşeu (2023) revelam que equipes percebendo seus líderes como empoderados e de apoio mesmo durante a volatilidade da pandemia mantiveram níveis estáveis de moral e eficácia coletiva. Enquanto Mihalca et al. (2021) enfatizam que práticas gerenciais promovendo autogerenciamento, condições adequadas e equilíbrio entre demandas e recursos impulsionaram desempenho e satisfação entre trabalhadores remotos durante a crise sanitária.

Em conjunto, essas pesquisas reiteram a importância de fatores ambientais, sociais, psicológicos e políticos para manter e otimizar a satisfação da força de trabalho, ainda mais diante de disrupções e incertezas. Organizações que negligenciam tais dimensões comprometem dramaticamente o engajamento, produtividade e retenção de talentos, como amplamente constatado durante a pandemia. Restaurar a satisfação dos funcionários dispersos exigirá investimentos urgentes e contínuos nessas frentes organizacionais. A Tabela 15 apresenta o resumo dos fatores situacionais apresentados entre as seções 2.7 2 e 2.12.

Tabela 15 - Resumo dos Fatores Situacionais

Fatores Situacionais	Definição	Autores (Ano)
Capital Social	Recursos tangíveis e intangíveis obtidos através **das redes de relacionamento** de um indivíduo.	Ellison et al. (2014); Marinova et al. (2020); Nahapiet & Ghoshal (1998).
Apoio Social Organizacional	Percepção dos funcionários sobre o quanto a **organização** valoriza suas contribuições e cuida de seu bem-estar.	Charoensap-Kelly, Sheldon & Antony (2023); Eisenberger et al. (1986); Kurtessis et al. (2017).
Identificação Organizacional	Grau em que um membro se define por **sua identificação** com organização.	Mael & Ashforth (1992); He & Brown (2013); Zhou e He (2023).
Senso de Pertencimento	Sentimento de **conexão com o grupo**, aceitação e inclusão dos membros.	Baumeister & Leary (1995); Daskalaki et al. (2022).
Conflito Trabalho-Família	Extensão em que as demandas do trabalho e da família são mutuamente **incompatíveis**.	Greenhaus & Beutell (1985); Carlson et al. (2021).
Satisfação no Ambiente de Trabalho	**Atitude positiva** do indivíduo em relação ao ambiente físico e às condições de trabalho.	Spector (1997); Budie et al. (2019).

Na seção seguinte, apresenta-se um breve resumo crítico dos temas discutidos na revisão de literatura.

2.13. Resumo Crítico da Revisão de Literatura

A revisão de literatura apresentada abrange uma gama diversificada de tópicos, refletindo a complexidade e a interdisciplinaridade do estudo das novas formas de trabalho e seu impacto no engajamento dos colaboradores. Iniciando com a evolução dos espaços de trabalho tradicionais até as formas mais contemporâneas, a revisão estabelece uma base sólida para compreender as transformações ocorridas no ambiente laboral.

A seção "Do Escritório Tradicional às Novas Formas de Trabalho" (2.1) oferece uma perspectiva histórica crucial, contextualizando as mudanças nas práticas de trabalho. Esta abordagem é fundamental para entender como chegamos às configurações atuais e por que certas práticas se tornaram prevalentes. É importante notar que esta evolução não é linear nem uniforme em todos os setores ou regiões geográficas.

A discussão sobre o "Ambiente Físico de Trabalho" (2.2) destaca a importância dos aspectos tangíveis do espaço laboral. Este tópico é particularmente relevante considerando as recentes mudanças provocadas pela pandemia de COVID-19, que forçaram uma reavaliação dos espaços de trabalho. A relação entre o ambiente físico e o bem-estar dos trabalhadores é bem estabelecida na literatura, mas o desafio atual reside em como adaptar esses conhecimentos para ambientes de trabalho híbridos ou totalmente remotos.

A seção que aborda "A Influência do Ambiente Físico e das NFT no Engajamento" (2.3) estabelece uma conexão crucial entre os aspectos físicos e organizacionais do trabalho e o engajamento dos colaboradores. Esta interseção é um ponto forte da revisão, pois integra diferentes correntes de pesquisa. Na seção, também foi demonstrado como essas relações se modificam em contextos de trabalho remoto ou híbrido.

O "Engajamento no Trabalho" (2.4) é apresentado como um conceito central, o que é apropriado dada sua importância na literatura de comportamento organizacional. A revisão buscou cobrir definições, antecedentes e consequências do engajamento, proporcionando uma visão abrangente. Além disso, apresentou-se na seção uma discussão sobre as diferentes conceptualizações de engajamento e suas implicações para a prática.

A inclusão do "Modelo Híbrido de Trabalho" (2.5) é particularmente oportuna, refletindo as tendências atuais no mundo do trabalho. Nessa seção são discutidos os desafios e oportunidades apresentados por este novo paradigma de trabalho.

A seção sobre "Ambiente Físico, NFT e Engajamento Pós-Pandemia" (2.6) é crucial para a relevância contemporânea do estudo. Esta parte da revisão oferece uma perspectiva única sobre como a pandemia afetou as relações de trabalho e o engajamento dos colaboradores. Dada

a natureza em evolução deste tópico, é importante considerar a rapidez com que algumas destas informações podem se tornar desatualizadas.

A inclusão de tópicos como "Capital Social" (2.7) e "Apoio Social Organizacional" (2.8) demonstra uma compreensão da importância dos aspectos sociais e relacionais no ambiente de trabalho. Estes conceitos são particularmente relevantes no contexto de trabalho remoto e híbrido, onde as interações sociais tradicionais são desafiadas.

As seções sobre "Identificação Organizacional" (2.9) e "Senso de Pertencimento" (2.10) abordam aspectos psicológicos cruciais da relação entre o indivíduo e a organização. Estes tópicos são particularmente relevantes no contexto atual, onde os vínculos tradicionais entre empregado e empregador estão sendo redefinidos.

A inclusão do "Conflito Trabalho-família" (2.11) reconhece um dos desafios mais significativos enfrentados pelos trabalhadores modernos, especialmente no contexto de trabalho remoto. Esta seção apresenta um desafio crescente para a adoção das novas formas de trabalho que se traduz no equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

Por fim, a "Satisfação no Ambiente de Trabalho" (2.12) encerra a revisão com um tópico clássico na literatura de comportamento organizacional. Nessa seção são apresentados trabalhos contemporâneos que oferecem uma visão holística da experiência do trabalhador e os diversos fatores que influenciam a satisfação laboral.

A revisão de literatura teve como objetivo oferecer uma cobertura abrangente e multifacetada dos temas relevantes para o estudo das novas formas de trabalho e seu impacto no engajamento dos colaboradores. A estrutura da revisão, progredindo de conceitos mais amplos e históricos para aspectos mais específicos e psicológicos teve a intenção em apresentar uma compreensão gradual e aprofundada do tema.

Devido a natureza dinâmica e em rápida evolução do mundo do trabalho, especialmente após a pandemia de COVID-19, enfatizou-se as tendências mais recentes relacionadas aos temas discutidos ao longo do capítulo. Além disso, buscou-se enfatizar os potenciais desafios e limitações das novas formas de trabalho no contexto atual e futuro.

Na seção seguinte, é apresentado o protocolo de revisão sistemática de literatura. A escolha dos artigos para a tese buscou garantir a relevância e atualidade do estudo, especialmente considerando as mudanças significativas no ambiente de trabalho provocadas pela pandemia de COVID-19. Em relação aos fatores situacionais (seções 2.7 a 2.12) a ênfase no período de busca, definido de maio de 2022 a dezembro de 2023, buscou capturar as pesquisas mais recentes sobre o tema, refletindo as rápidas transformações nas práticas de trabalho e seus impactos no engajamento dos colaboradores no contexto pós-pandêmico.

A seleção dos artigos foi guiada por critérios de inclusão específicos, priorizando estudos que abordassem modelos conceituais das Novas Formas de Trabalho, os efeitos do ambiente físico nos colaboradores, novas abordagens sobre engajamento no trabalho no período pós-pandemia, e avaliações do trabalho híbrido, remoto ou flexível.

Além disso, foi priorizada a análise de artigos revisados por pares, garantindo a qualidade científica das fontes. A busca foi realizada em bases de dados reconhecidas como Web of Science, SCOPUS e Google Scholar, utilizando palavras-chave relevantes tanto em inglês quanto em português, o que permitiu uma cobertura abrangente da literatura atual sobre o tema.

2.14. Protocolo de Revisão Sistemática de Literatura

A Revisão de Literatura foi delineada de acordo com o presente Protocolo, e possui 13 (quinze) itens: 1. Histórico de revisões; 2. Introdução; 3. Objetivos da Revisão Sistemática de Literatura; 4. Questão Geral de Pesquisa; 5. Questões Específicas de Pesquisa; 6. Estratégias de Revisão Sistemática de Literatura; 7. Lista de Indexadores para Consulta; 8. Estratégia para executar a Revisão Sistemática de Literatura; 9. Palavras-chave; 10. Período; 11. Procedimentos de Revisão; 12. Lista de Conferência e 13. Estratégia para Extrair e Resumir os Resultados.

Título: Modelo híbrido de trabalho: efeitos no engajamento dos colaboradores na realidade pós-pandemia

Orientadores:

Professor Doutor Renato Lopes da Costa, Professor Auxiliar, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa
Professor Doutor Jorge Castro de Correia, Professor Convidado, Universidade da Madeira

1. HISTÓRICO DE REVISÕES

Data	Etapa	Versão
08/03/22	Criação do Documento	0.1
10/02/23	Revisão do Documento	0.2
27/08/23	Documento revisado	0.3
01/09/2023	Documento revisado – segunda versão	0.4
10/11/2023	Documento revisado – terceira versão	0.5

27/11/2023	Documento revisado – quarta versão	0.6
07/12/2023	Documento revisado – quinta versão	0.7

2. INTRODUÇÃO

Este documento propõe uma revisão sistemática da literatura na avaliação do papel das Novas Formas de Trabalho e o Ambiente Físico de Trabalho e sua influência sobre o e engajamento de trabalhadores corporativos no modelo de trabalho híbrido. O documento inclui também as variáveis: apoio social organizacional, identificação organizacional, senso de pertencimento, conflito trabalho-família, capital social e satisfação no ambiente de trabalho.

3. OBJETIVO DA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA

Identificar o estado da arte na avaliação da relação entre as Novas Formas de Trabalho, os fatores do ambiente físico e os demais construtos identificados que influenciam o engajamento de colaboradores do setor corporativo na realidade híbrida pós pandemia.

4. QUESTÃO GERAL DE PESQUISA

Quais variáveis associadas à migração abrupta para o trabalho remoto durante a pandemia e à adoção do modelo híbrido pós-pandemia influenciam o engajamento dos colaboradores?

5. QUESTÕES ESPECÍFICAS DE PESQUISA

QP1 - Quais facetas das novas formas de trabalho mais impactam o engajamento dos colaboradores da área corporativa no modelo híbrido pós-pandemia? (Gerards et al. 2020; Renard, Cornu, Emery & Giauque, 2021).

QP2 - De que forma as mudanças no ambiente físico de trabalho influenciaram o engajamento dos colaboradores da área corporativa após a pandemia? (Kniffin et al., 2021; Meulensteen et al., 2017; Umishio et al., 2022).

QP3 - Quais os principais fatores situacionais que predizem o engajamento dos colaboradores da área corporativa no contexto do trabalho híbrido pós-pandemia? (Mäkikangas et al., 2022; Oberländer & Bipp, 2022; Porter e Wang, 2022; Wu et al., 2022)

6. ESTRATÉGIA DE REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

A seleção dos estudos que compõe a revisão de literatura da tese foi executada através da seleção de estudos anteriores, palavras-chave, período de busca, e com base em critérios de inclusão e exclusão definidos.

7. LISTA DE INDEXADORES PARA CONSULTA

Web of Science	https://apps.webofknowledge.com/
SCOPUS	https://www.scopus.com
Google Scholar	https://scholar.google.com/

8. ESTRATÉGIA PARA EXECUTAR A REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA

A revisão sistemática foi realizada através da pesquisa automática nas bases de investigação recorrendo a:

- Palavras-chave

- Título do artigo
- Resumo do artigo

9. PALAVRAS-CHAVE

Inglês: Work engagement; Hybrid work environment; New Ways of Working; COVID-19 pandemic; Teleworking

Português: Engajamento no trabalho; Ambiente híbrido de trabalho; Novas formas de trabalho; Pandemia de COVID-19; Teletrabalho; senso de pertencimento; identificação organizacional; apoio social organizacional; capital social; conflito trabalho-família; satisfação no ambiente de trabalho.

10. PERÍODO

Maio de 2022 a dezembro de 2023.

11. PROCEDIMENTOS DE REVISÃO

Critérios de Inclusão (CI)

- Artigos que apresentam modelos conceituais das Novas Formas de Trabalho,
- Artigos sobre os efeitos do ambiente físico nos colaboradores,
- Artigos que apresentem novas abordagens a respeito do engajamento no trabalho no período pós-pandemia,
- Artigos que apresentem o engajamento no trabalho como variável dependente,
- Artigos que apresentem os construtos e as relações entre eles (identificadas na fase qualitativa da pesquisa),
- Artigos que avaliem o trabalho híbrido, novas formas de trabalho, trabalho remoto ou flexível.

Critérios de exclusão (CE)

- Artigos redigidos em línguas que não fossem o inglês ou o português,
- Estudos que não fossem de natureza científica,
- Artigos sem avaliação por pares.

12. LISTAGEM DE CONFERÊNCIA

ID	**CRITÉRIO DE QUALIDADE**	**Resposta**
QP#	**Questão a respeito da publicação**	**Objetivo**
QP 1A	Onde os artigos foram publicados?	Identificar os locais de publicação dos artigos
QP 1B	Quem publicou os artigos?	Identificar os editores ou entidades responsáveis pela publicação dos artigos
QP 2A	Qual periódico publicou o artigo	Identificar o nome do periódico onde o artigo foi publicado
QP 2B	O periódico é ranqueado no JCR ou Scimago?	Determinar se o periódico está listado no JCR ou Scimago
QP 2C	Qual é o fator de impacto do periódico?	Identificar o fator de impacto do periódico, se disponível

QP 3A	A amostra e procedimentos estão claramente descritos?	Avaliar se a descrição da amostra e dos procedimentos é clara e detalhada
QP 3B	Os dados sustentam as conclusões?	Verificar se os dados apresentados são consistentes e sustentam as conclusões do estudo

13. ESTRATÉGIA PARA EXTRAIR E RESUMIR RESULTADOS

Foram extraídos os seguintes dados:

1. Título do artigo
2. Nome dos autores
3. Ano
4. Instituição
5. País
6. Nome da revista
7. Qualificação da Revista – Q1-Q4 – se Q3 ou Q4, justificar
8. DOI
9. Base de investigação
10. Tipo de modelo
11. Âmbito de aplicação
12. Âmbito de aplicação considerado (primeira/segunda/terceira instância)
13. Requisitos do modelo
14. Resultados apresentados
15. Vantagens do modelo
16. Desvantagens do modelo

CAPÍTULO 3

Abordagem Teórica e Questões de Pesquisa

A presente tese visa investigar os efeitos das mudanças nos ambientes de trabalho, precipitadas pela pandemia de COVID-19, sobre a relação entre os fatores situacionais e o engajamento dos colaboradores. Conforme discutido na revisão de literatura, o engajamento no trabalho é um estado motivacional positivo relacionado à dedicação, vigor e absorção nas atividades laborais (Schaufeli et al., 2002). Por sua influência em resultados individuais e organizacionais, torna-se essencial a compreensão de seus antecedentes (Bailey et al., 2017).

Tradicionalmente, modelos explicativos do engajamento enfatizavam preditores disposicionais[2], como traços de personalidade. Porém, a experiência da pandemia revelou a importância de fatores situacionais[3], como mudanças abruptas no ambiente e configuração do trabalho, que passam a moldar atitudes antes vistas como traço individual estável (Andrade & Lousã, 2021). Assim, esta pesquisa busca investigar, no contexto pós-pandemia de adoção acelerada do trabalho remoto e híbrido, como elementos situacionais impactam o engajamento dos colaboradores. Os fatores situacionais focados são o ambiente físico de trabalho e as novas formas de trabalho, considerando suas múltiplas facetas.

A migração em massa para o trabalho remoto e depois para modelos híbridos mudou drasticamente vários aspectos das novas formas de trabalho, que passaram a envolver maior autonomia, uso intensivo de tecnologia e redesenho de processos (Harris et al., 2021; Marinova et al., 2020). O impacto específico das novas formas do trabalho sobre o engajamento dos colaboradores carece ainda de investigação aprofundada (Andrulli & Gerards, 2023). Além disso, a realidade brasileira traz configurações singulares que demandam análise situada dos efeitos das facetas das novas formas de trabalho no engajamento dos trabalhadores (Araújo & Lua, 2021). Considerando o apresentado, a seguinte questão de pesquisa é proposta:

QP1 - Quais facetas das novas formas de trabalho mais impactam o engajamento dos colaboradores da área corporativa no modelo híbrido pós-pandemia? (Gerards et al. 2020; Renard, Cornu, Emery & Giauque, 2021).

[2] Variáveis disposicionais são atributos individuais estáveis que impactam o engajamento, como traços de personalidade (proatividade, extroversão), valores (orientação para realização) e atitudes (identificação organizacional).

[3] Variáveis situacionais são aquelas relacionadas às características da situação ou ambiente de trabalho que influenciam o engajamento. Por exemplo, as facetas das novas formas de trabalho (autonomia, flexibilidade), o ambiente físico (ergonomia, layout), as relações sociais (apoio dos colegas e gestores).

A experiência da pandemia expôs de forma única a influência de fatores aparentemente triviais do ambiente físico de trabalho, como ergonomia e temperatura, sobre a motivação e bem-estar dos colaboradores. O isolamento social revelou o poder desses elementos situacionais do ambiente construído em moldar atitudes antes atreladas a diferenças individuais (Meyer et al., 2010). Assim, investigar os efeitos das mudanças no ambiente físico sobre o engajamento se torna essencial para compreender a nova realidade híbrida (Naqshbandi, Kabir, Ishak & Islam, 2023). Considerando o apresentado, a seguinte questão de pesquisa é proposta:

QP2 - De que forma as mudanças no ambiente físico de trabalho influenciaram o engajamento dos colaboradores da área corporativa após a pandemia? (Kniffin et al., 2021; Meulensteen et al., 2017; Umishio et al., 2022)

A combinação singular de mudanças situacionais impostas pela pandemia e adotadas no pós-pandemia gera uma lacuna de conhecimento sobre quais elementos da situação laboral mais impactam o engajamento dos colaboradores na realidade híbrida. Identificar os principais preditores situacionais do engajamento no novo contexto subsidiará intervenções gerenciais assertivas para motivar e engajar a força de trabalho contemporânea (Uru, Gozukara & Tezcan, 2022). Considerando o apresentado, a seguinte questão de pesquisa é proposta:

QP3 - Quais os principais fatores situacionais que predizem o engajamento dos colaboradores da área corporativa no contexto do trabalho híbrido pós-pandemia? (Mäkikangas et al., 2022; Oberländer & Bipp, 2022; Porter e Wang, 2022; Wu et al., 2022)

Por meio de uma abordagem classificada como qualitativa e quantitativa, busca-se responder a essas questões visando expandir o conhecimento sobre os antecedentes situacionais do engajamento, contemplando as especificidades do contexto de mudança disruptiva nos ambientes de trabalho. Os resultados trarão implicações teóricas e práticas, oferecendo subsídios contextualizados para políticas organizacionais direcionadas a promover o engajamento da força de trabalho híbrida em cenários de volatilidade.

O objetivo principal da revisão bibliográfica é identificar o estado da arte da pesquisa aplicada sobre as Novas Formas de Trabalho. Inicialmente, buscou-se a literatura que envolve a relação entre as facetas das novas formas de trabalho e os fatores do ambiente físico de trabalho sobre o engajamento laboral dos funcionários. Após a realização da fase qualitativa, as seguintes variáveis foram incluídas na busca por literatura especializada: apoio social organizacional, identificação organizacional, senso de pertencimento, conflito trabalho-família, capital social e satisfação no ambiente de trabalho. Dessa forma, elaboração da revisão de literatura fornece a base científica para buscar a resposta para a seguinte questão geral: dado o

cenário de trabalho pós-pandemia (modelo híbrido), quais são os fatores mais importantes para promover o engajamento no trabalho dos funcionários da área corporativa?

As seguintes palavras-chave (em inglês e português) foram utilizadas como a base do processo de redação da tese de revisão bibliográfica:

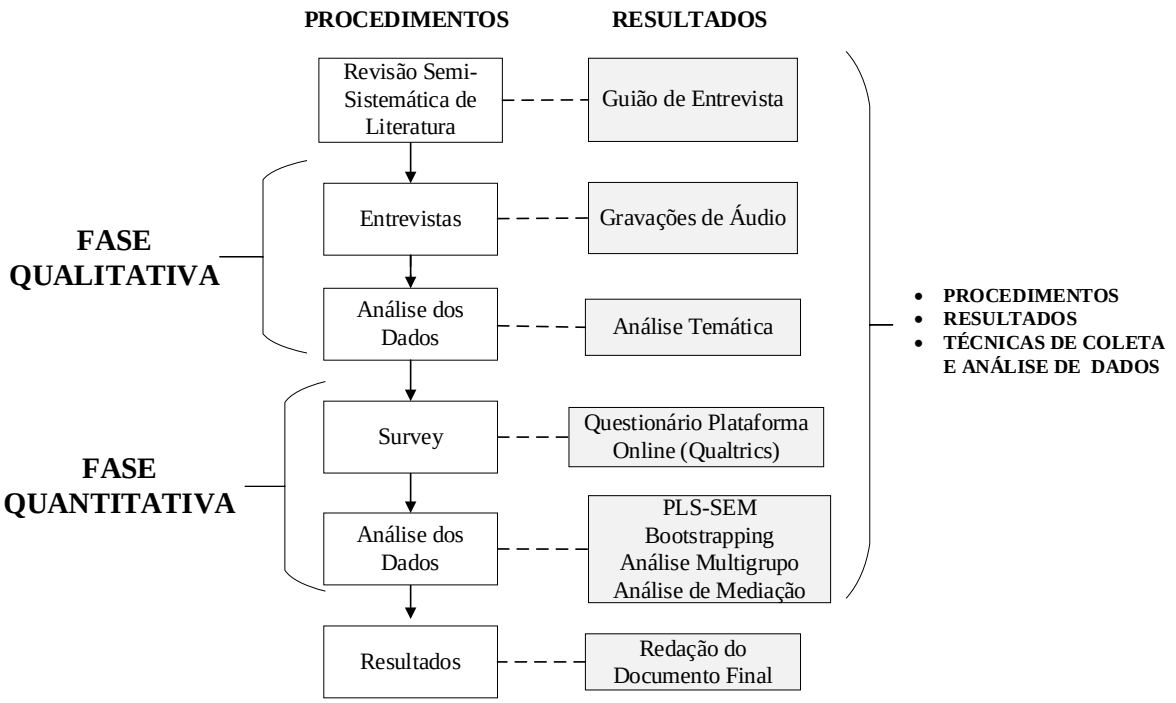
1. Novas Formas de Trabalho
2. Trabalho Corporativo
3. Trabalho Remoto
4. Trabalho Remoto
5. Trabalho híbrido
6. Trabalho em casa (WFH)
7. Facetas das Novas Formas de Trabalho (NFT)
8. Engajamento no Trabalho
9. Ambiente Físico de Trabalho
10. Pandemia da COVID-19
11. Satisfação no ambiente de trabalho
12. Identidade organizacional
13. Senso de Pertencimento
14. Conflito Trabalho-família
15. Apoio Social Organizacional
16. Capital Social

CAPÍTULO 4

Metodologia

Esta pesquisa adotou uma abordagem de métodos mistos, combinando técnicas qualitativas e quantitativas para investigar os antecedentes situacionais do engajamento no trabalho no contexto pós-pandemia. A Figura 1 apresenta o desenho do modelo de investigação, resumindo as fases, procedimentos e resultados esperados ao longo do percurso metodológico.

Figura 1 - Desenho do Modelo de Investigação



Fonte: Elaborado pelo Autor (2023)

A pesquisa se iniciou com a revisão de literatura (exposta no Capítulo 2) sobre os temas iniciais do estudo: ambiente de trabalho, novas formas de trabalho, engajamento dos funcionários e trabalho híbrido pós-pandemia. O estudo foi estruturado em duas etapas principais. A primeira fase envolveu uma abordagem qualitativa, utilizando entrevistas semiestruturadas com gestores que vivenciaram as mudanças no trabalho durante e após a pandemia. Com base na literatura atualizada sobre os temas, elaborou-se um roteiro de entrevistas semiestruturadas com gerentes executivos das unidades corporativas da FGV. O objetivo dessas entrevistas exploratórias foi compreender em profundidade como as mudanças no ambiente físico de trabalho, a adoção de novas formas de trabalho e o engajamento dos funcionários se relacionam e foram impactados após a implementação do modelo híbrido no

contexto pós-pandemia. As entrevistas foram submetidas à análise temática seguindo a abordagem de Braun e Clarke para identificar padrões e relações nos dados que expandiram o modelo teórico preliminar. O software NVivo auxiliou na fase preliminar do processo de codificação e categorização das transcrições das entrevistas.

A análise temática dessas entrevistas buscou identificar novos temas e relações para expandir o modelo estrutural sobre os antecedentes situacionais do engajamento proposto por Duque et al. (2020). A pesquisa qualitativa tem uma abordagem indutiva, partirá da coleta e análise de dados em profundidade para desenvolver relações teóricas entre construtos e propor um modelo quantitativo posterior (Creswell, 2014).

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas de forma presencial e por videoconferência. Inicialmente, o roteiro apresentou um conjunto de questões divididas por tópicos sobre os fatores físicos, novas formas de trabalho e engajamento. O conteúdo das entrevistas foi integralmente transcrito e analisado seguindo a técnica de análise temática (Braun & Clarke, 2006). Os dados foram codificados em categorias alinhadas à literatura, mas deixando emergir novos temas e relações desses construtos existentes.

O software NVivo foi utilizado na fase preliminar da análise para organizar os dados e codificação. A análise buscou identificar novos construtos e relações que poderão expandir o modelo quantitativo sobre os antecedentes situacionais do engajamento. A análise dos dados qualitativos seguiu os seguintes passos:

1. Transcrição completa do conteúdo das entrevistas
2. Leituras iniciais do material para imersão e visão geral
3. Codificação no NVivo por temas e categorias alinhadas à literatura
4. Identificação de novos códigos e temas emergentes
5. Análise de frequências e coocorrências dos códigos
6. Interpretação e síntese das principais categorias e temas
7. Seleção de trechos representativos das categorias
8. Integração dos resultados à literatura existente
9. Proposição de relações entre categorias e construtos
10. Geração de modelo expandido a ser testado quantitativamente

As descobertas obtidas na etapa qualitativa, demonstraram que as relações entre os temas iniciais possivelmente passaram a ser influenciadas por seis fatores intervenientes: o senso de pertencimento, a identificação organizacional, o apoio social organizacional, o capital social, o conflito trabalho-família e a satisfação no ambiente de trabalho. Dessa forma, na fase

quantitativa, o modelo inicialmente proposto por Duque et al. (2020) foi expandido diante do novo cenário de trabalho (modelo híbrido) das unidades corporativas da FGV. Além disso, todas as relações entre os elementos do ambiente de trabalho físico e cinco facetas das NFT (Gerards et al., 2020) foram avaliadas de acordo com os resultados da fase qualitativa inicial.

Em seguida, foi elaborado um questionário survey para quantificar as relações entre as variáveis de interesse junto a uma amostra estatisticamente significativa de colaboradores da área corporativa da FGV. Foi utilizada uma amostra por conveniência com número bastante superior ao da amostra mínima estimada. A participação na pesquisa foi voluntária e tanto o anonimato como a confidencialidade foram garantidos aos respondentes. Os instrumentos foram validados por especialistas (dois doutores em administração e dois mestres) e em seguida submetidos a um pré-teste.

Após a fase de pré-teste e validação de itens, construtos e análises fatoriais exploratórias, a amostra final foi submetida à Modelagem de Equações Estruturais baseada em Variância (Partial Least Squares - PLS-SEM) utilizando o SmartPLS. Análises multinível também foram realizadas para avaliar possíveis efeitos em diferentes níveis (individual, grupal, organizacional). A comparação entre grupos por meio das abordagens FIMIX-PLS e MGA-PLS, buscou expandir a compreensão dos resultados quanto às diferenças nas relações entre as variáveis para distintos perfis de respondentes. O encadeamento de métodos qualitativos e quantitativos buscou investigar os problemas de pesquisa, incialmente explorando perspectivas subjetivas, e depois expandindo a pesquisa para um número maior de participantes.

Os resultados da pesquisa quantitativa possibilitaram explorar as relações exploradas inicialmente de forma qualitativa. Dessa forma, a combinação de abordagens qualitativa e quantitativa possibilita uma maior profundidade, rigor e abrangência aos resultados, gerando contribuições teóricas e práticas sobre os antecedentes situacionais do engajamento na realidade contemporânea do trabalho híbrido. Na Tabela 16 apresentam-se os objetivos, as questões de pesquisa, os métodos, as técnicas de análise de dados, os instrumentos utilizados e as referências.

Tabela 16 - Resumo da Operacionalização da Investigação

Objetivos Específicos	Questões de Pesquisa	Métodos de Coleta de Dados	Técnicas de Análise de Dados	Instrumentos de Pesquisa	Referências
a) Compreender como as relações entre (i) o ambiente físico de trabalho, (ii) as facetas das novas formas de trabalho e (iii) o engajamento se modificaram no contexto pós-pandemia de adoção do trabalho híbrido.	QP1 - Quais facetas das novas formas de trabalho mais impactam o engajamento dos colaboradores da área corporativa no modelo híbrido pós-pandemia?	• Revisão de Literatura • Entrevistas Semi-estruturadas	• Análise Temática	• Roteiro de entrevista semiestruturada • Nvivo	Braun e Clarke (2006) Gerards et al. (2020); Kniffin et al., (2021); Meulensteen et al., (2017); Renard, Cornu, Emery e Giauque, (2021); Roesch (2013); Umishio et al. (2022)
b) Avaliar a percepção dos colaboradores das unidades corporativas da FGV sobre as relações entre o (i) ambiente físico de trabalho, (ii) as facetas das novas formas de trabalho, (iii) outras variáveis situacionais intervenientes e (iv) o engajamento no trabalho, considerando as mudanças ocasionadas pela adoção do modelo híbrido durante e após a pandemia de COVID-19.	QP2 - De que forma as mudanças no ambiente físico de trabalho influenciaram o engajamento dos colaboradores da área corporativa após a pandemia?				
c) Identificar os fatores situacionais mais relevantes para a promoção do engajamento dos colaboradores no contexto do modelo de trabalho híbrido pós-pandemia.	QP3 - Quais os principais fatores situacionais que predizem o engajamento dos colaboradores da área corporativa no contexto do trabalho híbrido pós-pandemia?	• Survey	• Análise Fatorial Exploratória • Análise de Confiabilidade • PLS-SEM – Análise da Força e Significância dos Caminhos (betas) • FIMIX-PLS • MGA-PLS (Comparação entre Grupos)	• Qualtrics • SPSS • SmartPLS • Excel • GPower	Gerbing e Anderson (1988); Hair et al. (2016); Matthews, Hair & Matthews. (2018); Meulensteen et al., (2017); Hinkin (1998); Kniffin et al., (2021); Koufteros (1999); Mäkikangas et al., (2022); Malhotra (2012) Oberländer e Bipp, (2022); Porter e Wang, (2022); Sarstedt et al. (2011); Sarstedt et al. (2009); Shmueli et al. (2019); Wu et al., (2022); Umishio et al., (2022)

Fonte: Elaborado pelo Autor (2023)

A Tabela 16 tem como intenção demonstrar a relação entre os objetivos específicos, as questões de pesquisa e suas respectivas abordagens metodológicas utilizadas. Na seção seguinte são apresentados os instrumentos de coleta de dados e as definições das amostras em ambas as fases da pesquisa.

4.1. Instrumentos de Coleta de Dados e Definição das Amostras em Ambas as Fases da Pesquisa

A base dos itens que mensuram o engajamento no trabalho foi o questionário validado por Duque et al. (2020) em pesquisa no contexto brasileiro. Essa versão foi adaptada para a realidade do novo modelo híbrido. Os autores basearam-se na versão reduzida da UWES (Utrecht Work Engagement Scale), que é um instrumento amplamente utilizado em pesquisas sobre engajamento no trabalho (Schaufeli et al., 2006). A UWES proposta por Schaufeli et al. (2002) mensura o engajamento através de três dimensões: vigor, dedicação e absorção.

Essa escala foi traduzida e validada para o Brasil por Vazquez et al. (2015). Duque et al. (2020) fizeram adaptações semânticas ao contexto brasileiro e validaram a estrutura tri fatorial da escala, corroborando seu uso para medir engajamento no trabalho entre trabalhadores brasileiros. A escolha por uma escala utilizada anteriormente na mensuração da percepção de colaboradores corporativos de uma organização brasileira confere validade e base empírica à mensuração do engajamento nesta pesquisa (considerando que a escala já havia sido utilizada com sucesso na mesma língua em 2020). Ademais, o instrumento apresenta conjunto reduzido de itens, o que é adequado para questionários extensos como o proposto neste estudo.

O instrumento para mensurar os fatores físicos do ambiente de trabalho baseou-se no questionário desenvolvido e validado por Duque et al. (2020) em pesquisa no contexto brasileiro. O questionário elaborado pelos autores para avaliar a percepção dos funcionários sobre o ambiente físico de trabalho tem embasamento teórico na abordagem sociotécnica e modelos como o de Vischer (2007) sobre os efeitos do ambiente construído no trabalho.

A perspectiva sociotécnica enfatiza a inter-relação entre os subsistemas técnico e social e a necessidade de projetar o ambiente físico alinhado às necessidades dos usuários e demandas da tarefa (Pasmore, 1988; Trist & Bamforth, 1951). O modelo de Vischer (2007) vincula três necessidades humanas básicas - conforto, estética e significado - à percepção do ambiente construído pelos ocupantes e suas reações comportamentais. O instrumento desenvolvido por Duque et al. (2020) tem embasamento na literatura sobre os efeitos do ambiente físico na percepção, atitudes e desempenho dos funcionários. Ao mensurar os fatores físicos sob a ótica dos usuários, os autores buscaram alinhar as perspectivas centradas no bem-estar e experiência humana no local de trabalho. Para o contexto do modelo híbrido de trabalho também foi necessário fazer adaptações e, na fase quantitativa, proceder com os respectivos testes de validade.

As facetas das novas formas de trabalho foram operacionalizadas com base no estudo de Gerards, de Grip e Baudewijns (2018), que propuseram e validaram uma escala multidimensional das facetas das novas formas de trabalho composta por: gerenciamento de entregas, acesso à informação organizacional, acesso aos colegas, trabalho independente de tempo e local, flexibilidade entre a vida pessoal e profissional e local de trabalho flexível facilmente acessível. Os demais construtos (apresentados na seção 2.6) que surgiram a partir da análise das entrevistas com os gerentes executivos foram operacionalizados a partir de escalas já validadas no contexto brasileiro e em alguns casos em trabalhos de estudiosos portugueses.

Em relação às variáveis de controle, foram mensuradas características demográficas dos funcionários como a idade, grau de instrução, anos na organização, período em que ingressaram na Fundação Getulio Vargas em relação ao início da pandemia de COVID-19 e modalidade predominante de trabalho (presencial ou híbrido/remoto).

O instrumento de coleta de dados da fase qualitativo consiste em um roteiro de entrevistas semiestruturadas (inserido no Apêndice A). O roteiro de entrevistas foi delineado a partir da literatura de cada um dos construtos inicialmente propostos (as facetas das novas formas de trabalho, os fatores do ambiente físico e o engajamento no trabalho). Em relação ao número de entrevistas realizadas, primeiramente, é preciso ter clareza de que não existe uma regra precisa sobre o tamanho ideal da amostra em pesquisas qualitativas. Alguns estudiosos como Bertaux (1981) sugerem um número mínimo de 15 entrevistas para garantir a saturação dos dados com grande variedade de perspectivas. Outros autores como Pope, van Royen e Baker (2002) e Thorogood e Green (2018) afirmam que com 10 a 12 entrevistas já é possível obter boa informação acerca de experiências comuns entre os participantes.

As amostras intencionais e pequenas, fundamentadas nos princípios da saturação teórica, são adequadas para a realização de generalizações analíticas e compreensão aprofundada de um fenômeno, não buscando representatividade estatística (Pinsonneault & Kraemer, 1993).

Neste estudo foram realizadas 10 entrevistas semiestruturadas com gerentes executivos da FGV, em junho de 2023, com duração média de 51 minutos, totalizando cerca de 8 horas e 38 minutos de áudios transcritos. Esta amostra intencional tem como objetivo obter uma compreensão ampla e detalhada da experiência vivenciada por gestores envolvendo mudanças de conceitos de engajamento, ambiente de trabalho e novas formas de trabalho diante da adoção de modelos híbridos, a partir da análise temática (Braun & Clarke, 2006). Os executivos que participaram das entrevistam trabalharam em regime remoto durante o período pandêmico. Ao fim da pandemia, passaram a trabalhar de forma híbrida. Por essa razão esses profissionais foram escolhidos para serem entrevistados. Ao possuírem a experiência em fases distintas

(antes, durante e após a pandemia), eles conseguiram proporcionar uma visão mais ampla de como os diferentes aspectos abordados nas entrevistas se modificaram em cada período.

Considerando as referências citadas sobre amostragem em pesquisas qualitativas, bem como os objetivos deste estudo em compreender perspectivas sobre fenômenos subjetivos e complexos, entende-se que 10 entrevistas com gestores executivos forneceram dados suficientes, ricos e com variabilidade de visões para permitir propor um modelo inicial de relações e embasar a proposição do modelo estrutural (a segunda fase da pesquisa dessa tese)

Sob esse aspecto, as informações obtidas nas entrevistas com os gerentes executivos podem contribuir para fundamentar e aprimorar um modelo conceitual que relaciona cinco facetas de novas formas de trabalho, conforto do ambiente físico e engajamento diante da realidade híbrida atual, podendo sustentar a inclusão de outros construtos e hipóteses com base na teoria e visão prática dos gestores.

Na fase quantitativa, foram coletados dados de 311[4] colaboradores da área corporativa da FGV. A coleta ocorreu entre outubro e novembro de 2023, por meio de convites individuais e um link enviado aos colaboradores de quatro unidades da FGV. A coleta foi realizada através da plataforma Qualtrics (Qualtrics, 2020). O instrumento utilizado pode ser encontrado no Apêndice C. Foram obtidas 311 respostas ao questionário aplicado aos funcionários da organização FGV, que conta com um total de 3460 colaboradores. As 311 respostas representam cerca de 9% do total de colaboradores da organização. Após a depuração da base de dados, na qual foram excluídas respostas incompletas e outliers, restaram 201 questionários válidos, os quais foram considerados para a análise dos resultados. O percentual de respostas válidas em relação ao total de questionários aplicados foi de 64,6%. A depuração da base consistiu na retirada de respostas incompletas e dos outliers – questionários em que os respondentes escolheram 60% ou mais em um ponto da escala.

A amostragem para esta pesquisa foi de conveniência, caracterizada como não probabilística, uma vez que o escopo do estudo se restringiu aos colaboradores corporativos da Fundação Getulio Vargas. A seção subsequente deste trabalho apresenta uma caracterização mais detalhada da instituição. Para a análise quantitativa dos dados coletados, foram utilizados os softwares estatísticos SPSS (versão 23) e SmartPLS (versão 4). Além disso, o Excel foi empregado na tabulação da base de dados.

[4] A amostra final apresentou 201 respostas válidas. O processo de depuração da amostra é descrito em mais detalhes na página 36.

4.2. Caracterização das Amostras da Fase Quantitativa: Organização e Indivíduos

A Fundação Getulio Vargas (FGV) foi fundada em 1944 no Rio de Janeiro como uma entidade sem fins lucrativos voltada para a capacitação de profissionais. Inicialmente atuando na qualificação de quadros para o setor público e privado, a instituição expandiu sua área de atuação nas últimas décadas, com destaque para o ensino superior e pesquisa aplicada (FGV, 2023).

Ainda que a FGV se caracterize fortemente pelo seu viés acadêmico, a amostra do presente estudo é composta exclusivamente por colaboradores da área corporativa de quatro unidades. Dada a natureza do trabalho, essas funções demandam uma constante interação entre os pares para discussões e alinhamentos, sendo impactados por mudanças recentes nos formatos de trabalho. Atualmente, a FGV possui 3460 colaboradores. A coleta de dados na fase quantitativa resultou em 311 respostas, o que representa cerca de 9% do total de colaboradores da organização.

Na fase quantitativa, a coleta envolveu os colaboradores da FGV que trabalham nos setores administrativos, gerenciais e estratégicos nas cidades do Rio de Janeiro, São Paulo e Belo Horizonte. Após a depuração e compilação da base de dados, obteve-se um total de 201 respostas válidas. A média de idade dos inquiridos foi de 38 anos. Do total, 45% são do gênero masculino, 54 % do gênero feminino e apenas cerca de 1% declarou ser de outros tipos de gêneros. Em relação ao grau de instrução, a maioria (63,9%) dos inquiridos são pós-graduados, em seguida totalizou-se 25,88% que possuem graduação. Na Tabela 17 os dados são apresentados de forma mais detalhada.

Tabela 17 - Perfil Sociodemográfico dos Respondentes

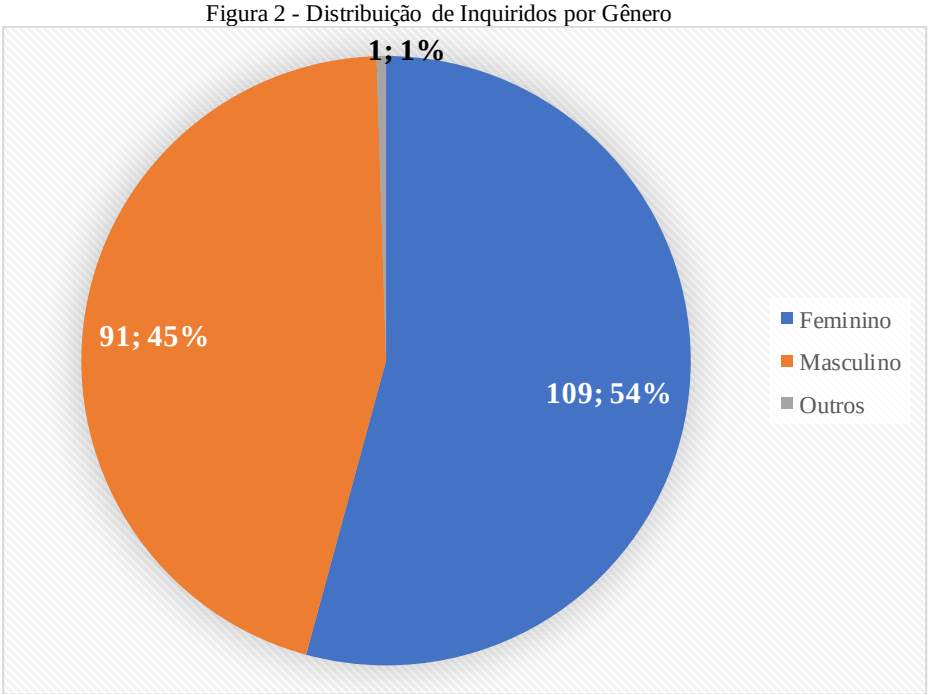
Perfil Demográfico e Caraterísticas dos Respondentes	**Número**	**Percentagem (%)**
Gênero		
Masculino	91	45
Feminino	**109**	**54**
Outros	1	1
Idade (anos)		
<20	1	1
20 ⊦ 24	18	9
25 ⊦ 29	20	10
30 ⊦ 34	34	17
35 ⊦ 39	**43**	**21**
40 ⊦ 44	34	17
45 ⊦ 49	22	11
50 ⊦ 54	9	4
55 ⊦ 59	6	3
60 ⊦ 64	8	4
65 ⊦ 69	4	2

Perfil Demográfico e Caraterísticas dos Respondentes	Número	Percentagem (%)
70 ⊦ 75	2	1
Grau de Instrução		
Ensino Médio	17	5,8
Graduação	73	25,6
Especialização	8	4,7
Pós-graduação	**103**	**63,9**
Tempo de trabalho na organização		
Menos de um ano	15	8
De 1 a 5 anos	**80**	**40**
De 6 a 10 anos	29	14
De 11 a 15 anos	44	22
Mais de 15 anos	33	16
Dias por Semana de Trabalho na Sede da Organização		
Nenhum dia	29	14
Até três dias	**134**	**67**
Cinco dias	38	19
Área de Trabalho		
Área fim/técnica	**117**	**58**
Área meio/administrativa	54	27
Outras	30	15
Período de Ingresso na Organização		
Antes da Pandemia de COVID-19	**118**	**59**
Durante a Pandemia de COVID-19	34	17
Após a Pandemia de COVID-19	49	24

Fonte: Elaborado pelo Autor (2023)

A Figura 2 apresenta o perfil sociodemográfico dos respondentes e mostra que a maioria dos respondentes é do gênero feminino, representando aproximadamente 54% da amostra.

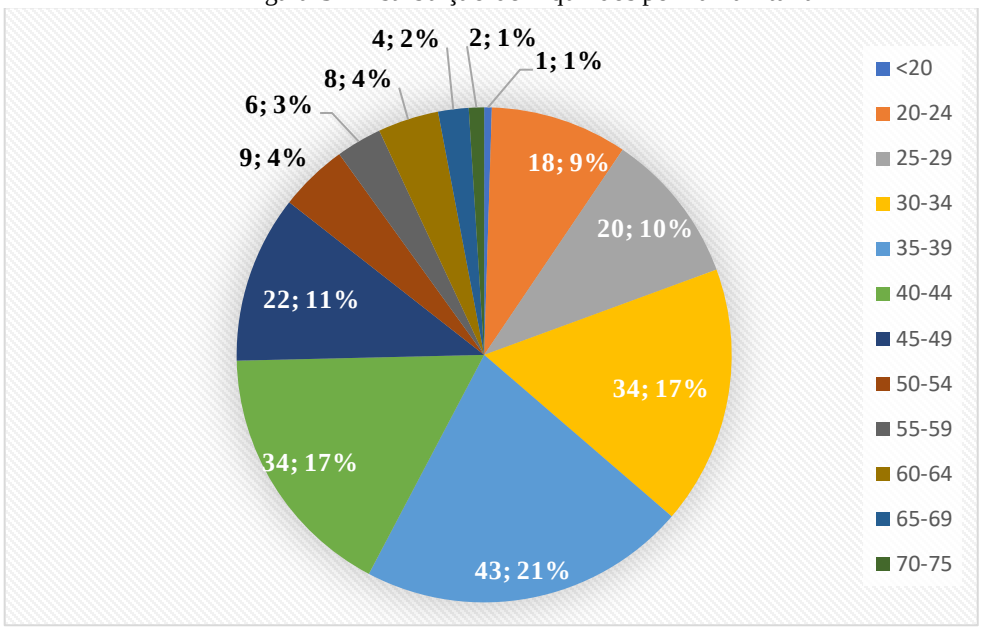
Figura 2 - Distribuição de Inquiridos por Gênero



Fonte: Elaborado pelo Autor (2023)

Em relação à idade, observa-se uma concentração entre 30 e 44 anos, somando 55% dos inquiridos. Conforme ilustrado na Figura 3, o grupo etário mais representativo é o de 35 a 39 anos, com 21% dos participantes.

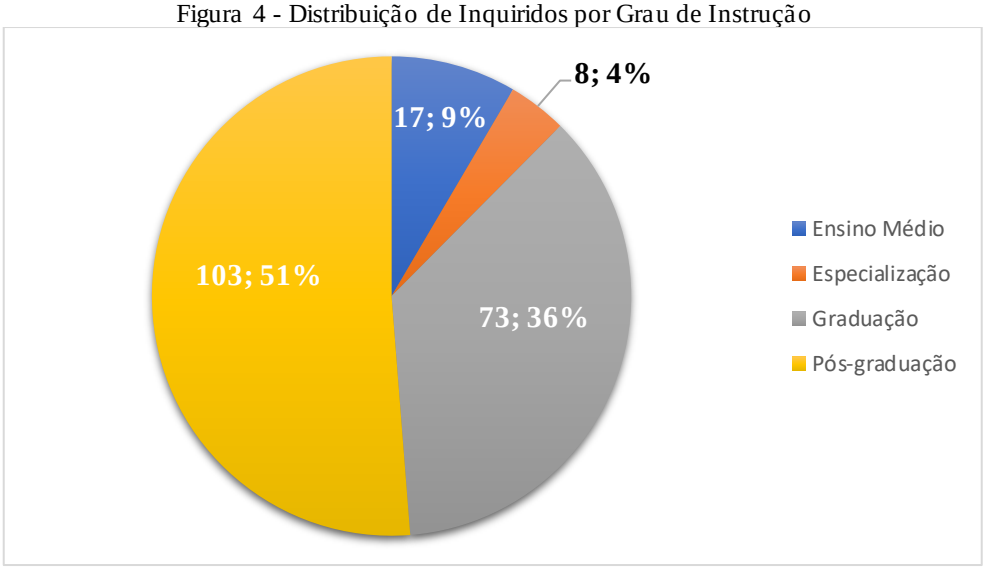
Figura 3 - Distribuição de Inquiridos por Faixa Etária



Fonte: Elaborado pelo Autor (2023)

Quanto ao grau de instrução, nota-se o predomínio de pós-graduados, que representam 63,9% da amostra, como evidenciado na Figura 4. Isso demonstra um alto nível de qualificação dos respondentes.

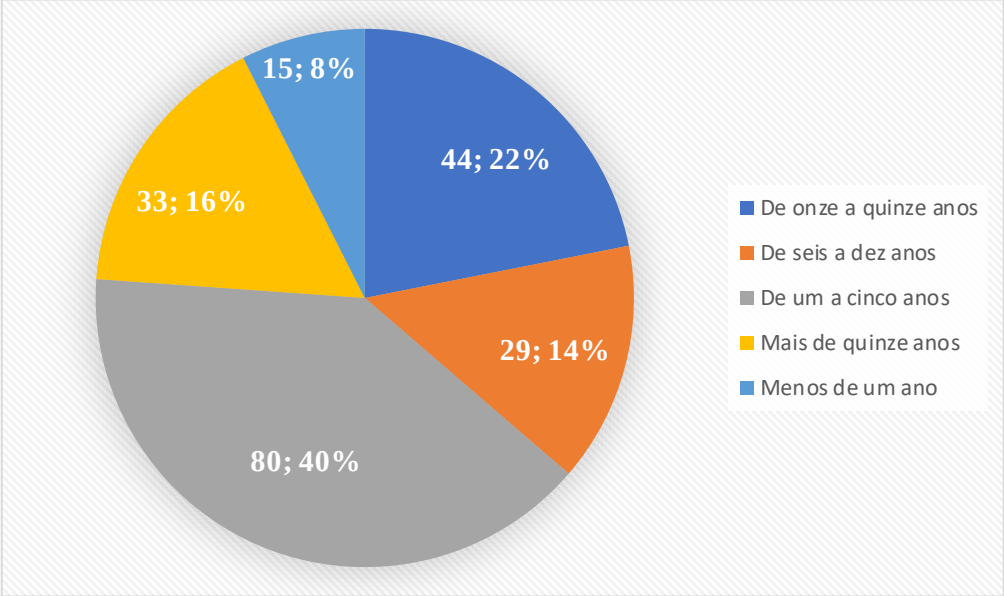
Figura 4 - Distribuição de Inquiridos por Grau de Instrução



Fonte: Elaborado pelo Autor (2023)

No que se refere ao tempo de trabalho na organização, Figura 5 indica que 40% têm de 1 a 5 anos de empresa, denotando certa renovação recente no quadro de pessoal. Por outro lado, 16% estão há mais de 15 anos na organização, representando um contingente experiente e veterano.

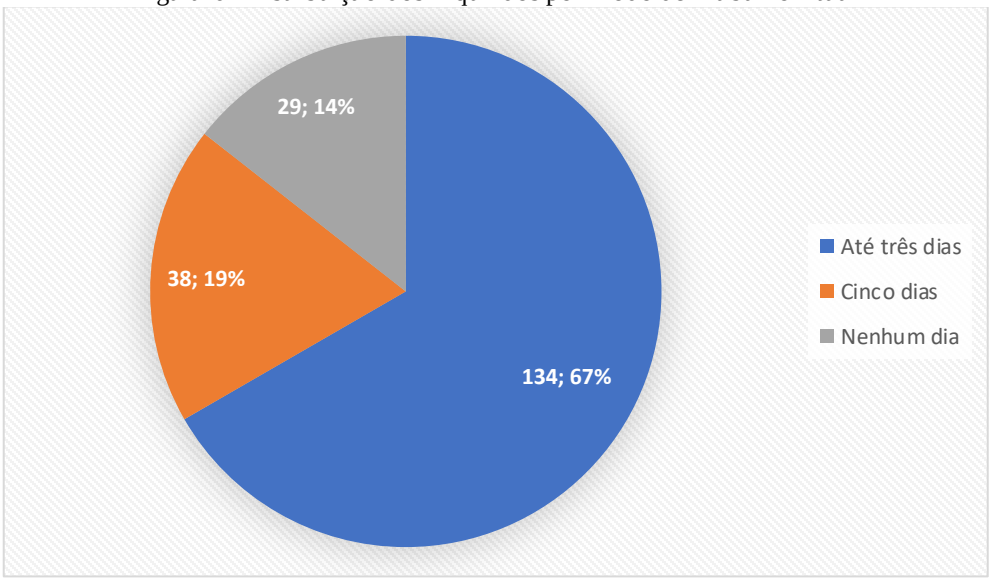
Figura 5 - Distribuição dos Percentual Inquiridos por Tempo de Trabalho na Organização



Fonte: Elaborado pelo Autor (2023)

Sobre o regime de trabalho, 67% trabalham de até 3 dias por semana na sede, conforme é exposto na Figura 6. Isso sinaliza uma adoção majoritária do trabalho no modelo híbrido no contexto estudado. Em menor proporção, 19% trabalham cinco dias na empresa.

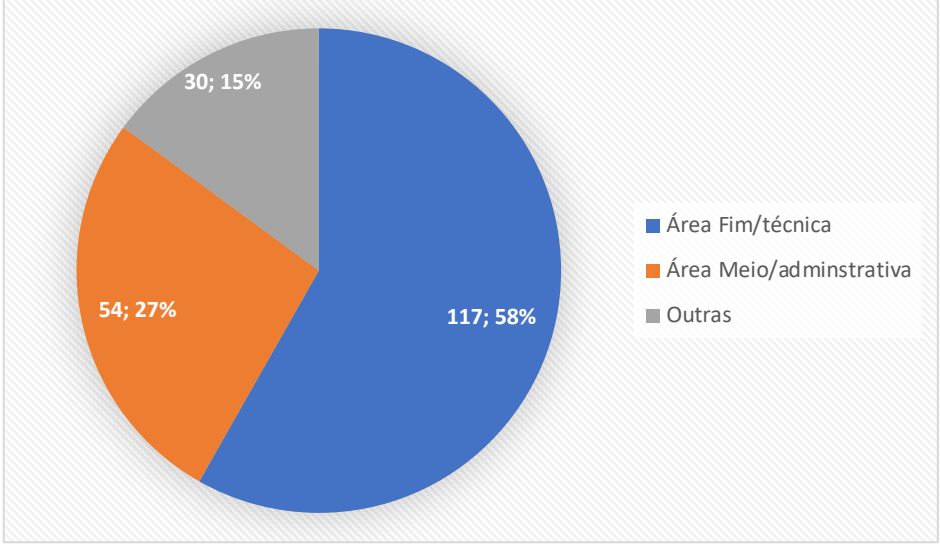
Figura 6 - Distribuição dos Inquiridos por Modo de Trabalho Atual



Fonte: Elaborado pelo Autor (2023)

Considerando a área de atuação, os dados da Figura 7 mostram o predomínio da área técnica/fim, com 58% dos respondentes. As áreas administrativas e outras representam 27% e 15%, respectivamente.

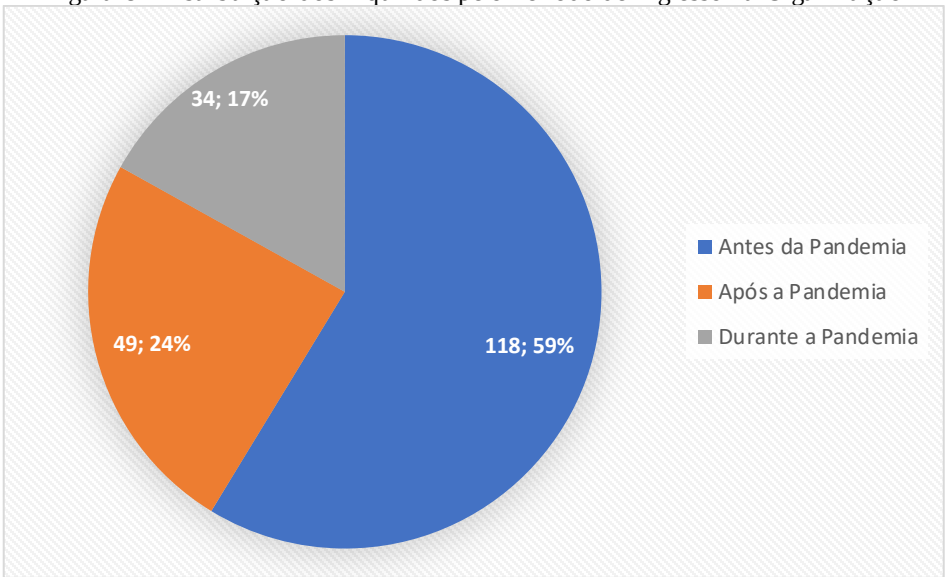
Figura 7 - Distribuição dos Inquiridos por Área de Atuação na Organização



Fonte: Elaborado pelo Autor (2023)

Por fim, no que concerne ao período de ingresso, Figura 8 indica que 59% entraram antes da pandemia de COVID-19. Durante a pandemia, 17% foram contratados, enquanto 24% ingressaram após esse período, demonstrando um incremento recente no quadro de colaboradores.

Figura 8 - Distribuição dos Inquiridos pelo Período de Ingresso na Organização



Fonte: Elaborado pelo Autor (2023)

Em síntese, o perfil predominante dos respondentes é de mulheres, na faixa etária entre 30 e 44 anos, com nível elevado de escolaridade e experiência de 1 a 5 anos na organização. Há indicações de uma transição recente para modelos de trabalho híbrido e remoto, embora parte significativa ainda trabalhe presencialmente vários dias por semana. Os resultados apresentados neste capítulo traçam um panorama importante das características demográficas e funcionais dos participantes da pesquisa. Esse perfil fornece base contextual para a análise e compreensão dos dados coletados por meio dos instrumentos aplicados.

O Capítulo 5 - Apresentação e Discussão dos Resultados, apresenta a descrição dos dados e as possíveis interpretações, relacionando-os ao referencial teórico exposto no segundo capítulo. Serão abordadas as análises qualitativas e quantitativas, buscando-se destacar os achados mais relevantes em relação aos objetivos e hipóteses formuladas após a execução da fase qualitativa da pesquisa.

CAPÍTULO 5

Apresentação e Discussão dos Resultados

O Capítulo 5 traz a apresentação e discussão dos resultados obtidos nas etapas qualitativa e quantitativa da pesquisa. Primeiramente, são expostos os achados da fase qualitativa envolvendo entrevistas com os gerentes executivos da FGV, destacando os temas e relações revelados pela análise de conteúdo.

Após a apresentação dos resultados qualitativos, e com base na literatura apresentada, é apresentado o desenvolvimento de hipóteses e o modelo de pesquisa a ser testado. Em seguida, são reportados os resultados da etapa quantitativa em que se investigou os funcionários da área corporativa em quatro unidades da FGV. Nessa seção, também são descritas as etapas de validação das escalas, modelagem de equações estruturais e testes multinível. Por fim, os resultados das duas fases são integrados e discutidos à luz da literatura. As relações corroboradas entre os fatores situacionais e o engajamento são analisadas considerando o contexto das mudanças nos ambientes de trabalho impulsionadas pela pandemia. Implicações teóricas e práticas dos achados são exploradas. Espera-se que a discussão integrada dos resultados qualitativos e quantitativos ofereça entendimento aprofundado sobre como as configurações híbridas de trabalho influenciam o engajamento dos colaboradores.

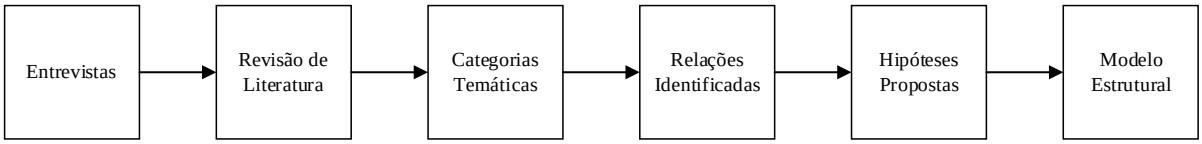
5.1. Resultados da Análise da Fase Qualitativa

Nesta seção, são detalhados os principais temas emergentes das entrevistas semiestruturadas conduzidas com gerentes executivos de diversas áreas da organização. A análise qualitativa realizada permitiu identificar padrões, novas percepções e sutilizas que não seriam facilmente capturados por métodos puramente quantitativos. Estes resultados não apenas fornecem uma base sólida para a subsequente fase quantitativa do estudo, mas também oferecem uma perspectiva rica e contextualizada sobre como as novas formas de trabalho e as mudanças no ambiente físico estão impactando o engajamento dos colaboradores. Os temas e categorias aqui apresentados refletem as vozes e experiências dos participantes, proporcionando uma visão holística das complexidades inerentes ao modelo de trabalho híbrido na era pós-COVID-19.

A Figura 9 apresenta o fluxo metodológico da análise qualitativa realizada neste estudo. O processo inicia-se com as entrevistas documentadas no Apêndice A, seguido pela revisão de literatura. A partir disso, são identificadas as categorias temáticas, que levam à identificação de

relações entre os conceitos. Essas relações fundamentam a proposição de hipóteses, culminando na elaboração do modelo estrutural da pesquisa.

Figura 9 - Processo da Análise Qualitativa



Fonte: Elaborado pelo Autor (2023)

Nas seções seguintes, apresenta-se os resultados obtidos em cada fase da análise qualitativa, detalhando como as informações coletadas nas entrevistas e na literatura foram sistematicamente analisadas e sintetizadas para formar a base conceitual da pesquisa. Inicia-se a análise com a definição das categorias temáticas iniciais, que emergiram da codificação dos dados brutos e serviram como alicerce para as etapas analíticas subsequentes.

5.1.1. Análise das Entrevistas Com os Gerentes Executivos

Esta seção apresenta a análise das entrevistas realizadas com gerentes executivos da Fundação Getulio Vargas, seguindo a abordagem de análise temática. Foi utilizada uma codificação híbrida, integrando elementos dedutivos derivados da literatura com uma codificação indutiva baseada nas descobertas que emergiram das falas dos entrevistados. O objetivo foi identificar relações entre construtos que pudessem expandir o modelo conceitual originalmente proposto e testado empiricamente por Duque et al. (2020), incorporando novas variáveis relevantes para o contexto estudado. A partir da codificação, foi possível desenvolver um framework conceitual mais amplo, para ser testado quantitativamente. Os trechos das entrevistas ilustram e fornecem subsídios para propor as hipóteses das relações entre os construtos que serão examinadas posteriormente. Dessa forma, a análise temática permitiu integrar os achados empíricos com o referencial teórico, gerando novas proposições a serem investigadas na tese.

O acesso à informação parece influenciar positivamente o acesso aos colegas, conforme relatado pelo Entrevistado 6: "Eu acredito que é uma perda significativa. Os projetos que já estavam em andamento continuaram. Porém, para a profissão, é problemático e complicado." Sob outro aspecto, o Entrevistado 2 relatou que o uso de ferramentas online como o Teams durante a pandemia facilitou o acesso aos colegas, mesmo à distância: " O Teams facilitou bastante o contato com os colegas e trouxe mais produtividade." Essa fala ilustra o que Bentley et al. (2016) descrevem como uso da tecnologia para conectar funcionários e melhorar a colaboração, mesmo quando distribuídos geograficamente.

O Entrevistado 5 também mencionou que tinha acesso imediato às pessoas de natureza técnica por meio de ferramentas como WhatsApp e Teams durante a pandemia. Isso indica que o acesso à informação e tecnologia influencia positivamente o acesso aos colegas. De acordo com Shen et al. (2018), o acesso à informação por meio de tecnologias de comunicação remotas facilita o contato entre os funcionários, permitindo uma colaboração mais eficiente. A fala de Entrevistado 5 corrobora o que Raghuram, Hill, Gibbs e Maruping (2019) afirmam sobre como as tecnologias de comunicação virtual melhoram o acesso e conexão entre os membros da equipe.

O Entrevistado 2 relatou que " antes da pandemia, não havia acesso remoto aos sistemas da FGV quando os funcionários saíam do escritório. Isso dificultava o acesso às informações e aos colegas fora do ambiente físico. Durante a pandemia, a adoção de soluções como o Teams, possibilitou o acesso remoto e melhor integração da equipe mesmo à distância".". Esse relato vai ao encontro dos estudos de Felstead, Jewson e Walters (2005) e Kelliher & Anderson (2010), que destacam o papel positivo da tecnologia na integração entre os funcionários que trabalham remotamente, viabilizando a colaboração e o compartilhamento de informações.

Em relação ao acesso à informação, o Entrevistado 5 destacou que dependia principalmente de seu banco de dados pessoal no Dropbox para realizar o trabalho, minimizando a necessidade dos sistemas da Fundação: " Eu tinha um banco de dados pessoal por meio do Dropbox que supriu 80% da minha necessidade. Não utilizei a rede da fundação, não tive problemas" isso demonstra que, para algumas funções, o acesso à informação pode ser obtido por meios externos à organização.

O acesso à informação também parece influenciar positivamente o trabalho independente de tempo e localização, conforme o Entrevistado 1 relatou: " Hoje, por exemplo, estou trabalhando de casa, com acesso remoto pelo celular. Quando me contactam às nove da noite, verifico as informações e esclareço as dúvidas. Isso é bastante prático e importante". De forma similar, o Entrevistado 10 relatou que a utilização de ferramentas como Dropbox durante a pandemia viabilizou o trabalho remoto e independente do local físico: " Contornei tudo que foi possível, evitando a dependência da infraestrutura institucional. Consegui manter o acesso a tudo". O Entrevistado 2 também mencionou que o uso de VPN e ferramentas online foi essencial para a efetividade do trabalho remoto: "O uso do VPN e todas as ferramentas online foram fundamentais para trabalhar remotamente". De acordo com Peters, Bleijenbergh e Oldenkamp (2009), as tecnologias de informação e comunicação desempenham um papel crucial ao possibilitar a realização do trabalho de forma independente, independentemente de limitações de tempo e espaço. Essa ideia é corroborada por Gajendran e Harrison (2007), que

destacam como as tecnologias de informação atualmente viabilizam o trabalho remoto com maior autonomia em termos de tempo e localização.

O Entrevistado 3 relatou que "mesmo antes da pandemia já realizava parte significativa do trabalho externamente, possibilitado pelo acesso remoto proporcionado pela empresa na época. Com a continuidade desse acesso durante o trabalho remoto, esta modalidade se tornou amplamente adotada independentemente de limitações de tempo ou espaço físico". Pesquisas indicam que o provimento de acesso remoto à informação organizacional é um pré-requisito fundamental para viabilizar trabalho independentemente do local físico do escritório (Bailey & Kurland, 2002; Kelliher & Anderson, 2010). Segundo o Entrevistado 10, a utilização de ferramentas como Dropbox durante a pandemia permitiu o trabalho remoto e independente do local físico: "Contornei o que foi possível, minimizando a dependência da infraestrutura corporativa. Mantive o acesso a tudo". Essa fala corrobora Katz e Salaway (2004) sobre como o acesso móvel à tecnologia possibilita o trabalho fora do escritório tradicional.

Além disso, o acesso à informação parece influenciar positivamente o gerenciamento de entregas, conforme observado pelo Entrevistado 4: "é evidente que, por exemplo, a medição por entregas facilita muito a avaliação do engajamento das pessoas da minha equipe. Atualmente, desde a pandemia, tem sido mais desafiador...." Peters et al. (2016) argumentam que os sistemas de informação possibilitam um monitoramento e acompanhamento mais efetivos dos resultados.

Em relação ao gerenciamento de entregas, o Entrevistado 5 enfatizou que seu foco é em escopo, produto e prazo, o que não foi afetado pelo trabalho remoto: "As entregas foram realizadas dentro dos prazos e condições previamente estabelecidos". O Entrevistado 7 também destacou que estabeleceu rotinas rígidas de cobrança e acompanhamento para garantir resultados durante o trabalho remoto: " Utilizava uma ferramenta de controle das atividades de todos, com necessidade de justificativas sobre eventuais ausências ou atrasos. E fazia cobranças semanais sobre o andamento do trabalho" De forma diversa, o Entrevistado 9 relatou que durante a pandemia, a dependência da tecnologia facilitou o controle e gerenciamento das entregas da sua equipe: " Existiam pontos de verificação mais claros sobre o progresso das atividades, com menos atrasos".

De acordo com o Entrevistado 2 "Antes da pandemia, não havia acesso remoto após o expediente, dificultando o gerenciamento de entregas. Com o acesso remoto, os funcionários puderam continuar trabalhando e consultando informações depois do horário normal, aumentando a flexibilidade para finalizar tarefas." Conforme Kelliher e Anderson (2010), o acesso remoto à informação organizacional proporciona maior autonomia e flexibilidade aos

funcionários, contribuindo para uma gestão mais eficaz de suas tarefas. Essa perspectiva é congruente com as conclusões de Raghuram, Hill, Gibbs e Maruping (2019), que enfatizam como as tecnologias aprimoram a coordenação e o monitoramento de projetos em equipes virtuais. Além disso, evidencia-se que o acesso a informações e recursos tecnológicos exerce um impacto positivo no gerenciamento de entregas, como sugerido por Martins, Gilson e Maynard (2004).

Entretanto, o acesso à informação também sofre influência de outros fatores, como exemplifica o Entrevistado 7, ao ressaltar o papel das limitações de infraestrutura enfrentadas por parte dos funcionários durante o trabalho remoto: " Pessoas de menor poder aquisitivo por vezes não possuem internet adequada em casa ou outros recursos necessários para o trabalho à distância" Assim, o acesso à informação pode ser mais difícil para algumas classes sociais, o que pode influenciar o engajamento no trabalho nessa modalidade.

O acesso à informação também parece influenciar positivamente a flexibilidade nas relações de trabalho, conforme relatado pelo Entrevistado 1: "Na minha perspectiva, após todo esse período, os extremos não são positivos. Considero que a modalidade de 100% de trabalho remoto não é adequada, tanto pessoalmente quanto para as equipes, pois gera maior exposição a distrações e interrupções, além de maior dependência de infraestrutura muito robusta e estável" O Entrevistado 7 mencionou que após a adoção emergencial do trabalho remoto durante a pandemia, ficou evidente que serviços técnicos podem ser realizados sem a necessidade de um ambiente físico fixo, o que traz mais flexibilidade: "A pandemia trouxe uma evidência clara de que serviços de natureza técnica não precisam serem feitos exclusivamente dentro do escritório."

O Entrevistado 5 relatou que "anteriormente à pandemia, a falta de acesso remoto obrigava que demandas urgentes fossem resolvidas presencialmente, por vezes até mais tarde no escritório. Com as soluções adotadas, passou a haver mais flexibilidade para resolver solicitações remotamente quando necessário, por exemplo, trabalhando de casa à noite." Pesquisadores têm destacado que o acesso remoto às informações organizacionais propicia mais autonomia e flexibilidade aos funcionários para decidirem como, quando e de onde realizam suas atividades (Gajendran & Harrison, 2007; Kelliher & Anderson, 2010).

A flexibilidade nas relações de trabalho parece reduzir o conflito trabalho-família, de acordo com o Entrevistado 1: "Estabeleci limites rígidos para não permitir a invasão da minha vida profissional na esfera pessoal, bem como para não invadir a privacidade dos meus subordinados." Estudos recentes, como Michel et al. (2011), demonstram que a implementação de horários mais flexíveis contribui para a redução da interferência do trabalho na vida pessoal.

Além disso, ferramentas digitais desempenham um papel fundamental na capacitação dos funcionários para gerenciar a interação entre o trabalho e a vida familiar, como evidenciado por Brough et al. (2014). Esse entendimento se alinha à perspectiva apresentada por Peters, Den Dulk e De Ruijter (2010), que argumentam que as novas tecnologias facilitam a criação de fronteiras mais adaptáveis entre o âmbito profissional e o pessoal.

O Entrevistado 2 relatou que "O trabalho 100% presencial exige longos deslocamentos diários para alguns funcionários, gerando desgaste e cansaço. O modelo híbrido, com alguns dias de trabalho remoto, permite que otimizem seu tempo, ficando menos exaustos e mais satisfeitos". Essa perspectiva respalda as ideias de Hill, Ferris e Märtinson (2003) sobre como a flexibilidade proporcionada pelas novas formas de trabalho pode mitigar o conflito entre trabalho e vida pessoal. Diversas pesquisas reforçam a importância das políticas de trabalho flexíveis, que permitem algum grau de trabalho remoto, na redução do conflito entre trabalho e vida pessoal, ao conceder maior autonomia aos funcionários para equilibrarem as demandas (Gajendran & Harrison, 2007; Kelliher & Anderson, 2010).

Por outro lado, o trabalho independente de tempo e local parece aumentar o conflito trabalho-família, conforme observado pelo Entrevistado 4: "Isso é prejudicial, pois o colaborador não consegue se desligar, permanecendo conectado continuamente, o que gera estresse" Da mesma forma, o Entrevistado 5 mencionou que o trabalho remoto sem fronteiras claras entre o ambiente profissional e pessoal intensificou o conflito: " Não existia pausa para as refeições, à noite a pessoa já solicitava contato. Eliminaram-se as fronteiras de horário e fins de semana também. Isso gerava conflito entre trabalho e família". O Entrevistado 3 relatou que, "no início da pandemia, o trabalho remoto integral dificultava a separação entre trabalho e família, uma vez que os funcionários permaneciam em casa o tempo todo, expostos a interrupções e com os limites confusos entre as demandas profissionais e pessoais". A literatura ressalta que o trabalho remoto em período integral, apesar de seus benefícios potenciais, pode intensificar a interferência entre trabalho e família, uma vez que elimina os limites físicos entre esses domínios (Allen et al., 2015; Kelliher & Anderson, 2010). Essa perspectiva é apoiada por Allen et al. (2015), que argumentam que o excesso de trabalho remoto prejudica o equilíbrio entre as demandas profissionais e familiares. Entretanto, assevera-se que os trabalhos citados fazem referência ao período anterior a pandemia. A nova realidade proporcionada pelo modelo de trabalho híbrido, pode ter alterado essas relações.

O acesso aos colegas parece influenciar positivamente o capital social, de acordo com o Entrevistado 6: "Existe um motivo adicional, que ainda interagimos com pessoas externas à organização. A falta de contato presencial com elas dificulta o trabalho em equipe e formação

de vínculos." Considerando estudos bem anteriores ao período pandêmico, é conhecido o fato de que o contato entre colegas é essencial para desenvolver laços e ampliar redes de relacionamento, fundamentais para o capital social (Nahapiet & Ghoshal, 1998).

Essa informação foi corroborada pelo relato do Entrevistado 5 "O contato presencial facilita a interação espontânea entre os colegas, propiciando o compartilhamento de conhecimento e ajuda. O ambiente físico compartilhado cria mais oportunidades para a formação de laços sociais e colaboração". Na mesma linha, o Entrevistado 9 disse que sente falta do contato presencial com os colegas, pois as conversas informais contribuíam para a integração da equipe e colaboração. Isso indica que o acesso aos colegas influencia positivamente a formação de capital social. De acordo com Wang e Kaarst-Brown (2014), o capital social se desenvolve a partir da interação em ambientes compartilhados, proporcionando maior oportunidade para a troca de conhecimento e favores. Essa visão apoia a perspectiva de Wolf, Pescosolido e Druskat (2002) de que a proximidade física facilita a construção de relacionamentos e a formação de capital social entre os funcionários.

Outra relação identificada foi a de que, nessa nova perspectiva de trabalho híbrido, a faceta das NFT “Acesso aos colegas” possivelmente influencia positivamente o “Apoio social organizacional”. Exemplifica-se essa observação no relato de um dos gerentes executivos, o Entrevistado 1: "O funcionário de nível hierárquico inferior nunca entrará em contato direto com o diretor. Já com relação ao seu gestor imediato, poderá contatá-lo a qualquer momento”.

O Entrevistado 9 destacou que "O contato presencial facilita o acesso ao gestor para tirar dúvidas e obter direcionamento. Já no trabalho remoto, o acesso ao líder depende mais do uso proativo da tecnologia para interação". De forma similar, o Entrevistado 7 relatou que a distância dificulta o apoio emocional entre colegas: "Distância hierárquica. Não há com quem desabafar pessoalmente”. As observações dos gerentes ilustram o argumento apresentado por Hurst, Kammeyer-Mueller e Livingston (2012) sobre a importância da proximidade física na prestação de apoio socioemocional no ambiente de trabalho, ressaltando que o contato entre colegas desempenha um papel fundamental na formação de uma rede de apoio mútuo nas organizações (Chiaburu & Harrison, 2008). Além disso, estudos sugerem que o contato pessoal direto aumenta a disponibilidade de apoio social por parte dos gestores em comparação com o trabalho remoto (Fay & Kline, 2011b).

O gerenciamento de entregas também parece influenciar positivamente o apoio social organizacional, de acordo com o Entrevistado 4: "Novamente, não sinto estresse. Da mesma forma, o nosso diretor me demanda e eu apresento o resultado." Segundo o Entrevistado 5, a definição clara de escopo, prazos e entregas não afetou o apoio entre os membros das equipes

técnicas mesmo durante o trabalho remoto. Isso respalda a perspectiva de Griffin, Neal e Parker (2007) quanto ao papel das metas e responsabilidades na promoção da coordenação e na redução de conflitos interpessoais. A ênfase em resultados precisos e bem comunicados facilita a colaboração e o apoio mútuo, conforme indicado por Bakker et al. (2003).

O Entrevistado 2 relatou que durante a pandemia teve maior dificuldade para dar apoio e direcionar sua equipe recém-assumida devido às barreiras da distância. O retorno ao trabalho presencial melhorou sua capacidade de gerenciar e apoiar os liderados. De fato, estudos revelam que líderes remotos têm mais obstáculos para monitorar o trabalho da equipe e dar suporte quando necessário (Brunelle, 2013; Lautsch, Kossek & Eaton, 2009).

Por sua vez, o apoio social organizacional parece ter uma relação positiva com o engajamento no trabalho, conforme relatou o Entrevistado 2, o apoio dos colegas o motivou a continuar engajado: "O apoio que eu tinha dos meus colegas foi essencial para me manter engajado e produtivo durante o período do trabalho remoto". Essa observação exemplifica o conceito descrito por Macey e Schneider (2008) sobre como o apoio social no ambiente de trabalho resulta em percepções positivas que estimulam o engajamento dos funcionários. Pesquisas também demonstram uma correlação entre o apoio dos colegas e gestores e um maior nível de engajamento dos funcionários, como evidenciado por Schaufeli e Bakker (2004).

O conflito trabalho-família, por outro lado, parece ter uma relação negativa com o engajamento no trabalho, de acordo com o Entrevistado 1: "Minha esposa sofreu pelo seguinte motivo: as demandas por reuniões que ela possui são intermináveis e muito frequentes. Portanto, a demanda não cessava". Assim como o Entrevistado 1, o Entrevistado 10 relatou que a dificuldade de equilibrar trabalho e família durante a pandemia foi desafiadora e afetou seu engajamento: "Precisei trabalhar até mais tarde, o que foi difícil com as crianças em casa. Isso reduziu meu engajamento no trabalho".

No mesmo compasso, o Entrevistado 3 relatou que no início da pandemia era difícil separar trabalho e família, gerando sobrecarga e exaustão. Os relatos dos gerentes são corroborados pela literatura da área. A interferência do trabalho na vida familiar, como apontado por Halbesleben et al. (2009), tem um impacto negativo no envolvimento dos funcionários com suas tarefas. Isso se alinha à perspectiva de Allen, Golden e Shockley (2015) de que a interferência do trabalho na família resulta em estresse e esgotamento, o que, por sua vez, leva a uma diminuição no engajamento dos funcionários com suas funções. Essa visão respalda as conclusões de Allen, Herst, Bruck e Sutton (2000) sobre como o conflito entre trabalho e família pode causar exaustão e reduzir o engajamento dos funcionários.

A identificação organizacional parece ter uma relação positiva com o engajamento no trabalho. Segundo o Entrevistado 9, poder contribuir para uma instituição reconhecida como a FGV gera orgulho e engajamento: "Orgulho-me muito de integrar a Fundação Getulio Vargas. Isso aumenta meu engajamento no trabalho". O Entrevistado 5 também relatou que a identificação dos funcionários com a organização é reforçada por um ambiente físico agradável e iniciativas para sua melhoria, aumentando o engajamento. Quando os funcionários se identificam com a organização, sua dedicação ao trabalho tende a aumentar, conforme destacado por Carmona et al. (2006). Esse conceito reflete a descrição de Lee, Park e Koo (2015) sobre como a identificação com a organização contribui para o engajamento afetivo no trabalho. De fato, pesquisas apontam que os funcionários que se identificam com a organização e seus valores geralmente demonstram atitudes e comportamentos mais positivos em relação ao trabalho, incluindo um maior nível de engajamento (Carmon et al., 2010; Kreiner & Ashforth, 2004).

O senso de pertencimento também influencia positivamente o engajamento no trabalho, de acordo com o Entrevistado 5: "Nunca percebi tal senso de pertencimento. Na verdade, as pessoas sentem orgulho de informar que trabalham na FGV, porém têm ciência de que não pertencem à instituição". Já o Entrevistado 7 observou que a flexibilidade excessiva na volta ao trabalho presencial pode gerar descompromisso: "Realmente, este momento talvez seja oportuno para reflexão. O que fazer quanto a essa percepção das pessoas?[5]“

Conforme relatado pelo Entrevistado 2, os gestores podem promover o senso de pertencimento dos liderados por meio de feedback, reconhecimento, preocupação com o bem-estar, entre outras formas de apoio, resultando em maior engajamento. De acordo com a literatura, a sensação de pertencimento a um grupo de trabalho está associada a comportamentos positivos, como engajamento e comprometimento organizacional (Carmon et al., 2010; Kreiner & Ashforth, 2004). Esse entendimento respalda a perspectiva de Ashforth, Harrison e Corley (2008) sobre como o senso de pertencimento a um grupo social desejado motiva um maior comprometimento e engajamento na organização. Dessa forma, o pertencimento pode ser um fator contribuinte para a melhoria do engajamento dos funcionários, como sugerido pela teoria da equidade (Tyler, 1999; Tyler & Blader, 2003).

A satisfação com o ambiente físico parece influenciar positivamente a identificação organizacional, conforme relato do Entrevistado 6: "Observo todos numa posição muito melhor, num lugar bastante agradável e bonito. Eu mesmo compareço com frequência. Por qual

[5] O entrevistado se refere ao sentimento de que alguns funcionários passam a ter em relação ao tempo formal de dedicação a empresa. De que agora esse tempo “pertence” a eles e não a empresa.

motivo? Muito pelo fato de possuir apartamento nas proximidades, compareço três vezes ao dia, pratico exercícios físicos. Portanto, trabalho praticamente sempre aqui." Ambientes agradáveis e bem cuidados transmitem uma imagem positiva da organização (Lee, 2016). Associam-se a essa percepção as conclusões de Bergami e Bagozzi (2000) ao apontar que a satisfação com o ambiente impacta a identificação organizacional.

O Entrevistado 7 citou que a redução do espaço físico após a pandemia gerou insatisfação pela falta de privacidade e concentração, o que pode enfraquecer o vínculo com a organização. Pesquisas corroboram que os funcionários que estão satisfeitos com o local de trabalho tendem a ter maior identificação e comprometimento com a organização (Carnevale & Hatak, 2020; Scheiberg, 1990).

Sobre o ambiente físico, o Entrevistado 5 relatou já ter um ambiente adequado em casa antes da pandemia: "Observo todos numa posição muito melhor, num lugar bastante agradável e bonito. Eu mesmo compareço com frequência. Por qual motivo? Muito pelo fato de possuir apartamento nas proximidades, compareço três vezes ao dia, pratico exercícios físicos. Portanto, trabalho praticamente sempre aqui." Já o Entrevistado 7 destacou que, no escritório, alguns recursos são proporcionados: " No meu caso, é mais simples. Dispomos de café, água potável, boa iluminação, internet rápida." De forma geral, os gerentes apresentaram relatos de que a infraestrutura do ambiente físico residencial nem sempre é equivalente à do ambiente corporativo. Para alguns é superior, e para outros inferior.

A satisfação com o ambiente físico também influencia positivamente o engajamento no trabalho, de acordo com o Entrevistado 4: " Sem dúvida alguma, para mim está muito melhor agora, muito melhor. Principalmente pelo que conversamos anteriormente: antes era muito segmentado, não se via as pessoas, eram aqueles grupos isolados – aqui o financeiro, ali não sei o quê, acolá a área de contratos –, ficava todo mundo oculto um do outro." Estudos comprovam que espaços bem projetados incentivam maior produtividade (Haynes, 2007).

Conforme relatado pelo Entrevistado 5, melhorias no ambiente físico da empresa, como a reforma realizada durante a pandemia, tornam o local mais agradável e colaboram para aumentar o engajamento dos funcionários. De fato, estudos revelam que funcionários mais satisfeitos com o ambiente e instalações físicas da organização apresentam atitudes e comportamentos mais positivos, incluindo maior engajamento (Carnevale & Hatak, 2020; Scheiberg, 1990).

Além disso, a satisfação com o ambiente físico influencia positivamente o senso de pertencimento, conforme relatado pelo Entrevistado 4: "Consequentemente, para mim o trabalho remoto melhorou pelo seguinte motivo: ocorreu maior integração entre os funcionários

e entre os departamentos internos, que passaram a dialogar mais, comunicar-se mais, tornando-se mais interdependentes e proativos." Segundo o Entrevistado 2, ter um ambiente físico adequado e confortável contribui para que os funcionários se sintam valorizados e satisfeitos, fortalecendo seu senso de pertencimento. De acordo com Scheiberg (1990), a satisfação com o espaço físico está relacionada a um maior sentido de pertencimento à organização. Nesse mesmo compasso, Kim e De Dear (2013) apontam que ambientes de trabalho bem planejados reforçam o sentimento de fazer parte de um grupo.

Os níveis de ruído parecem influenciar negativamente a satisfação com o ambiente, de acordo com o Entrevistado 4: "Evidentemente, de certa forma essa questão do ruído afeta um pouco mais, não é mesmo? Porque alguém fala ao telefone ali, outra conversa aqui. Eu, por exemplo, permaneço em ambiente aberto, apreciando esse formato, gosto que as pessoas me ouçam, estejam cientes do que ocorre, poderão auxiliar, apoiar etc." O Entrevistado 2 mencionou que desde o retorno ao trabalho presencial, tem dificuldade de concentração no escritório devido ao aumento de ruídos, o que afeta seu engajamento nas atividades. Estudos indicam que o excesso de barulho prejudica a concentração e causa insatisfação (Sundstrom et al., 1994). O Entrevistado 2 relatou que o excesso de ruído no escritório, com várias pessoas em reuniões simultâneas, é um problema que dificulta a concentração e satisfação com o ambiente. De fato, níveis excessivos de ruído são associados à insatisfação dos ocupantes com espaços de trabalho compartilhados (Kim & De Dear, 2013).

Um fator similar, que de certa forma também é influenciado pelos níveis de ruído é a percepção de privacidade. O tema surgiu em diversos trechos das entrevistas com os gerentes. Por exemplo, o Entrevistado 10 apontou que que a mudança no ambiente físico do escritório precipitada pela pandemia, não mudou muito a sua percepção a respeito: “Possuo meu próprio gabinete, que posso fechar para obter certa tranquilidade. Porém, há muito ruído de pessoas conversando, não apenas diálogos, mas também conversas paralelas, às quais não estávamos mais habituados. Anteriormente, essas conversas informais ocorriam na hora do café, mas atualmente as pessoas nem saem mais para fazer essa pausa.”

Na mesma linha, o Entrevistado 9 relata que sente uma redução na privacidade no ambiente de trabalho da empresa: "Não disponho mais de sala exclusiva. Situo-me perto de minha equipe, ligeiramente separado. Sou uma pessoa comunicativa. Ao realizar videoconferências e reuniões importantes com clientes, devo ter alguns cuidados ao falar, por me encontrar em ambiente completamente aberto, diferentemente de quando desfrutava de sala fechada." Esses relatos corroboram estudos recentes que destacam a privacidade como um fator-chave na experiência de trabalho remoto e híbrido. Pesquisas indicam que ambientes barulhentos e a falta de espaço

privado para concentrar-se prejudicam a produtividade e causam insatisfação no ambiente de trabalho (SHRM, 2020). Ainda, em estudo recente, Kim et al. (2022) indicaram a necessidade em adaptar os espaços físicos, com salas privativas e isolamento acústico, para garantir mais privacidade e melhor desempenho dos profissionais.

A ergonomia influencia positivamente a satisfação com o ambiente, conforme destacado pelo Entrevistado 4: "Penso que a questão ergonômica é essencial. O funcionário possui cadeira confortável, passa o dia sentado, dispõe de monitor, computador, estação de trabalho e espaço amplo para documentos etc. Creio que a ergonomia adequada propicia ambiente de trabalho agradável." O Entrevistado 10 relatou que a adequação ergonômica do espaço de trabalho em casa melhorou sua satisfação durante a pandemia: " Adquiri cadeira ergonômica e mesa. Consequentemente, não enfrentei grandes problemas ou traumas". A ergonomia adequada melhora o bem-estar e conforto dos funcionários (Amick III, Menéndez, Bazzani, Robertson, De Rango, Rooney & Moore, 2012).

A iluminação adequada também influencia positivamente a satisfação com o ambiente, de acordo com o Entrevistado 4: "A questão da iluminação também é relevante. O ambiente que usufruímos anteriormente era fechado, não sei se recorda." A iluminação correta é crucial para um ambiente visualmente confortável (Kent, Altomonte & Wilson, 2015).

Por fim, a temperatura adequada também influencia positivamente a satisfação com o ambiente, de acordo com o Entrevistado 4: " A temperatura é muito relativa, cada pessoa possui uma temperatura de equilíbrio. Logo, é difícil de controlar. Certo dia está quente para alguém e, no outro, a pessoa sente muito frio." O controle da temperatura é crucial para a percepção de bem-estar no ambiente de trabalho (Lan, Lian & Pan, 2010).

A satisfação com o ambiente físico também parece influenciar positivamente o capital social, conforme o relato do Entrevistado 6: "Visualizo que a reforma foi benéfica. A meu ver, a questão não é a reforma em si. O ponto é: por que ainda não está sendo devidamente aproveitada? O que permanece subutilizado?" Espaços colaborativos facilitam a interação e contribuem para desenvolver redes de relacionamento (Hua et al., 2010).

A literatura apresentada em conjunção a análise das entrevistas com os gerentes executivos, identificou a relação entre as variáveis inicialmente propostas (as facetas das novas formas de trabalho, os fatores do ambiente físico e o engajamento no trabalho) com variáveis presentes na literatura como o capital social, o conflito trabalho-família, o apoio social organizacional, a identificação organizacional, a satisfação no ambiente de trabalho e o senso de pertencimento. Essas novas variáveis se mostraram relevantes para capturar mais amplamente a experiência dos trabalhadores com as novas formas de trabalho no contexto estudado (modelo híbrido).

5.1.2. Definição de Categorias Temáticas Iniciais

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 10 gerentes executivos da FGV, os quais vivenciaram a transição abrupta para o trabalho remoto durante a pandemia e, mais recentemente, a adoção de modelos híbridos de trabalho. As entrevistas tiveram duração média de 51 minutos. A técnica de coleta utilizada nessa fase foi a de entrevistas semiestruturadas, seguindo a definição de Boni e Quaresma (2005, p.75): "As entrevistas semiestruturadas combinam perguntas abertas e fechadas, onde o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto". Assim, as entrevistas partiram de um roteiro prévio, porém com flexibilidade para explorar temas emergentes.

Nas entrevistas semiestruturadas, existe um roteiro prévio com os temas a serem explorados, porém há flexibilidade na condução da entrevista, permitindo ao entrevistador fazer perguntas adicionais e ao entrevistado, discorrer livremente sobre assuntos relacionados (Fraser e Gondim, 2004). Conforme explica Roesch (2013, p.159), nesse tipo de entrevista "utilizam-se questões abertas, que permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva do participante da entrevista".

Um exemplo do corpus da entrevista demonstra a o argumento apresentado por Roesch (2013). No seguinte diálogo entre o entrevistador e o Entrevistado 1, a partir de uma resposta, o entrevistador formulou uma pergunta espontânea que não estava no roteiro: "Você volta com essa mesma percepção agora? Ou você acha que adquiriu um modelo de avaliação à distância, mesmo sem a pessoa estar na sua frente?" Em seguida, o Entrevistado 1 respondeu: "Muda totalmente o modelo de avaliação. Eu acho que a presença física, você olhar o funcionário trabalhando, lhe passa um reforço nessa percepção de engajamento".

O conteúdo das entrevistas foi integralmente transcrito e analisado por meio de análise temática no software NVivo (usado apenas na análise preliminar). Inicialmente, foram definidas categorias alinhadas ao referencial teórico sobre os fatores físicos do ambiente de trabalho, facetas das novas formas de trabalho e engajamento. A análise temática do conteúdo das entrevistas foi realizada para identificar os principais temas, conceitos e relações que emergiram na fala dos participantes.

Essa abordagem alinha-se a uma pesquisa qualitativa com processo indutivo, em que se parte dos dados para desenvolver compreensões teóricas. Por meio da codificação indutiva, foram inicialmente definidas categorias com base no referencial teórico sobre os fatores físicos do ambiente, facetas das novas formas de trabalho e engajamento. Em seguida, durante a

análise, outros temas e códigos emergiram de forma indutiva a partir dos padrões observados nos dados. Alguns exemplos de categorias surgidas nessa etapa indutiva são: conflito trabalho-família, capital social, identificação organizacional e senso de pertencimento.

A categorização por temas e a quantificação de suas frequências permitiram sintetizar os principais conceitos salientes no discurso dos participantes. As relações entre os temas também revelaram possíveis vínculos teóricos a serem investigados quantitativamente. Portanto, a análise temática de caráter indutivo foi crucial para elevar os dados brutos das entrevistas a um nível teórico mais abstrato, gerando construções conceituais ancoradas empiricamente sobre o fenômeno estudado. Isso expandiu e refinou o modelo conceitual inicial da pesquisa.

Durante a codificação, além dos construtos inicialmente analisados, emergiram novos temas e construtos relevantes (esses, presentes na literatura) no discurso dos entrevistados. A partir desses achados, foi possível propor um modelo para analisar o engajamento dos colaboradores corporativos na nova realidade híbrida adotada na FGV. As categorias finais são apresentadas na Tabela 18 com suas definições constitutivas, frequências e exemplos ilustrativos.

Tabela 18 - Categorias Temáticas Finais

Exemplos	Frequência	Definição	Categoria
"Comprei cadeira e monitor adequados..." "Tive que adaptar a sala..." "Agora, em casa eu tenho a sorte de ter uma estruturazinha lá, um escritório, etc., então eu não senti nenhum impacto na minha atividade, eu só tive que mudar um pouco a forma de trabalhar" "Não sinto diferença na temperatura em casa ou no escritório" As pessoas falando atrapalham..." "Eu tenho a minha salinha, eu fecho e dá uma certa paz"	86	Condições físicas do ambiente para realizar o trabalho	Conforto físico no ambiente de trabalho
"Mas o fato de isso estar disponível e ser de fácil acesso, para mim isso colaborou muito com a produtividade nesse período e colabora até hoje"	35	Possibilidade de trabalhar dentro ou tora do escritório, em horas diversas	Trabalho independente de tempo e local
"Você perde aquela conversa no corredor. E não tem a percepção daquela pessoa que você conversa, sabe?"	25	Capacidade de interagir com colegas e gestores	Acesso aos Colegas
"Agora controlo meu tempo..."	22	Liberdade para gerenciar tarefas	Gerenciamento de Entregas

Exemplos	Frequência	Definição	Categoria
"O Zoom e o Teams aperfeiçoaram. Em projetos que a gente tinha, o OneDrive e o SharePoint funcionaram completamente..."	28	Acesso às informações e recursos tecnológicos necessários para desempenhar funções de trabalho	Acesso à Informação
"O trabalho remoto permitiu que eu organizasse melhor meu tempo entre trabalho e família, o que reduziu o conflito entre essas duas áreas"	22	Capacidade de equilibrar e integrar demandas do trabalho e da vida pessoal	Flexibilidade entre vida Pessoal e Profissional
"Ficou difícil conciliar trabalho e cuidar das crianças"	21	Incompatibilidade entre as demandas do trabalho e da família, gerando sobrecarga.	Conflito trabalho-família
"Meu chefe foi muito presente..."	19	Apoio de colegas e gestores	Apoio social organizacional
Sinto falta das conversas informais..."	14	Interações e colaboração.	Capital social
"Os eventos integram os valores..."	11	Internalização dos valores organizacionais.	Identificação Organizacional
"Não conheço mais ninguém..."	9	Sentir-se parte do grupo e organização	Senso de Pertencimento
"Conseguimos promover, ainda que tímidos, mas pequenos aumentos de salário para pessoas que estavam há muito tempo"	19	Bem-estar dos colaboradores advindo de fatores como: relacionamento com colegas e gestores, oportunidades de crescimento, políticas organizacionais e características físicas do local de trabalho.	Satisfação no Ambiente de Trabalho
"Estou motivado com os projetos..."	17	Energia e envolvimento com o trabalho	Engajamento no Trabalho

Fonte: Elaborado pelo Autor (2023)

As frequências apresentadas na Tabela 18 referem-se à quantidade de vezes que cada código ou categoria apareceu no conteúdo das entrevistas analisadas. Em outras palavras, indicam quantas vezes determinado tema ou conceito emergiu na fala dos participantes. Por exemplo, a categoria "Trabalho remoto" apresenta frequência de 35. Isso significa que houve 35 menções ou fragmentos codificados relacionados a aspectos do trabalho remoto ao longo do conjunto de entrevistas analisadas.

Já a categoria "Apoio Social Organizacional" surgiu 19 vezes durante as entrevistas. Ou seja, foram identificados 19 trechos no discurso dos entrevistados que remetiam à percepção de apoio recebido de colegas e gestores. A análise das frequências permite avaliar a predominância e relevância relativa dos diversos temas e conceitos que emergiram nas entrevistas. Categorias de alta frequência estão mais salientes no material e, portanto, provavelmente são mais significativas para os participantes.

Verificou-se forte inter-relação entre os temas e categorias na fala dos entrevistados. As análises de coocorrência revelaram as seguintes relações principais: (i)Trabalho remoto associado à autonomia e conflito trabalho-família, (ii) Apoio social organizacional conectado à pertencimento e engajamento, (iii) Identificação organizacional relacionada ao pertencimento, (iv) Conforto físico ligado à satisfação com o ambiente e (v) Satisfação com o ambiente associada ao engajamento.

A análise temática foi adotada nesta pesquisa qualitativa por ser a abordagem mais adequada considerando o objetivo de expandir o modelo conceitual sobre os antecedentes situacionais do engajamento no trabalho. A análise temática segue um processo indutivo de codificação dos dados em temas ou categorias de significado (Clarke & Braun, 2017). Diferente da análise de conteúdo tradicional, o foco não é a descrição objetiva das características manifestas nos textos, e sim a interpretação e teorização subjacentes aos padrões nos dados (Vaismoradi, Jones, Turunen & Snelgrove, 2016). Por meio da codificação indutiva, novas categorias e relações emergem para além das definições prévias.

Dessa forma é possível expandir o modelo conceitual testado por Duque et al. (2020) com novos temas, códigos e conexões identificados nas entrevistas. Conforme apresentado nos resultados, construtos como capital social, identidade organizacional e senso de pertencimento emergiram durante a codificação, ampliando o escopo de análise. Além disso, são apresentados dois livros de códigos. O primeiro com as categorias pré-definidas e outro com os temas indutivos, o que permitiu demonstrar transparentemente como a análise temática expandiu a compreensão teórica inicial por meio dos próprios dados. As tabelas com os livros de códigos estão expostas no Apêndice B.

Na seção seguinte, apresenta-se o desenvolvimento das hipóteses e do modelo estrutural a ser testado. As relações propostas serão apresentadas em hipóteses e serão testadas por meio de modelagem de equações estruturais a partir de dados coletados em survey aplicada em uma amostra de colaboradores corporativos de quatro unidades da FGV.

5.1.3. Desenvolvimento de Hipóteses e do Modelo Conceitual

Esta seção apresenta as hipóteses testadas no modelo estrutural proposto pelo presente estudo. Cada hipótese é devidamente fundamentada com base na literatura relevante dos construtos emergentes na análise da fase quantitativa e também sobre as novas formas de trabalho, os fatores do ambiente físico (que juntos formam o construto “Conforto no Ambiente Físico”), e o engajamento no trabalho.

O artigo de Duque et al. (2020) analisou a relação entre os fatores do ambiente físico de trabalho, as facetas que compõem as novas formas de trabalho e o engajamento dos colaboradores. A pesquisa foi realizada no contexto da Fundação Getulio Vargas (FGV). No estudo, a organização havia reformulado recentemente as instalações físicas de duas unidades para melhorar a qualidade ambiental e, em paralelo, estimulou a implementação das facetas das novas formas de trabalho entre seus colaboradores. A partir de uma coleta dados de 86 funcionários, os dados foram analisados por modelagem de equações estruturais e indicaram uma relação positiva e significativa estatisticamente entre os fatores físicos do ambiente e o engajamento no trabalho, mediada por cinco facetas das novas formas de trabalho: Gerenciamento de Entregas, Acesso ao Conhecimento Organizacional, Trabalho Independente de Tempo e Local, Flexibilidade nas Relações de Trabalho e Local de Trabalho Livremente Acessível. As novas formas de trabalho também apresentaram impacto direto sobre o engajamento. Os autores concluíram que alterações somente no ambiente físico ou implementação isoladas de práticas de novas formas de trabalho tendem a gerar benefícios limitados. O estudo destaca a interrelação entre condições ambientais de trabalho e práticas gerenciais avançadas para incrementar a motivação e produtividade dos colaboradores.

A presente pesquisa partiu da premissa do trabalho de Duque et al. (2020) e com base na revisão da literatura e nas descobertas obtidas na análise das entrevistas com os gerentes executivos, foi possível especificar as relações teóricas entre os construtos do estudo de 2020 e novas variáveis que demonstraram a possibilidade em estarem relacionadas. A partir da análise das entrevistas com os gerentes executivos, foram pesquisados os seguintes construtos a partir de sua base na literatura: capital social, apoio social organizacional, conflito trabalho-família, identificação organizacional, senso de pertencimento e satisfação no ambiente de trabalho.

Com a transição do modelo de trabalho predominantemente presencial para um formato híbrido, impulsionada pela pandemia de COVID-19, o acesso à informação organizacional se tornou um fator de extrema importância em várias dimensões do trabalho. Esta mudança no cenário laboral destacou a relevância crucial do acesso à informação, que abrange sistemas, ferramentas e conhecimentos disponíveis para os colaboradores. Em ambientes altamente virtualizados, essa faceta crítica ganha destaque, influenciando profundamente a maneira como as equipes desempenham suas atividades e, em particular, o gerenciamento de entregas.

As entrevistas realizadas revelaram uma adaptação significativa no uso de tecnologias colaborativas e sublinharam a necessidade premente de compartilhamento de informações à distância, especialmente durante o período de pandemia. Por exemplo, o Entrevistado 5 ilustrou essa dinâmica ao afirmar que "Para todas as pessoas de perfil técnico, eu possuía acesso

imediato, seja por WhatsApp, telefone, Teams ou Zoom." Essa afirmação do Entrevistado 5 serve como evidência concreta de que o acesso à informação não só é viável, mas também é um facilitador essencial para a comunicação e colaboração virtual entre colegas de equipe.

No contexto do trabalho híbrido, a disponibilidade eficaz de informações organizacionais desempenha um papel fundamental no aprimoramento do gerenciamento de entregas. Reflete a compreensão de que o acesso oportuno e eficaz à informação contribui significativamente para a eficiência e eficácia do processo de entrega de projetos e tarefas. Essa faceta das NFT relaciona-se com outras dimensões das novas configurações laborais. O acesso à informação viabiliza e potencializa o acesso virtual aos colegas, por prover os meios de comunicação e colaboração a distância, essenciais quando o trabalho face a face é inviável (Maruyama & Tietze, 2012). As plataformas corporativas de mensagens, videoconferências e compartilhamento de documentos são a infraestrutura para a interação social remota.

O acesso às informações necessárias também aprimora o gerenciamento de entregas, dando autonomia e subsídios para o colaborador organizar e controlar seus fluxos de trabalho (Peters et al., 2016). Sistemas de gestão de projetos e bases de conhecimento organizam o trabalho e fornecem inputs para as tarefas. Já o trabalho independente de tempo e local depende crucialmente de ferramentas de colaboração virtual e acesso remoto aos sistemas corporativos. Com base nessas observações e nas tendências evidenciadas na literatura atual, como mencionado em um estudo recente de Kane, Nanda, Philips e Copulsky (2022) sobre as mudanças no ambiente de trabalho pós-pandêmico, são propostas as cinco primeiras hipóteses a serem testadas, quais são:

H1: O Acesso à Informação Organizacional influencia positivamente o Gerenciamento de Entregas.

H2: O Acesso à Informação Organizacional influencia positivamente o Apoio Social Organizacional.

H3: O Acesso à Informação Organizacional influencia positivamente o Acesso aos Colegas.

H4: O Acesso à Informação Organizacional influencia positivamente o Trabalho Independente do Tempo e do Local.

H5: O Acesso à Informação Organizacional influencia positivamente a Flexibilidade nas Relações de Trabalho.

A flexibilidade promovida pelas novas formas de trabalho, envolvendo horários elásticos e capacidade de escolher onde e quando trabalhar, tem potencial para beneficiar o equilíbrio entre as demandas profissionais e familiares. Porém, pesquisas também indicam que a flexibilidade sobre horários e locais, se bem utilizada, permite ajustes para harmonizar trabalho e família, reduzindo o conflito (Allen et al., 2013; Gajendran & Harrison, 2007). Portanto, é razoável supor que a flexibilidade nas relações de trabalho reduz o conflito trabalho-família e assim propõe-se a seguinte hipótese a ser testada:

H6: A Flexibilidade nas Relações de Trabalho reduz o Conflito Trabalho-família.

Aa fronteira mais tênue entre trabalho e lar também gera circunstâncias singulares de conflito, que precisam ser adequadamente gerenciadas (Chung et al., 2021). O trabalho remoto em tempo integral durante a pandemia, por exemplo, levou a jornadas extensas, dificuldade em desconectar-se e constantes interrupções domésticas, exacerbando o conflito (Rudolph et al., 2022).

Já o impacto do trabalho independente do tempo e local depende do grau de flexibilidade e autonomia conferido pela organização. Quando o trabalho remoto é imposto e normatizado rígida e formalmente, o conflito trabalho-família tende a aumentar. Porém, locais e horários escolhidos livremente pelo próprio funcionário predizem menor conflito e maior satisfação com o equilíbrio (Allen et al., 2013).

H7: O Trabalho independente do tempo e local aumenta o Conflito Trabalho-família.

A maior conectividade proporcionada pelas tecnologias digitais facilita a construção de redes de relacionamentos nas organizações e beneficiando o aumento do capital social (Sonnentag, 2017). A criação de comunidades internas online integra os colaboradores dispersos. Além disso, a comunicação remota frequente sinaliza valorização e cuidado da organização, melhorando a percepção de apoio social (Maruyama & Tietze, 2012). Por essa razão, em períodos de isolamento físico, gestores devem estar atentos às necessidades dos liderados e prover feedback contínuo (Grover, Teo, Pick & Roche, 2017).

Argumenta-se, portanto, que o acesso virtual aos colegas e o trabalho remoto independente de tempo e local podem influenciar positivamente o capital social. Sendo assim, duas hipóteses são propostas:

H8: O Trabalho independente do tempo e local influencia positivamente o Capital Social.

H9: O Acesso aos Colegas influencia positivamente o Capital Social.

Ao satisfazer necessidades de autonomia, o gerenciamento autônomo de entregas tende a aumentar o apoio organizacional percebido (Gajendran, Harrison, & Delaney-Klinger, 2015). Porém, as relações virtualizadas podem reduzir o apoio dos gestores, exigindo esforços para provê-lo remotamente. Um gerenciamento estratégico, alinhado às necessidades dos colaboradores, potencializa os ganhos do trabalho flexível e remoto. A partir da argumentação exposta, propõe-se o teste das seguintes hipóteses:

H10: O Acesso aos Colegas influencia positivamente o Apoio Social Organizacional.

H11: O Gerenciamento de Entregas influencia positivamente o Apoio Social Organizacional.

O gerenciamento autônomo de entregas, ao satisfazer necessidades de autonomia e competência, pode aumentar o senso de pertencimento à organização (Bailey et al., 2019). Portanto, é razoável supor que o gerenciamento de entregas influencia positivamente o senso de pertencimento, o que permite a proposição da seguinte hipótese:

H12: O Gerenciamento de Entregas influencia positivamente o Senso de Pertencimento.

Além disso, perceber apoio organizacional por meio de relações positivas com gestores e colegas fortalece a identificação com a empresa (Edwards & Peccei, 2007). Assim, o apoio social organizacional possivelmente influencia positivamente a identificação organizacional.

H13: O apoio social organizacional influencia positivamente a Identificação Organizacional.

O capital social impacta positivamente o engajamento ao proporcionar acesso a recursos e facilitar a colaboração (Firfiray & Mayo, 2017). Assim, é plausível que o capital social influencie positivamente o engajamento no trabalho. Para que se teste empiricamente a argumentação, a seguinte hipótese é proposta:

H14: O Capital Social influencia positivamente o Engajamento no Trabalho.

Especificamente, o trabalho remoto em tempo integral durante a pandemia suscitou dificuldades como longas jornadas laboriosas, interrupções familiares e enfraquecimento de limites que anteriormente separavam os papéis profissionais e pessoais. Já os modelos híbridos provocam seus próprios desafios, como a necessidade de alternar com frequência entre a concentração individual em casa e a colaboração no escritório (Waizenegger et al., 2020).

A falta de equilíbrio e conflito excessivo entre demandas laborais e pessoais são prejudiciais ao bem-estar e motivação dos funcionários. Pesquisas indicam que o conflito trabalho-família se relaciona negativamente à satisfação no trabalho e engajamento organizacional (Amstad et al., 2011; Beham et al., 2012; Caesens et al., 2021). Assim, é plausível supor que o conflito trabalho-família tem um efeito negativo sobre o engajamento no trabalho. Esse efeito negativo sobre o engajamento é corroborado pelos relatos dos entrevistados, que destacaram a sobrecarga e dificuldade em harmonizar os domínios durante os períodos de trabalho integralmente remoto.

H15: O conflito trabalho-família tem relação negativa com o engajamento no trabalho.

A identificação organizacional, por sua vez, relaciona-se positivamente ao engajamento no trabalho (Swartz et al., 2020). Também tende a ampliar o senso de pertencimento, outro preditor do engajamento (Malik et al., 2021). Portanto, é razoável supor efeitos positivos da identificação sobre o engajamento e senso de pertencimento.

H16: A identificação organizacional influencia positivamente o engajamento no trabalho.

H17: A identificação organizacional influencia positivamente o Senso de Pertencimento

O senso de pertencimento refere-se ao quanto os funcionários se sentem integrados à organização, aceitos e importantes para o grupo (Malik et al., 2021). Quando os colaboradores desenvolvem um senso de pertencimento, eles tendem a se identificar com os valores e objetivos organizacionais, desejando contribuir ativamente para o sucesso da empresa (van Wijk et al., 2021). Pesquisas indicam que o senso de pertencimento se relaciona positivamente a comportamentos de engajamento no local de trabalho, como desempenho extra-papel, iniciativa pessoal e comportamentos pró-sociais (Den Hartog & Belschak, 2012; Malik et al., 2021).

Especificamente, Malik et al. (2021) encontraram em um estudo com 412 funcionários que o senso de pertencimento predizia significativamente o engajamento no trabalho, mesmo quando fatores como satisfação e identificação organizacional eram controlados. Os autores argumentam que ao proporcionar um senso de conexão e significado, o pertencimento gera um desejo intrínseco de se dedicar ao trabalho. Portanto, quanto mais os colaboradores sentem que fazem parte da organização, mais eles tendem a se engajar com entusiasmo em seu trabalho.

Outras pesquisas corroboram essa relação positiva entre senso de pertencimento e engajamento. Por exemplo, Den Hartog e Belschak (2012) constataram que trabalhadores que se sentiam integrados e valorizados se envolviam mais em comportamentos que beneficiam a organização e extrapolam demandas formais. Já van Wijk et al. (2021) descobriram que o pertencimento mediava parcialmente o efeito de práticas de trabalho em equipe sobre o engajamento dos funcionários. Em face da argumentação apresentada, é proposta a seguinte hipótese:

H18: O senso de pertencimento influencia positivamente o engajamento no trabalho

Nas entrevistas, emergiu como tema importante o senso de conexão com a organização. Houve também menções de que a melhora na estrutura física do trabalho em casa influenciou positivamente o trabalho durante a pandemia. Isso sugere um impacto da satisfação com o ambiente no engajamento. Também foi mencionado o desconforto ao voltar para o escritório com espaço reduzido, indicando novamente uma possível relação entre satisfação com o ambiente e engajamento (Carlopio, 2010).

A satisfação com o ambiente físico pode mediar a relação entre os fatores físicos (ergonomia, ruído, temperatura etc.) e o engajamento, conforme proposto com base na literatura. Ela representaria o impacto afetivo desses fatores (Vischer, 2007). O conforto físico e funcionalidade do espaço influenciam o capital social, por facilitar ou dificultar interações sociais valiosas entre os colaboradores (Hua et al., 2011).

A identificação dos colaboradores com os espaços e artefatos físicos da organização desempenha um papel fundamental na formação da identidade organizacional (Wasserman & Frenkel, 2011). Isso ocorre porque o ambiente de trabalho, incluindo a disposição dos escritórios, a decoração e a qualidade das instalações, influencia diretamente a percepção que os funcionários têm da empresa.

Além disso, o senso de pertencimento dos colaboradores à organização está intrinsecamente ligado à vivência compartilhada do espaço físico e à presença social no ambiente de trabalho (Haythornthwaite, 2000). Quando os funcionários se sentem parte integrante desse espaço e têm interações sociais positivas com seus colegas, o senso de pertencimento é fortalecido, o que contribui para um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

A satisfação com o ambiente físico, conforme avaliada subjetivamente pelos funcionários em relação às características físicas do local de trabalho, desempenha um papel crucial nesse contexto (Vischer, 2007). Funcionários que estão satisfeitos com seu ambiente de trabalho tendem a ser mais engajados e comprometidos com a organização. Pesquisas sugerem que essa satisfação está relacionada a importantes atitudes e comportamentos dos colaboradores, como o comprometimento organizacional e a intenção de permanecer na empresa (Carlopio, 2010).

Portanto, a relação entre a identificação com os espaços e artefatos físicos da organização, o senso de pertencimento, a satisfação com o ambiente físico e os comportamentos dos colaboradores destaca a importância de criar um ambiente de trabalho que promova a conexão dos funcionários com a organização, incentivando assim o comprometimento e a permanência dos mesmos na empresa. Em face dos argumentos, apresentam-se mais três hipóteses a serem testadas:

H19: A satisfação no ambiente de trabalho influencia positivamente a identificação organizacional.

H20: A satisfação no ambiente de trabalho influencia positivamente o engajamento no trabalho.

H21: A satisfação no ambiente de trabalho influencia positivamente o senso de pertencimento.

A fase qualitativa inicialmente considerou os "fatores do ambiente físico do trabalho" como elementos objetivos do ambiente laboral, incluindo espaço físico, layout, mobiliário, equipamentos e recursos materiais. Entretanto, conforme foi realizada a análise temática das dez entrevistas com os gerentes executivos, percebeu-se a importância de incorporar também a dimensão vivencial e subjetiva do ambiente.

Expressões como “a gente criou um ambiente melhor aqui dentro de casa” (Entrevistado 1) e menções ao desconforto no retorno ao ambiente físico do escritório após um longo período trabalhando remotamente indicaram que a percepção de conforto e bem-estar desempenha um papel central na experiência dos colaboradores em diferentes configurações do trabalho. Assim, optou-se por uma denominação mais abrangente: "conforto no ambiente físico". Conforme argumenta Vischer (2007, p. 175), considerar simultaneamente as “condições ambientais objetivas” e as “respostas humanas subjetivas” é fundamental para compreender os efeitos do ambiente construído.

Além de fatores tangíveis como layout, mobiliário, temperatura e recursos, a avaliação subjetiva desses elementos compõe a satisfação dos funcionários com o local de trabalho. Um conceito que emerge nesse contexto é *affordance*, referindo-se às possibilidades de ação percebidas a partir do ambiente físico (Gibson, 2014). Ou seja, a percepção de conforto se origina da interação entre usuários e espaços. Dessa forma, manteve-se na modelagem elementos objetivos como ergonomia, acústica e temperatura, mas reagrupados sob a denominação “conforto no ambiente físico” para incorporar a dimensão subjetiva e experiencial, conforme foi destacada relevante pelas análises das entrevistas (Groen, van Triest, Coers & Wtenweerde, 2018).

Em síntese, a consideração simultânea dos aspectos físicos, perceptivos e vivenciais do ambiente construído se mostrou essencial para representar mais plenamente seus efeitos sobre comportamentos e relações de trabalho, conforme emergiu das falas dos entrevistados e é destacado na literatura contemporânea. Nas entrevistas, foram mencionados aspectos como a melhora na estrutura física do trabalho em casa durante a pandemia e o desconforto ao retornar para escritório com espaço reduzido. Isso sugere que o conforto no ambiente físico é um dos fatores que pode influenciar a satisfação no ambiente físico do trabalho.

O conforto e adequação do ambiente de trabalho são importantes para a experiência e comportamento dos funcionários (Vischer, 2007). Estudos empíricos revelam que fatores físicos como ergonomia e controle de ruído aumentam a satisfação com o ambiente (Lee & Brand, 2005). Pesquisas empíricas têm demonstrado o impacto de múltiplos fatores físicos do ambiente de trabalho sobre a satisfação dos colaboradores com o ambiente, incluindo iluminação adequada (Veitch et al., 2013), temperatura agradável (Lan, Wargocki & Wyon, 2011), boa qualidade do ar (Wargocki, Wyon, Sundell, Clausen & Fanger., 2000) e baixos níveis de ruído (Jalmsell, Bluhm, & Hongisto, 2016) e privacidade no ambiente de trabalho (Fayard, Weeks & Khan, 2021) Por sua vez, a satisfação com o ambiente prediz atitudes organizacionais relevantes, como comprometimento e engajamento dos colaboradores (Carlopio, 2010; Vischer, 2007). Portanto, argumenta-se que esses elementos influenciam o engajamento indiretamente, por meio de seu efeito sobre a satisfação do trabalhador. Dessa forma, a seguinte hipótese é proposta:

H22: O conforto no ambiente físico, composto por fatores como ergonomia adequada, controle de ruído, iluminação apropriada, temperatura agradável e privacidade, influencia positivamente a satisfação no ambiente de trabalho.

O capital social, definido como os recursos atuais e potenciais embutidos na rede de relacionamentos de um indivíduo ou unidade social (Nahapiet & Ghoshal, 1998), tem sido associado a diversos resultados positivos para funcionários e organizações. Em relação à satisfação no trabalho, estudos demonstram que o capital social pode ter um impacto significativo.

Pesquisas indicam que redes de relacionamento no ambiente de trabalho, tanto formais quanto informais, estão positivamente relacionadas à satisfação dos funcionários (Ellinger et al., 2013). Quando os trabalhadores constroem laços sociais com colegas e supervisores, compartilhando valores e provendo apoio uns aos outros, suas necessidades psicológicas são atendidas, o que melhora a satisfação geral (Chiu et al., 2015). Além disso, o capital social proporciona acesso a informações e recursos que facilitam a realização de tarefas, outro fator que aumenta a satisfação (Baker & Bulkley, 2014). Considerando o argumento, é proposta a hipótese a ser testada.

H23: O capital social influencia positivamente a satisfação com o ambiente de trabalho.

A propensão à interação social virtual tem se tornado cada vez mais relevante no contexto de trabalho remoto e híbrido contemporâneo (Krishnan, 2022). Com a adoção generalizada de tecnologias de comunicação virtual durante a pandemia de COVID-19, a capacidade dos funcionários de se engajar e colaborar online passou a impactar fatores como identificação organizacional, engajamento e satisfação no trabalho (Serrano et al., 2022).

Pesquisas recentes indicam que funcionários com maior propensão e habilidade para interações virtuais apresentam maior resiliência e satisfação mesmo em setups de trabalho híbrido ou remoto imperfeitos, compensando parte dos desafios com a sociabilidade online (Wang, Liu, Qian & Parker, 2021). Além disso, a qualidade das interações virtuais pode reduzir os efeitos negativos de ambientes físicos pouco ergonômicos ou inadequados (Sullivan et al., 2022).

Portanto, argumenta-se que a propensão à interação virtual desempenha um papel moderador importante entre os fatores do ambiente físico de trabalho e os níveis de satisfação dos funcionários. Isso poderia explicar parcialmente por que ambientes físicos sub-ótimos às vezes têm impactos reduzidos sobre atitudes e comportamentos organizacionais desejáveis, uma questão que requer mais investigação empírica (Serrano et al., 2022).

Sobre o senso de pertencimento, o Entrevistado 6 ressaltou que "ao adotar o modelo híbrido, não significa que o funcionário deixe de pertencer à fundação, mas passa a pertencer também a outro grupo externo" Ou seja, o modelo híbrido pode enfraquecer o senso de pertencimento ao proporcionar outras prioridades e interesses fora do ambiente de trabalho. Conforme apontam Wiesenfeld, Raghuram e Garud (2001, p. 215), o senso de pertencimento é fundamental para o engajamento, pois promove laços afetivos e emocionais com a organização. Portanto, é plausível que um menor senso de pertencimento mediaria negativamente a relação entre satisfação no trabalho e engajamento, corroborando a hipótese:

H24: A relação entre a satisfação no ambiente de trabalho e o engajamento no trabalho é mediada pelo senso de pertencimento.

Sobre a identificação organizacional, o Entrevistado 1 ressaltou a importância de entender o funcionário para conseguir seu engajamento: "É necessário compreender seu colaborador, suas características e como abordá-lo." De fato, como argumentam Zhang et al. (2019), a identificação é um processo psicológico pelo qual os indivíduos internalizam características organizacionais, o que promove maior engajamento.

Além disso, o Entrevistado 7 destacou a importância da "vivência cultural da empresa" e de "absorver a cultura" para o engajamento pré-pandemia. Isso corrobora os argumentos de Wiesenfeld, Raghuram e Garud (2001) sobre a identificação gerar laços emocionais por meio da internalização da cultura. Portanto, no contexto da volta ao ambiente de trabalho híbrido, é plausível que a identificação com a cultura organizacional continue mediando positivamente a relação entre satisfação e engajamento. Em face da argumentação apresentada, a seguinte hipótese é proposta:

H25: A relação entre a satisfação no ambiente de trabalho e o engajamento no trabalho é mediada pela identificação organizacional.

A definição das hipóteses teve como base a análise das entrevistas com os gerentes executivos, em que foram identificadas as relações entre os fatores que influenciam o ambiente de trabalho e o engajamento dos colaboradores. Conforme apresentado ao longo da seção, essas relações foram sistematizadas em hipóteses, conforme apresentado na Tabela 19. Estas hipóteses servirão como base para a análise quantitativa subsequente, permitindo uma investigação mais aprofundada das dinâmicas organizacionais observadas.

Tabela 19 - Relações Identificadas e Hipóteses Propostas

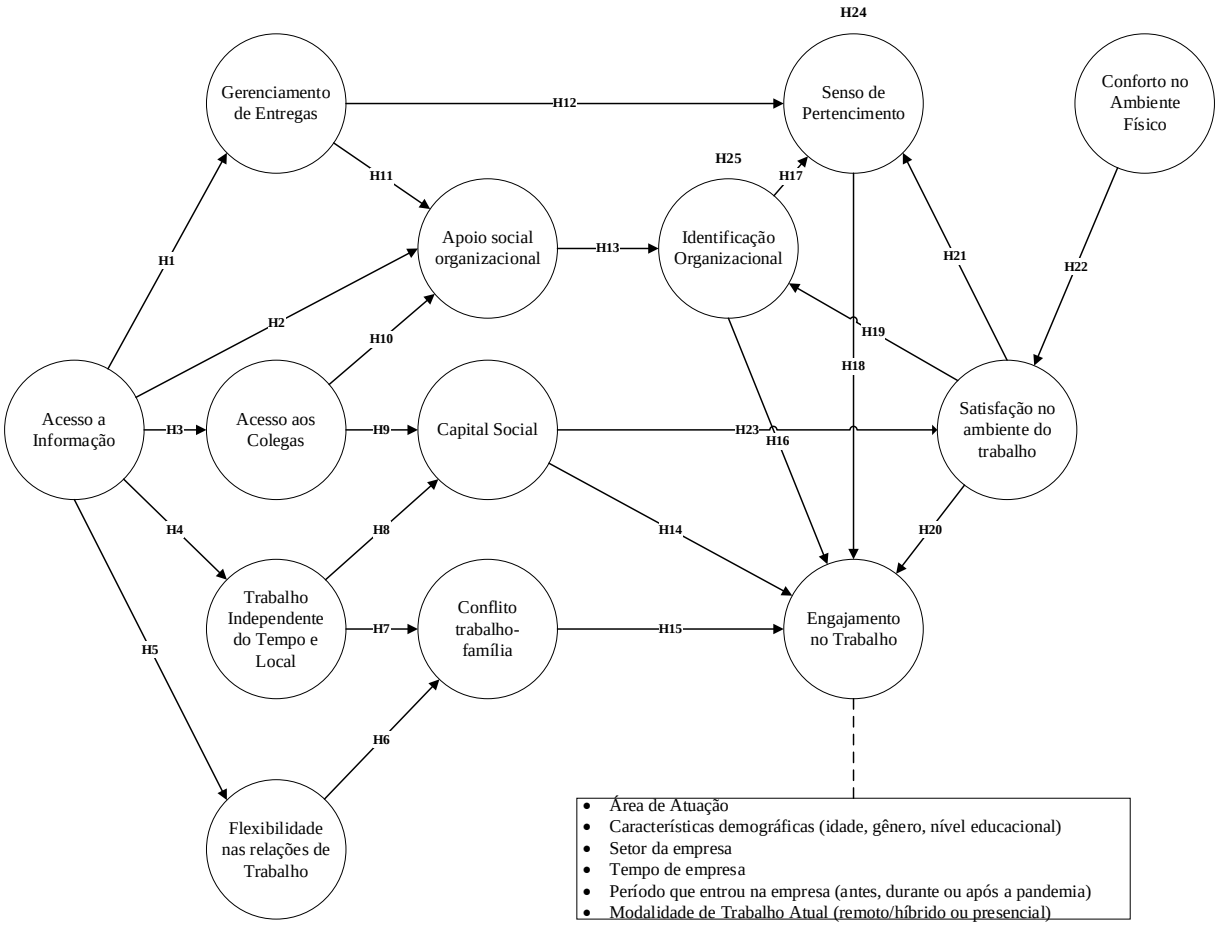
Relações Identificadas	**Hipóteses**
Acesso A Informação e Gerenciamento De Entregas	H1
Acesso A Informação e Apoio Social Organizacional	H2
Acesso A Informação e Acesso Aos Colegas	H3
Acesso A Informação e Trabalho Independente De Tempo E Local	H4
Acesso A Informação e Flexibilidade Nas Relações De Trabalho	H5
Flexibilidade Nas Relações De Trabalho e Conflito Trabalho-Família	H6
Trabalho Independente De Tempo E Local e Conflito Trabalho-Família	H7
Trabalho Independente De Tempo E Local e Capital Social	H8
Acesso Aos Colegas e Capital Social	H9
Acesso Aos Colegas e Apoio Social Organizacional	H10
Gerenciamento De Entregas e Acesso Aos Colegas	H11
Gerenciamento De Entregas e Senso De Pertencimento	H12
Apoio Social Organizacional e Identificação Organizacional	H13
Capital Social e Engajamento No Trabalho	H14
Conflito Trabalho-Família e Engajamento No Trabalho	H15
Identidade Organizacional e Engajamento No Trabalho	H16
Identidade Organizacional e Senso De Pertencimento	H17
Senso De Pertencimento e Engajamento No Trabalho	H18
Satisfação No Ambiente De Trabalho e Identificação Organizacional	H19
Satisfação No Ambiente De Trabalho e Engajamento No Trabalho	H20

Relações Identificadas	Hipóteses
Satisfação No Ambiente De Trabalho e Senso De Pertencimento	H21
Conforto No Ambiente Físico e Satisfação No Ambiente De Trabalho	H22
Capital Social e Satisfação No Ambiente De Trabalho	H23
Satisfação No Ambiente De Trabalho, Senso De Pertencimento e Engajamento No Trabalho	H24
Satisfação No Ambiente De Trabalho, Identidade Organizacional e Engajamento No Trabalho	H25

Fonte: Elaborado pelo Autor (2023)

A partir das relações discutidas nessa seção, propõe-se que um modelo de pesquisa testar as relações apresentadas. A Figura 10 apresenta o modelo proposto a ser analisado na fase quantitativa.

Figura 10 - Modelo de Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo Autor (2023)

Na seção seguinte, são apresentados os resultados da fase quantitativa da pesquisa. São descritas as etapas de validação e depuração do instrumento e da base de dados, a análise do modelo de mensuração e do modelo estrutural e o resultado do teste das hipóteses propostas, são demonstradas as análises fatoriais exploratórias e confirmatórias para validar os itens, construtos e o modelo estrutural proposto. Para testar as hipóteses preditivas, será utilizado o

método PLS (Partial Least Squares) de modelagem de equações estruturais. O PLS é indicado para fins preditivos em situações de alta complexidade, com muitas variáveis e relações exploratórias, como é o caso deste estudo (Hair et al., 2017). As análises serão realizadas com os softwares SPSS e SmartPLS 4. Para complementar os resultados, são demonstradas as análises de mediação, a verificação de invariância entre grupos e suas comparações.

5.2. Resultados da Análise da Fase Quantitativa

Nesta seção, são detalhados os resultados das análises estatísticas realizadas a partir dos dados coletados junto a uma amostra de colaboradores da organização. São apresentadas as correlações entre as variáveis investigadas, os testes de hipóteses e os modelos estatísticos aplicados para examinar as relações entre as novas formas de trabalho, o ambiente físico e o engajamento dos colaboradores no contexto do trabalho híbrido pós-pandemia. Os resultados aqui expostos buscam validar e quantificar observações da fase qualitativa, mas também revelam padrões e tendências significativas que contribuem para uma compreensão mais robusta e abrangente do fenômeno em estudo. O propósito dessa fase é apresentar evidências empíricas para as questões de pesquisa propostas, permitindo inferências mais precisas sobre os fatores que influenciam o engajamento dos colaboradores no novo cenário de trabalho pós-pandêmico.

5.2.1. Validação do Instrumento e Depuração da Base de Dados

A validação do instrumento teve início na fase pré-teste, quando foram coletadas 38 respostas de participantes da organização. Itens com correlação item-total corrigida inferior a 0,300 foram removidos, seguindo as recomendações de Pedhazur e Schmelkin (2013). Na versão final, 39 dos 102 itens não atingiram os índices recomendados por Hinkin (1998) e Koufteros (1999) para prosseguir com testes de validade e confiabilidade, sendo assim eliminados. O instrumento final apresenta 63 itens escalares além de cinco (ordinais e nominais) que serviram para aferir os dados demográficos dos respondentes.

O teste KMO resultou em 0,866. Índices acima de 0,6 indicam adequação da amostra para análise fatorial (Malhotra, 2012). A correlação entre os itens foi analisada pelo teste de esfericidade de Bartlett, significativo a 99% de confiança, com índice de 12505,881. A presença de ao menos três itens por construto permitiu análise fatorial exploratória. Conforme Werts et al. (1974), três itens provêm graus de liberdade adequados para aferir unidimensionalidade. Em

mensuração de confiabilidade pelo alfa de Cronbach, a unidimensionalidade é essencial para assegurar validade (Gerbing & Anderson, 1988).

Foram obtidas 311 respostas ao questionário aplicado aos funcionários da organização FGV, que conta com um total de 3460 colaboradores. As 311 respostas representam cerca de 9% do total de colaboradores da organização. Após a depuração da base de dados, na qual foram excluídas respostas incompletas e outliers, restaram 201 questionários válidos, os quais foram considerados para a análise dos resultados. O percentual de respostas válidas em relação ao total de questionários aplicados foi de 64,6%. A depuração da base consistiu na retirada de respostas incompletas e dos outliers – questionários em que os respondentes escolheram 60% ou mais em um ponto da escala.

A amostra mínima foi estimada em 92 respostas válidas e foi estimada no GPower (Faul et al., 2007) pelos parâmetros de Cohen (1992) para regressão linear múltipla. Devido à natureza preditiva e exploratória, de acordo com as recomendações de Hair et al. (2016) adotou-se PLS-SEM para testar as hipóteses propostas. Além disso, a amostra não é normalizada, reiterando a escolha do método. A literatura recomenda PLS-SEM em vez de CB-SEM com dados não normalizados (Hair et al., 2017; Henseler et al., 2014; Matthews et al., 2018).

5.2.2. Análise do Modelo de Mensuração: Confiabilidade dos Indicadores e Construtos

Após depuração dos dados e validação do instrumento, o modelo foi analisado. Como é composto por itens reflexivos, a avaliação do modelo de mensuração envolve confiabilidade em: (i) itens, (ii) construtos e (iii) consistência interna. Os índices estatísticos para avaliar esses critérios foram: correlação item-total corrigida (CITC), cargas latentes e cruzadas, alfa de Cronbach (AC), confiabilidade composta (CC) e variância média extraída (VME).

De acordo com Henseler et al. (2009), a confiabilidade de cada item reflexivo é avaliada por meio de sua carga latente em relação ao respectivo construto. Os autores sugerem que tais índices alcancem, no mínimo, o valor de 0,7. Na Tabela 20, são expostos os índices de correlações item-total corrigidas (CITC) dos itens, bem como o coeficiente alfa de Cronbach das variáveis latentes correspondentes.

Tabela 20 - Correlação Item-Total Corrigido e Alfa de Cronbach dos Construtos

Construtos	Itens	Número de Itens	Alfa de Cronbach	CITC
Engajamento no Trabalho	Eng.1	5	0.896	,580
	Eng.2			,598
	Ent. 3			,552
	Eng.4			,511
	Eng.5			,522

Construtos	Itens	Número de Itens	Alfa de Cronbach	CITC
Acesso à Informação	AI1	3	0.821	,393
	AI2			,452
	AI3			,443
Gerenciamento de Entregas	GE1	3	0.844	,463
	GE2			,394
	GE3			,279
Acesso aos Colegas	AC1	3	0.641	,322
	AC2			,385
	AC3			,342
Trabalho Independente de Tempo e Local	TITL1	3	0.730	,404
	TITL2			,213
	TITL3			,301
Flexibilidade entre a Vida Pessoal e Profissional	Flex1	4	0.831	,380
	Flex2			,368
	Flex3			,368
	Flex4			,372
Apoio Social Organizacional	ASO1	10	0.909	,525
	ASO2			,446
	ASO3			,770
	ASO4			,541
	ASO5			,576
	ASO6			,537
	ASO7			,726
	ASO8			,678
	ASO9			,689
	ASO10			,539
Capital Social	CS1	5	0.827	,429
	CS2			,421
	CS3			,531
	CS4			,685
	CS5			,701
Conflito Trabalho-Família	CTF1	3	0.765	,468
	CTF2			,395
	CTF3			,399
Identificação Organizacional	IO1	6	0.847	,437
	IO2			,518
	IO3			,467
	IO4			,452
	IO5			,632
	IO6			,490
Senso de Pertencimento	SP1	6	0.859	,600
	SP2			,590
	SP3			,589
	SP4			,680
	SP5			,728
	SP6			,614
Satisfação no Ambiente de Trabalho	SAT1	8	0.868	,392
	SAT2			,513
	SAT3			,539
	SAT4			,519
	SAT5			,630
	SAT6			,558
	SAT7			,530

Construtos	Itens	Número de Itens	Alfa de Cronbach	CITC
	SAT8			,464
Conforto do Ambiente Físico de Trabalho	CAF1	4	0.786	,301
	CAF2			,328
	CAF3			,386
	CAF4			,328

Fonte: Elaborado pelo Autor (2023)

Na Tabela 21, são expostas as cargas cruzadas dos itens em relação aos seus respectivos construtos. A análise da tabela revela que cada item exibe índices substancialmente superiores dentro de seus construtos específicos em comparação com os demais. Tal constatação indica, portanto, a unidimensionalidade dos itens em relação aos construtos correspondentes.

Tabela 21 – Cargas Latentes e Cargas Cruzadas dos Itens

itens	Acesso aos Colegas	Acesso à Informação	Apoio Soc. Org.	Conforto do Ambiente Físico	Capital Social	Conflito Trabalho-Família	Engajamento	Flex.	Ger. de Ent.	Id.Org.	Sat. Amb. Trab.	Senso de Pert.	Trabalho Ind.
AC1	0.752	0.421	0.278	0.126	0.255	-0.121	0.208	0.199	0.197	0.192	0.191	0.188	0.081
AC2	0.802	0.440	0.258	0.141	0.294	-0.034	0.267	0.219	0.264	0.180	0.263	0.262	0.190
AC3	0.733	0.292	0.316	0.235	0.308	-0.105	0.174	0.206	0.156	0.135	0.208	0.161	0.173
AI1	0.378	0.848	0.328	0.319	0.370	-0.098	0.253	0.168	0.203	0.104	0.221	0.205	0.195
AI2	0.385	0.845	0.348	0.276	0.307	-0.074	0.277	0.225	0.220	0.244	0.235	0.339	0.289
AI3	0.534	0.881	0.342	0.340	0.344	-0.010	0.306	0.160	0.163	0.197	0.232	0.285	0.196
ASO1	0.369	0.367	0.705	0.225	0.523	-0.221	0.269	0.200	0.110	0.290	0.337	0.432	0.111
ASO10	0.227	0.296	0.687	0.169	0.512	-0.219	0.206	0.257	0.256	0.378	0.336	0.464	0.234
ASO2	0.432	0.307	0.641	0.144	0.477	-0.200	0.217	0.187	0.118	0.283	0.247	0.321	0.079
ASO3	0.351	0.335	0.861	0.329	0.695	-0.361	0.446	0.368	0.342	0.540	0.542	0.662	0.290
ASO4	0.165	0.238	0.667	0.306	0.461	-0.150	0.250	0.186	0.237	0.393	0.385	0.431	0.240
ASO5	0.159	0.223	0.743	0.288	0.551	-0.298	0.249	0.221	0.144	0.412	0.414	0.568	0.203
ASO6	0.302	0.297	0.621	0.246	0.496	-0.181	0.242	0.236	0.209	0.355	0.374	0.498	0.130
ASO7	0.317	0.329	0.846	0.232	0.656	-0.341	0.448	0.290	0.272	0.476	0.577	0.682	0.209
ASO8	0.206	0.265	0.811	0.224	0.660	-0.334	0.417	0.245	0.217	0.505	0.558	0.656	0.184
ASO9	0.243	0.300	0.828	0.230	0.587	-0.282	0.407	0.223	0.221	0.526	0.514	0.643	0.276
CAF1	0.155	0.320	0.229	0.799	0.200	-0.117	0.140	0.087	0.061	0.042	0.285	0.224	-0.000
CAF2	0.203	0.296	0.206	0.843	0.230	-0.258	0.143	0.141	0.225	0.056	0.315	0.209	0.182
CAF3	0.166	0.291	0.297	0.735	0.300	-0.173	0.147	0.131	0.288	0.158	0.261	0.256	0.284
CAF4	0.145	0.217	0.298	0.740	0.223	-0.222	0.149	0.195	0.198	0.130	0.225	0.222	0.110
CS1	0.204	0.269	0.452	0.206	0.669	-0.132	0.278	0.162	0.116	0.233	0.325	0.357	-0.020
CS2	0.345	0.280	0.438	0.167	0.688	-0.040	0.230	0.081	0.183	0.234	0.237	0.296	0.122
CS3	0.371	0.323	0.556	0.203	0.825	-0.101	0.312	0.154	0.169	0.318	0.305	0.408	0.165

itens	Acesso aos Colegas	Acesso à Informação	Apoio Soc. Org.	Conforto do Ambiente Físico	Capital Social	Conflito Trabalho-Família	Engajamento	Flex.	Ger. de Ent.	Id.Org.	Sat. Amb. Trab.	Senso de Pert.	Trabalho Ind.
CS4	0.289	0.321	0.642	0.249	0.814	-0.260	0.451	0.259	0.251	0.562	0.459	0.642	0.277
CS5	0.252	0.321	0.743	0.304	0.824	-0.353	0.456	0.240	0.204	0.519	0.567	0.665	0.167
CTF1	-0.166	-0.095	-0.219	-0.181	-0.177	0.808	-0.207	-0.372	-0.200	-0.205	-0.279	-0.160	-0.091
CTF2	-0.070	0.005	-0.287	-0.172	-0.200	0.861	-0.210	-0.452	-0.212	-0.190	-0.289	-0.234	-0.115
CTF3	-0.054	-0.082	-0.356	-0.249	-0.252	0.802	-0.284	-0.461	-0.270	-0.194	-0.418	-0.312	-0.150
Eng.1	0.228	0.289	0.392	0.151	0.405	-0.272	0.880	0.325	0.243	0.439	0.544	0.555	0.149
Eng.3	0.237	0.211	0.350	0.214	0.337	-0.263	0.801	0.297	0.226	0.480	0.524	0.548	0.174
Eng.4	0.229	0.241	0.317	0.066	0.429	-0.207	0.831	0.249	0.145	0.492	0.448	0.488	0.148
Eng.5	0.226	0.291	0.347	0.144	0.363	-0.250	0.819	0.263	0.196	0.405	0.505	0.522	0.059
Eng2	0.277	0.333	0.420	0.189	0.443	-0.212	0.870	0.213	0.189	0.455	0.561	0.576	0.182
Flex. 1	0.307	0.214	0.280	0.079	0.250	-0.394	0.270	0.855	0.417	0.241	0.148	0.241	0.323
Flex.2	0.239	0.140	0.278	0.108	0.162	-0.499	0.292	0.891	0.412	0.223	0.226	0.238	0.325
Flex.3	0.215	0.192	0.241	0.118	0.152	-0.303	0.320	0.708	0.454	0.238	0.195	0.258	0.313
Flex.4	0.140	0.169	0.274	0.248	0.237	-0.480	0.188	0.797	0.526	0.227	0.246	0.210	0.261
GE1	0.266	0.206	0.327	0.278	0.300	-0.317	0.231	0.552	0.898	0.282	0.226	0.280	0.402
GE2	0.242	0.228	0.242	0.185	0.186	-0.206	0.220	0.434	0.893	0.154	0.262	0.212	0.391
GE3	0.174	0.135	0.138	0.131	0.095	-0.161	0.147	0.432	0.811	0.113	0.123	0.116	0.367
IO1	0.084	0.095	0.376	0.180	0.312	-0.166	0.319	0.144	0.126	0.685	0.332	0.487	0.173
IO2	0.144	0.095	0.413	0.120	0.339	-0.168	0.447	0.229	0.215	0.796	0.416	0.548	0.161
IO3	0.134	0.147	0.357	0.093	0.322	-0.193	0.425	0.183	0.172	0.810	0.363	0.508	0.130
IO4	0.132	0.105	0.351	-0.026	0.337	-0.146	0.399	0.163	0.095	0.827	0.356	0.558	0.118
IO5	0.237	0.270	0.587	0.115	0.540	-0.250	0.456	0.330	0.259	0.740	0.379	0.620	0.304
IO6	0.252	0.233	0.444	0.052	0.462	-0.134	0.372	0.192	0.143	0.655	0.306	0.523	0.188
SAT1	0.133	0.127	0.239	0.212	0.214	-0.245	0.362	0.155	0.140	0.197	0.669	0.410	0.105
SAT2	0.251	0.145	0.406	0.331	0.313	-0.381	0.386	0.247	0.156	0.247	0.750	0.472	0.170

itens	Acesso aos Colegas	Acesso à Informação	Apoio Soc. Org.	Conforto do Ambiente Físico	Capital Social	Conflito Trabalho-Família	Engajamento	Flex.	Ger. de Ent.	Id.Org.	Sat. Amb. Trab.	Senso de Pert.	Trabalho Ind.
SAT3	0.220	0.302	0.402	0.215	0.403	-0.255	0.592	0.161	0.220	0.483	0.618	0.531	0.139
SAT4	0.199	0.139	0.423	0.313	0.358	-0.363	0.388	0.220	0.153	0.293	0.763	0.491	0.129
SAT5	0.214	0.200	0.553	0.252	0.474	-0.270	0.466	0.142	0.194	0.385	0.821	0.642	0.204
SAT6	0.235	0.224	0.472	0.260	0.466	-0.271	0.448	0.230	0.229	0.373	0.689	0.546	0.082
SAT7	0.140	0.163	0.433	0.324	0.314	-0.279	0.416	0.134	0.091	0.311	0.803	0.540	0.138
SAT8	0.264	0.192	0.380	0.118	0.366	-0.280	0.430	0.170	0.222	0.384	0.642	0.424	0.144
SP1	0.279	0.341	0.478	0.222	0.451	-0.241	0.515	0.357	0.253	0.588	0.419	0.686	0.123
SP2	0.222	0.230	0.492	0.169	0.487	-0.227	0.514	0.151	0.075	0.643	0.545	0.776	0.109
SP3	0.244	0.277	0.609	0.209	0.520	-0.158	0.350	0.187	0.202	0.476	0.386	0.674	0.195
SP4	0.182	0.266	0.568	0.303	0.508	-0.217	0.502	0.178	0.216	0.533	0.656	0.821	0.236
SP5	0.195	0.259	0.684	0.234	0.633	-0.214	0.542	0.221	0.219	0.605	0.593	0.866	0.211
SP6	0.140	0.142	0.557	0.198	0.415	-0.280	0.505	0.233	0.212	0.478	0.657	0.769	0.125
TITL1	0.192	0.264	0.278	0.189	0.227	-0.181	0.232	0.266	0.349	0.277	0.255	0.245	0.916
TITL2	0.189	0.137	0.174	-0.064	0.126	-0.056	0.049	0.300	0.295	0.187	0.007	0.105	0.686
TITL3	0.085	0.208	0.169	0.263	0.105	-0.076	0.068	0.377	0.455	0.088	0.130	0.127	0.790

Fonte: Elaborado pelo Autor (2023)

Ainda que 11 dos 63 indicadores apresentados na Tabela 21 tenham apresentado cargas externas inferiores ao índice recomendado de 0,7 (porém superiores ao mínimo aceitável de 0,5 segundo Hair et al., 2017), os resultados da Variância Média Extraída (VME) demonstram que eles contribuem para a mensuração dos seus respetivos construtos (Henseler et al., 2015). De acordo com Chin (1998), cargas externas entre 0,5 e 0,7 podem ser consideradas significantes em pesquisas exploratórias desde que a VME seja adequada. Matthews et al. (2018) corroboram que, nesses casos, os indicadores podem ser mantidos após avaliação do modelo geral. Portanto, após análise dos valores de VME, optou-se por manter os 11 indicadores com cargas entre 0,6 e 0,7 para a avaliação do modelo estrutural.

Em relação a confiabilidade dos construtos, o primeiro procedimento consistiu em analisar a validade discriminante dos construtos por meio da relação entre a raiz quadrada da variância média extraída (VME) e a correlação entre os fatores, a fim de verificar se os itens de cada construto são distintos dos demais (Ab Hamid et al., 2017; Henseler et al., 2015).

Já o segundo procedimento envolveu a verificação da validade convergente, estimada por meio da Variância Média Extraída (VME). Antes de seguir com os testes de validade discriminante e convergente, apresenta-se o teste de significância dos itens e de consistência interna dos construtos. A Tabela 22 demonstra as cargas latentes dos itens, a Confiabilidade Composta (CC), o Alfa de Cronbach (AC) e a Variância Média Extraída (VME) dos construtos.

Tabela 22 - Cargas Latentes, Alfa de Cronbach, Variância Média Extraída e Confiabilidade Composta de Itens e Construtos

Construtos	**Cargas latentes**	**valores t***	**AC[a]**	**CC[b]**	**VME[c]**
Engajamento no Trabalho			0.896	0.923	0.707
Eng.1	**0.802**	45.718			
Eng.2	**0.880**	26.759			
Ent. 3	**0.801**	22.988			
Eng.4	**0.831**	28.053			
Eng.5	**0.819**	48.501			
Acesso à Informação			0.821	0.893	0.736
AI1	**0.848**	25.763			
AI2	**0.845**	29.810			
AI3	**0.881**	35.781			
Gerenciamento de Entregas			0.844	0.901	0.753
GE1	**0.898**	38.101			
GE2	**0.893**	24.794			
GE3	**0.811**	12.854			
Acesso aos Colegas			0.641	0.807	0.582
AC1	**0.752**	12.788			
AC2	**0.802**	15.731			
AC3	**0.733**	12.166			

Construtos	Cargas latentes	valores t*	AC[a]	CC[b]	VME[c]
Trabalho Independente de Tempo e Local			0.730	0.843	0.644
TITL1	**0.916**	45.269			
TITL2	**0.686**	7.784			
TITL3	**0.790**	12.933			
Flexibilidade entre a Vida Pessoal e Profissional			0.831	0.888	0.665
Flex1	**0.855**	33.509			
Flex2	**0.891**	48.664			
Flex3	**0.708**	12.985			
Flex4	**0.797**	23.892			
Apoio Social Organizacional			0.909	0.925	0.556
ASO1	**0.705**	14.928			
ASO2	**0.687**	10.921			
ASO3	**0.641**	49.898			
ASO4	**0.861**	14.436			
ASO5	**0.667**	19.166			
ASO6	**0.743**	10.276			
ASO7	**0.621**	43.146			
ASO8	**0.846**	32.880			
ASO9	**0.811**	33.658			
ASO10	**0.828**	15.267			
Capital Social			0.827	0.876	0.588
CS1	**0.669**	11.766			
CS2	**0.688**	13.116			
CS3	**0.825**	29.235			
CS4	**0.814**	27.154			
CS5	**0.824**	31.806			
Conflito Trabalho-Família			0.765	0.864	0.679
CTF1	**0.808**	19.902			
CTF2	**0.861**	34.496			
CTF3	**0.802**	24.221			
Identificação Organizacional			0.847	0.888	0.570
IO1	**0.685**	13.596			
IO2	**0.796**	24.446			
IO3	**0.810**	25.047			
IO4	**0.827**	30.091			
IO5	**0.740**	25.812			
IO6	**0.655**	11.386			
Satisfação no Ambiente de Trabalho			0.868	0.897	0.522
SAT1	**0.669**	12.975			
SAT2	**0.750**	20.292			
SAT3	**0.618**	13.707			
SAT4	**0.763**	22.438			
SAT5	**0.821**	36.062			
SAT6	**0.689**	15.913			
SAT7	**0.803**	23.054			
SAT8	**0.642**	13.551			
Conforto do Ambiente Físico de			0.786	0.862	0.610

Construtos	Cargas latentes	valores t*	AC[a]	CC[b]	VME[c]
Trabalho					
CAF1	**0.799**	19.472			
CAF2	**0.843**	27.000			
CAF3	**0.735**	14.121			
CAF4	**0.740**	14.159			

Fonte: Elaborado pelo Autor (2023)
Nota: **a** – Alfa de Cronbach; **b** – Confiabilidade Composta (rho_c); **c** – Variância Média Extraída
* valor t para teste de duas caudas: * 1.96 (nível de significância:95%)

Conforme apresentado na Tabela 22, a consistência interna dos construtos foi confirmada por meio do alfa de Cronbach e da confiabilidade composta (Nunally & Bernstein, 1978). De acordo com Hair et al. (2009), valores de alfa de Cronbach entre 0,6 e 0,7 são considerados aceitáveis em pesquisas exploratórias. Nunnally e Bernstein (1978) também definem que valores entre 0,5 e 0,7 são moderados e podem ser suficientes para pesquisas em estágio inicial. Dessa forma, o alfa de Cronbach de 0,641 encontrado para o construto "acesso aos colegas" pode ser considerado aceitável nesta pesquisa exploratória inicial sobre o tema. Como afirmam Malhotra e Dash (2011), o rigor em relação aos valores aceitáveis do alfa de Cronbach deve ser balanceado com a natureza exploratória e o estágio inicial do tema pesquisado. Portanto, considera-se adequado manter o construto "Acesso aos Colegas" com sua confiabilidade moderada demonstrada pelo alfa de 0,641. Após confirmar a confiabilidade dos construtos, na sequência são apresentadas as análises de validade discriminante e convergente.

5.2.3. Validade Discriminante e Convergente

A validade discriminante (a extensão em que os itens de um determinado construto diferem dos itens dos demais) foi avaliada por dois critérios. O primeiro foi pela Variância Média Extraída (VME) de cada construto em relação aos seus indicadores. Pelo critério de Fornell-Larcker

(Fornell e Larcker, 1981), a raiz quadrada dos índices de VME de cada construto deve ser maior que sua correlação com os demais. Os treze construtos investigados atenderam essa condição. Na Tabela 23 é apresentada a Validade Discriminante pelo Critério de Fornell-Larcker, assim como média e desvio padrão de cada um.

Tabela 23 - Validade Discriminante pelo Critério de Fornell-Larcker

	Acesso à Informação	**Acesso aos Colegas**	**Apoio Social Org.**	**Capital Social**	**Conflito Trabalho-Família**	**Conf. Amb. Físico**	**Eng.**	**Flex.**	**Ger. Ent.**	**Id. Org.**	**Sat. Amb. Trab.**	**Senso de Pert.**	**Trabalho Ind.**
Acesso à Informação	**0.858**												
Acesso aos Colegas	0.507	**0.763**											
Apoio Social Organizacional	0.396	0.370	**0.746**										
Capital Social	0.395	0.374	0.761	**0.767**									
Conflito Trabalho-Família	-0.068	-0.112	-0.355	-0.258	**0.824**								
Conforto do Ambiente Físico	0.363	0.216	0.322	0.303	-0.246	**0.781**							
Engajamento	0.326	0.285	0.436	0.470	-0.287	0.184	**0.841**						
Flexibilidade	0.215	0.272	0.330	0.247	-0.524	0.173	0.320	**0.816**					
Gerenciamento de Entregas	0.227	0.272	0.294	0.247	-0.279	0.244	0.239	0.552	**0.868**				
Identificação Organizacional	0.215	0.222	0.568	0.520	-0.237	0.118	0.540	0.282	0.229	**0.755**			
Satisfação no Ambiente de Trabalho	0.268	0.290	0.587	0.519	-0.404	0.351	0.616	0.252	0.249	0.478	**0.723**		
Senso de Pertencimento	0.325	0.269	0.732	0.653	-0.292	0.289	0.641	0.286	0.253	0.723	0.715	**0.768**	
Trabalho Independente	0.264	0.194	0.269	0.203	-0.147	0.184	0.171	0.371	0.445	0.244	0.195	0.216	**0.803**

Fonte: Elaborado pelo Autor (2023)

O segundo critério utilizado para aferir a validade discriminante foi o rácio hétero-traço monotraço das correlações (Henseler et al., 2015). Os índices encontram-se na Tabela 24.

Tabela 24 - Validade Discriminante pelo Teste Rácio-Heterotraço-Monotraço (HTMT) das Correlações

	Acesso à Informação	**Acesso aos Colegas**	**Apoio Social Org.**	**Capital Social**	**Conflito Trabalho-Família**	**Conf. Amb. Fis**	**Eng.**	**Flex.**	**Ger. Ent.**	**Id. Org.**	**Sat. Amb. Trab.**	**Senso de Pert.**	**Trabalho Ind.**
Acesso a Informação													
Acesso aos Colegas	0.689												
Apoio Social Organizacional	0.461	0.492											
Capital Social	0.479	0.524	0.846										
Conflito Trabalho-Família	0.112	0.177	0.410	0.286									
Conforto do Ambiente Físico	0.448	0.306	0.390	0.368	0.314								
Engajamento	0.377	0.373	0.468	0.522	0.342	0.219							
Flexibilidade	0.265	0.379	0.374	0.281	0.640	0.216	0.381						
Gerenciamento de Entregas	0.262	0.351	0.302	0.264	0.320	0.283	0.261	0.650					
Identificação Organizacional	0.250	0.294	0.628	0.569	0.291	0.170	0.615	0.331		0.242			
Satisfação no Ambiente de Trabalho	0.306	0.384	0.634	0.565	0.491	0.420	0.684	0.296		0.269	0.539		
Senso de Pertencimento	0.389	0.367	0.824	0.736	0.350	0.356	0.725	0.347		0.276	0.841	0.806	
Trabalho Independente	0.325	0.288	0.314	0.234	0.169	0.310	0.179	0.506		0.575	0.283	0.222	0.253

Fonte: Elaborado pelo Autor (2023)

Observando a Tabela 24, verifica-se que todos os valores das variáveis reflexivas apresentaram índices inferiores a 0.85 (Henseler et al., 2015), indicando a validade interna do modelo de mensuração. Na análise de multicolinearidade, os valores da Tolerância e do Fator de Inflação da Variância (VIF) estiveram adequados segundo os critérios estabelecidos por Hair et al. (2014), que preconizam Tolerância mínima de 0,20 e VIF máximo de 5. Especificamente, os itens apresentaram Tolerância entre 0,32 e 0,76, portanto acima do mínimo recomendado, ao passo que os valores de VIF ficaram entre 1,228 e 3,742, portanto abaixo do máximo recomendado de 5 (Hair et al. 2014). O item que apresentou o maior VIF foi o primeiro item do fator do ambiente físico, Apoio Social Organizacional (ASO7), com índice de 3,742, ainda assim dentro do limite aceitável. Assim, os resultados da análise de multicolinearidade corroboram a adequação dos itens para prosseguir a investigação do modelo estrutural.

A validade convergente refere-se à medida em que um grupo de itens mede apenas um determinado construto, não se confundindo com os demais. Sua avaliação é feita por meio da Variância Média Extraída (VME) (Macedo, 2017). Os treze construtos apresentaram índices superiores a 0,50, o que indica que pelo menos metade da variância de cada um pode ser atribuída aos itens que o compõem (Bagozzi e Yi, 1988; Hair et al., 2005). Além disso, a validade convergente também foi demonstrada pelas cargas padronizadas elevadas e significativas de cada item em seus respectivos construtos.

5.2.4. Análise do Modelo Estrutural

Após a análise do modelo de mensuração, procedeu-se ao exame do modelo estrutural. Essa fase visa identificar a força, significância, variância total explicada pelos construtos endógenos e relevância preditiva do modelo (Hair et al., 2016; Henseler et al., 2015; Matthews et al., 2018). Conforme mencionando anteriormente, a multicolinearidade foi analisada pelo Fator de Inflação da Variância (VIF). Conforme Hair et al. (2016), valores entre 0,2 e 5 indicam ausência de influência negativa da colinearidade entre os itens. Os valores das variáveis independentes e dependentes oscilaram entre 1,228 e 3,742.

Considerando a classificação de poder preditivo proposta por Shmueli et al. (2019), o modelo PLS-SEM avaliado pode ser classificado como tendo poder preditivo médio.O primeiro passo para aferir a validade preditiva foi verificar o índice Q^2predict de cada um dos indicadores. Todos os 63 indicadores apresentaram índices acima de 0, atentdendo a primeira regra proposta para a continudade da análise. Os autores propõe que o poder preditivo do modelo PLS-SEM é avaliado comparando-se o PLS-SEM_RMSE com o LM_RMSE (RMSE

do modelo linear múltiplo alternativo). No modelo proposto, 56 dos 63 indicadores, ou seja, cerca de 89%, apresentaram PLS-SEM_RMSE menor que LM_RMSE.

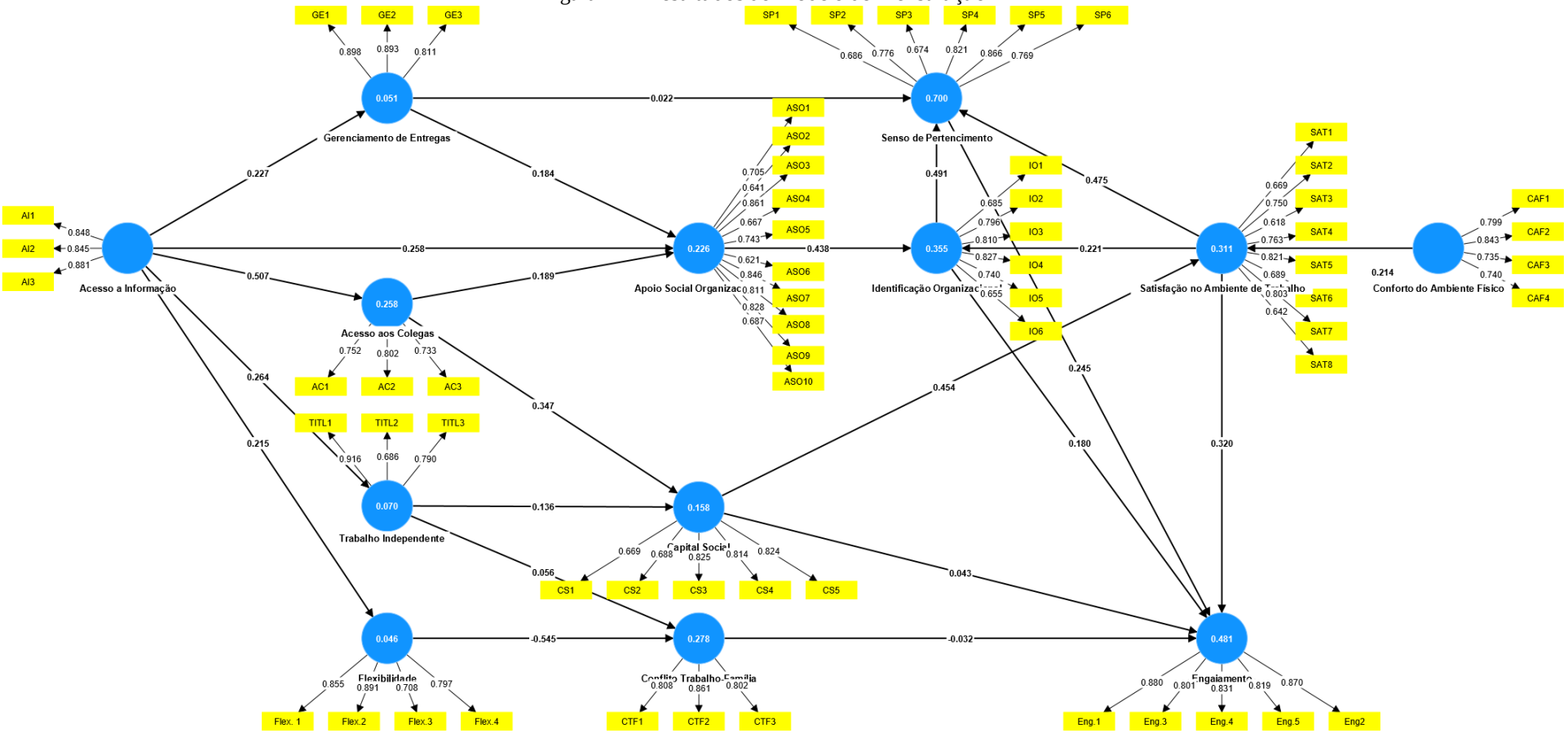
Adicionalmente, submeteu-se os 63 indicadores ao teste de um fator de Harman (Harman, 1976). Nele, se um único fator explica mais de 50% da variância, é possível que essa seja atribuída ao método escolhido para a mensuração, e não aos construtos apresentados no modelo (Bagozzi & Yi,1991; Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003). Este teste, aplicado ao instrumento final, revelou que somente 28,33% da variância foi explicada por um único fator. O resultado, abaixo do limite de 50%, sugere que existe uma distribuição equilibrada da variância entre os diferentes construtos, fortalecendo a confiabilidade dos construtos e da capacidade preditiva do modelo de mensuração.

5.2.5. Análise dos Coeficientes de Caminhos e Resumo do Teste de Hipóteses

A análise do PLS algoritmo apresentou um coefiiciente de determinação (R^2) de 0,480. Esse índice demonstrou que 48,1% da variância do construto latente endógeno, Engajamento no Trabalho (Eng) pode ser explicada pelos preditores Identificação Organizacional (IO), Senso de Pertencimento (SP) e Satisfação no Ambiente de Trabalho (SAT). Um outro resultado observado na análise foi que 22,7% da variância do construto Satisfação no Ambiente de Trabalho (SAT) pode ser explicada pelos preditores Capital Social (CS) e Conforto no Ambiente Físico (CAF).

Na Figura 11 apresenta-se o modelo, suas relações estruturais, cargas latentes, coeficientes de caminho (beta) e a variância explicada pelos construtos endógenos.

Figura 11 - Resultados do Modelo de Mensuração



Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

O passo seguinte na avaliação no modelo estrutural foi verificar a significância dos resultados obtidos dos coeficientes de caminhos padronizados (betas) do modelo. Foi executada a técnica de reamostragem *bootstrapping* com 5000 amostras seguindo as recomendações de Hair *et al.* (2016). Essa técnica estatística tem como objetivo aferir a significância dos índices encontrados na avaliação do modelo de mensuração e estrutural.

A um nível de significância de 95% ($p<0,05$) foi testada a validade dos coeficientes de caminhos padronizados (β). Na Tabela 25 são apresentadas as hipóteses, os índices e a decisão a respeito de sua validade.

Tabela 25 - Teste de Hipóteses da Relação entre os Construtos

Hipóteses	Caminhos	Coef. de Caminho (β)	Erro Padrão	Est. t [a]	Valor p*	Decisão
H1	AIO-> GE	0.227	0.080	2.850	0.004	Suportado
H2	AIO -> AS	0.258	0.084	3.072	0.002	Suportado
H3	AIO ->AC	0.507	0.068	7.445	0.000	Suportado
H4	AIO -> TITL	0.264	0.065	4.072	0.000	Suportado
H5	AIO -> Flex.	0.215	0.084	2.563	0.010	Suportado
H6	Flex-> CTF	-0.545	0.055	9.997	0.000	Suportado
H7	TITL -> CTF	0.056	0.071	0.782	0.434	Não Suportado
H8	TITL ->CS	0.136	0.063	2.175	0.030	Suportado
H9	AC-> CS	0.347	0.062	5.632	0.000	Suportado
H10	AC->ASO	0.189	0.079	2.397	0.017	Suportado
H11	GE->ASO	0.184	0.063	2.931	0.003	Suportado
H12	GE->SP	0.022	0.044	0.496	0.620	Não Suportado
H13	ASO->IO	0.438	0.068	6.430	0.000	Suportado
H14	CS->Eng.	0.043	0.081	0.527	0.598	Não Suportado
H15	CTF-> Eng.	-0.032	0.057	0.553	0.580	Não Suportado
H16	IO-> Eng.	0.180	0.081	2.233	0.026	Suportado
H17	IO->SP	0.491	0.045	10.818	0.000	Suportado
H18	SP->Eng.	0.245	0.115	2.133	0.033	Suportado
H19	SAT->IO	0.221	0.076	2.914	0.004	Suportado
H20	SAT->Eng.	0.320	0.090	3.518	0.000	Suportado
H21	SAT->SP	0.475	0.043	11.137	0.000	Suportado
H22	CAF->SAT	0.214	0.059	3.641	0.000	Suportado
H23	CS->SAT	0.454	0.047	9.668	0.000	Suportado
H24	SAT-> SP -> ENG	0.503** (0,614)	-	-	-	Suportado
H25	SAT-> ID-> ENG	0.503** (0.627)	-	-	-	Suportado

[a] valor t para teste de duas caudas: * 1.96 (nível de significância:95%); ** efeito total
Fonte: Elaborado pelo Autor (2023)

Dos 23 caminhos estruturais analisados em hipóteses no modelo conceitual, 19 foram confirmados. Os construtos Acesso à Informação Organizacional (AIO), Acesso aos Colegas (AC), Flexibilidade nas Relações de Trabalho (Flex), Trabalho Independente de Tempo e Local (TITL), Apoio Social Organizacional (ASO), Identificação Organizacional (IO), Senso de Pertencimento (SP) e Satisfação no Ambiente de Trabalho (SAT) apresentaram efeitos positivos sobre os construtos dependentes.

Os resultados da análise do modelo estrutural apoiam parcialmente as relações propostas em hipóteses entre os construtos do modelo conceitual. As hipóteses H7, H12, H14 e H15 não foram suportadas pelo modelo, indicando a necessidade de refinamento da teoria. As demais hipóteses tiveram suporte estatístico, demonstrando relações significativas entre os construtos.

5.2.6. Análise das Hipóteses Confirmadas

Esta seção apresenta a análise das hipóteses que foram confirmadas pelo modelo testado empiricamente. Especificamente, serão explorados os efeitos do acesso à informação, do trabalho flexível e independente de tempo e local, da interação social, do apoio organizacional, da identificação e senso de pertencimento sobre atitudes e comportamentos relevantes, como satisfação no trabalho, conflito trabalho-família e, principalmente, engajamento.

A faceta das NFT, "Acesso à informação" apresentou efeitos positivos sobre as demais facetas analisadas: o gerenciamento de entregas (H1), o apoio social organizacional (H2), o acesso aos colegas (H3), o trabalho independente de tempo e local (H4) e a flexibilidade nas relações de trabalho (H5).

Com relação a H1, a informação demonstra ser um recurso essencial para viabilizar processos de trabalho remotos e flexíveis, permitindo que os funcionários gerenciem entregas e projetos de forma autônoma (Peters, Ligthart, Beek & Poutsma, 2016). Pesquisas indicam que sistemas de gestão de projetos e acesso remoto a bases de conhecimento organizacional aprimoram a coordenação de tarefas à distância (Maruyama & Tietze, 2012).

Já H2 foi apoiada por estudos demonstrando que o compartilhamento frequente de informações durante o trabalho remoto sinaliza valorização e cuidado da organização, melhorando a percepção de apoio social (Maruyama & Tietze, 2012). Quanto a H3, a informação viabiliza a colaboração virtual entre os colegas, proporcionando infraestrutura de comunicação e interação à distância quando o contato face a face não é possível (Raghuram, Hill, Gibbs & Maruping, 2019).

Em relação a H4, Peters et al. (2016) argumentam que as informações sobre processos e ferramentas de trabalho dão autonomia aos funcionários para coordenar suas atividades independentemente de tempo e local. Finalmente, H5 baseou-se em achados demonstrando que acesso oportuno a orientações e feedback dos gestores confere flexibilidade para negociar os termos do trabalho remoto (Grover, Teo, Pick & Roche, 2017), incluindo escolhas sobre horários e locais.

A flexibilidade nas relações de trabalho reduziu o conflito trabalho-família (H6) conforme esperado. Isso corrobora pesquisas indicando que horários de trabalho elásticos permitem

ajustes para conciliar demandas laborais e familiares (Allen, Johnson, Kiburz & Shockley, 2013).

Já o trabalho independente de tempo e local não teve efeito significativo sobre o conflito trabalho-família (H7 rejeitada), divergindo de achados prévios sobre o aumento de conflitos devido a jornadas extensas e constantes interrupções domésticas durante o trabalho remoto em período integral (Chung et al., 2021). Uma possível explicação é o caráter autônomo e opcional do trabalho flexível na amostra, que pode neutralizar efeitos negativos (Allen et al., 2013).

Conforme a H8 confirmada, o trabalho independente do tempo e local influenciou positivamente o capital social. Isso está alinhado a estudos demonstrando que o uso de tecnologias digitais para integração de equipes dispersas fortalece redes de relacionamento (Sonnentag, 2017).

O acesso aos colegas impactou positivamente três variáveis: capital social (H9), apoio social organizacional (H10) e, indiretamente, o engajamento. Esses resultados realçam o valor das conexões sociais no ambiente de trabalho.

Conforme H9, interações positivas entre colegas constroem laços de confiança e reciprocidade, fundamentos do capital social (Firfiray & Mayo, 2017). Já H10 baseou-se em estudos nos quais o compartilhamento contínuo entre membros da equipe gera percepções de apoio organizacional (Krishnan, 2018). Por fim, o efeito indireto sobre o engajamento ocorre pelo fortalecimento da identificação organizacional e senso de pertencimento, consequências do apoio social (Edwards & Peccei, 2007).

O gerenciamento de entregas influenciou positivamente o apoio social organizacional (H11), porém não teve efeito sobre o senso de pertencimento (H12 rejeitada), divergindo de resultados prévios. Segundo Gajendran, Harrison e Delaney-Klinger (2015), práticas gerenciais alinhadas às necessidades dos funcionários remotos potencializam ganhos de autonomia e apoio percebido. Porém, parece que o gerenciamento autônomo de entregas por si só não fortalece o pertencimento, demandando ações adicionais de engajamento dos colaboradores (Bailey, Madden, Alfes & Fletcher, 2019).

Conforme H13 confirmada, o apoio organizacional percebido pelas relações positivas com gestores e colegas impacta fortemente a identificação com a empresa. Isso corrobora pesquisas indicando que suporte e integração social reforçam vínculos emocionais dos funcionários com a organização (Edwards & Peccei, 2007).

Diferente do esperado, o capital social não influenciou o engajamento (H14 rejeitada), apesar das evidências prévias sobre o papel das redes de relacionamento como facilitadoras de envolvimento proativo (Firfiray & Mayo, 2017). Já o conflito trabalho-família também não teve

efeito negativo sobre o engajamento (H15 rejeitada), contrariando achados anteriores (Amstad et al., 2020).

A falta de significância estatística nessas relações pode indicar a existência de outras variáveis moderando os efeitos do capital social e do conflito família-trabalho sobre comportamentos discricionários como o engajamento no contexto estudado. Conforme destacam Van de Ven e Johnson (2006), relações teóricas complexas e com múltiplas influências contextuais podem obscurecer efeitos das relações propostas em hipóteses em modelos parciais.

Como consequência é possível sugerir que em estudos futuros sobre esses temas, investigue-se o papel potencial de variáveis situacionais e contingências ambientais como moderadoras dessas associações aparentemente não confirmadas. Buscar compreender os efeitos de interação pode revelar esclarecimentos mais profundos sobre as condições sob as quais o capital social e o conflito entre trabalho e família de fato impactam o engajamento dos funcionários.

Conforme H16 e H17 confirmadas, a identificação organizacional influenciou positivamente o engajamento e o senso de pertencimento. Esses resultados convergem com pesquisas demonstrando que a internalização dos atributos organizacionais gera vínculos emocionais, levando os funcionários a se dedicarem com entusiasmo e desenvolverem sentimento de integração (Marique, Stinglhamber, Desmette, Caesens & De Zanet, 2013).

O senso de pertencimento também impactou positivamente o engajamento (H18), corroborando achados sobre seus efeitos motivadores. Conforme argumentado por Malik et al. (2021), o pertencimento gera engajamento ao suprir necessidades psicológicas fundamentais e conferir significado e propósito.

Além do apoio social organizacional (H13), a satisfação com o ambiente de trabalho (H19) também teve efeito positivo sobre a identificação organizacional. Isso destaca que múltiplos aspectos da experiência laboral moldam o quanto os funcionários internalizam atributos organizacionais e desenvolvem apego emocional (Wasserman & Frenkel, 2011).

A satisfação no ambiente de trabalho influenciou positivamente o engajamento (H20) e o senso de pertencimento (H21), corroborando resultados prévios sobre seu papel motivacional (Carlopio, 2010). Além disso, conforme H24 confirmada, o efeito da satisfação no trabalho sobre o engajamento foi parcialmente mediado pelo senso de pertencimento e identificação organizacional.

Ou seja, funcionários satisfeitos tendem a se engajar mais porque desenvolvem um sentimento de conexão e identificação com a organização. Isso ressalta a importância de

monitorar e gerenciar a satisfação dos colaboradores dispersos geograficamente para mantê-los motivados e produtivos (Carlopio, 2010).

A satisfação no ambiente de trabalho foi impactada pelo conforto do ambiente físico (H22) e pelo capital social (H23). Esses resultados convergem com pesquisas demonstrando os efeitos positivos de fatores como ergonomia, privacidade, baixo ruído e rede de relacionamentos sobre a satisfação dos funcionários com o local de trabalho (Ellinger, Elmadağ & Ellinger, 2013; Vischer, 2007).

Portanto, para cultivar bem-estar e satisfação de equipes dispersas, organizações devem prover infraestrutura e políticas facilitadoras de interações sociais e trabalho remoto produtivo. Isso envolve desde aspectos ergonômicos e tecnológicos até integração organizacional por meio de comunicações regulares e construção de relacionamentos (Lancaster & Stillman, 2002).

Com base nessas hipóteses confirmadas, demonstra-se que as práticas de trabalho flexível, como acesso à informação, interação entre colegas e trabalho independente de tempo e local, têm impactos positivos sobre o engajamento dos funcionários, corroborando os achados de uma recente pesquisa da Mckinsey de autoria de Emmett, Schrah, Schrimper e Wood (2020).

Especificamente, o acesso à informação organizacional e o acesso aos colegas mostraram-se importantes antecedentes do capital social, apoio social e satisfação no trabalho. Isso ressalta a relevância de práticas gerenciais que facilitem o compartilhamento de informações e a colaboração entre os membros da equipe para criar laços sociais e um ambiente positivo. Além disso, a flexibilidade nas relações de trabalho reduziu os conflitos trabalho-família, enquanto o trabalho independente do tempo e local aumentou o capital social, indicando que arranjos flexíveis podem equilibrar as demandas do trabalho e da vida pessoal.

Entre os fatores motivacionais, a identificação organizacional e o senso de pertencimento tiveram impactos positivos sobre o engajamento, corroborando estudos anteriores (Marique et al., 2013). Isso destaca a importância de estratégias para reforçar a identidade e o sentido de inclusão dos funcionários remotos.

Por outro lado, quatro das hipóteses propostas não foram confirmadas, como os efeitos do capital social e dos conflitos trabalho-família sobre o engajamento. Isso pode indicar limitações do modelo conceitual ou a necessidade de investigar possíveis variáveis moderadoras nessas relações. Sendo assim, em futuras pesquisas existem oportunidades para refinar e expandir a teorização realizada nesse estudo.

5.2.7. Análise de Mediação

As hipóteses H24 e H25 propõem que o senso de pertencimento e a identificação organizacional atuem como variáveis mediadoras da relação entre a satisfação no ambiente de trabalho e o engajamento dos funcionários. A análise de mediação segue duas recomedações. Hair et al. (2016), defende que a observação do efeito total da variável independente na variável dependente (Engajamento no Trabalho) deve ser a soma dos efeitos diretos e indiretos. Observa-se na Tabela 26 o efeito, direto, indireto e o total para as duas relações.

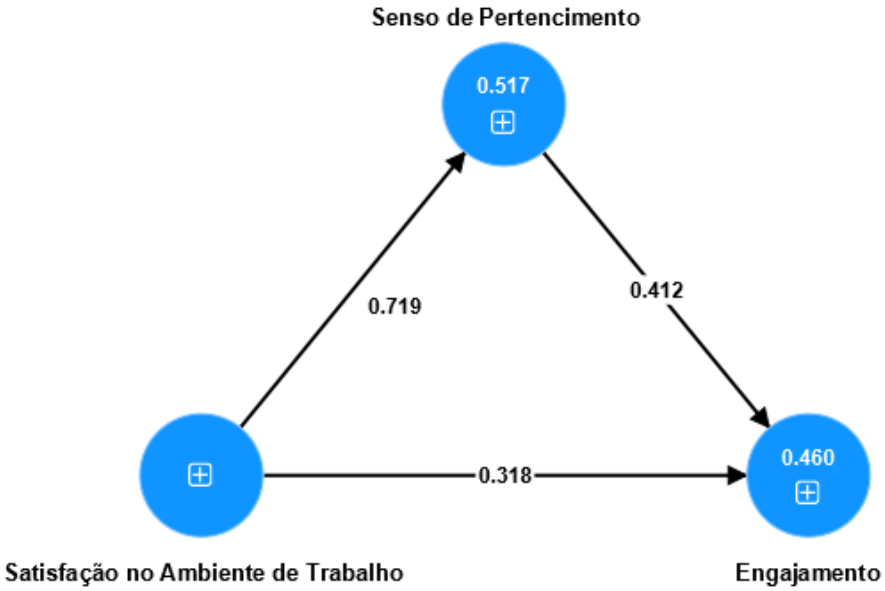
Tabela 26 - Efeitos Direto, Indireto e Total

Relação	Efeito Direto	Efeito Indireto	Efeito Total
SAT-> SP -> ENG	0.320 (0.318*)	0.183 (0.296*)	0.503 (0,614*)
SAT-> ID-> ENG	0.320 (0.477*)	0.183 (0.150*)	0.503 (0.627*)

Fonte: Elaborado pelo Autor
Nota: ID – Identificação Organizacional; SAT – Satisfação no Ambiente de Trabalho; SP – Senso de Pertencimento; ENG – Engajamento no Trabalho
*índices considerando um modelo simplificado com as relações que envolvem as variáveis mediadores

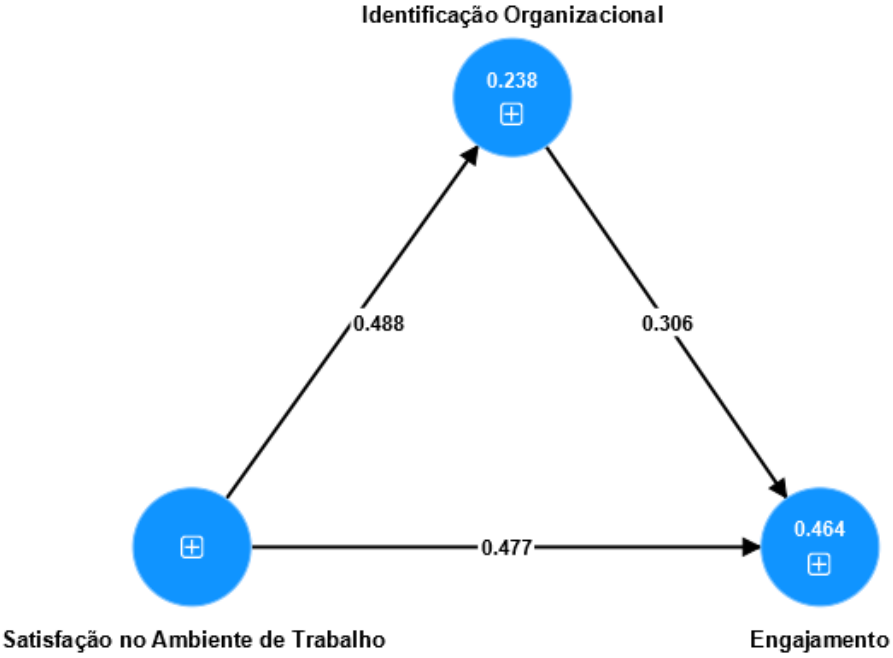
Ao adicionar a variável mediadora no modelo, o efeito da variável independente sobre a variável dependente deve se tornar mais fraco. Nas Figuras 12 e 13 estão expostos o modelo estrutural com as três variáveis isoladas do modelo original.

Figura 12 - Modelo Estrutural Simplificado (Mediação com Senso de Pertencimento)



Fonte: Elaborado pelo Autor (2023)

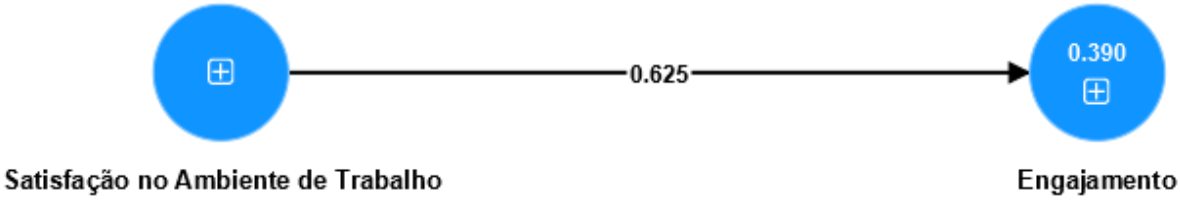
Figura 13 - Modelo Estrutural Simplificado (Mediação com Identificação Organizacional



Fonte: Elaborado pelo Autor (2023)

Na Figura 14 é possível aferir que a retirada das variáveis mediadoras (Identificação Organizacional e Senso de Pertencimento) em ambos os modelos simplicados resulta no aumento da força do caminho β (0.625). O aumento é expressivo, ao passo que a retirada do construto mediador quase que dobra a sua magnitude, no caso da variável "Senso de Pertencimento". Essa constatação obedece a um dos pressupostos fundamentais de Baron e Kenny (1986) para atestar a ocorrência de mediação.

Figura 14 - Relação Estrutural entre a Satisfação no Ambiente de Trabalho e o Engajamento no Trabalho



Fonte: Elaborado pelo Autor

A partir dos resultados da análise é possível aferir que o senso de pertencimento e a identificação organizacional atuam parcialmente como mediadores da relação entre os fatores do satisfação no ambiente de trabalho e o engajamento dos colaboradores. Tendo em vista que a existência de mediação depende da significância das relações entre a variável independente e a mediadora ou entre a mediadora e a variável dependente (Vieira, 2009), na Tabela 27 apresentam-se os coeficientes de caminho, os desvios-padrão, os valores t e os valores p relações.

Tabela 27 - Teste de Significância dos Caminhos

Caminhos	B	Desvio Padrão	Est. t [a]	valores de p*
SAT-> ENG(I)	0.318	0.090	3.518	**0.000**
SAT-> SP	0.719	0.029	24.516	**0.000**
SP-> ENG	0.412	0.086	4.774	**0.000**
SAT-> ENG(II)	0.477	0.051	9.340	**0.000**
SAT-> IO	0.488	0.052	9.332	**0.000**
IO-> ENG	0.306	0.057	5.387	**0.000**

Nota: [a] valor t para teste de duas caudas: * 1.96 (nível de significância:95%); **SAT**– Satisfação no Ambiente de Trabalho; **SP** – Senso de Pertencimento; **ENG** – Engajamento no Trabalho

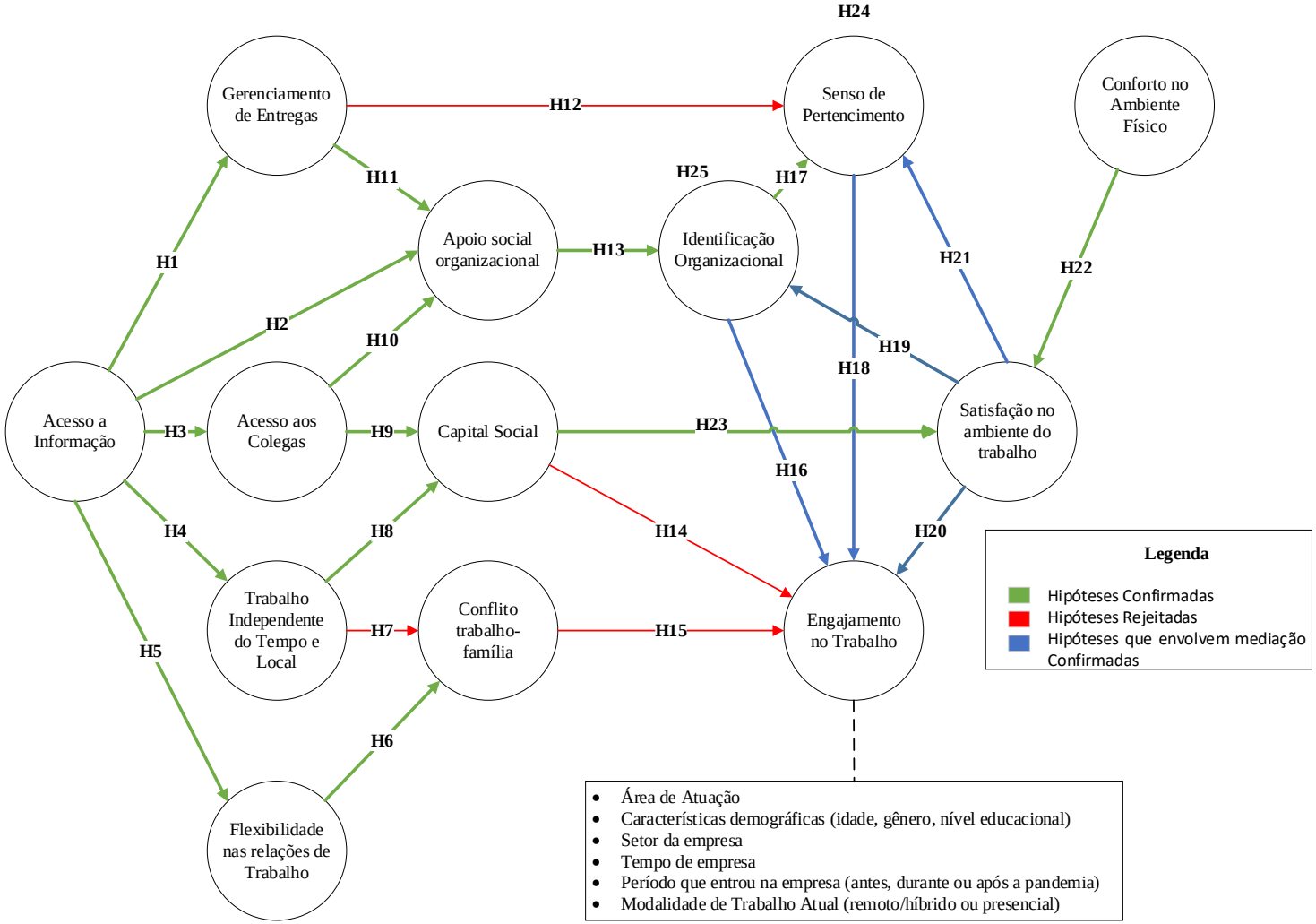
Do ponto de vista teórico, os achados reforçam o papel do senso de pertencimento e da identificação organizacional como variáveis fundamentais para explicar o engajamento dos funcionários. Especificamente, os resultados demonstram que o efeito da satisfação com o ambiente de trabalho sobre o engajamento é parcialmente mediado por essas variáveis, corroborando modelos teóricos já estabelecidos na literatura (ex.: Malik et al., 2021; Marique et al., 2013).

A Figura 15 apresenta o modelo estrutural final com indicação das hipóteses confirmadas, rejeitadas e relações de mediação significantes (H24 e H25). As setas verdes representam os caminhos cujas hipóteses sobre as relações propostas foram confirmadas. Já as setas vermelhas apontam as hipóteses rejeitadas, ou seja, relações que não encontraram validade estatística. As setas azuis indicam os caminhos que apresentaram efeitos significativos envolvidos na análise de mediação, conforme testado nas hipóteses H24 e H25.

As setas tracejadas representam as variáveis de controle. Dentre elas, o Período que o colaborador entrou na organização (antes, durante ou após a pandemia) e Modalidade de Trabalho Atual (remoto/híbrido ou presencial), que não faziam parte das hipóteses testadas, mas foram consideradas nas análises entre grupos discutidas na próxima seção.

Observa-se que, das 25 hipóteses testadas inicialmente, 4 foram rejeitadas por não apresentarem nível satisfatório de significância estatística quando os dados empíricos foram submetidos às análises. As demais 21 hipóteses propostas encontram respaldo nos resultados quantitativos obtidos. Além disso, é possível identificar na Figura 15 quais relações apresentam efeitos de mediação, conforme explicado na seção de análise dos resultados.

Figura 15 - Modelo Conceitual: Resumo do Resultado de Hipóteses



Fonte: Elaborado pelo Autor (2023)

Na seção seguinte, são apresentados os achados referentes à análise multigrupo, que buscou investigar a existência de diferenças significativas entre grupos específicos da amostra quanto às relações estruturais propostas no modelo teórico.

5.2.8. Análise entre os Grupos

A análise multigrupo PLS-MGA é um teste não paramétrico e tem como objetivo verificar se existe heterogeneidade na força dos efeitos entre os grupos (Henseler, 2010). O primeiro passo na condução da análise dos grupos consistiu em verificar a presença de alguma heterogeneidade não observada na amostra. Para este fim, executou-se o método Finite mixture partial least squares (FIMIX-PLS), seguindo os procedimentos delineados por Matthews (2017). A discrepância significativa identificada no conjunto de segmentos com os menores índices, composto por dois segmentos, ratificou a existência de heterogeneidade no modelo ajustado, respaldando-se nos trabalhos de Hair et al. (2016), Henseler et al. (2015), e Matthews et al. (2018).

O questionário da fase quantitativa, além das variáveis escalares, apurou cinco variáveis categóricas (gênero, grau de instrução, tempo de trabalho na organização, período que entrou na organização em reção à pandemia de COVID-19 e o modelo de trabalho baseado no número de dias que o funcionário comparece á sede). A análise das entrevistas forneceu indicações de que as categorias Modalidade de Trabalho e Período que o Colaborador entrou na Organização em relação ao período pandêmico, poderiam apresentar diferenças nas relações entre as variáveis para cada grupo. A primeira categoria consiste na divisão da amostra entre o grupo de colaboradores que comparecem diariamente à sede da organização e aqueles que adotam uma abordagem híbrida, comparecendo no máximo 3 vezes por semana, com a possibilidade de trabalho remoto. A segunda categoria apresenta a divisão da amostra entre os colaboradores que ingressaram na FGV antes do período pandêmico e aqueles que ingressaram na organização durante ou após o controle da pandemia (convencionou-se esse marco como o a data após janeiro de 2022).

A primeira variável a ser analisada "Modalidade de Trabalho" revelou uma diferença significativa com um nível de confiança de 95%. Por essa razão decidiu-se apurar dois grupos. O primeiro, "Trabalho Exclusivamente Presencial" reúne os colaboradores que operam exclusivamente de forma presencial (comparecendo todos os dias da semana na sede da organização). O segundo, "Trabalho Híbrido" reúne aqueles que comparecem no máximo três vezes por semana, com a possibilidade de trabalho remoto. Inicialmente, os dois grupos foram analisados separadamente. Posteriormente, foi executado o método Permutation Multigroup

Analysis no SMARTPLS 4, visando investigar as possíveis diferenças na percepção dos colaboradores de ambos os grupos.

Antes de proceder com o teste de Permutação Multigrupo, foi executado o MICOM para averiguar se todas essas etapas de invariância apresentavam adequação. O teste verifica se as medidas são equivalentes entre os grupos, o que permite que as comparações feitas entre eles sejam válidas. Na primeira fase do teste, foi averiguado se as correlações originais eram maiores que a média das permutações das correlações. Para os dois grupos de modalidade do trabalho (presencial e híbrido), apenas o construto Conflito Trabalho-Família apresentou uma correlação original menor do a média das permutações das correlações. Em seguida verificou-se a igualdade das médias. Nesse caso, para os dois grupos (presencial e híbrido), os construtos: Acesso aos Colegas, Conforto do Ambiente Físico, Gerenciamento de Entregas e Trabalho Independente não apresentaram validade estatística que comprovam a igualdade. No terceiro passo do teste, os dois grupos (presencial e híbrido) apresentaram igualdade de variância para todos os construtos. Dessa forma, atesta-se a variância parcial para os grupos (presencial e híbrido).

De forma similar procedeu-se com os mesmos passos supracitados para executar a análise da variável que avalia o período em que os colaboradores entraram na organização em relação a pandemia de COVID-19. Na primeira fase do teste, foi averiguado se as correlações originais eram maiores que a média das permutações das correlações. Para os dois grupos (colaboradores que ingressaram antes da pandemia e colaboradores que ingressaram durante ou depois da pandemia). Em seguida verificou-se a igualdade das médias. Nesse caso, para os dois grupos, as variáveis Acesso aos Colegas, Apoio Social Organizacional e Satisfação no Ambiente de Trabalho não apresentaram validade estatística que comprovam a igualdade. De forma similar aos dois grupos de modalidade de trabalho, os resultados do terceiro passo do teste demonstraram que os dois grupos (Colaboradores que ingressaram antes da pandemia e Colaboradores que ingressaram durante ou depois da pandemia) apresentaram igualdade de variância para todos as variáveis. Novamente, assume-se a existência de variância parcial para os dois grupos.

Na duas subseções seguintes, são apresentadas as comparações entre os grupos por modalidade de trabalho e período de ingresso na organização apenas o construto Engajamento apresentou uma correlação original menor do a média das permutações das correlações.

5.2.8.1. Comparação entre o Grupo de Colaboradores que Trabalham de Forma Exclusivamente Presencial e de Colaboradores que Trabalham de Forma Híbrida

A análise buscou investigar se existem diferenças significativas entre os grupos de funcionários que trabalham predominantemente de forma presencial e de forma híbrida/remota quanto às relações entre as variáveis do modelo conceitual proposto. No total da amostra, 38 colaboradores trabalham exclusivamente de forma presencial, enquanto 163 deles comparecem na sede da organização até três vezes por semana. Os resultados da análise entre a diferença dos grupos está apresentado na Tabela 28.

Tabela 28 - Análise das Relações Estruturais para Grupo de Colaboradores que Trabalham de Forma Exclusivamente Presencial e de Colaboradores que Trabalham de Forma Híbrida

Relações Estruturais	Coef. de Caminho (β)			Diferença na Média das Permutações	p-valor das permutações	Resultado
	Base Completa	Grupo Presencial	Grupo Híbrido/Remoto			
Identificação Organizacional -> Engajamento	0.180	-0.363	0.368	-0.731	0.004	Suportado
Acesso a Informação -> Apoio Social Organizacional	0.258	-0.139	0.354	-0.493	0.019	Suportado
Senso de Pertencimento -> Engajamento	0.245	0.740	0.061	0.679	0.032	Suportado
Acesso aos Colegas -> Apoio Social Organizacional	0.189	0.535	0.116	0.419	0.047	Suportado

Fonte: Elaborado pelo Autor (2023)

Conforme exposto na Tabela 28, foram encontradas diferenças significativas entre os grupos em quatro relações. Primeiramente, observou-se que os funcionários presenciais apresentam uma percepção mais negativa sobre a relação entre Identificação Organizacional e Engajamento quando comparados aos funcionários híbridos/remotos (β = -0.363 e 0.368, respectivamente). Em segundo lugar, os funcionários presenciais percebem o Acesso aos Colegas como tendo um efeito mais positivo sobre o Apoio Social Organizacional (β = 0.535 e 0.116). Além disso, o grupo presencial avalia a relação do Senso de Pertencimento com o Engajamento de forma mais positiva (β = 0.740 e 0.061). O mesmo grupo de colaboradores apresentam uma visão mais negativa quanto ao impacto do Acesso à Informação no Apoio Social Organizacional (β = -0.139 e 0.354).

A análise das entrevistas com gerentes executivos da organização estudada ajuda a compreender os motivos por trás dessas diferenças de percepção entre os grupos. Quanto à relação entre Acesso aos Colegas e Apoio Social Organizacional, o Entrevistado 8 destaca que "quando você está fisicamente ele captura, "Posso falar com você um minutinho?" é muito mais pegar o telefone e ligar, ele acha que ele está invadindo a tua vida pessoal" Ou seja, a interação

presencial facilita o contato espontâneo entre colegas, gerando percepções mais positivas sobre o apoio social recebido.

Essa visão é corroborada por Wang et al. (2021), que argumentam que o trabalho presencial propicia interações sociais mais fluidas e networking, impactando a percepção de apoio social. Como exemplifica o Entrevistado 1, o encontro presencial permite não só a geração de oportunidades de trabalho, mas também o desenvolvimento de relações de confiança fundamentais para a colaboração: "Por quê? Porque cada um está vivendo seu dia a dia e aquilo ali. E o conversar livremente gera uma oportunidade de trabalho".

O Senso de Pertencimento, por sua vez, é destacado pelos gerentes entrevistados como se desenvolvendo principalmente por meio da interação presencial, especialmente para novos funcionários. Nas palavras do Entrevistado 8, "o junior, para ter um processo de aprendizado completo, para ter um senso de pertencimento... Eu acho que a presença física é a melhor". O Entrevistado 1 reforça que a absorção da cultura organizacional ocorre pelo contato presencial: "A gente não tem nem espaços formais e nem informais. [...] Então, a nossa relação da turma antiga aqui da FGV, era toda relacionada à happy hour".

Esses depoimentos vão ao encontro de estudos como o de Matt, Hess e Benlian (2021), que constataram que os funcionários presenciais constroem vínculos mais fortes com colegas e têm percepções mais positivas de pertencimento organizacional. Assim, presume-se que a interação presencial impacta mais positivamente o senso de pertencimento dos funcionários, especialmente os recém-contratados.

Assim como o Entrevistado 6 ressaltou, as diferenças nas percepções também podem estar relacionadas ao perfil comportamental e à natureza do trabalho de cada funcionário. Pessoas com atividades que exigem presença, como visitas a clientes, tendem a valorizar mais o contato presencial. Já para funções mais focadas em estudos e projetos, o trabalho remoto pode ser igualmente produtivo.

O trabalho presencial pode ter um efeito particularmente positivo sobre o desenvolvimento de apoio social, pertencimento e engajamento de novos funcionários. Isso ocorre por meio de sua interação presencial com colegas, que propicia relacionamentos de confiança, networking e absorção da cultura organizacional. Contudo, os achados também indicam que o impacto do trabalho presencial versus híbrido/remoto depende da natureza das atividades exercidas pelos funcionários.

É crucial observar e avaliar cuidadosamente as diferenças nas percepções dos colaboradores (presenciais/híbridos) para compreender como as características de cada grupo podem ser aproveitadas para promover o Apoio Social Organizacional e o Engajamento. Os

resultados da análise das diferenças entre esses grupos devem ser considerados como um ponto de partida para entender como a organização lida de forma harmoniosa com essas diferenças.

5.2.8.2. Comparação entre o Grupo de Colaboradores que Ingressaram na Organização antes da Pandemia de COVID-19 e o Grupo dos que Ingressaram Durante ou Após a Pandemia.

Na segunda análise da diferença entre grupos buscou-se investigar se existem diferenças significativas entre os grupos de funcionários que ingressaram antes da pandemia de COVID-19 e aqueles que ingressaram durante ou ao fim do período pandêmido. A análise revelou uma diferença significativa em apenas uma das relações para ambos os grupos. Foi percebida uma visão mais negativa por parte dos colaboradores que ingressaram na organização antes da pandemia de COVID-19 em relação à conexão entre Acesso aos Colegas e Capital Social, em comparação àqueles que se juntaram durante ou após a pandemia, (β = 0.244 e 0.475, respectivamente). No total da amostra, 118 colaboradores ingressaram na organização no período anterior à pandemia, enquanto 83 deles ingressaram durante ou após o período pandêmico. Os resultados da análise da diferença enter os grupos está apresentado na Tabela 29.

Tabela 29 - Grupo de Colaboradores que Ingressaram na Organização antes da Pandemia de COVID-19 e o Grupo dos que Ingressaram Durante ou Após a Pandemia

Relações Estruturais	Coef. de Caminho (β)			Diferença na Média das Permutações	p-valor das permutações	Resultado
	Base Completa	Ingresso antes da Pandemia	Ingresso durante ou depois da Pandemia			
Acesso aos Colegas -> Capital Social	0.347	0.244	0.475	-0.006	0.047	Suportado

Fonte: Elaborado pelo Autor (2023)

De acordo com o Entrevistado 4, a adoção do trabalho remoto e do modelo híbrido, respectivamente, durante e depois da pandemia, trouxe desafios no que se refere ao acesso aos colegas de trabalho: "Tem um processo de aprendizagem e de crescimento profissional. Acho que talvez esse seja um ponto importante, porque o menino mais novo olha a forma de você se comportar, olha a forma de você falar, olha a forma de você se vestir. Então, para a turma que precisa se desenvolver e precisa crescer, esses caras estão tendo um gap de aprendizado."

Ou seja, para colaboradores mais juniores, a falta de interações presenciais com colegas e líderes dificulta o aprendizado e a assimilação da cultura organizacional. Isso pode reduzir, portanto, a percepção de apoio social por parte desses colaboradores. Essa questão se torna

ainda mais delicada em contextos de alta rotatividade. Como argumentam Ballinger et al. (2011), a socialização de novos membros é um processo fundamental para a manutenção da cultura organizacional ao longo do tempo. Em outras palavras, os recém-chegados precisam ser imergidos nas normas, valores e visão de mundo compartilhados pelo grupo.

Contudo, em cenários remotizados, essa imersão fica prejudicada. Conforme explicam Fenner e Renn (2010), os novatos aprendem regras tácitas e comportamentos adequados não somente por meio da linguagem, mas especialmente pelo modelo e exemplo dos colegas veteranos. São as sutilezas, os "segredos do ofício", transmitidos informalmente no convívio social com a comunidade de prática (Lave & Wenger, 1991).

Por isso, longos períodos sem interações presenciais podem gerar fissuras nesse processo de reprodução cultural. Os funcionários recém-admitidos acabam privados das "entrelinhas do script organizacional", aquilo que não está codificado em manuais, mas que é vital para se tornar membro competente (Ballinger et al., 2011). Essa falta de contato próximo com experts mais antigos também dificulta a construção de vínculos pessoais, relações de mentorias e o sentido de pertencimento — elementos essenciais para reter talentos num mercado cada vez mais competitivo (Fenner & Renn, 2010).

Autores como Harari, Sela & Bareket-Bojmel (2023) argumentam que as gerações mais novas, como os millennials e a geração Z, tendem a dar mais valor à aspectos como flexibilidade e trabalho remoto, se comparadas a gerações anteriores. Durante as entrevistas, uma das falas do Entrevistado 1 corrobora essa percepção: "Difícil. No início, altamente impactante, mas no mínimo dois anos. Difícil. No mínimo dois anos. É difícil." Assim, é possível que, para os colaboradores que ingressaram antes da pandemia, a dependência exclusiva da tecnologia para acessar colegas tenha afetado negativamente a percepção de apoio social da organização. Enquanto os recém-contratados já esperavam que essa fosse a realidade desde o início. Essa explicação coaduna com os resultados do modelo testado, que indicaram uma relação mais forte entre Acesso aos Colegas e Capital Social justamente para o grupo pós-pandêmico. Afinal, esses funcionários estão desde o princípio inseridos na cultura de trabalho remoto (e que posteriormente se transformou no modelo híbrido) que se solidificou a partir de 2020 (Do Carmo Moreira & Zuin, 2022).

CAPÍTULO 6

Conclusão

Dado que a pesquisa conduzida nesta tese se concentrou nos trabalhadores da área corporativa da instituição FGV, os resultados apresentados aqui estão circunscritos a esse grupo específico. Essa seção apresenta as considerações finais sobre os achados da tese, a contribuição do estudo para o estado da arte, a contribuição do estudo para a gestão empresarial (para as organizações), as limitações do estudo e, por fim, as sugestões para futuras investigações

6.1. Considerações Finais

A presente tese partiu da constatação de que a pandemia de Covid-19 impulsionou mudanças disruptivas nos modelos tradicionais de trabalho, com a adoção em massa de arranjos híbridos e maior dependência de tecnologia (Wang et al., 2021). Nesse novo cenário, tornou-se crucial entender os antecedentes do engajamento dos colaboradores, buscando garantir sua motivação e bem-estar (Malik et al., 2021). Em vista dessa mudança para o modelo híbrido de trabalho, buscou-se compreender as possíveis mudanças nas relações entre as novas formas de trabalho, os fatores do ambiente físico e o engajamento no trabalho. Nessa seção, apresenta-se a discussão sobre como os objetivos do estudo foram atingidos em vista dos problemas de pesquisa formulados.

O primeiro objetivo específico foi cumprido com a realização de uma ampla revisão da literatura sobre os três temas propostos inicialmente (as novas formas de trabalho, os fatores do ambiente físico e o engajamento no trabalho). Esse resultado permitiu explorar a influência da pandemia e da mudança no modelo de trabalho nos construtos iniciais. Com base nisso, elaborou-se roteiro abordando os elementos do ambiente físico, as facetas das novas formas de trabalho e o engajamento no trabalho.

Foram entrevistados dez gestores com cargo de gerente executivo na organização estudada. As entrevistas foram transcritas na íntegra para análise de conteúdo. Os resultados permitiram compreender a percepção gerencial sobre as relações investigadas no contexto específico da adoção de modelos híbridos de trabalho na instituição. Cinco das facetas foram consideradas como as mais importantes para influenciar o engajamento no modelo híbrido pós pandemia. Além dessa percepção, a análise do relato dos gerentes demonstrou que a faceta “Acesso a Informação” passou a desempenhar um papel de antecedente para as demais facetas analisadas (Acesso aos Colegas, Flexibilidade entre a Vida Pessoal e Profissional, Gerenciamento de

Entregas e Trabalho Independente de Tempo e Local). No caso da faceta "Local de Trabalho Livre e Acessível", verificou-se que a sua importância diminuiu drasticamente após as mudanças precipitadas pela pandemia de COVID-19. Dessa forma, essa faceta foi removida da análise posterior (fase quantitativa).

O segundo objetivo específico foi alcançado ao aliar o resultado da revisão bibliográfica com o da análise das entrevistas. A partir dessa triangulação de dados, elaborou-se um modelo conceitual articulando cinco das facetas das novas formas de trabalho, os fatores do ambiente físico (reunidos no construto Conforto do Ambiente Físico), o engajamento no trabalho, e seis outros construtos presentes na literatura que emergiram a partir da análise das entrevistas com os gerentes executivos. Foram coletados dados quantitativos com colaboradores da área corporativa da organização e em seguida foi executada a análise por modelagem de equações estruturais (PLS-SEM) para testar as relações propostas em hipóteses.

Os resultados forneceram apoio empírico ao modelo proposto, indicando que, de fato, fatores físicos do trabalho e as facetas das novas formas de trabalho influenciam o engajamento dos colaboradores. Entretanto, a forma com que eles se exercem essa influência, tem se transformado desde o período em que houve a necessidade em deslocar a força de trabalho para o ambiente de casa por conta da pandemia.

O terceiro objetivo específico foi alcançado ao analisar os resultados do modelo estrutural, e constatar-se que as facetas de novas formas de trabalho atuam indiretamente como preditores significativos do engajamento dos colaboradores. Em especial, o Acesso à Informação (por influenciar diretamente as quatro outras facetas). Entretanto, nessa nova modalidade híbrida é importante compreender como o efeito de cada faceta atua em conjunção com fatores como o Capital Social, o Conflito-trabalho Família, o Apoio Social Organizacional, o Senso de Pertencimento, a Identificação Organizacional e a Satisfação no Ambiente de Trabalho.

Em relação ao construto satisfação no ambiente do trabalho, verificou-se que além da sua influência direta no engajamento, essa variável também influencia diretamente a Identificação Organizacional e o Senso de Pertencimento. Já os fatores do ambiente físico que compõe o construto Conforto do Ambiente Físico, tem influência positiva sobre o engajamento, ainda que de forma indireta, via Satisfação no Ambiente de Trabalho. O construto Conforto do Ambiente Físico, representado por itens relativos à ergonomia, temperatura, ruído e privacidade especificamente nas sedes da organização, mostrou-se um preditor relevante da Satisfação no Ambiente de Trabalho de acordo com os resultados da análise do modelo estrutural. Como ocorria em tempos em que o trabalho era predominante presencial (Duque et al., 2020) esse

resultado corrobora a importância de prover condições físicas adequadas para o bem-estar e produtividade dos colaboradores (Sundstrom et al., 1980; Vischer, 2007).

No entanto, os resultados demonstraram que a magnitude dessa influência não é fixa, variando conforme o grau de presencialidade. Em modelos totalmente presenciais, o ambiente físico da organização é crucial, pois engloba toda a rotina do indivíduo. Assim, antes da pandemia (e até o presente momento), falhas na ergonomia, temperatura, ruído ou privacidade geravam (e continuam gerando) desconforto constante e continham comprometendo o desempenho.

Já em formatos híbridos ou remotos, o espaço físico corporativo perde relevância frente ao ambiente doméstico. Por isso, na fase mais aguda da pandemia, preocupações como adequação da cadeira ou isolamento sonoro diziam respeito ao trabalho remoto, não ao escritório (naquele período praticamente inacessível). Atualmente, com a adoção de arranjos híbridos, a maior parte dos colaboradores dividem seu tempo entre casa e organização. Consequentemente, tanto o conforto da residência quanto do escritório passa a importar. Contudo, para aqueles que trabalham de forma híbrida ou remota, o espaço doméstico tende a apresentar um peso maior.

A análise da validade dos itens do construto "Conforto do Ambiente Físico", que visavam a mensuração no contexto residencial não apresentou validade suficiente para a mensuração do construto, indicando que, para os respondentes, os fatores físicos no ambiente na própria organização são mais relevantes, ao passo que eles afetam apenas os dias presenciais, não a rotina geral. Atribui-se essa percepção ao processo de aprimoramento que os colaboradores fizeram em seu ambiente de trabalho doméstico. Inclusive essa informação surgiu em diversos trechos das entrevistas com os gerentes executivos, o que corrobora essa percepção.

Esse achado denota que, em modelos híbridos, os empregadores não podem descuidar totalmente dos fatores físicos no escritório. Porém, seu impacto no bem-estar e engajamento é reduzido comparado a eras pré-pandêmicas. A maior parcela da responsabilidade pela adequação do ambiente de trabalho recai agora sobre os próprios colaboradores, em seus lares. Recomenda-se que as organizações orientem e apoiem seus colaboradores nesse processo de configurar confortavelmente os elementos do trabalho remoto.

Portanto, dependendo da frequência com que o colaborador trabalhe na organização, elementos como ergonomia e ruído continuam sendo relevantes. O deslocamento do ambiente físico corporativo de grande parte da força de trabalho para a residência privada representa uma mudança sísmica trazida pelo trabalho híbrido, com implicações profundas a serem ainda compreendidas.

Ao fim, o objetivo principal foi atingido através da persecução dos três objetivos específicos. As mudanças nos ambientes de trabalho precipitadas pela pandemia de COVID-19 influenciaram a relação entre o ambiente físico de trabalho, as facetas das novas formas de trabalho e o engajamento dos colaboradores através do aumento da necessidade em se promover a informação compartilhada, a maior flexibilidade entre vida pessoal e profissional, aprimorar o conforto físico nos escritórios e estimular ocasionais interações presenciais, sobretudo para novos membros. Um outro ponto, que surgiu na análise entre grupos, foi a indicação de que as interações presenciais são de fato essenciais para socialização e pertencimento. Essa discussão é aprofundada na sequência.

A primeira diferença verificada foi que os colaboradores que trabalham de forma híbrida ou remota percebem mais positivamente a relação entre a identificação organizacional e engajamento do que aqueles que trabalham de forma presencial (β = -0.363 e 0.368, respectivamente). Uma possível explicação é a maior capacidade da modalidade de trabalho remoto e híbrido em oferecer autonomia e flexibilidade aos funcionários, o que fortalece a identificação organizacional e o engajamento (Allen et al., 2015).

A identificação organizacional não depende tanto da socialização, estando mais relacionada à percepção de alinhamento entre os valores pessoais e organizacionais (Ryan & Deci, 2000). Como os funcionários remotos/híbridos possuem mais autonomia e flexibilidade (Allen et al., 2015), isso permite que eles organizem melhor o trabalho conforme suas próprias necessidades e preferências.

Pessoas trabalhando de forma presencial têm sua rotina e local de trabalho ditados pela organização, com menor liberdade e controle. Já aquelas no formato híbrido ou remoto podem organizar melhor o trabalho conforme suas necessidades, o que satisfaz necessidades psicológicas básicas como autonomia e competência (Ryan & Deci, 2000). O estímulo a autonomia dos funcionários, confiando em sua capacidade de gerir o próprio trabalho, pode refletir em um maior orgulho em fazer parte da organização. Essa identificação positiva pode ter um efeito potencial em alavancar níveis mais elevados de engajamento a longo prazo.

Uma possível explicação para o resultado negativo da força de caminho da relação entre identificação organizacional e engajamento para o grupo de trabalhadores que operam exclusivamente de forma presencial, pode ser o fato de que um controle rígido nessa modalidade sinaliza descrença da organização e cerceia necessidades psicológicas, enfraquecendo esse vínculo afetivo. Assim, é plausível que funcionários remotos/híbridos valorizem mais a identificação que têm com a empresa, levando a um engajamento superior. Esse tema pode ser explorado de forma mais profunda por pesquisadores futuramente.

Por outro lado, para o grupo de colaboradores que trabalham de forma presencial, a relação entre o senso de pertencimento e o engajamento apresentou uma força de caminho muito maior do que para o grupo que trabalha de forma híbrida/remota ($\beta = 0.740$ e 0.061, respectivamente). Uma explicação possível para esse resultado é que os colaboradores trabalhando presencialmente estão sujeitos a mais oportunidades de interações sociais, desenvolvimento de amizades e imersão na cultura organizacional. Considerando-se que o senso de pertencimento é um fenômeno essencialmente psicossocial (Cockshaw & Shochet, 2010), é natural que ele se manifeste com mais intensidade em ambientes com alto nível de contato interpessoal, como no trabalho presencial (Fay & Kline, 2011b; Wiesenfeld et al., 2001).

Comparativamente, o grupo que opera na modalidade remota ou híbrida apresenta menos estímulos e situações que reforçam o sentimento de pertencimento por conta do distanciamento físico, o que enfraquece o senso emocional de "fazer parte de" (Bartel, Wrzesniewski & Wiesenfeld, 2012). A extensão do distanciamento psicológico impacta adversamente o vínculo afetivo do indivíduo com seu grupo de trabalho (Wiesenfeld, Raghuram & Garud, 2001), o que explicaria a menor força da relação entre senso de pertencimento e engajamento dessa amostra de respondentes. De acordo com as conclusões de Dalessandro e Lovell (2022), os modelos de trabalho remoto e híbrido estão associados a um sentido de pertencimento mais forte entre os colaboradores, quando comparados aos funcionários recém-remotos. Uma outra importante conclusão dos autores é de que gerações como os millennials e a Z, juntamente com os colaboradores assalariados, tendem a experimentar um maior senso de pertencimento no ambiente de trabalho. Contudo, essa sensação de pertencimento parece ser menos pronunciada entre funcionários mais velhos, aqueles que trabalham presencialmente e os remunerados por hora, sugerindo possíveis disparidades prévias que podem ter sido amplificadas pelas mudanças no cenário de trabalho a partir de 2020.

As conclusões dessa tese a respeito da diferença entre grupos na percepção sobre o senso de pertencimento coadunam-se com os achados de Dalessandro e Lovell (2022), o que pode oferecer ideias importantes para o desenvolvimento de estratégias para a promoção de um ambiente de trabalho mais inclusivo e igualitário em face das transformações contemporâneas no mundo laboral.

Essa menor força da relação pode ser explicada pela constatação de que, para o senso de pertencimento exercer um maior efeito motivacional, promovendo atitudes e comportamentos de engajamento, o indivíduo precisa primeiro se sentir de fato integrado ao grupo. Em ambientes de trabalho presenciais, a interação face a face facilita o desenvolvimento de amizades, camaradagem, relações de confiança e espírito de equipe - elementos centrais para a

formação de um forte senso de pertencimento ao grupo. Por isso, o impacto desse sentido de conexão psicológica sobre atitudes de engajamento no trabalho tende a ser maior em equipes que compartilham diariamente o mesmo espaço físico (Cockshaw & Shochet, 2010). Conforme discutido na seção anterior, a identificação com os valores e objetivos da empresa ganha mais relevância para engajar os profissionais remotos e híbridos. De forma análoga, as diferenças nas oportunidades de socialização e nos níveis de autonomia/controle sobre o trabalho, fazem com que o senso de conexão com a equipe se torna mais importante para motivar os colaboradores presenciais.

É interessante fazer outro paralelo entre esses dois grupos e esses dois antecedentes do engajamento no trabalho (identificação organizacional e senso de pertencimento). Curiosamente, as duas últimas hipóteses propostas (H24 e H25) confirmaram a existência de mediação da identificação organizacional e do senso de pertencimento na relação entre a satisfação no ambiente de trabalho e o engajamento. Na literatura, ambas as variáveis foram estudadas como antecedentes do engajamento no trabalho, entretanto, a relativização da sua importância para grupos distintos é uma lacuna que ainda não havia sido explorada até esse presente momento. Conclui-se que para essa nova configuração de trabalho adotada após a pandemia, a importância atribuída a identificação com a organização e ao senso de pertencimento (duas variáveis que também são influenciadas pela satisfação no ambiente de trabalho), pode depender de como o colaborador exerce as suas funções (presencialmente ou de forma híbrida).

A análise entre os grupos também demonstrou que, para o grupo de colaboradores que trabalham de modo presencial, o acesso aos colegas impacta mais o apoio organizacional. De fato, a literatura aponta que a interação facilitada presencialmente beneficia a percepção de apoio social (Harari et al., 2023). Para os colaboradores que trabalham de forma presencial, o simples acesso diário aos colegas já propicia naturalmente as condições para o florescimento de relações de apoio social no ambiente de trabalho. Já para os profissionais que trabalham de forma híbrida, o acesso por si só não é suficiente, sendo necessários esforços extra para suprir as lacunas de proximidade física e emoção que impactam a percepção de apoio interpessoal.

O papel fundamental do contato pessoal direto na formação de vínculos sociais significativos, o acesso cotidiano aos colegas se mostra muito mais decisivo para a percepção de apoio social organizacional por parte dos funcionários do modo presencial do que dos profissionais remotos. Entretanto, colaboradores no modo híbrido aparentemente conseguem satisfazer suas necessidades de apoio social através dos meios digitais, conforme é discutido na seção seguinte.

A relação entre acesso à informação e apoio social organizacional apresentou uma força de caminho negativa para os colaboradores presenciais enquanto o grupo de colaboradores da modalidade híbrida/remota demonstrou uma percepção positiva (β = -0.139 e 0.354 respectivamente). A diferença na relação entre acesso à informação e percepção de apoio social organizacional entre funcionários presenciais e remotos/híbridos ressalta o papel complementar dessas duas formas de suporte no local de trabalho.

Para os colaboradores presenciais, com interações sociais abundantes, o apoio organizacional já emerge naturalmente dessas relações interpessoais (Fay & Kline, 2011a). Assim, mais disponibilidade de informação formal não traz ganhos adicionais significativos nesse quesito, podendo até ser contraproducente (sobrecarga informacional). Já no contexto do trabalho remoto/híbrido, com contato limitado entre colegas, os sistemas formais de informação organizacional - quando bem projetados - ajudam a compensar as lacunas de apoio social e suprir necessidades de conexão dos funcionários (Golden, 2006). Nesse cenário, quanto mais desenvolvidas as ferramentas digitais de informação e comunicação, mais chances de os colaboradores encontrarem o apoio buscado.

O apoio social organizacional refere-se à percepção do funcionário sobre o quanto a organização valoriza suas contribuições e se preocupa com seu bem-estar (Eisenberger et al., 1986). Envolve desde suporte emocional, instrumental e informacional, tanto de gestores quanto de colegas de trabalho. Portanto, para os profissionais remotos/híbridos, os recursos tecnológicos de informação têm um efeito positivo direto sobre a percepção de apoio organizacional, diferentemente do que ocorre com equipe presenciais, que não dependem tanto desses canais para obter apoio interpessoal. Conclui-se dessa forma que funcionários dos dois modos de trabalho percorrem caminhos distintos de acesso a esse importante pilar socioemocional: os presenciais ancorados nas relações interpessoais cotidianas, e os remotos/híbridos, nos sistemas formais de troca de informações virtuais com a organização e seus membros (Harari et al., 2023).

Quando comparados os grupos que ingressaram antes com aqueles que ingressaram durante ou após a pandemia, os ingressantes mais recentes avaliam como mais positiva a relação entre acesso a colegas e o capital social. Isso pode dever-se à maior familiaridade dos mais novos com as ferramentas utilizadas para o trabalho híbrido/remoto. A análise da base total demonstrou que a relação entre o acesso à informação e acesso aos colegas apresentou uma força significativa a 95% de 0.507.

A diferença na avaliação da importância do acesso aos colegas para o capital social entre funcionários que ingressaram antes e durante/depois da pandemia pode ser explicada pela maior

familiaridade dos funcionários mais recentes com ferramentas digitais de colaboração. Enquanto os colaboradores antigos estão habituados principalmente ao contato presencial para construção de redes de relacionamento (Do Carmo Moreira & Zuin, 2022), os que entraram após o surgimento da COVID-19 já iniciaram suas carreiras com uma forte dependência de plataformas online para interação com colegas.

Isso fez com que os funcionários mais novos desenvolvessem maior aptidão no uso da tecnologia para fins de colaboração e sentem-se mais à vontade em cultivar relacionamentos profissionais nesse contexto digital (Leonardi, Huysman & Steinfield, 2013). Assim, quando a organização provê acesso facilitado à informação, os colaboradores recentes conseguem capitalizar esse ativo com mais efetividade para ampliar também o acesso e as conexões com outros colegas.

Já para os funcionários antigos, a tendência é que se aumente a barreira geracional na adoção de ferramentas colaborativas online, o que limita os benefícios do acesso à informação para expansão do capital social (Venkatesh, Morris, Davis & Davis, 2003). Por terem seu networking corporativo arraigado em anos de interações offline, a disponibilidade de mais informação organizacional em canais digitais acaba gerando pouco impacto incremental nessa área para esse grupo etário.

Portanto, conclui-se que, pela tendência natural em serem "nativos digitais" em termos de colaboração online, os profissionais contratados mais recentemente conseguem alavancar melhor os recursos informacionais fornecidos pela organização para ampliar também as conexões em rede com seus pares corporativos.

Cabe ressaltar que o capital social se refere aos benefícios que os indivíduos obtêm de suas conexões sociais e redes de relacionamento (Adler & Kwon, 2002). Quanto maior e mais diversificada for a rede de contatos de um profissional dentro da organização, mais informações, oportunidades e apoio ele poderá acessar por meio desses vínculos. Assim, os resultados demonstram que os funcionários contratados recentemente estão mais aptos e motivados a transformar os recursos informacionais disponibilizados pelas empresas em expansão de seu capital social corporativo.

6.2. Contribuição do Estudo para o Estado da Arte

Do ponto de vista teórico, esta pesquisa contribui para a literatura ao examinar relações ainda pouco exploradas entre construtos relevantes. Em especial, articula duas correntes de estudos

que avançam paralelamente: as novas formas de trabalho e as características físicas do ambiente. Os resultados fornecem suporte empírico a um modelo integrador entre esses temas.

Além disso, o trabalho se debruça sobre uma questão altamente contemporânea: os desafios do engajamento em cenários híbridos pós-pandemia. Assim, gera percepções oportunas para o debate acadêmico sobre o futuro do trabalho. Em especial, chama atenção para riscos de modelos flexíveis quanto à socialização de novos membros e o sentido de pertencimento organizacional.

As conclusões contribuem para o avanço de teorias do engajamento, incorporando com maior peso o papel de variáveis situacionais e efeitos multinível. Mais especificamente, no contexto do trabalho corporativo no Brasil, a pesquisa oferece um melhor entendimento dos desafios e oportunidades relacionados ao engajamento em um modelo de trabalho híbrido. Conforme a bibliografia apresentada no capítulo de Revisão de Literatura, o engajamento no trabalho, definido como um estado motivacional positivo de vigor, dedicação e absorção nas atividades laborais, é fundamental para o bom desempenho organizacional (Schaufeli et al., 2002). Contudo, os estudos pré-pandemia basearam o conceito e seus preditores predominantemente no contexto tradicional de trabalho presencial.

Com a adoção em larga escala do trabalho remoto e híbrido, surgem novos desafios e oportunidades para expandir a compreensão do engajamento, contemplando novas dimensões e relações com variáveis situacionais. Conforme destacam Peters et al. (2014), o trabalho virtual traz mudanças na situação que podem alterar os antecedentes convencionais do engajamento, havendo uma lacuna de estudos nesse contexto.

Ao incorporar variáveis dos níveis individual, grupal e organizacional, o estudo poderá expandir o conceito de engajamento para um fenômeno multinível. Pesquisas recentes chamam atenção para a natureza contextual do engajamento, que emerge da interação entre o indivíduo e seu ambiente (Costa et al., 2019). Portanto, esta investigação adotou uma perspectiva mais sistêmica e integradora.

A pesquisa dessa tese também pode ajudar na construção de modelos explicativos do engajamento, dando maior peso a variáveis situacionais negligenciadas pelas abordagens deposicionais tradicionais. Conforme preconizado por Meyer et al. (2010), esta pesquisa buscará integrar perspectivas individuais e situacionais para uma compreensão mais abrangente e precisa do fenômeno.

A implementação de modelos híbridos tem sido uma resposta comum ao desejo por flexibilidade pós-pandemia (Wang et al., 2021). Contudo, o engajamento nesses novos formatos constitui um desafio, demandando adaptação por líderes e liderados. Conforme os resultados,

fatores físicos e novas formas de trabalho influenciam o engajamento também em cenários híbridos. A literatura enfatiza que gestores precisam revisitar rituais e práticas de engajamento diante do trabalho disperso (Schein, 2016; Petriglieri, 2022). Rituais cotidianos como a conversa informal de corredor, por exemplo, não existem mais no virtual. Daí a importância de criar "momentos de pausa" online, para interação casual (Petriglieri, 2022).

Do mesmo modo, é vital estimular colaboração e troca entre membros fisicamente distantes. Isso porque, no remoto, faltam as sutis percepções propiciadas pela convivência próxima, como observar expressões e gestos dos colegas (Fay & Kline, 2011b). Por isso, líderes devem planejar interações ricas também virtualmente (Schein, 2016). Nesse processo, compete ao gestor dimensionar o nível ótimo de presença física versus remota, considerando singularidades dos liderados e das tarefas (Sewell & Taskin, 2015). Equipes recém-formadas, por exemplo, beneficiam-se mais do contato in loco para criar vínculos e cultura compartilhada (Fay & Kline, 2011a). Já funções autônomas podem desempenhar-se bem 100% à distância.

Outro ponto crítico são os talentos em início de carreira. Para eles, a distância física dificulta a socialização e tutela por experts, essenciais ao aprendizado do "jeito de ser" da organização (Ballinger et al., 2011). Considerando os achados da tese em relação aos ingressantes recentes, pondera-se a necessidade em estimular maior interação com o ambiente da organização. Os arranjos de trabalho híbridos apresentam potencial de engajamento e produtividade. Entretanto, exigem que líderes repensem rituais de integração e dimensionem presença física conforme perfis e necessidades singulares.

Outro desafio evidenciado é manter o senso de pertencimento entre pessoas que passam maior tempo longe do escritório. Pesquisas indicam que funcionários remotos constroem vínculos mais fracos com colegas e organização (Fay & Kline, 2011a; Wright, 2022). Isso compromete a identidade compartilhada.

De fato, a distância dificulta a socialização de novos membros, essencial para reproduzir a cultura ao longo do tempo (Ballinger et al., 2011). Os recém-chegados aprendem regras tácitas observando veteranos próximos, em uma comunidade de prática (Lave & Wenger, 1991). Quando essa imersão tutorial é mediada apenas pela tecnologia, cria-se uma barreira.

Além disso, a competitividade exacerbada em muitas empresas dificulta que os colaboradores sêniores possam dedicar um tempo adequado para realizar mentoria dos iniciantes. Lançados aos tubarões, esses jovens talentos acabam isolados e alienados, o que prejudica sua retenção (Schein, 2016). Sem um relacionamento próximo com um mentor corporativo, os ingressantes recentes precisam contar mais com suas próprias habilidades em ferramentas online para criar conexões com colegas. Já os colaboradores antigos, por terem

entrado quando havia mais espaço para a interação e programas estruturados de mentoria, puderam desenvolver laços profissionais com base nesses relacionamentos pessoais prévios.

Assim, o desenvolvimento de vínculos e identificação organizacional não ocorre espontaneamente na virtualidade. Cabe às lideranças reinventarem a socialização na era digital, por meio de símbolos, ritos de integração e práticas intencionais de pertencimento (Ashforth et al., 2007; Fay & Kline, 2011b). Com equipes dispersas, gestores precisam promover colaboração e propósito compartilhado. Do contrário, culturas corporativas vigorosas dificilmente emergirão (Ballinger et al., 2011). Portanto, abraçar remotamente os talentos do futuro é estratégico para moldar o amanhã das organizações.

O foco no contexto brasileiro pode oferecer uma compreensão localizada sobre os facilitadores e barreiras ao engajamento remoto em um país emergente. A migração abrupta para o trabalho remoto durante a pandemia expôs muitos trabalhadores brasileiros a desafios singulares devido a especificidades do contexto nacional. Segundo Araújo e Lua (2021), características sociais, econômicas e culturais do Brasil moldam distintamente a experiência de trabalho remoto na realidade local. Por exemplo, nem todos possuem ambientes domésticos adequados ao trabalho em casa prolongado ou mobiliário ergonômico, o que afeta negativamente o bem-estar. Além disso, questões relacionadas à intimidade e privacidade são exacerbadas em lares brasileiros multifamiliares de classes populares. Somam-se barreiras tecnológicas e de acesso banda larga de qualidade. Por fim, os resultados desta pesquisa podem lançar luz sobre os facilitadores e obstáculos singularmente enfrentados por trabalhadores brasileiros no engajamento em trabalho remoto e híbrido durante e após a pandemia.

6.2.1. A Relação entre os Resultados e as Teorias de Base para a Proposição do Modelo

As teorias que embasam o modelo proposto nesta pesquisa, encontram respaldo nos resultados e conclusões alcançados. Em especial, a teoria do engajamento no trabalho de Kahn (1990) e o modelo JD-R (Bakker & Demerouti, 2007) recebem robusto suporte empírico na constatação de que recursos do ambiente de trabalho, como as facetas de novas formas de trabalho e fatores físicos, predizem parte significativa da variação no engajamento dos participantes.

Kahn (1990) foi pioneiro em definir o engajamento como um estado motivacional de conexão do indivíduo com seu trabalho, no qual ele se sente absorvido e dedicado às suas atividades laborais. Posteriormente, essa conceptualização seria operacionalizada e validada por Schaufeli et al. (2002) como caracterizada por vigor, dedicação e absorção.

O modelo JD-R (Bakker & Demerouti, 2007) deu continuidade a essa tradição de pesquisa, vinculando recursos do ambiente de trabalho ao engajamento dos funcionários. Segundo esse

modelo, quanto mais recursos relacionados ao trabalho - como autonomia, feedback, clareza de papéis e apoio social - são disponibilizados, maiores tendem a ser os níveis de engajamento reportados. Os resultados do presente estudo ratificam essas premissas teóricas. Construtos como conforto do ambiente físico, facetas de novas formas de trabalho, capital social e apoio organizacional mostraram-se preditores significativos do engajamento na amostra pesquisada. Quanto mais presentes esses recursos no contexto laboral, maior a dedicação e absorção no trabalho declaradas pelos participantes.

Alinhado à lente do JD-R, quanto mais autonomia, flexibilidade, integração social e informacional proporcionados aos funcionários, maiores seus níveis de engajamento. Assim, ao evidenciar o papel decisivo desses recursos ambientais sobre atitudes e comportamentos desejáveis, os resultados reforçam os alicerces das teorias seminais de Kahn (1990) e modelo JD-R no contexto das novas configurações de trabalho.

Do mesmo modo, as teorias dos eventos afetivos (Weiss & Cropanzano, 1996) e da autodeterminação (Deci & Ryan, 1985) tiveram suas premissas confirmadas no presente estudo. Construtos centrais dessas lentes teóricas, como identificação organizacional, senso de pertencimento e satisfação no trabalho mostraram-se importantes preditores do engajamento, atuando como variáveis motivacionais e afetivas.

A teoria dos eventos afetivos (Affective Events Theory ou AET) sustenta que características situacionais do ambiente geram eventos que despertam reações afetivas (emocionais) nos indivíduos. Essas experiências e estados afetivos resultantes, por sua vez, determinam suas atitudes e comportamentos no trabalho (Weiss & Cropanzano, 1996).

Nesse sentido, a AET explica eventos que levam a respostas emocionais positivas ou negativas, impactando no engajamento. Os resultados do presente modelo corroboram essa visão: variáveis situacionais como conforto físico, novas formas de trabalho e apoio social se mostraram eventos geradores de afeto positivo (satisfação no trabalho), que então conduz ao engajamento.

Já a teoria da autodeterminação (Self-Determination Theory ou SDT) foca na satisfação de necessidades psicológicas básicas - como autonomia, pertencimento e competência - como fundamentais para a motivação. Quando o ambiente propicia o atendimento dessas necessidades, são despertados comportamentos autodeterminados e maior engajamento intrínseco nas atividades (Gagné & Deci, 2005).

Os resultados do modelo testado indicam que variáveis ambientais como informação, interação e identificação geram essa satisfação de necessidades básicas, o que resulta em maior engajamento (alinhado ao proposto pela SDT). Dessa forma, ao ampliar a compreensão desses

esses mecanismos psicológicos, a pesquisa corrobora as linhas gerais dessas duas importantes teorias afetivo-motivacionais. Já facetas das novas formas de trabalho, baseadas em teorias como a abordagem sociotécnica (Cherns, 1976) e teoria dos limites (Clark, 2000), apresentaram efeitos positivos sobre variáveis-chave como capital social e apoio organizacional. Essas teorias explicam a importância da autonomia e integração proporcionadas pelas novas tecnologias, o que é ratificado pelos achados.

Desenvolvida na década de 1950, a abordagem sociotécnica enfatiza o design de sistemas de trabalho que otimizem tanto aspectos técnicos quanto as relações sociais e humanas (Cherns, 1976). Equipes autogerenciadas e maior poder de decisão aos funcionários são alguns de seus princípios. Já a teoria dos limites focaliza como as TICs permitem que os profissionais gerenciem com mais eficiência as fronteiras entre os domínios pessoal e profissional, facilitando a integração entre esses papéis (Clark, 2000). No presente estudo, facetas das NFT como trabalho remoto, horários flexíveis e acesso à informação mostraram impactar positivamente variáveis como capital social e apoio organizacional. Ou seja, corroboram a visão dessas teorias de que maior autonomia e integração viabilizadas pelas TICs trazem benefícios motivacionais e socioemocionais.

Ao prover maior flexibilidade temporal e geográfica na gestão das demandas profissionais e pessoais, as NFT facilitam que os indivíduos harmonizem diferentes papéis, reduzindo conflitos e melhorando seu bem-estar, similar ao proposto pela teoria dos limites (Clark, 2000). Por sua vez, práticas como trabalho em equipe virtual e compartilhamento de conhecimento online expandem as conexões e capital social dos profissionais, conforme preconiza a abordagem sociotécnica (Cherns, 1976). Assim, esses resultados alinhados às predições dessas teorias salientam as potencialidades das NFT para aprimorar a experiência humana no trabalho ao favorecer maior autonomia e conectividade.

Por fim, as teorias sobre ambiente físico, como a teoria do espaço organizacional (Davis, 1984) e modelo demandas-controle (Karasek, 1979), fundamentam a inclusão de fatores como conforto e ergonomia no modelo testado. O impacto positivo desses elementos sobre a satisfação e, indiretamente, sobre o engajamento, corrobora essas lentes conceituais sobre efeitos do ambiente construído.

Desde estudos pioneiros na década de 1960, existe um corpo extenso de evidências sobre como elementos do ambiente físico moldam comportamentos e atitudes humanas nesse contexto (Sundstrom & Sundstrom, 1986). Por exemplo, pesquisas demonstram que escritórios mais confortáveis, com boa temperatura, iluminação e layout estão associados a mais satisfação e produtividade dos ocupantes (Veitch et al., 2007).

No presente estudo, o construto conforto do ambiente físico - representando adequação ergonômica, temperatura, ruído e privacidade - mostrou impactar positivamente a satisfação no trabalho. E, por sua vez, essa maior satisfação prediz parte significativa da variação no engajamento entre os participantes.

Esse encadeamento corrobora o papel decisivo que características físicas desempenham sobre respostas atitudinais e comportamentais no trabalho, conforme proposto por teorias ambientais consolidadas como a abordagem estímulo-organismo-resposta de Mehrabian e Russell (1974). Ao fornecer evidência adicional sobre esses mecanismos, o presente estudo reforça o quadro teórico que vincula qualidade dos espaços às experiências humanas que neles ocorrem.

Em resumo, os resultados empíricos da pesquisa reforçam as principais teorias mobilizadas no modelo teórico inicial. Ao mesmo tempo, trazem contribuições originais como a constatação da importância diferenciada da identificação e do senso de pertencimento para grupos distintos de trabalhadores (presenciais versus remotos).

Especificamente, os achados sobre os diferentes pesos da identificação organizacional versus pertencimento para os subgrupos de trabalho presencial e remoto/híbrido não haviam sido investigados ou propostos por nenhuma das teorias basilares. Trata-se de uma observação inovadora do presente estudo.

Para trabalhadores presenciais, o senso de pertencimento apresentou maior influência sobre o engajamento. Já no subgrupo remoto/híbrido, é a identificação organizacional que tem maior impacto. Conforme analisado na discussão dos resultados, especula-se que essas distinções estejam relacionadas a diferenças nas oportunidades de interação social proporcionadas pelos formatos presencial e virtual.

Equipes presenciais usufruem de contato interpessoal frequente, facilitando a conexão psicológica com os colegas e formação de uma identidade coletiva - base para o senso de pertencimento. Já profissionais dispersos geograficamente constroem esse sentimento de integração ao grupo com mais dificuldade devido às barreiras comunicacionais. Por outro lado, por terem mais autonomia e flexibilidade, esses trabalhadores remotas/híbridos podem organizar melhor seu trabalho conforme valores pessoais, favorecendo alinhamento com a cultura organizacional. Essa congruência valores individuais-organizacionais fortalece os laços de identificação com a empresa.

Assim, ao integrar diversas perspectivas teóricas, o estudo expande a compreensão dos antecedentes situacionais do engajamento, incorporando novas variáveis e relações antes não

investigadas por nenhuma das lentes isoladamente. Ao evidenciar esses mecanismos multifatoriais, os achados podem enriquecer ainda mais as teorias motivacionais subjacentes.

Em vista desses pontos, avalia-se que o modelo empírico desenvolvido representa uma contribuição relevante à literatura especializada, conjugando e expandindo diferentes vertentes teóricas sobre os preditores atitudinais e ambientais do engajamento na nova realidade laboral híbrida pós-pandemia.

6.2.2. Resumo das Contribuições da Tese para o Estado da Arte

Esta pesquisa amplia a compreensão sobre o engajamento no trabalho em ambientes híbridos, unindo perspectivas sobre novos formatos laborais e características do espaço físico. O modelo proposto evidencia a natureza multidimensional do engajamento, atendendo à demanda por abordagens mais abrangentes na literatura.

O estudo revela descobertas inéditas sobre como a identificação com a organização e o sentimento de pertencimento afetam de maneira distinta o engajamento de colaboradores presenciais e remotos/híbridos. Esta distinção, até então inexplorada pelas teorias fundamentais, pode representar um avanço para os estudos da área.

A análise do cenário brasileiro pós-pandemia proporciona um entendimento contextualizado dos desafios de engajamento em uma nação em desenvolvimento, considerando particularidades socioculturais que influenciam a vivência do trabalho à distância. Tal abordagem preenche uma lacuna nos estudos, majoritariamente centrados em realidades de países fortemente industrializados.

A investigação valida e expande teorias estabelecidas como o modelo JD-R, a teoria dos eventos afetivos e a teoria da autodeterminação, demonstrando sua aplicabilidade em novas configurações de trabalho. Paralelamente, incorpora noções de abordagens contemporâneas sobre trabalho flexível e equilíbrio vida-trabalho, enriquecendo o arcabouço teórico sobre os fatores que antecedem o engajamento.

6.3. Contribuição do Estudo para a Gestão Empresarial

No plano prático, a pesquisa alerta gestores que investimentos no espaço físico, por si só, pouco afetarão o engajamento. É preciso combiná-los com transformações em processos que propiciem mais autonomia, colaboração e apoio entre os funcionários. Ademais, os achados sugerem que líderes necessitam personalizar os graus de presencialidade conforme perfis de colaboradores e demandas do trabalho. Novatos e funções mais interdependentes, por exemplo,

tendem a se beneficiar mais da interação presencial. Já perfis autônomos e mais jovens podem desempenhar-se bem majoritariamente à distância.

As discussões até aqui levantadas apontam para sérios riscos de fragilização dos processos de socialização organizacional entre os mais jovens em arranjos de trabalho remoto. Isso porque estágios iniciais de carreira envolvem intensa necessidade de aprendizado, principalmente por meio da observação e da tutela de experts (Fenner & Renn, 2010). Quando essas interações próximas são mediadas apenas pela tecnologia, cria-se uma barreira adicional para a transmissão do conhecimento tácito e da cultura local. Como os novatos irão apreender e reproduzir certas sutilezas comportamentais sem o exemplo direto de colegas experientes? Como captarão o "jeito de ser" da organização?

A questão se agrava em ambientes marcados pela competitividade e narcisismo tóxicos, onde poucos estão dispostos a investir tempo e dedicação para mentorar os outros. Nesses casos, os recém-chegados são simplesmente "atirados aos tubarões", esperando-se que aprendam rápido a nadar ou sejam devorados (Schein, 2016). Evidentemente, esse tipo de postura exacerba o isolamento e a alienação. Assim, não basta apenas digitalizar processos ou permitir flexibilidade locacional. Para que novos membros desenvolvam sentido de pertencimento são necessários rituais, símbolos e práticas intencionais de integração, afinal, culturas vigorosas não emergem espontaneamente (Ballinger et al., 2011). Presume-se dessa forma, que cabe às lideranças reinventarem a socialização na era digital.

Porém, conforme explicam Pass e Ridgway (2022), gerentes intermediários estavam, eles mesmos, sob intensa pressão adaptativa durante o caos da pandemia. Com equipes espalhadas e orientação estratégica fluida vinda de cima, esses líderes realocaram esforços para atividades mais imediatas e individuais, em detrimento de preocupações coletivas de longo prazo. Em outras palavras, num ambiente de extrema incerteza e turbulência, questões complexas e sutis – como criar vínculos e sentido compartilhado de missão – foram negligenciadas frente a demandas práticas e objetivos de curto prazo. Afinal, era preciso manter as operações em movimento a todo custo, enquanto as organizações aprendiam a trabalhar de uma nova maneira.

Naturalmente, em períodos contingenciais, como foi o da pandemia, os novatos são os mais prejudicados nesse tipo de cenário, por terem menos conexões internas e estarem no fim de qualquer linha de prioridade. Sem apoio e modelos próximos para ensiná-los, especula-se que os recém-admitidos podem enfrentar dificuldades para aumentar a sua produtividade e o engajamento. Considerando que representam os talentos do futuro, esse é um problema estratégico que não pode ser ignorado pelas corporações.

Os resultados da comparação entre os grupos de colaboradores que ingressaram antes da pandemia de COVID-19 e o de colaboradores que ingressaram durante ou depois da pandemia, podem servir como uma indicação para que os líderes não esperem que o senso de pertencimento e comprometimento surjam magicamente em contextos digitais, principalmente entre os novos membros. Para que possam estimular esses fatores, eles devem revisitar práticas tradicionais de socialização, mesclando-as criativamente com os recursos que as tecnologias proveem (Pass & Ridgway, 2022). Apenas assim construirão coletivos conectados mesmo com equipes espalhadas.

As entrevistas com gestores da organização estudada trouxeram percepções que ajudam a elucidar os resultados quantitativos. Foram destacados alguns pontos de convergência entre os achados numéricos e os relatos qualitativos. Primeiramente, os entrevistados confirmaram o impacto do acesso à informação viabilizando novas formas de trabalho, como evidenciado no modelo testado. Segundo eles, a evolução no uso de recursos como VPN e Microsoft Teams foi essencial para coordenar equipes à distância durante a pandemia e no período pós-pandêmico. Da mesma forma, os gerentes entrevistados salientaram que essas tecnologias permitem maior acesso aos colegas e flexibilidade locacional. Porém, ponderaram que o uso eficiente dessas ferramentas exigiu um período de adaptação de todos, o que reforça o caráter desafiador da transição para o trabalho remoto.

Outro ponto de convergência foram os benefícios do trabalho presencial para socialização, especialmente de novos membros. Como explicou um dos gestores, o "menino mais novo" necessita da presença física para absorver a cultura organizacional por meio da observação e network. Isso corrobora os riscos dos arranjos híbridos para o pertencimento. Ao mesmo tempo, os entrevistados reconheceram que perfis mais autônomos e acostumados com tecnologia tendem a se adaptar melhor ao remoto. Isso alinha-se à constatação de que os recém ingressantes percebem menos prejuízos no engajamento e apoio social com o distanciamento físico.

Por fim, da mesma forma que o modelo conceitual indicou o papel mediador das novas formas de trabalho, os relatos gerenciais enfatizaram que mudanças físicas necessitam vir acompanhadas de transformação dos processos. Ou seja, as condições materiais são um ponto de partida, mas as formas de trabalhar é que impactam o engajamento.

Os resultados sugerem que, para além de investir em melhorias do ambiente e clima organizacional, é preciso também desenvolver iniciativas focadas em fazer com que os funcionários sintam que fazem parte da organização, que seus valores pessoais são congruentes com os valores organizacionais e que seu trabalho é significativo para um propósito coletivo. Esses resultados podem trazer subsídios para a implementação de políticas organizacionais

direcionadas a promover o engajamento da força de trabalho híbrida. Por exemplo, investimentos em tecnologias colaborativas, redesenho dos espaços físicos para maior produtividade, treinamento de lideranças para gestão remota, e iniciativas para desenvolver o capital social virtual.

Em relação ao resultado das duas hipóteses de mediação, a constatação de que a força da relação direta entre satisfação e engajamento é reduzida na presença das variáveis mediadoras fortalece a noção de que o senso de pertencimento e a identificação organizacional representam mecanismos explicativos importantes de como atitudes positivas em relação ao trabalho se transformam em comportamentos de engajamento. Esses resultados contribuem para aprofundar a compreensão teórica dos antecedentes psicológicos do engajamento no trabalho, destacando a identidade e o pertencimento como necessidades humanas fundamentais que, quando satisfeitas, levam os funcionários a se dedicarem mais à organização.

Portanto, ações que promovam a identificação dos funcionários com a empresa, assim como políticas e práticas que reforcem o senso de pertencimento, podem ser maneiras eficazes de elevar o engajamento. Isso poderia envolver, por exemplo, dar mais voz aos funcionários, enfatizar mais a cultura organizacional, promover oportunidades de relacionamento, aumentar o reconhecimento de contribuições, entre outras iniciativas.

6.3.1. Resumo das Contribuições da Tese para a Gestão Empresarial

Os resultados alertam os gestores sobre a necessidade de aliar melhorias no ambiente físico a mudanças nos processos de trabalho para efetivamente influenciar o engajamento. Isso implica repensar estratégias que transcendam simples alterações estruturais. A Tabela 30 apresenta um conjunto abrangente de diretrizes estratégicas desenvolvidas com base na análise das entrevistas e nos resultados quantitativos obtidos. Estas diretrizes visam abordar os desafios e oportunidades identificados no ambiente de trabalho contemporâneo, especialmente considerando as mudanças trazidas pelos modelos de trabalho híbrido e remoto. Organizadas em cinco áreas-chave de ação, estas recomendações oferecem um roteiro prático para fortalecer o engajamento dos colaboradores, alinhar valores, aprimorar a colaboração tecnológica, desenvolver lideranças eficazes em contextos diversos e fomentar o capital social em ambientes virtuais. Cada diretriz é acompanhada por ações específicas, proporcionando uma estrutura clara para implementação e melhoria contínua das práticas organizacionais.

Tabela 30 - Diretrizes para a Gestão Empresarial no Modelo Híbrido

Diretrizes	Análise e Recomendações
1. Fortalecer o sentimento de pertencimento dos colaboradores	• Necessidade de aliar melhorias no ambiente físico a mudanças nos processos de trabalho • Desenvolvimento de abordagens para acolhimento e orientação em ambientes virtuais • Fomento à identificação e pertencimento em contextos híbridos • Redesenho dos espaços de escritório para apoiar o trabalho colaborativo presencial
2. Alinhar valores pessoais com valores organizacionais	• Personalização de práticas gerenciais conforme modalidades de trabalho • Manutenção da cultura organizacional em equipes geograficamente dispersas • Implementação de políticas que equilibrem flexibilidade e coesão
3. Investir em tecnologias colaborativas	• Adaptação de estratégias de engajamento para diferentes modalidades de trabalho • Desenvolvimento de redes de relacionamento virtuais • Implementação de ferramentas para apoiar o trabalho colaborativo à distância
4. Treinar lideranças para gestão remota	• Capacitação de lideranças para gestão à distância • Programas específicos de treinamento para líderes sobre gestão de equipes híbridas • Desenvolvimento de novas abordagens para orientação em ambientes virtuais
5. Desenvolver o capital social virtual	• Promoção de iniciativas para o capital social virtual • Criação de políticas de "dias de colaboração" para incentivar o trabalho presencial em projetos importantes • Foco na integração e engajamento de profissionais em início de carreira em modelos híbridos

Fonte: Elaborado pelo Autor (2023)

A pesquisa ressalta riscos específicos para a integração e o engajamento de profissionais em início de carreira em modelos híbridos, exigindo que líderes desenvolvam novas abordagens para acolhimento e orientação em ambientes virtuais. Tal medida é crucial para a retenção e o desenvolvimento de talentos a longo prazo.

As constatações sobre diferentes fatores de engajamento para grupos presenciais e remotos/híbridos oferecem diretrizes para a personalização de práticas gerenciais. Isso possibilita que as organizações adaptem suas estratégias de engajamento conforme as modalidades de trabalho adotadas.

O estudo fornece orientações para o desenvolvimento de redes de relacionamento virtuais e manutenção da cultura organizacional em equipes geograficamente dispersas. Isso é particularmente relevante no cenário pós-pandêmico, no qual muitas organizações buscam equilibrar flexibilidade e coesão. A Tabela 31 apresenta uma análise resumida da relação entre causa e efeito das contribuições gerenciais identificadas no presente estudo em face das dinâmicas do ambiente na atual modalidade híbrida. Esta estrutura destaca as principais

mudanças organizacionais e suas consequências, fornecendo uma visão dos desafios e oportunidades emergentes.

Tabela 31 - Relação de Causa e Efeito das Contribuições Gerenciais Identificadas

Causa	Efeito
Modelo híbrido de trabalho	• incrementa no capital social, o apoio social organizacional e o senso de pertencimento, ao mesmo tempo em que oferece flexibilidade e melhor equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, resultando em maior engajamento dos colaboradores.
Modelo Presencial de Trabalho	• Efeitos no relacionamento entre colaboradores e senso de conexão com o grupo. • Facilita o aprendizado e assimilação da cultura organizacional
Modelo Remoto de Trabalho	• Redução no conflito trabalho-família
Graus de Presencialidade	• Necessidade de avaliação pelos líderes e perfil de atuação dos colaboradores
Modelo Híbrido de Trabalho na Era Digital	• Demanda revisão de novas regras e políticas organizacionais

Fonte: Elaborado pelo Autor (2023)

As contribuições dessa tese oferecem subsídios para políticas organizacionais que fomentem a identificação e o pertencimento em contextos híbridos, como a reformulação de espaços colaborativos, a capacitação de lideranças para gestão à distância e iniciativas para promoção do capital social virtual. De acordo com os achados, é possível recomendar o redesenho dos espaços de escritório para apoiar o trabalho colaborativo presencial, implementar programa específicos de treinamento para líderes sobre gestão de equipes híbridas e criar políticas de "dias de colaboração" para incentivar o trabalho presencial em projetos importantes. Estas contribuições práticas são importantes para organizações que almejam adaptar-se às novas realidades do trabalho, mantendo elevados níveis de engajamento e produtividade. Ainda, as contribuições gerenciais denotam que a definição de mudanças nos graus de presencialidade e nas regras organizacionais deve ser gradual e acompanhada de avaliação contínua da percepção dos colaboradores.

6.4. Experiência Acadêmica

Esta pesquisa realizada ao longo de 2023, buscou dar mais uma contribuição sobre os efeitos no Engajamento dos colaboradores, das transformações no ambiente de trabalho, particularmente na área corporativa, a partir das profundas alterações trazidas pelo avanço da tecnologia, das comunicações, das relações interpessoais, que vem sendo estudadas nas variáveis denominadas facetas das Novas Formas de Trabalho (NFT).

Tais efeitos no Engajamento dos colaboradores, quando o ambiente de trabalho era majoritariamente presencial, sofria forte influência também pelos ambientes físicos das instalações corporativas, demandando pesquisas e estudos que orientassem a modernização ou adequação deles, com foco no bem-estar dos colaboradores.

A ruptura do ambiente de trabalho presencial derivada da pandemia da Covid-19, obrigou os colaboradores e empresas a se adequar, dentro do possível, ao modelo home-office, dando especial ênfase, por exemplo, a facetas como flexibilidade entre a vida pessoal e profissional e trabalho independente de tempo e local das Novas Formas de Trabalho, e seus efeitos sobre o Engajamento dos colaboradores.

A retomada do ambiente de trabalho presencial, agora sob uma nova perspectiva de modelo híbrido, desafiou esta pesquisa na busca de identificar os efeitos no Engajamento dos colaboradores, agora trazendo além do conforto no ambiente físico e das facetas da Nova Forma de Trabalho, variáveis de fatores situacionais como por exemplo: senso de pertencimento, identificação organizacional e satisfação no ambiente de trabalho.

Os achados e conclusões desta pesquisa apontam para a necessidade de transformações em processos que propiciem mais autonomia, colaboração e apoio aos colaboradores, para a personalização dos graus de presencialidade conforme perfis de colaboradores, a partir da constatação que novatos e funções mais interdependentes se beneficiam mais da interação presencial, refletindo em seu Engajamento, entre outras várias constatações com base nas variáveis situacionais.

Como um executivo que há muito tempo estuda os efeitos das alterações do ambiente de trabalho no engajamento dos colaboradores, acredito que esta pesquisa no modelo híbrido de trabalho, aplicada na Fundação Getulio Vargas do Brasil pode ser valiosa para outras instituições e organizações de diversos setores, considerando o contexto atual.

6.5. Limitações do Estudo

Os achados desta tese devem ser analisados considerando-se algumas limitações. Primeiro, a amostra concentrou-se exclusivamente em colaboradores corporativos da Fundação Getulio Vargas (FGV), o que restringe a generalização dos resultados. Segundo, embora a FGV tenha múltiplas unidades geograficamente dispersas, ainda representa uma organização com características e cultura singulares, especialmente no que tange às áreas administrativas e gerenciais.

Assevera-se a importância em considerar se as possíveis diferenças ao aplicar-se a metodologia proposta nessa pesquisa em um contexto diferente da FGV. A FGV, como instituição de ensino e pesquisa, pode ter características únicas em termos de cultura organizacional, perfil de colaboradores e práticas de trabalho que podem não ser representativas de outros setores ou tipos de organizações. As conclusões poderiam variar em organizações com diferentes estruturas, como startups, multinacionais ou organizações governamentais, onde as dinâmicas de trabalho e as expectativas dos funcionários podem ser distintas.

Pesquisas futuras poderiam testar o modelo proposto e testado nessa tese em amostras mais heterogêneas, incluindo também colaboradores com funções distintas. Isso permitiria verificar se os relacionamentos entre construtos se mantêm em outros contextos organizacionais, funcionais e ocupacionais.

Outro aspecto limitante é que toda a pesquisa foi conduzida exclusivamente no contexto brasileiro, com suas especificidades culturais e conjunturais. O fenômeno das novas configurações de trabalho é complexo e permeado por dimensões subjetivas, podendo assumir contornos distintos em outros países e realidades institucionais.

Além disso, as demais limitações metodológicas já mencionadas anteriormente também se aplicam, como o delineamento transversal, uso exclusivo de autorrelatos e foco apenas em abordagens quantitativas padronizadas. Todas essas questões restringem as possibilidades de generalização dos achados e sinalizam oportunidades para expansão da pesquisa por meio de abordagens mistas, multidimensionais e longitudinais.

A consideração cuidadosa dessas limitações fornece uma maior compreensão para o desenvolvimento de investigações futuras mais robustas e abrangentes sobre esse fenômeno multifacetado que é a transformação dos modos de trabalhar.

6.6. Sugestões para Futuras Investigações

A flexibilidade no trabalho pode afetar as pessoas de maneiras diferentes, como indicado por Michel et al. (2011). Isso parece depender das características individuais de cada pessoa, como sua personalidade e jeito de ser. Essa ideia de que o perfil de cada um pode influenciar como a flexibilidade no trabalho impacta o equilíbrio entre vida profissional e pessoal foi mencionada durante as entrevistas com os gerentes executivos.

Assim, apresenta-se como a primeira recomendação para pesquisas futuras que seja investigado como essas características individuais, como o perfil comportamental, afetam a relação entre a flexibilidade no trabalho e o conflito entre trabalho e família (Michel et al.,

2011). Além disso, explorar se sentimentos de pertencimento à empresa e identificação com ela têm algum papel nessa dinâmica. Outro ponto relevante seria considerar como diferentes estilos de liderança podem influenciar nesse cenário. Explorar esses aspectos e testar como eles se relacionam pode proporcionar novas perspectivas sobre como a flexibilidade no trabalho se conecta com a vida pessoal dos colaboradores.

A análise das entrevistas revelou também que os gerentes executivos acreditam que o estilo de liderança desempenha um papel significativo na relação entre o gerenciamento de entregas e o engajamento no trabalho. Essas informações estão alinhadas às conclusões de Kark, Shamir & Chen (2003) que identificaram que a liderança transformacional está diretamente ligada ao empoderamento dos colaboradores. Os relatos apresentados nas entrevistas indicam que diferentes estilos de liderança, como ser mais diretivo ou mais democrático, influenciam a maneira como o gerenciamento de entregas é conduzido e, por consequência, seu impacto no engajamento da equipe.

Propõe-se como segunda recomendação para futuras investigações que se analise o papel do estilo de liderança como uma variável moderadora entre o gerenciamento de entregas e o engajamento dos colaboradores. Explorar como esses diferentes estilos de liderança influenciam essa relação pode oferecer novas ideias a respeito da compreensão de como melhorar o engajamento da equipe através do gerenciamento de entregas.

Referências Bibliográficas

Ab Hamid, M., Sami, W., & Sidek, M.M. (2017). Discriminant validity assessment: Use of fornell & larcker criterion versus htmt criterion. Journal of Physics: Conference Series, 890(1): 1-5.

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. Advances in experimental social psychology, 2, 267-299.

Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. Academy of management review, 27(1), 17-40.

Agrawal, P., Sahana, H., & De', R. (2017). Digital distraction. Proceedings of the 10th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance, New Delhi, India.

Allard, K., Haas, L., & Hwang, C. P. (2007). Exploring the paradox: Experiences of flexible working arrangements and work-family conflict among managerial fathers in Sweden. Community, Work and Family, 10(4), 475-493.

Aldrich, D. P., & Meyer, M. A. (2015). Social Capital and Community Resilience. American Behavioral Scientist, 59(2), 254-269. https://doi.org/10.1177/0002764214550299

Allen, T. D., Herst, D. E., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: a review and agenda for future research. Journal of occupational health psychology, 5(2), 278.

Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. Current Directions in Psychological Science, 24(6), 40-45.

Allport, G. W. (1937). Personality: A psychological interpretation. Henry Holt and Company.

Almahamid, S. M., Ayoub, A. E. A., & Al Salah, L. F. (2022). New ways of working scale development and psychometric properties: validation in higher education institutions in the GCC countries. Journal of facilities Management. https://doi.org/10.1108/jfm-05-2021-0051

Amick III, B. C., Menéndez, C. C., Bazzani, L., Robertson, M., DeRango, K., Rooney, T., & Moore, A. (2012). A field intervention examining the impact of an office ergonomics training and a highly adjustable chair on visual symptoms in a public sector organization. Applied ergonomics, 43(3), 625-631.

Amstad, F. T., Meier, L. L., Fasel, U., Elfering, A., & Semmer, N. K. (2011). A meta-analysis of work–family conflict and various outcomes with a special emphasis on cross-domain versus matching-domain relations. Journal of occupational health psychology, 16(2), 151.

Andrade, C., & Petiz Lousã, E. (2021). Telework and work–family conflict during COVID-19 lockdown in Portugal: The influence of job-related factors. Administrative Sciences, 11(3), 103.

Andrulli, R., & Gerards, R. (2023). How new ways of working during COVID-19 affect employee well-being via technostress, need for recovery, and work engagement. Computers in Human Behavior, 139, 107560.

Araújo, T. M. D., & Lua, I. (2021). O trabalho mudou-se para casa: trabalho remoto no contexto da pandemia de COVID-19. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, *46*.

Aroles, J., Cecez-Kecmanovic, D., Dale, K., Kingma, S. F., & Mitev, N. (2021). New ways of working (NWW): Workplace transformation in the digital age. Information and Organization, 31(4), 100378. https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2021.100378

Arshad, M., Qasim, N., Farooq, O., & Rice, J. (2021). Empowering leadership and employees' work engagement: a social identity theory perspective. Management Decision, 60(5), 1218-1236. https://doi.org/10.1108/md-11-2020-1485.

Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. Journal of Management, 34(3), 325-374.

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. Academy of management review, 14(1), 20-39.

Aslam, F., Awan, T. M., Syed, J. H., Kashif, A., & Parveen, M. (2020). Sentiments and emotions evoked by news headlines of coronavirus disease (COVID-19) outbreak. Humanities and Social Sciences Communications, 7(1).

Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Weil-Being in Two Work Settings. Journal of Applied Social Psychology, 34(10), 2045–2068. https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2004.tb02690.x

Bagozzi, R.P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. Journal of the academy of marketing science, 16(1): 74-94.

Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1991). Multitrait-multimethod matrices in consumer research. Journal of consumer research, 17(4), 426-439.

Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. Journal of organizational behavior, 23(4), 383-400.

Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. International Journal of Management Reviews, 19(1), 31–53. https://doi.org/10.1111/ijmr.12077

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. Career development international, 13(3), 209-223.

Bakker, A. B. (2017). Strategic and proactive approaches to work engagement. Organizational Dynamics, 46(2), 67–75. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.002

Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. European journal of work and organizational psychology, 20(1), 4-28.

Bakker, A. B., Rodriguez-Munoz, A., & Sanz Vergel, A. I. (2016). Modelling job crafting behaviours: Implications for work engagement. Human Relations, 69(1), 169-189.

Bakker, A., Demerouti, E., & Vergel, A. I. S. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1, 389-411. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235.

Bakker, A., Hakanen, J., Demerouti, E., & Despoina, X. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. Journal of Educational Psychology, 99(2), 274-284. https://doi.org/10.1037/0022-0663.99.2.274.

Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. Career Development International, 23(1), 4-11. https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207.

Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). Work Engagement: Introduction. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), Work Engagement (pp. 1-9). Psychology Press. https://doi.org/10.4324/9780203853047

Ballinger, G., Craig, E., Cross, R., & Gray, P. (2011). A stitch in time saves nine: Leveraging networks to reduce the costs of turnover. California Management Review, 53(4), 111-133.

Banbury, S. P., & Berry, D. C. (2005). Office noise and employee concentration: identifying causes of disruption and potential improvements. Ergonomics, 48(1), 25-37. https://doi.org/10.1080/00140130412331311390

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. Journal of personality and social psychology, 51(6), 1173.

Bartel, C. A., Wrzesniewski, A., & Wiesenfeld, B. M. (2012). Knowing where you stand: Physical isolation, perceived respect, and organizational identification among virtual employees. Organization Science, 23(3), 743-757.

Barth, A. S., & Blazejewski, S. (2021). Space for Tensions: A Lefebvrian Perspective on New Ways of Working. In A. J. Mitev N., Stephenson K.A., Malaurent J (Ed.), New Ways of Working (pp. 267-291). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-030-61687-8_11

Bartik, A. W., Bertrand, M., Lin, F., Rothstein, J., & Unrath, M. (2020). Measuring the labor market at the onset of the COVID-19 crisis (No. w27613). National Bureau of Economic Research. https://doi.org/10.3386/w27613

Battistella, C., De Toni, A. F., De Zan, G., & Pessot, E. (2017). Cultivating business model agility through focused capabilities: A multiple case study. Journal of Business Research, 73, 65-82.

Baudewijns, C., Gerards, R., & de Grip, A. (2015). New ways of working and work engagement (006). Maastricht University. https://cris.maastrichtuniversity.nl/portal/en/publications/new-ways-of-working-and-work-engagement(846c45b8-7c5b-4c71-b71b-c48be213ff29).html

Becker, F., & Sims, W. (2001). Offices that Work: Balancing communication, Flexibility and Cost. https://docplayer.net/35949450-Offices-that-work-balancing-communication-flexibility-and-cost-franklin-becker-ph-d-william-sims-ph-d.html

Beham, B., Präg, P., & Drobnič, S. (2012). Who's got the balance? A study of satisfaction with the work–family balance among part-time service sector employees in five western European countries. The International Journal of Human Resource Management, 23(18), 3725-3741.

Behl, A., Dong, N. T., Thu, N. H., & Dewani, P. P. (2021). Social capital in agribusiness: an exploratory investigation from a supply chain perspective during the COVID-19 crisis. The International Journal of Logistics Management, 33(4), 1437-1473.

Bergami, M., & Bagozzi, R. P. (2000). Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization. British journal of social psychology, 39(4), 555-577.

Bertaux, D. (1981). Biography and society: The life history approach in the social sciences. Beverly Hills, Calif.: Sage.

Blok, M., Groenesteijn, L., Van Den Berg, C., & Vink, P. (2011). New ways of working: a proposed framework and literature review. In Ergonomics and Health Aspects of Work with Computers: International Conference, EHAWC 2011, Held as Part of HCI International 2011, Orlando, FL, USA, July 9-14, 2011. Proceedings (pp. 3-12). Springer Berlin Heidelberg.

Blok, M. M., Groenesteijn, L., Schelvis, R., & Vink, P. (2012). New Ways of Working: does flexibility in time and location of work change work behavior and affect business outcomes? Work, 41 Suppl 1(1), 2605-2610. https://doi.org/10.3233/WOR-2012-1028-2605

Boni, V., & Quaresma, S. J. (2005). Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. Revista eletrônica dos pós-graduandos em sociologia política da UFSC, 2(1), 3.

Bos, J. D. (2016). Surviving the office jungle: The moderating effects of personal characteristics on the relationship between New Ways of Working on the one hand, and job satisfaction and work performance on the other hand Leiden University]. Leiden, NL. https://openaccess.leidenuniv.nl/handle/1887/38809

Bosch-Sijtsema, P., & Fruchter, R. (2011). Challenging new ways of working for managers in global collaborative work environments. In C. Kelliher & J. Richardson (Eds.), New Ways of Organizing Work: Developments, Perspectives, and Experiences (pp. 16). Taylor & Francis Group. https://www.researchgate.net/profile/Matti_Vartiainen/publication/230608575_Challenging_new_ways_of_working_for_remote_managers/links/0046352f9347a3ad50000000

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. Qualitative research in psychology, 3(2), 77-101.

Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. Journal of occupational and organizational psychology, 87(1), 138-157.

Brænden, E. J. (2023). Embracing the Hybrid Workplace: A Qualitative Study of Key Factors Influencing Employee Satisfaction in a Hybrid Work Arrangement (Dissertação de Mestrado, Handelshøyskolen BI).

Brunelle, E. (2013). Leadership and mobile working: The impact of distance on the superior-subordinate relationship and the moderating effects of leadership style. International Journal of Business and Social Science, 4(11).

Budiyono, F. X., & Welly, J. (2022). The Assessment of Employee Engagement Level for the Implementation of New Ways of Working. European Journal of Business and Management Research, 7(1), 113-116. https://doi.org/10.24018/ejbmr.2022.7.1.1241

Byrd, M. Y. (2022). Creating a culture of inclusion and belongingness in remote work environments that sustains meaningful work. Human Resource Development International, 25(2), 145-162.

Carlopio, J. R. (2010). Strategy by design: A process of strategy innovation. Business Strategy Series, 11(6), 374-381.

Carmona, C., Buunk, A. P., Peiró, J. M., Rodríguez, I., & Bravo, M. J. (2006). Do social comparison and coping styles play a role in the development of burnout? Cross-sectional and longitudinal findings. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 79(1), 85-99.

Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. Journal of business research, 116, 183-187.

Charoensap-Kelly, P., Sheldon, P., & Antony, M. G. (2023). Social Support Expectations of Managers and Employees from Croatia, Thailand, and the United States Amid COVID-19: An Organizational Support Theory Perspective. Southern Communication Journal, 1-16.

Chen, Z., Takeuchi, R., & Shum, C. (2013). A social information processing perspective of coworker influence on a focal employee. Organization Science, 24(6), 1618-1639.

Chen, R., Tsai, M.-C., & Tsay, Y.-S. (2022). Effect of Color Temperature and Illuminance on Psychology, Physiology, and Productivity: An Experimental Study. Energies, 15(12), 4477. https://doi.org/ARTN 447710.3390/en15124477

Cherns, A. (1976). The principles of sociotechnical design. Human relations, 29(8), 783-792.

Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. Journal of applied psychology, 93(5), 1082.

Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), Modern methods for business research (pp. 295–336). Lawrence Erlbaum Associates.

Chung, H., Seo, H., Forbes, S., & Birkett, H. (2021). Working from home during the COVID-19 lockdown: Changing preferences and the future of work. University of Kent.

Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. Human relations, 53(6), 747-770.

Clarke, V., & Braun, V. (2017). Thematic analysis. The Journal of Positive Psychology, 12(3), 297-298.

Cockshaw, W. D., & Shochet, I. (2010). The link between belongingness and depressive symptoms: An exploration in the workplace interpersonal context. Australian Psychologist, 45(4), 283-289.

Cohen, J. 1988. Statistical power analysis for the behavioral sciences (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. American journal of sociology, 94, S95-S120.

Cornelissen, J. P., Akemu, O., Jonkman, J. G., & Werner, M. D. (2021). Building character: The formation of a hybrid organizational identity in a social enterprise. Journal of Management Studies, 58(5), 1294-1330.

Costa, P. L., Passos, A. M., & Bakker, A. B. (2019). Team work engagement: A model of emergence. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 92(3), 414-436. https://doi.org/10.1111/joop.12253

Cott Group. (2022, 23 de outubro). What is the hybrid working model? Recuperado de https://cottgroup.medium.com/what-is-the-hybrid-working-model-7315f79f5277

Cremers, E. E., & Curşeu, P. L. (2023). Empowering leadership during the COVID-19 outbreak: Implications for work satisfaction and effectiveness in organizational teams. Frontiers in Psychology, 14, 1095968.

Creswell, J. W. (2014). A concise introduction to mixed methods research. SAGE publications.

Csikszentmihalyi, M. (1990). Flow: The psychology of optimal experience. New York: Harper & Row.

Dainoff, M. J. (1991). Ergonomic improvements in VDT workstations: health and performance effects. In Promoting health and productivity in the computerized office (pp. 49-67). Taylor & Francis/Hemisphere.

Dainoff, M. J., Cohen, B. G., & Dainoff, M. H. (2005). The effect of an ergonomic intervention on musculoskeletal, psychosocial, and visual strain of VDT data entry work: the United States part of the international study. International Journal of Occupational Safety and Ergonomics, 11(1), 9-23. https://doi.org/10.1080/10803548.2005.11076630

Dalessandro, C., & Lovell, A. (2022). The Pandemic-Stratified Workplace: New Work Models, Sense of Belonging, and Inequalities at Work. In Academy of Management Proceedings (Vol. 2022, No. 1, p. 12100). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

Dávid, B., Herke, B., Huszti, É., Tóth, G., Túry-Angyal, E., & Albert, F. (2023). Reshaping Social Capital During the Pandemic Crisis: Age Group Differences in Face-to-Face Contact Network Structures. Social Inclusion, 11(1), 295-309.

Davis, L. E. (1984). An organic problem-solving method of organizational design. Human Relations, 37(3), 211-229.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. Journal of research in personality, 19(2), 109-134.

Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2012). Work Engagement and Machiavellianism in the Ethical Leadership Process. Journal of Business Ethics, 107(1), 35–47. https://doi.org/10.1007/s10551-012-1296-4

Del Baldo, M. (2022). New Ways of Working During (and After) the COVID-19 Pandemic: Truly Smart for Women? In P. Paoloni & R. Lombardi (Eds.), Organizational Resilience and Female Entrepreneurship During Crises (pp. 151-170). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-89412-2_12

do Carmo Moreira, V. E., & Zuin, D. C. (2022). O que mudou no trabalho durante a pandemia? Experiências com o teletrabalho em uma instituição de ensino superior. Research, Society and Development, 11(15), e231111537161-e231111537161.

Donald, I. A. N., & Siu, O. L. (2001). Moderating the stress impact of environmental conditions: The effect of organizational commitment in Hong Kong and China. Journal of Environmental Psychology, 21(4), 353-368.

Duque, L., Costa, R., Dias, A., Pereira, L., Santos, J., & Antonio, N. (2020). New Ways of Working and the Physical Environment to Improve Employee Engagement. Sustainability, 12(17), 1-18. https://doi.org/ARTN 675910.3390/su12176759.

Edwards, M. R., & Peccei, R. (2007). Organizational identification: Development and testing of a conceptually grounded measure. European Journal of Work and Organizational Psychology, 16(1), 25-57. https://doi.org/10.1080/13594320601088195

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. Journal of Applied psychology, 71(3), 500.

Elahi, N. S., Abid, G., Contreras, F., & Fernández, I. A. (2022). Work–family and family–work conflict and stress in times of COVID-19. Frontiers in Psychology, 13, 951149.

Elsbach, K. D., & Pratt, M. G. (2007). 4 the physical environment in organizations. The academy of management annals, 1(1), 181-224.

Ellinger, A. D., Elmadağ, A. B., & Ellinger, A. E. (2013). An examination of organizations' frontline service employee development practices. Human Resource Development Quarterly, 24(3), 293-314. https://doi.org/10.1002/hrdq.21171

Ellison, N. B., Gibbs, J. L., & Weber, M. S. (2014). The use of enterprise social network sites for knowledge sharing in distributed organizations: The role of organizational affordances. *American Behavioral Scientist*, *59*(1), 103-123. https://doi.org/10.1177/0002764214540510

Emmett, J., Schrah, G., Schrimper, M., & Wood, A. (2020, 29 de junho). "COVID-19 and the employee experience: How leaders can seize the moment." McKinsey & Company. Recuperado de https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/covid-19-and-the-employee-experience-how-leaders-can-seize-the-moment

Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A.-G., & Buchner, A. 2007. G* power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. Behavior research methods, 39(2): 175-191.

Fay, M. J., & Kline, S. L. (2011a). Coworker relationships and informal communication in high-intensity telecommuting. Journal of Applied Communication Research, 39(2), 144-163.

Fay, M. J., & Kline, S. L. (2011b). The influence of informal communication on organizational identification and commitment in the context of high-intensity telecommuting. Southern Communication Journal, 76(1), 61-76.

Fayard, A.-L., Weeks, J., & Khan, M. (2021). Designing the Hybrid Office: From workplace to "culture space". 22 out, 2021, recuperado de https://hbr.org/2021/03/designing-the-hybrid-office.

Felstead, A., Jewson, N., & Walters, S. (2005). Changing places of work (Vol. 85). Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Fenner, G. H., & Renn, R. W. (2010). Technology-assisted supplemental work and work-to-family conflict: The role of instrumentality beliefs, organizational expectations and time management. *Human Relations, 63*(1), 63–82. https://doi.org/10.1177/0018726709351064

Ferdman, B. M. (2014). The Practice of Inclusion in Diverse Organizations: Toward a Systemic and Inclusive Framework. In Diversity at Work: The Practice of Inclusion, edited by B. Ferdman and B. R. Deane, 3–54. San Francisco: Jossey Bass.

Fgv (2023, 06 de Novembro). Instiicional. https://portal.fgv.br/institucional

Fiedler, F. E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. In Advances in experimental social psychology (Vol. 1, pp. 149-190). Academic Press.

Firfiray, S., & Mayo, M. (2017). The lure of work-life benefits: Perceived person-organization fit as a mechanism explaining job seeker attraction to organizations. Human Resource Management, 56(4), 629-649. https://doi.org/10.1002/hrm.21790

Fonner, K. L., & Roloff, M. E. (2010). Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: When less contact is beneficial. Journal of Applied Communication Research, 38(4), 336-361.

Fooks, C., Goldhar, J., Wodchis, W. P., Baker, G., & Coutts, J. (2019). New Voices, New Power, New Ways of Working: Bringing integrated care to the National Health Service in England. Healthcare Quarterly, 21(4), 32-36. https://doi.org/10.12927/hcq.2019.25743.

Formiga, N. S., de Oliveira Fre, B. G., & Fernandes, A. (2019). Evidência métrica de construto e invariância fatorial da escala de percepção de suporte organizacional em trabalhadores brasileiros. Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review), 10(2), 194-221.

Fornell, C., & Larcker, D.F. 1981. Structural equation models with unobservable variables and measurement error - algebra and statistics. Journal of Marketing Research, 18(3): 382-388.

Fraser, M. T. D., & Gondim, S. M. G. (2004). Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. Paidéia (Ribeirão Preto), 14, 139-152.

Frone, M. R. (2003). Work-family balance. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), Handbook of occupational health psychology (pp. 143–162). Washington, DC: American Psychological Association.

Fujimoto, Y., Ferdous, A. S., Sekiguchi, T., & Sugianto, L. F. (2016). The effect of mobile technology usage on work engagement and emotional exhaustion in Japan. Journal of Business Research, 69(9), 3315-3323. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.02.013

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. Journal of Organizational behavior, 26(4), 331-362.

Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. Journal of applied psychology, 92(6), 1524.

Gajendran, R. S., Harrison, D. A., & Delaney-Klinger, K. (2015). Are telecommuters remotely good citizens? Unpacking telecommuting's effects on performance via i-deals and job resources. Personnel Psychology, 68(2), 353-393.

Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., & Toscano, F. (2021). Work from home during the COVID-19 outbreak: The impact on employees' remote work productivity, engagement, and stress. Journal of occupational and environmental medicine, 63(7), e426. https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002236

Garg, K., Dar, I., & Mishra, M. (2018). Job satisfaction and work engagement: A study using private sector bank managers. Advances in Developing Human Resources, 20(1), 58-71. https://doi.org/10.1177/1523422317742987

Gerards, R., de Grip, A., & Baudewijns, C. (2018). Do new ways of working increase work engagement? Personnel Review, 47(2), 517-534.

Gerards, R., de Grip, A., & Baudewijns, C. (2018). Do new ways of working increase informal learning? Journal of Workplace Learning, 30(6), 464-48.

Gerards, R., van Wetten, S., & van Sambeek, C. (2020). New ways of working and intrapreneurial behaviour: the mediating role of transformational leadership and social interaction. Review of Managerial Science, 15(7), 2075-2110. https://doi.org/10.1007/s11846-020-00412-1

Gerbing, D.W., & Anderson, J.C. 1988. An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment. Journal of Marketing Research, 25(2): 186-192.

Girardi, G. M. (2022). Suporte organizacional, capital social e satisfação no contexto do teletrabalho - o caso do Instituto Federal de Rondônia (Tese de Doutoramento).

Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. Academy of management journal, 50(2), 327-347.

Grover, S. L., Teo, S. T. T., Pick, D., & Roche, M. (2017). Mindfulness as a personal resource to reduce work stress in the job demands-resources model. Journal of Management, 43(4), 956–981. https://doi.org/10.1177/0149206317701320

Gaskell, A. (2020). Is A Blurred Work-Life Balance The New Normal? Retrieved July 02, 2021 from https://www.forbes.com/sites/adigaskell/2020/05/11/is-a-blurred-work-life-balance-the-new-normal/?sh=6f5b83941813

Gerards, R., de Grip, A., & Baudewijns, C. (2018). Do new ways of working increase work engagement? Personnel Review, 47(2), 517-534.

Gerards, R., de Grip, A., & Weustink, A. (2021). Do new ways of working increase informal learning at work?. Personnel Review, 50(4), 1200-1215.

Gerards, R., van Wetten, S., & van Sambeek, C. (2020). New ways of working and intrapreneurial behaviour: the mediating role of transformational leadership and social interaction. Review of Managerial Science, 15(7), 2075-2110. https://doi.org/10.1007/s11846-020-00412-1

Gibson, J.J. (2014). The Ecological Approach to Visual Perception: Classic Edition (1st ed.). Psychology Press. https://doi.org/10.4324/9781315740218

Golden, T. D. (2006). The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction. Journal of Organizational Behavior, 27(3), 319-340.

Graham, S. (2004). Beyond the 'dazzling light': from dreams of transcendence to the remediation' of urban life - A research manifesto. New Media & Society, 6(1), 16-25. https://doi.org/10.1177/1461444804039905

Groen, B. A., Van Triest, S. P., Coers, M., & Wtenweerde, N. (2018). Managing flexible work arrangements: Teleworking and output controls. European Management Journal, 36(6), 727-735.

Hair, J., Babin, B., Money, A., & Samouel, P. 2005. Fundamentos de métodos de pesquisa em administração. Porto Alegre, Brasil: Bookman.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2009). Multivariate data analysis (7th ed.). Prentice Hall.

Hair, J., Hollingsworth, C.L., Randolph, A.B., & Chong, A.Y.L. 2017. An updated and expanded assessment of pls-sem in information systems research. Industrial Management & Data Systems, 117(3): 442-458.

Hair, J., Joe, Sarstedt, M., Matthews, L.M., & Ringle, C.M. (2016). Identifying and treating unobserved heterogeneity with fimix-pls: Part i–method. European Business Review, 28(1): 63-76.

Hair, J., Hult, G.T.M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). A primer on partial least squares structural equation modeling (pls-sem): Sage Publications.

Haji Din, B., Anjum, K. (2020). The Role of Financial Insecurity, Organizational Commitment between Workplace Social Support and Turnover Intention during the COVID-19. Indian Journal of Economics and Business, 19(2).

Halford, S. (2005). Hybrid workspace: re-spatialisations of work, organisation and management. New Technology Work and Employment, 20(1), 19-33. https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2005.00141.x

Halpin, A. W. (1954). The leadership behavior and combat performance of airplane commanders. The journal of abnormal and social psychology, 49(1), 19.

Halpin, A. W., & Winer, B. J. (1957). A factorial study of the leader behavior descriptions. Leader behavior: Its description and measurement, 39-51.

Hanaysha, J. (2016). Improving employee productivity through work engagement: Evidence from higher education sector. Management Science Letters, 6(1), 61-70.

Harari, T. T. E., Sela, Y., & Bareket-Bojmel, L. (2022). Gen Z during the COVID-19 crisis: A comparative analysis of the differences between Gen Z and Gen X in resilience, values and attitudes. Current Psychology, 42., 24223–24232. https://doi.org/10.1007/s12144-022-03501-4

Harman, H. H. (1976). Modern factor analysis. University of Chicago press.

Harris, J., Rogerson, S., & Blundell, F. (2021). Virtual workers and the digital workplace. Routledge International Handbook of Rural Studies, 1(1), 391-403. https://doi.org/10.9774/gleaf.9781352002084_25

Harris, J., Zidansek, M., Wagner, D. T., Petrovčič, A., & Gajendran, R. S. (2021). Hybrid work: A review, new directions, and guiding principles. *Management Annals*, 1-37. https://doi.org/10.1007/s11301-021-00233-8

Hartmann, S., Weiss, M., Newman, A., & Hoegl, M. (2019). The personality of teamwork in the 21st century: Revisiting beliefs about the efficacy of personality types for teamwork. Group Processes & Intergroup Relations, 23(6), 873–884.

Haynes, B. P. (2008). The impact of office layout on productivity. Journal of facilities Management, 6(3), 189-201.

Haythornthwaite, C. (2000). Online personal networks: Size, composition and media use among distance learners. New Media & Society, 2(2), 195-226.

Hendrickx, F. (2018). Regulating new ways of working. European Labour Law Journal, 9(2), 195-205. https://doi.org/10.1177/2031952518781449

Henseler, J. (2010). Pls-mga: A non-parametric approach to partial least squares-based multi-group analysis. In W. A. Gaul, A. Geyer-Schulz, L. Schmidt-Thieme & J. Kunze (Eds.), Challenges at the interface of data analysis, computer science, and optimization: 495-501. Berlin, Heidelberg: Springer.

Henseler, J., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. Journal of the Academy of Marketing Science, 43(1): 115-135. https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8

Heschong, L., Wright, R. L., & Okura, S. (2002). Daylighting Impacts on Human Performance in School. Journal of the Illuminating Engineering Society, 31(2), 101-114. https://doi.org/10.1080/00994480.2002.10748396

Heyns, M., & Rothmann, S. (2018). Volitional Trust, Autonomy Satisfaction, and Engagement at Work. Psychological Reports, 121(1), 112-134. https://doi.org/10.1177/0033294117718555library.theiet.org/content/conferences/10.1049/ic.2015.0041

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). The motivation to work. New York: John Wiley & Sons.

Hill, J. (2009). New ways of working: how will they link with existing services? Journal of Diabetes Nursing, 13(4),138-139. https://go.galegroup.com/ps/i.do?id=GALE%7CA200562212&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=13681109&p=AONE&sw=w

Hill, E. J., Ferris, M., & Märtinson, V. (2003). Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. Journal of Vocational Behavior, 63(2), 220-241.

Hinds, P., & Kiesler, S. (2002). Distributed work: New ways of working across distance using technology (1 ed.). MIT Press Cambridge.

Hinkin, T.R. (1998). A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires. Organizational Research Methods, 1(1): 104-121.

Hook, M. (2015, 18 Junho 2015). Digital workspaces of the future: enabling new ways of working Wortech 15, London, UK.

Hua, Y., Loftness, V., Kraut, R., & Powell, K. M. (2010). Workplace collaborative space layout typology and occupant perception of collaboration environment. Environment and Planning B: Planning and Design, 37(3), 429-448.

Hurst, C., Kammeyer-Mueller, J., & Livingston, B. (2012). The odd one out: how newcomers who are different become adjusted. Journal of Organizational Behavior, 33(5), 670-690.

Innstrand, S. T., Christensen, M., Grødal, K., & Banks, C. (2022). Within-and between-person changes in work practice and experiences due to COVID-19: Lessons learned from employees working from home, hybrid working, and working at the office. Frontiers in Psychology, 13, 948516.

Jalmsell, L., Bluhm, G., & Hongisto, V. (2016). Noise pollution regulations and annoyance in working environments. Archives of Environmental & Occupational Health, 71(6), 326-334.

Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. Academy of management review, 31(2), 386-408. https://doi.org/10.5465/amr.2006.20208687

Khalid, A., Raja, U., Malik, A. R., & Jahanzeb, S. (2023). The effects of working from home during the COVID-19 pandemic on work–life balance, work–family conflict and employee burnout. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance.

Khawand, S., & Zargar, P. (2022). Job autonomy and work-life conflict: A conceptual analysis of teachers' wellbeing during COVID-19 pandemic. Frontiers in Psychology, 13, 882848.

Keshavarzi, S., Farzi, S., & Faramarzian, M. (2022). Study of Social-Psychological Consequences of Covid-19 for Employees: The Moderating Role of Responsible Organizational Support (The Case of Employees at the South Pars Gas Complex). Quarterly of Social Studies and Research in Iran, 11(1), 29-51.

Kim, B. J., Lee, J., Jung, J., & Kim, M. J. (2023). Job insecurity during the COVID-19 pandemic and counterproductive work behavior: The sequential mediation effects of job stress and organizational identification and the buffering role of corporate social responsibility. Frontiers in Public Health, 10, 1037184.

Khorakian, A., Jahangir, M., Rahi, S., Eslami, G., & Muterera, J. (2023). Remote working and work performance during the COVID-19 pandemic: the role of remote work satisfaction, digital literacy, and cyberslacking. Behaviour & Information Technology, 1-19.

Kordheydari, R., S., Sahebi, A. G., Aghaei, M. (2022). Investigating the Relationship between Perceived Organizational Support and Employees' Social Organizational Behaviors during the Outbreak of Covid-19 Virus. Organizational Resources Management Researchs, 11(4), 113-136.

Kossen, C., & van der Berg, A. M. (2022). When the exception becomes the norm: A quantitative analysis of the dark side of work from home. German Journal of Human Resource Management, 36(3), 213-237.

Laing, A., Duffy, F., Jaunzens, D., & Willis, S. (1998). New Environments for Working: The Re-design of Offices and Environmental Systems for New Ways of Working. London: Construction Research Communications.

Lan, L., Lian, Z., & Pan, L. (2010). The effects of air temperature on office workers' well-being, workload and productivity-evaluated with subjective ratings. Applied ergonomics, 42(1), 29-36.

Lan, L., Wargocki, P., & Lian, Z. (2011). Quantitative measurement of productivity loss due to thermal discomfort. Energy and Buildings, 43(5), 1057-1062.

Lan, L., Wargocki, P., & Wyon, D. P. (2011). Effects of thermal discomfort in an office on perceived air quality, SBS symptoms, physiological responses, and human performance. Indoor Air, 21(5), 376-390.

Lartey, F. M. (2022). Using EENDEED to measure remote employee engagement: Influence of the sense of belonging at work and the leader-member exchange (LMX) on virtual employee engagement. Journal of Human Resource and Sustainability Studies, 10(2), 203-222.

Lautsch, B. A., Kossek, E. E., & Eaton, S. C. (2009). Supervisory approaches and paradoxes in managing telecommuting implementation. Human Relations, 62(6), 795-827.

Lave, J., & Wenger, E. (1991). Situated learning: Legitimate peripheral participation. Cambridge university press.

Lee, S. H., Park, M., & Koo, B. (2015). Identifying organizational identification as a basis for attitudes and behaviors: A meta-analytic review. Psychological Bulletin, 141(5), 1049.

Lian, H., Li, J. K., Du, C., Wu, W., Xia, Y., & Lee, C. (2022). Disaster or opportunity? How COVID-19-associated changes in environmental uncertainty and job insecurity relate to organizational identification and performance. Journal of Applied Psychology, 107(5), 693.

Liu, L., Yang, L., & Yan, K. (2023). The power of clans: How social capital sheltered firms during the COVID-19 pandemic. Economics Letters, 111224.

Lu, J. F., Siu, O. L., Spector, P. E., & Shi, K. (2009). Antecedents and outcomes of a fourfold taxonomy of work-family balance in Chinese employed parents. Journal of Occupational Health Psychology, 14(2), 182.

Jemine, G., Dubois, C., & Pichault, F. (2018). Legitimizing New Ways of Working: discursive and material dimensions of a transformation project. orbi.uliege.be. https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/225837/1/OAP_Short%20Paper_v2.pdf

Jemine, G., Fauconneau-Dufresne´, S., Pichault, F., & Rondeaux, G. (2021). Beyond Flexibility: Confronting Conceived and Lived Spaces of New Ways of Working. In New Ways of Working: Organizations and Organizing in Digital Age. Springer International Publishing. https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=Cb4fEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA293&dq=new+ways+of+working&ots=yKQ8ImWdHF&sig=safSzdP1i4t_4XNFcLP6YrjBEGU

Johannsdottir, T., & Hansen, R. (2017). How the Physical Work Environment Can Affect Individual Productivity University of Stavanger, Norway].

Jung, G., Ha, J. S., Seong, M., & Song, J. H. (2023). The Effects of Depression and Fear in Dual-Income Parents on Work-Family Conflict During the COVID-19 Pandemic. Sage Open, 13(1), 21582440231157662.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. Academy of management journal, 33(4), 692-724. https://doi.org/10.5465/256287

Kamarulzaman, N., Saleh, A. A., Hashim, S. Z., Hashim, H., & Abdul-Ghani, A. A. (2011). An Overview of the Influence of Physical Office Environments Towards Employee. Procedia Engineering, 20, 262-268. https://doi.org/10.1016/j.proeng.2011.11.164

Kane, G. C., Nanda, R., Phillips, A., & Copulsky, J. (2021). Redesigning the post-pandemic workplace. MIT Sloan Management Review, 62(3), 12-14.

Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. Administrative science quarterly, 285-308.

Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, *88*(2), 246–255. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.246

Katz, J. E., & Salaway, G. (2004). Information technology leadership in higher education: The condition of the community. Educase Center for Applied Research.

Kent M, Altomonte S, Tregenza P, Wilson R. Discomfort glare and time of day. Lighting Research & Technology. 2015;47(6):641-657. doi:10.1177/1477153514547291

Kim, J., & De Dear, R. (2013). Workspace satisfaction: The privacy-communication trade-off in open-plan offices. Journal of Environmental Psychology, 36, 18-26.

Kim, S., Lee, J., & Yun, S. (2022). Working from home: New normal or past trend? Technological Forecasting and Social Change, 183, 121727. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121727

Koufteros, X.A. 1999. Testing a model of pull production: A paradigm for manufacturing research using structural equation modeling. Journal of operations Management, 17(4): 467-488.

Krishnan, A. (2021). The future of work and workplace post-COVID-19. Facilities. https://doi.org/10.1108/F-11-2020-0122

Krishnan, H. A. (2018). Investigating distance in leader-follower relationships: The mediating role of Leader-Member Exchange. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance. https://doi.org/10.1108/JOEPP-05-2018-0040

Krishnan, A. (2022). Remote work and digital connectedness during COVID-19 lockdown restrictions. Human Behavior and Emerging Technologies, 4(2), 199-203. https://doi.org/10.1002/hbe2.262

Kua, H. W., Lee, S. E., & Park, W. (2014). Relationships between work-family support and employee retention. In SHS Web of Conferences (Vol. 12, p. 01044). EDP Sciences.

Kim, J., & de Dear, R. (2013). Workspace satisfaction: The privacy-communication trade-off in open-plan offices. Journal of Environmental Psychology, 36, 18-26. https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2013.06.007

Kingma, S. (2018). New ways of working (NWW): work space and cultural change in virtualizing organizations. Culture and Organization, 1-25. https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14759551.2018.1427747

Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhave, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Kesebir, S., Klein, P. G., Lee, S. Y., Ozcelik, H., Petriglieri, J. L., Rothbard, N. P., Rudolph, C. W., Shaw, J. D., Sirola, N., Wanberg, C. R., Whillans, A., Wilmot, M. P., & Vugt, M. V. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. Am Psychol, 76(1), 63-77. https://doi.org/10.1037/amp0000716

Kohlert, C. (2016). Wellbeing at new ways of working-acoustics. INTER-NOISE and NOISE-CON Congress, Hamburg, Germany.

Kok, B. (2017). The influences of New Ways of Working on work-life balance [Master Thesis, University of Twente]. Twente, Netherlands. http://essay.utwente.nl/73354/1/Kok_MA_BMS.pdf

Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. Journal of management, 43(6), 1854-1884.

Leaman, A., & Bordass, B. (1999). Productivity in buildings: the 'killer' variables. Building Research and Information, 27(1), 4-19. https://doi.org/10.1080/096132199369615

Leclercq-Vandelannoitte, A. (2021). "Seeing to be seen": The manager's political economy of visibility in new ways of working. European Management Journal, 39(5), 605-616. https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.11.005

Leonardi, P. M., Huysman, M., & Steinfield, C. (2013). Enterprise social media: Definition, history, and prospects for the study of social technologies in organizations. Journal of computer-mediated communication, 19(1), 1-19.

Lisbona, A., Palaci, F., Salanova, M., & Frese, M. (2018). The effects of work engagement and self-efficacy on personal initiative and performance. Psicothema, 30(1), 89-96. https://doi.org/10.7334/psicothema2016.245

Loi, D. (2003). Shared work environments as ecologies: new ways of working and designing. Techné -5th European Academy of Design Conference, Barcelona, Spain.

Macedo, I.M. (2017). Predicting the acceptance and use of information and communication technology by older adults: An empirical examination of the revised utaut2. Computers in Human Behavior, 75 935-948.

Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. Industrial and organizational Psychology, 1(1), 3-30.

Mahlberg, T. J. (2021). Exploring alternative work identities: New ways of working and being in a global professional services firm University of Sydney]. Sydney, Australia. https://ses.library.usyd.edu.au/handle/2123/24269

Mäkikangas, A., Juutinen, S., Mäkiniemi, J.-P., Sjöblom, K., & Oksanen, A. (2022). Work engagement and its antecedents in remote work: A person-centered view. Work & stress, 1-25. https://doi.org/10.1080/02678373.2022.2080777

Malm, S., & Strömbäck, P. (2015). New Ways of Working and Office Arrangements: Exploring an Activity-Based Workplace [Masters Thesis, Chalmers University of Technology]. Gothenburg, Sweden https://www.researchgate.net/profile/Simon_Malm/publication/281118456_New_Ways_of_Working_and_Office_Arrangements_Exploring_an_acitvity-based_workplace/links/55d73b2f08aeb38e8a85a22d.pdf

Malik, M. A. R., Butt, A. N., & Choi, J. N. (2021). Social inclusion, employee work engagement, and citizenship behavior. Journal of Vocational Behavior, 126, 103512.

Malhotra, N.K. (2012). Pesquisa de marketing: Uma orientação aplicada. Porto Alegre, Brasil: Bookman.

Malhotra, N. K., & Dash, S. (2011). Marketing research: An applied orientation (6th ed.). Pearson.

Mao, Y., Kang, X., Lai, Y., Yu, J., Deng, X., Zhai, Y., ... & Bonaiuto, F. (2023). Authentic leadership and employee resilience during the COVID-19: The role of flow, organizational identification, and trust. Current Psychology, 1-16.

Marinova, S. V., Moon, H., & Van Dyne, L. (2020). Are immigrants more likely to be hired in times of workforce shortage? It depends on their warmth, competence, and occupational status. Journal of Applied Psychology, 105(11), 1162–1179. https://doi.org/10.1037/apl0000485

Marique, G., Stinglhamber, F., Desmette, D., Caesens, G., & De Zanet, F. (2013). The relationship between perceived organizational support and affective commitment: A social identity perspective. Group & Organization Management, 38(1), 68-100.

Marlow, S. L., Lacerenza, C. N., & Salas, E. (2017). Communication in virtual teams: A conceptual framework and research agenda. Human Resource Management Review, 27(4), 575-589.

Martínez Sánchez, A., Pérez Pérez, M., de Luis Carnicer, P., & Vela Jiménez, M. J. (2007). Teleworking and workplace flexibility: a study of impact on firm performance. Personnel Review, 36(1), 42-64.

Martins, G. O. (2022). Remote or Hybrid Work After Effects of Covid Changing the Future Work Structure-A Case Study of Amazon (Dissertação de Mestrado, Dublin, National College of Ireland).

Martins, L. L., Gilson, L. L., & Maynard, M. T. (2004). Virtual teams: What do we know and where do we go from here?. Journal of management, 30(6), 805-835.

Maruyama, T., & Tietze, S. (2012). From anxiety to assurance: concerns and outcomes of telework. Personnel Review, 41(4), 450-469.

Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2021). Digital transformation strategies. Business & Information Systems Engineering, 63(5), 561-575.

Matthews, L. (2017). Applying multigroup analysis in pls-sem: A step-by-step process. In H. Latan & R. Noonan (Eds.), Partial least squares path modeling: 219-243. Cham, Switzerland: Springer.

Matthews, L., Hair, J., & Matthews, R. (2018). Pls-sem: The holy grail for advanced analysis. Marketing Management Journal, 28(1): 1-13.

McGregor, D. (1960). Theory X and theory Y. Organization theory, 358(1960), 5-16.

Mehrabian, A., & Russell, J. A. (1974). An approach to environmental psychology. the MIT Press.

Mendes, A. M. V. (2014). Identificação organizacional, satisfação organizacional e intenção de turnover: estudo com uma amostra do setor das telecomunicações (Tese de Doutoramento).

Meulensteen, K., Le Blanc, P., & Kemperman, A. (2017). Influence of the physical work environment on work engagement and performance. 25th European Real Estate Society Conference, Reading, UK.

Meyer, R. D., Dalal, R. S., & Hermida, R. (2010). A review and synthesis of situational strength in the organizational sciences. Journal of Management, 36(1), 121-140. https://doi.org/10.1177/0149206309349309

Michel, J. S., Kotrba, L. M., Mitchelson, J. K., Clark, M. A., & Baltes, B. B. (2011). Antecedents of work–family conflict: A meta-analytic review. Journal of organizational behavior, 32(5), 689-725.

Migliore, A., & Tagliaro, C. (2020). Collaborative spaces: organizational, spatial and relational crossover for new ways of working. re.public.polimi.it. https://re.public.polimi.it/handle/11311/1157414

Mihalca, L., Irimiaş, T., & Brendea, G. (2021). Teleworking during the COVID-19 pandemic: Determining factors of perceived work productivity, job performance, and satisfaction. Amfiteatru Economic, 23(58), 620-636.

Mishra, N., & Bharti, T. (2023). Exploring the nexus of social support, work–life balance and life satisfaction in hybrid work scenario in learning organizations. The Learning Organization, no prelo. https://doi.org/10.1108/TLO-08-2022-0099

Mitev, N., Aroles, J., Stephenson, K. A., & Malaurent, J. (2021). New Ways of Working. Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-030-61687-8

Moll, F., & de Leede, J. (2016). Fostering innovation: the influence of new ways of working on innovative work behavior. In New Ways of Working Practices (Advanced Series in Management) (Vol. 16, pp. 95-143). Emerald Group Publishing Limited. https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/S1877-636120160000016006

Mortensen, M., & Haas, M. (2021). Making the Hybrid Workplace Fair. Recuperado em 23 de agosto de 2023 de https://hbr.org/2021/02/making-the-hybrid-workplace-fair

Mousavi, S., Shahsavari, M., & Golnia, M. (2022). Development Of A Structural Model Of Job Burnout Based On Thechnostress, Considering The Mediating Role Of Psychological Factors (Organizational Commitment And Perceived Social Support) Among Teachers During The Covid-19 Pandemic. Social Cognition, 11(22), 81-90.

Mucharraz y Cano, Y., Dávila-Ruiz, D., Murcio Rodríguez, R., & Cuilty-Esquivel, K. (2023). COVID-19: An Opportunity to Explore Hybrid Work. In Creating Economic Stability Amid Global Uncertainty: Post-Pandemic Recovery in Mexico's Emerging Economy (pp. 91-112). Cham: Springer Nature Switzerland.

Muchinsky, P. M. (2011). Psychology applied to work. Summerfield, NC: Hypergraphic Press.

Mukherjee, A. (2021). Technology and the Simultaneous Collapsing and Expanding of Organizational Space: A COVID-19 Experience. In N. Mitev, J. Aroles, K. A. Stephenson, & J. Malaurent (Eds.), New Ways of Working: Organizations and Organizing in the Digital Age (pp. 343). Springer International Publishing.

Musthofa, Z. (2021). Psychological Attributes and New Ways of Working: The Moderating Effect of Work Engagement. airitilibrary.com. https://www.airitilibrary.com/Publication/alDetailedMesh?docid=U0026-1801202111345600

Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. Academy of management review, 23(2), 242-266.

Nakash, M., & Bouhnik, D. (2023). The effects of COVID-19 on information management in remote and hybrid work environments. Journal of the Association for Information Science and Technology , 74 (9), 1067-1080

Naqshbandi, M.M., Kabir, I., Ishak, N.A. and Islam, M.Z. (2023), "The future of work: work engagement and job performance in the hybrid workplace", The Learning Organization, No Prelo. https://doi.org/10.1108/TLO-08-2022-0097

Naveed, S., Lodhi, R. N., Mumtaz, M. U., & Mustafa, F. (2021). COVID fear and work-family conflict: a moderated mediated model of religiosity, COVID stress and social distancing. Management Research Review, 45(8), 1060-1078.

Ní Shé, É., O'Donnell, D., O'Shea, M., & Stokes, D. (2020). New ways of working? A rapid exploration of emerging evidence regarding the care of older people during COVID19. International journal of Environmental Research and Public Health, 17(18), 6442. https://doi.org/10.3390/ijerph17186442

Nijland, J. (2015). Building a bridge between New Ways of Working and Teamwork Behavior [Masters, University of Twente]. Twente, Netherlands. http://essay.utwente.nl/67034/1/11%20may%202015%20Final_Master_thesis_BA__Joyce_Nijland__S13934051.pdf

Nilles, J. M. (1975). Telecommunications and organizational decentralization. IEEE Transactions on Communications, 23(10), 1142-1147.

Nilles, J. (2014). Global telework: The future of work is now. ILo Research Paper.

Nomchong, K., & McCarthy, S. (2020). New ways of working: COVID-19's silver lining. 2022(July 31st). https://doi.org/.3316/agispt.20210514046592

Noronha, A. P. P., & Vendramini, C. M. M. (2003). Parâmetros psicométricos: estudo comparativo entre testes de inteligência e de personalidade. Psicologia: reflexão e crítica, 16, 177-182.

Nunally, J.C., & Bernstein, I.H. (1978). Psychometric theory. New York, NY,USA: McGraw-Hill.

Oberländer, M., & Bipp, T. (2022). Do digital competencies and social support boost work engagement during the COVID-19 pandemic? Computers in Human Behavior. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0747563221004957

Oliveira, A. R. M. (2019). O impacto do Conflito Trabalho-Família no Engagement, na Intenção de Turnover e no Desempenho Individual dos colaboradores (Tese de Doutoramento).

Oliveira, J. N., Orrillo, J., & Gamboa, F. (2020). The Home Office in Times of COVID-19 Pandemic and its impact in the Labor Supply. arXiv preprint arXiv:2007.02935. https://arxiv.org/abs/2007.02935

Olson, J. S., & Olson, G. M. (2014). Research commentary-working remotely: How does it affect your collaboration? Harvard Business School Publishing.

Palvalin, M. (2019). Knowledge Work Performance Measurement in the New Ways of Working Context Tampere University]. Tampere, Finland. https://tutcris.tut.fi/portal/files/18261056/palvalin_47.pdf

Pasmore, W. A. (1988). Designing effective organizations: The sociotechnical systems perspective. John Wiley & Sons.

Pass, S., & Ridgway, M. (2022). An informed discussion on the impact of COVID-19 and 'enforced' remote working on employee engagement. Human Resource Development International, 25(2), 254-270.

Pedhazur, E.J., & Schmelkin, L.P. (2013). Measurement, design, and analysis: An integrated approach. Abingdon-on-Thames, Oxfordshire UK: Psychology Press.

Peters, P., Bleijenbergh, I., & Oldenkamp, E. (2009). The telework adoption process in a Dutch and French subsidiary of the same ICT-multinational: How national culture and management principles affect the success of telework programs. Erasmus University Rotterdam.

Peters, P., den Dulk, L., & de Ruijter, J. (2010). May I work from home? Views of the employment relationship reflected in line managers' telework attitudes in six financial-sector organizations. Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal.

Peters, P., Kraan, K., & Echtelt, P. v. (2013). Floreren onder condities van Het Nieuwe Werken: minder burn-out, meer toewijding? Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, 29(3), 304-321.

Peters, P., Ligthart, P., Bardoel, A., & Poutsma, E. (2014). 'Fit' for telework'? Cross-cultural variance and task-control explanations in organizations' formal telework practices. The International Journal of Human Resource Management, 27(21), 2582-2603. https://doi.org/10.1080/09585192.2014.961348

Peters, P., Poutsma, E., Van der Heijden, B. I., Bakker, A. B., & De Bruijn, T. (2014). Enjoying new ways to work: An HRM-process approach to study flow. Human resource management, 53(2), 271-290.

Pierrette, M., Parizet, E., Chevret, P., & Chatillon, J. (2015). Noise effect on comfort in open-space offices: development of an assessment questionnaire. Ergonomics, 58(1), 96-106. https://doi.org/10.1080/00140139.2014.961972

Pinsonneault, A., & Kraemer, K. (1993). Survey research methodology in management information systems: an assessment. Journal of management information systems, 10(2), 75-105.

Pires, P. M. R., Melo, M. D. L. N. M., & Rodrigues, H. G. (2020). As influências da modalidade de home office nas conversas informais, nas organizações, durante a pandemia de COVID-19. Research, Society and Development, 9(11), e74291110485. https://doi.org/10.33448/rsd-v9i11.10485

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. Journal of applied psychology, 88(5), 879.

Pope, C., Van Royen, P., & Baker, R. (2002). Qualitative methods in research on healthcare quality. BMJ Quality & Safety, 11(2), 148-152.

Porter, M., & Wang, J. (2022). Personal Resources and Work Engagement: A Literature Review. J Contin Educ Nurs, 53(3), 115-121. https://doi.org/10.3928/00220124-20220210-06

Prasad, K. D. V., Vaidya, R., & Kumar, M. A. (2022). Information access, employee autonomy and innovation: Unpacking the 'black box' through a moderated mediation model. Journal of Knowledge Management.

Qualtrics (2020). Qualtrics. Provo, Utah, EUA. Recuperado em novembro de 2023, de https://www.qualtrics.com

Raghuram, S., Hill, N. S., Gibbs, J. L., & Maruping, L. M. (2019). Virtual work: Bridging research clusters. Academy of Management Annals, 13(1), 308-341.

Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. Procedia Economics and Finance, 23, 717-725. https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)00524-9

Reimann, M. (2023), "Working from Home During the COVID-19 Pandemic: Lessons Learned About the Relationship Between Flexible Work and Work–Family Conflict", Abendroth, A.-K. and Lükemann, L. (Ed.) Flexible Work and the Family (Contemporary Perspectives in Family Research, Vol. 21), Emerald Publishing Limited, Leeds, pp. 31-67. https://doi.org/10.1108/S1530-353520230000021002

Reiter, L., & Zabel, D. (2017). New Ways of Working: Flexible Work Arrangements in Academic Libraries. In B. Albitz, C. Avery, & D. Zabel (Eds.), Leading in the New Academic Library (pp. 83-92). Libraries Unlimited.

Renard, K., Cornu, F., Emery, Y., & Giauque, D. (2021). The impact of new ways of working on organizations and employees: A systematic review of literature. Administrative Sciences, 11(2), 38.

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. Journal of applied psychology, 87(4), 698.

Rijswijk, K., Weisscher, P., Linden, D., Olivo, T. K., & Furbush, N. A. (2021). Digital-catalyst companies outperform those slow to digitize work during the early pandemic: The first six months of COVID-19. *MIT Sloan Management Review*.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Organizational behavior. Pearson.

Roesch, S. M. A. (2013). Projetos de estágio e de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2005.

Rowe, A. D., Jackson, D., & Fleming, J. (2023). Exploring university student engagement and sense of belonging during work-integrated learning. Journal of vocational education & training, 75(3), 564-585.

Rudolph, C. W., Allan, B., Clark, M., Hertel, G., Hirschi, A., Kunze, F., ... & Zacher, H. (2022). Pandemics: Implications for Research and Practice in Industrial and Organizational Psychology. Industrial and Organizational Psychology, 15(1-2), 1-35.

Ruostela, J., Lönnqvist, A., Palvalin, M., Vuolle, M., Patjas, M., & Raij, A.-L. (2015). 'New Ways of Working' as a tool for improving the performance of a knowledge-intensive company. Knowledge management research & practice, 13(4), 382-390. https://doi.org/10.1057/kmrp.2013.57

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. American psychologist, 55(1), 68.

Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement?. Human Resource Development Quarterly, 25(2), 155-182.

Saldaña, J. (2013). The coding manual for qualitative researchers (2nd ed.). Sage.

Sander, E. J., Caza, A., & Jordan, P. J. (2020). Psychological perceptions matter: Developing the reactions to the physical work environment scale. *Building and Environment*, *148*, 325-335. https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2018.11.020Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance. https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2018-0034

Saraniemi, S., Harrikari, T., Fiorentino, V., Romakkaniemi, M., & Tiitinen, L. (2022). Silenced coffee rooms—The changes in social capital within social workers' work communities during the first wave of the COVID-19 pandemic. Challenges, 13(1), 8.

Yusuke Sakurai & Shannon Mason (2023) Work environment factors affecting foreign early-career researchers' intention to stay, sense of belonging, and stress, Asia Pacific Journal of Education, DOI: 10.1080/02188791.2023.2198159

Shagirbasha, S., Iqbal, J., Madhan, K., Chaudhary, S., & Dhall, R. (2023). Workplace isolation during COVID-19 and work–family conflict among academicians: interplay of psychological stress and organizational identification. International Journal of Manpower.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 25(3), 293-315.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. Journal of Happiness studies, 3(1), 71-92. https://doi.org/10.1023/A:1015630930326

Schaufeli, W. (2013). The measurement of work engagement. In R. R. Sinclair, M. Wang, & L. E. Tetrick (Eds.), Research methods in occupational health psychology: Measurement, design, and data analysis (pp. 138-153). Routledge/Taylor & Francis Group. https://doi.org/10.4324/9780203095249-20

Schaufeli, W., & Bakker, A. (2010). The conceptualization and measurement of work engagement. In A. Bakker & M. Leiter (Eds.), Work engagement: A handbook of essential theory and research. Psychology Press. https://lirias.kuleuven.be/retrieve/306608

Schaufeli, W., & Salanova, M. (2011). Work engagement: On how to better catch a slippery concept. European journal of work and organizational psychology, 20(1), 39-46. https://doi.org/Pii 93334426810.1080/1359432x.2010.515981

Scheiberg, S. L. (1990). Emotions on display: The personal decoration of work space. American Behavioral Scientist, 33(3), 330-338.

Schein, E. H. (2016). Organizational Culture and Leadership (5th ed.). John Wiley & Sons.

Shin, I., Riforgiate, S. E., Coker, M. C., & Godager, E. A. (2023). Communication Technology and Social Support to Navigate Work/Life Conflict During Covid-19 and Beyond. Management Communication Quarterly, 37(3), 686-707.

Schieman, S., Badawy, P. J., A. Milkie, M., & Bierman, A. (2021). Work-Life Conflict During the COVID-19 Pandemic. Socius, 7. https://doi.org/10.1177/2378023120982856

Schlangen, L., Verhaegh, J., & Denissen, A. (2015). Workplace illumination effects on acuity corgnitive performance and well-being in older and young people. Proceedings of the 28th CIE SESSION (CIE 216: 2015), 87-95.

Serrano, J. C. M., da Silva, P. M., & Takeuchi, M. M. (2022). How the adoption of collaboration technology affects remote work performance through employee engagement during the COVID-19 pandemic. International Journal of Information Management, 63, 102465. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102465

SHRM. (2020, 28 de outubro). Maintaining Work Connections in a Remote Environment. Society For Human Resource Management. https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/technology/pages/maintaining-work-connections-remote-environment-covid-19-coronavirus.aspx

Siqueira, M. M. M. (2008). Satisfação no trabalho. In M. M. M. Siqueira (Eds) Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão (pp. 265-274). Artmed.

Siqueira, M. M. M. (2002). Medidas do comportamento organizacional. Estudos de Psicologia (Natal), 7, 11-18.

Skill, T.D. and Young, B.A. (2002), Embracing the hybrid model: Working at the intersections of virtual and physical learning spaces. New Directions for Teaching and Learning, 2002: 23-32. https://doi.org/10.1002/tl.76

Slagter, M. (2011). Het nieuwe werken ontrafeld. Over Bricks, Bytes & Behavior. Journal of Social Intervention: Theory and Practice, 20(4), 118-121. https://doi.org/10.18352/jsi.291

Sokal, L., Trudel, L., & Babb, J. (2020). Supporting Teachers in Times of Change: The Job Demands-Resources Model and Teacher Burnout During the COVID-19 Pandemic. International Journal of Contemporary Education, 3(2), 67-74. https://doi.org/10.11114/ijce.v3i2.4931

Somers, M. J. (2009). The combined influence of affective, continuance and normative commitment on employee withdrawal. Journal of Vocational Behavior, 74(1), 75-81.

Son, C., Hegde, S., Smith, A., Wang, X., & Sasangohar, F. (2020). Effects of COVID-19 on college students' mental health in the United States: Interview survey study. Journal of medical internet research, 22(9), e21279.

Sonnentag, S. (2017). A task-level perspective on work engagement: A new approach that helps to differentiate the concepts of engagement and burnout. Burnout Research, 5, 12-20. https://doi.org/10.1016/j.burn.2017.04.001

Steelcase (2021). *Global Report: Changing Expectations and the Future of Work*. https://www.steelcase.com/research/articles/global-reports/changing-expectations-future-work/

Stolwijk, C. (2015). Working Apart Together (WAT Relationship): New Ways of Working and organizational commitment and job satisfaction, and the moderating effects of employee territoriality, task dependency and leadership support Leiden University]. Leiden, NL. https://openaccess.leidenuniv.nl/handle/1887/36084

Sullivan, C., Parrish, M., Smith, L. J., & Ahn, B. (2022). Remote work, employee stress, and well-being during COVID-19: Examining the effects of job demands and resources. Remote Work and Well-Being during the COVID-19 Pandemic: Examining the Effects of Job Demands and Resources, 167-193. https://doi.org/10.1007/978-3-030-90315-2_8

Sun, R., Li, J. Y. Q., Lee, Y., & Tao, W. (2023). The role of symmetrical internal communication in improving employee experiences and organizational identification during COVID-19 pandemic-induced organizational change. International Journal of Business Communication, 60(4), 1398-1426.

Sundstrom, E., Burt, R. E., & Kamp, D. (1980). Privacy at work: Architectural correlates of job satisfaction and job performance. Academy of management journal, 23(1), 101-117.

Sundstrom, E., Town, J. P., Rice, R. W., Osborn, D. P., & Brill, M. (1994). Office noise, satisfaction, and performance. Environment and behavior, 26(2), 195-222.

Sundstrom, E., & Sundstrom, M. G. (1986). Work places: The psychology of the physical environment in offices and factories. CUP Archive.

Swartz, E., Amatucci, M., & Coleman, S. (2020). Pulling together: A moderate modelof organizational identification. Journal of Business Research, 106, 107-118. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.08.035

Sweiss, M. I. K., & Abdalatif, O. A. A. (2022). Integration of self-determination theory with self-regulated model to understand employee work engagement behaviour and organisational performance. International Journal of Management Concepts and Philosophy, 15(2). https://doi.org/10.1504/ijmcp.2022.122110

ten Brummelhuis, L., Bakker, A. B., Hetland, J., & Keulemans, L. (2012). Do new ways of working foster work engagement? Psicothema, 24(1), 113-120. https://www.unioviedo.net/reunido/index.php/PST/article/view/9112

Thayer, B. (1995). Daylighting & productivity at Lockheed Solar Today, 9, 26-29.

Thorogood, N., & Green, J. (2018). Qualitative methods for health research. Qualitative methods for health research, 1-440.

Timms, C., Brough, P., O'Driscoll, M., Kalliath, T., Siu, O. L., Sit, C., & Lo, D. (2015). Flexible work arrangements, work engagement, turnover intentions and psychological health. Asia Pacific Journal of Human Resources, 53(1), 83-103.

Toscano, F., & Zappalà, S. (2020). Social isolation and stress as predictors of productivity perception and remote work satisfaction during the COVID-19 pandemic: The role of concern about the virus in a moderated double mediation. Sustainability, 12(23), 9804.

Trist, E. L., & Bamforth, K. W. (1951). Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting: An examination of the psychological situation and defences of a work group in relation to the social structure and technological content of the work system. Human relations, 4(1), 3-38.

Tyler, T. R. (1999). Why people cooperate with organizations: An identity-based perspective. In R. Sutton & B. Staw (Eds.), Research in organizational behavior, 21 (pp. 201-246). Greenwich, CT: JAI Press.

Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. Personality and social psychology review, 7(4), 349-361.

Umishio, W., Kagi, N., Asaoka, R., Hayashi, M., Sawachi, T., & Ueno, T. (2022). Work productivity in the office and at home during the COVID-19 pandemic: a cross-sectional analysis of office workers in Japan. Indoor air, 32(1), e12913.

Uru, F. O., Gozukara, E., & Tezcan, L. (2022). The Moderating Roles of Remote, Hybrid, and Onsite Working on the Relationship between Work Engagement and Organizational Identification during the COVID-19 Pandemic. Sustainability, 14(24), 16828.

Vaismoradi, M., Jones, J., Turunen, H., & Snelgrove, S. (2016). Theme development in qualitative content analysis and thematic analysis. Journal of Nursing Education and Practice, 6(5), 100-110.

Van de Ven, A. H., & Johnson, P. E. (2006). Knowledge for theory and practice. Academy of management review, 31(4), 802-821.

Van Doninck, D., Pieters, D., Wynen, J., Kleizen, B., Verlinden, S., & Verhoest, K. (2023). Can we mitigate Covid-19 related work strain among civil servants? Examining the role of organizational commitment, job autonomy and workplace social support. Public Performance & Management Review, 46(1), 113-139.

van Heck, E. (2010). New ways of working: Microsoft's 'mobility'office. Recuperado em 23 de setembro de 2023 de https://repub.eur.nl/pub/39942/Insight_NewWays_2010.pdf

van Meel, J. (2011). The origins of new ways of working: Office concepts in the 1970s. Facilities, 29(9/10), 357-367. https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02632771111146297

van Wijk, E., Stam, D., Elfring, T., Zietsma, C., & den Hond, F. (2021). Social identification with "us" and trust in "them": The role of belongingness needs in cooperation across group boundaries. Academy of Management Journal, 64(1), 61-83. https://doi.org/10.5465/amj.2018.0424

Vazirani, N. (2007). Employee engagement and transparency in communication: Value-adding an internal branding perspective in corporations.

Vazquez, A. C. S., Magnan, E. S., Pacico, J. C., Hutz, C. S., & Schaufeli, W. B. (2015). Adaptation and validation of the Brazilian version of the Utrecht Work Engagement Scale. Psico-USF, 20(2), 207-217. https://doi.org/10.1590/1413-82712015200202

Veitch, J. A., K. E., Farley, K. M., & Newsham, G. R. (2007). A model of satisfaction with open-plan office conditions: COPE field findings. Journal of Environmental Psychology, 27(3), 177-189. https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2007.04.002

Veitch, J. A., & Newsham, G. R. (1998). Lighting quality and energy-efficiency effects on task performance, mood, health, satisfaction and comfort. Journal of the Illuminating Engineering Society, 27(1), 107-129.

Veitch, J. A., Stokkermans, M. G., & Newsham, G. R. (2013). Linking lighting appraisals to work behaviors. Environment and Behavior, 45(2), 198-214.

Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. MIS quarterly, 425-478.

Verma, A., Venkatesan, M., Kumar, M., & Verma, J. (2023). The future of work post Covid-19: key perceived HR implications of hybrid workplaces in India. Journal of Management Development, 42(1), 13-28.

Vieira, V. A. (2009). Moderação, mediação, moderadora-mediadora e efeitos indiretos em modelagem de equações estruturais: uma aplicação no modelo de desconfirmação de expectativas. Revista de Administração da Universidade de São Paulo, 44(1).

Vischer, J. C. (2007). The effects of the physical environment on job performance: towards a theoretical model of workspace stress. Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress, 23(3), 175-184.

Vischer, J. C. (2008). Towards an environmental psychology of workspace: How people are affected by environments for work. Architectural science review, 51(2), 97-108.

Vischer, J. (2008). Towards an environmental psychology of workspace: How people are affected by environments for work. Architectural Science Review, 51(2), 97-108.

Vischer, J., & Wifi, M. (2017). The Effect of Workplace Design on Quality of Life at Work. In G. Fleury-Bahi, E. Pol, & O. Navarro (Eds.), Handbook of Environmental Psychology and Quality of Life Research (pp. 387-400). Springer.

Visentin, M., Reis, R. S., Cappiello, G., & Casoli, D. (2021). Sensing the virus. How social capital enhances hoteliers' ability to cope with COVID-19. International Journal of Hospitality Management, 94, 102820.

Von Gaudecker, H.-M., Holler, R., Janys, L., Siflinger, B., & Zimpelmann, C. (2020). Labour supply in the early stages of the CoViD-19 Pandemic: Empirical Evidence on hours, home office, and expectations.

Vroom, V. H. (1964). Work and motivation. New York, NY: John Wiley & Sons.

Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W., & Bendz, T. (2020). An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. European Journal of Information Systems, 29(4), 429-442.

Wang, C., & Kaarst-Brown, M. (2014). The IT compensation challenge: Theorizing the balance among multi-level internal and external uncertainties. Journal of the Association for Information Systems, 15(3), 2.

Wang, L., & Guo, Q. (2022). How Narcissistic Leaders Impact on Subordinate's Followership During the COVID-19? The Moderating Role of Organizational Identification. Frontiers in psychology, 13, 858779.

Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. Applied Psychology, 70(1), 16-59. https://doi.org/10.1111/apps.12290

Wang, A. Q., Tang, C. H., Song, J., Fan, C. X., Wang, W. C., Chen, Z. M., & Yin, W. Q. (2022). Association of individual resilience with organizational resilience, perceived social support, and job performance among healthcare professionals in township health centers of China during the COVID-19 pandemic. Frontiers in Psychology, 13, 1061851.

Wargocki, P., Wyon, D. P., Sundell, J., Clausen, G., & Fanger, P. O. (2000). The effects of outdoor air supply rate in an office on perceived air quality, sick building syndrome (SBS) symptoms and productivity. Indoor air, 10(4), 222-236.

Wasserman, V., & Frenkel, M. (2011). Organizational aesthetics: Caught between identity regulation and culture jamming. Organization Science, 22(2), 503-521.

Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews, 18, 1-74.

Wenzel, M., Stanske, S., & Lieberman, M. B. (2021). Strategic responses to crisis: The COVID-19 pandemic and hybrid working. *Journal of Management Studies*, *58*(8), 2314-2341. https://doi.org/10.1111/joms.12792

Werts, C.E., Linn, R.L., & Jöreskog, K.G. (1974). Intraclass reliability estimates - testing structural assumptions. Educational and Psychological Measurement, 34(1): 25-33.

Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S., & Garud, R. (2001). Organizational identification among virtual workers: The role of need for affiliation and perceived work-based social support. Journal of Management, 27(2), 213-229

Williams, E. A., & McCombs, K. M. (2023). Understanding employee work-life conflict experiences: Self-leadership responses involving resource management for balancing work, family, and professional development. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 96, 807–827. https://doi.org/10.1111/joop.12451

Wilson, J. M., Boyer O'Leary, M., Metiu, A., & Jett, Q. R. (2008). Perceived proximity in virtual work: Explaining the paradox of far-but-close. Organization Studies, 29(7), 979-1002.

Wineman, J. D., Kabo, F. W., & Davis, G. F. (2014). Spatial and social networks in organizational innovation. Environment and Behavior, 41(3), 427-442. https://doi.org/10.1177/0013916508314854

Wolf, S., Pescosolido, A., & Druskat, V. U. (2002). Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams. The Leadership Quarterly, 13(5), 505-522.

Wu, T.-J., Yuan, K.-S., Yen, D. C., & Yeh, C. F. (2022). The effects of JDC model on burnout and work engagement: A multiple interaction analysis. European Management Journal. https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.02.001

Wuersch, L., & Neher, A. (2020). COVID-19 and work ethics in home office settings. anz-covid19-portal.elsevierpure.com. https://anz-covid19-portal.elsevierpure.com/en/publications/covid-19-and-work-ethics-in-home-office-settings

Yang, E., Kim, Y., & Hong, S. (2021). Does working from home work? Experience of working from home and the value of hybrid workplace post-COVID-19. Journal of corporate real estate, 25(1), 50-76.

Yue, C. A. (2021). Navigating change in the era of COVID-19: The role of top leaders' charismatic rhetoric and employees' organizational identification. Public Relations Review, 47(5), 102118.

Zeijen, M. E. L., Petrou, P., Bakker, A. B., & Gelderen, B. R. (2020). Dyadic support exchange and work engagement: An episodic test and expansion of self-determination theory. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 93(3), 687-711. https://doi.org/10.1111/joop.12311

Zhang, Y., LePine, J. A., Buckman, B. R., & Wei, F. (2014). It's not fair... or is it? The role of justice and leadership in explaining work stressor–job performance relationships. Academy of Management Journal, 57(3), 675-697.

Zhou, J., & He, W. (2023). Organizational Identification and Alternative Job Opportunities of Hotel Internship Students During COVID-19. Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism, 1-22.

Zienkowski, J., Dufrasne, M., Derinöz, S., & Geoffroy, P. (2019, 03/06/2019 a 05/06/2019). The Managerial logics of New Ways of Working: ambiguities, silences and critiques in discourse on NWOW DICOEN 2019, Leuven, Belgium. https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/object/boreal:216426

Zienkowski, J., Dufrasne, M., Derinöz, S., & Patriarche, G. (2018, 31/10/2018 a 03/11/2018). Reshaping the logics of office work. Work related subjectivity and discourse in environments implementing so-called new ways of working. ECREA 2018, Lugano, Switzerland.

Zienkowski, J., Dufrasne, M., Derinöz, S., & Patriarche, G. (2019). Les logiques interprétatives managériales des nouvelles manières de travailler: ambiguïtés et silences dans les critiques des NWOW (New Ways of Working). Org&Co 2019: Le côté obscur de la communication des organisations, Bordeaux, France.

APÊNDICE A

GUIÃO DE ENTREVISTA COM OS GERENTES EXECUTIVOS

Prezado(a) colaborador(a), obrigado por participar dessa entrevista. A seguir farei algumas perguntas que objetivam captar as vossas percepções a respeito de possíveis diferenças no funcionamento do trabalho durante o período em que foi executado completamente na modalidade remota e, atualmente, híbrida. Dessa forma, pretende-se apreender aspectos relativos ao seu trabalho com as equipes de projeto, a forma como gerenciou as entregas do seu time, as dificuldades enfrentadas e as vantagens em trabalhar em ambas as modalidades. A partir das perguntas apresentadas, fale de forma livre sobre as suas percepções.

Tema 1 - Engajamento no Trabalho

1. Para começar, gostaria de saber qual a primeira palavra ou ideia que lhe vem à mente ao ouvir o termo engajamento no trabalho? Que sentimentos surgem?

2. O que você considera como um funcionário engajado no seu trabalho? Explique.

3. Por quais mecanismos e fatores você costumava avaliar o engajamento da sua equipe no período anterior à pandemia? Por exemplo: maior presença física no ambiente da empresa, maior contato com comandados e subordinados, trabalhar fora do horário comercial etc.

4. Qual foi a sua percepção sobre o engajamento da sua equipe em relação ao período de isolamento social causado pela pandemia? E com relação ao momento atual, com a adoção do modelo híbrido de trabalho? Por favor, explique melhor.

Resultado esperado 1 - Identificar as possíveis diferenças na percepção de cada gerente a respeito do que é o engajamento no trabalho e como esse conceito era percebido antes, durante o período de trabalho exclusivamente remoto, e agora ao trabalhar na modalidade híbrida.

Tema 2 - Ambiente Físico do Trabalho (Antes, durante e após a pandemia de COVID-19)

[Nesse trecho da entrevista, explicar brevemente para o entrevistado quais são os fatores físicos do ambiente de trabalho.]

(i) Ergonomia;
(ii) Temperatura;
(iii) Níveis de Ruído
(iv) Iluminação do Ambiente.
(v) Privacidade

5. Em relação ao ambiente de trabalho, quais fatores do ambiente físico citados você considera mais importantes para o engajamento no trabalho e, assim, estimular os funcionários na entrega de suas obrigações?

6. Como foi lidar com um ambiente físico diferente no período da pandemia? Quais os principais fatores que ajudaram ou atrapalharam o seu trabalho? Por exemplo: barulho, interrupções, temperatura no ambiente em que trabalhou, ergonomia, disposição da mobília.

7. O trabalho na modalidade remota (e, portanto, usando a estrutura da sua residência) foi mais ou menos produtivo do que o executado no ambiente físico da sua unidade de trabalho? Explique os motivos da sua resposta.

8. Durante o período da pandemia, a Direção reformulou seu espaço físico para se adequar à nova modalidade de trabalho adotada. Tendo em vista a experiência no período da pandemia e agora no modelo atual de trabalho (híbrido), por favor, compare ambos.

9. Como você avalia a sua experiência em termos de produtividade durante o período em que trabalhou no ambiente físico da sua residência? E agora, na modalidade atual, em que novamente você pode utilizar as dependências da FGV?

10. As instalações físicas da FGV, da forma que estão estruturadas atualmente, contribuem mais ou menos para a sua produtividade e a dos seus times? Por favor, explique.

Resultado esperado 2 – Identificar as percepções de cada gerente a respeito da influência da

mudança no ambiente físico no engajamento dos seus times de projetos no período anterior à pandemia, durante o trabalho exclusivamente remoto, e agora na modalidade híbrida.

Tema 3 - As Novas Formas de Trabalho

[Nesse trecho da entrevista, explicar brevemente para o entrevistado quais são as facetas das novas formas de trabalho]

(i) Trabalho independente de tempo e localização;

(ii) Gerenciamento de Entregas;

(iii) Acesso aos colegas;

(iv) Acesso à informação;

(v) Flexibilidade nas relações de trabalho;

(vi) Local de trabalho aberto e livremente acessível.

11. Em relação às facetas das novas formas de trabalho apresentadas, quais você julga terem sido as mais relevantes para a entrega das tarefas de trabalho durante o período pandêmico. Por quê? Dê um exemplo.

12. Como foi a sua experiência em trabalhar de forma independente do tempo formal do expediente (9:00 as 18:00hs)? Facilitou ou dificultou a administração de suas funções profissionais e obrigações pessoais? Explique.

13. Como foi a sua experiência em trabalhar remotamente (fora do ambiente físico da sua unidade de trabalho)? Facilitou ou dificultou a administração de suas funções profissionais e obrigações pessoais? Explique.

14. Em relação ao gerenciamento das entregas de trabalho (suas e dos seus times). Como a mudança repentina para a modalidade remota provocada pela pandemia afetou esse aspecto? Tornou mais fácil ou mais difícil? Explique.

15. Em relação ao acesso aos seus colegas. Como foi sua experiência durante a pandemia tendo em vista aspectos como: (i) dependência da tecnologia para acessá-los, (ii) horários mais flexíveis (e por isso possível assincronia no contato) e (iii) ausência de sinais comuns da comunicação física (gestos, tom de voz, expressões etc.)?

16. Em relação ao acesso à informação (considere aqui os sistemas relacionados ao seu trabalho na FGV, como a VPN, o Atena (sistema interno utilizado na unidade), seu e-mail corporativo, armazenamento no OneDrive etc.). Disserte sobre o papel dessas soluções durante a pandemia. Foram suficientes para suprir a distância do ambiente físico? Explique.

17. O trabalho remoto tem suas vantagens e desvantagens. Sob esse aspecto, explique como foi a sua experiência em conciliar o seu cronograma de trabalho com a sua vida familiar e obrigações pessoais.

18. Na atual modalidade de trabalho (híbrida) você percebeu uma mudança nesse equilíbrio em relação ao período da pandemia? Explique.

19. Durante a pandemia, o acesso às instalações físicas foi limitado em tempo e espaço. Agora, na retomada do trabalho na modalidade híbrida, como tem sido a sua experiência ao acessar à unidade?

20. Em relação ao turno de trabalho na atual modalidade híbrida, você acredita que a extensão de tempo de acesso às instalações físicas é uma necessidade para facilitar a realização das atividades? Explique.

Resultado 3 – Identificar a percepção dos gerentes a respeito das facetas das novas formas de trabalho antes, durante o trabalho remoto e após o período remoto, no atual modelo híbrido.

Identificar o possível aumento ou redução na importância de cada uma das facetas das novas formas de trabalho por decorrência da experiência durante o período do trabalho remoto.

21. Para finalizar, você gostaria de dizer algo mais sobre algum ponto que conversamos durante a entrevista? Alguma ideia que lhe despertou indagações?

APÊNDICE B

TABELA DE LIVRO DE CÓDIGOSA

O livro de códigos foi elaborado com os elementos recomendados por Saldaña (2013). Na primeira fase, foi empregada a técnica de codificação de emoções. A Tabela 32 apresenta o livro de códigos utilizado durante a análise temática das entrevistas com os gerentes executivos da FGV.

Tabela 32 - Livro de Códigos dos Construtos Propostos Inicialmente

Categoria Primária	Categorias Secundárias	Descrição	Autores/Ano	Critérios de inclusão	Exemplos típicos	Códigos
Ambiente físico de trabalho	Condições ergonômicas	Qualidade das condições ergonômicas do ambiente de trabalho, como mobiliário adequado	Vischer, (2007)	Menção a aspectos ergonômicos que afetam o trabalho, como cadeira e mesa.	"Adquiri um monitor de grandes dimensões para facilitar o trabalho. Tive que lidar também com a questão, no meu caso, dos filhos que permanecem em casa."	"cadeira" "equipamentos"
	Temperatura (Conforto térmico)	Percepção de conforto em relação à temperatura do ambiente de trabalho.	Lan et al., (2011)	Referência à temperatura ou sensação térmica no local de trabalho.	"Em certos momentos todos realizavam alguma atividade. Ainda conseguíamos separar relativamente os ambientes."	“temperatura" "ambiente fresco" "sensação térmica" "separar ambientes" “calor” “frio”
	Níveis de Ruído	Nível de ruído no ambiente que pode prejudicar a produtividade e concentração.	Jalmsell et al. (2016)	Menção a sons, barulho ou nível de ruído no trabalho.	"Atualmente, a reunião acontece em frente ao computador. Inclusive, os colegas que possuem clientes externos, é muito peculiar: tenho três ou quatro pessoas da minha equipe e, quando iniciamos uma videoconferência pelo Teams, saio para buscar água ou café e observo todos que participam da mesma reunião."	"barulho de fundo" "interrupções"

Categoria Primária	Categorias Secundárias	Descrição	Autores/Ano	Critérios de inclusão	Exemplos típicos	Códigos
	Privacidade	Existência de espaços privativos e reservados para trabalhar	Fayard et al. (2021)	Menção a aspectos físicos que contribuem para a preservação da privacidade	"Possuo minha sala individual, fecho a porta e alcanço certa tranquilidade."	“reservado” “concentração” "interrupções" "ambiente compartilhado"
	Iluminação do Ambiente	Instalações de lâmpadas adequadas ao ambiente	Heschong et al. (2002); Kamarulzaman et al. (2011); Schlangen et al. (2015); Thayer (1995)	Menção a aspectos físicos que contribuem para o conforto visual	-	-
Novas formas de trabalho	Gerenciamento de entregas	Controle sobre os métodos e gerenciamento da produção e entrega das atividades.	Peters et al., (2014); Gajendran e Harrison (2007)	Referência ao controle, autonomia e métodos para realizar e entregar tarefas. Gerenciar própria agenda, flexibilidade, escolher onde trabalhar	"Foi mais fácil. Também foi mais simples.”	"acompanhamento" "prazos" "qualidade"
	Acesso à informação	Disponibilidade de ferramentas e canais para obter informações necessárias ao trabalho.	Blok et al., (2012)	Menção ao uso de sistemas e disponibilidade de informação e conhecimento.	"Armazenamento, sharepoint, tudo isso. Durante a pandemia, foi suficiente para suprir essa distância física.”	"ferramentas colaborativas" "armazenamento em nuvem"

Categoria Primária	Categorias Secundárias	Descrição	Autores/Ano	Critérios de inclusão	Exemplos típicos	Códigos
	Acesso aos colegas	Oportunidades de contato e networking com colegas e gestores.	Fay e Kline., (2011b)	Referência à interação, networking, contato com colegas e gestores.	"Portanto, essa questão da proximidade equivalia a um mantra, uma necessidade. A pandemia chega e a elimina."	"interação online" "networking virtual"
	Trabalho independente de tempo e local	Possibilidade de realizar o trabalho em qualquer horário e localização	Peters et al., (2014)	Referências à flexibilidade de tempo e local para realizar o trabalho	"Consequentemente, essa questão do engajamento passa a ser perceptível mais por uma postura, uma postura profissional, do que pela presença física, que é muito mais limitada."	"trabalho remoto" "flexibilidade de horários"
	Flexibilidade entre a vida pessoal e profissonal	Capacidade de equilibrar demandas profissionais e pessoais	Ramarajan e Reid, (2013)	Referências à conciliação trabalho-vida pessoal, vida familiar	"Jamais exerci controle rígido da carga horária, justamente por saber que minha equipe, em certos dias, trabalhará 10 ou 12 horas e, em outros, quando precisar."	"conciliação" "equilíbrio" "fronteiras difusas"
Engajamento no trabalho	Vigor	Altos níveis de energia e resiliência no trabalho.	Schaufeli et al., (2002)	Menção a energia, disposição, resiliência e esforço no trabalho.	"Ocasionalmente, permanece até as 19 horas e eventualmente preciso sair às 16 ao invés das 17."	"energia" "resiliência" "persistência"
	Dedicação	Envolvimento e entusiasmo com o trabalho.	Schaufeli et al., (2002)	Referência a entusiasmo, inspiração, significado e envolvimento com o trabalho	"Tenho imenso orgulho de integrar a FGV por se tratar da fundação, por tudo, isso me orgulha muito."	"comprometimento" "responsabilidade" "motivação"
	Absorção	Estado de imersão e foco concentrado no trabalho.	Schaufeli et al., (2002)	Menção a foco, concentração, imersão ou "flow" no	"Recordo ter trocado mensagens com o [colaborador]. Estávamos com uma demanda urgente. Precisávamos entregar até a meia noite. Enviamos às	"foco" "atenção" "imersão"

Categoria Primária	Categorias Secundárias	Descrição	Autores/Ano	Critérios de inclusão	Exemplos típicos	Códigos
				trabalho.	23h59min."	

Fonte: Elaborado pelo Autor (2023)

Na segunda fase da análise, os enunciados dos participantes foram codificados seguindo o Código Holístico/In Vivo (Saldaña, 2013). A Tabela 33 apresenta o livro de códigos utilizada durante a análise temática a partir das entrevistas dos participantes do grupo.

Tabela 33 - Livro de Códigos das Relações Identificadas

Relações	Resultados Esperados	Códigos
Acesso à Informação e Gerenciamento de Entregas (H1)	• Compreender como o Acesso a Informação provida pela FGV (VPN, software, espaço virtual de armazenamento entre outros) facilita o gerenciamento de entregas na nova modalidade híbrida adotada pela organização após o controle da pandemia de COVID-19	• "Portanto, eu dispunha da ferramenta que controlava toda a equipe e cada integrante precisava justificar eventual ausência."
Acesso à Informação e Apoio Social Organizacional (H2)	• Compreender como o Acesso à Informação provida pela FGV contribui para aumentar o Apoio Social Organizacional entre os funcionários da organização no modelo híbrido de trabalho adotado após o controle da pandemia de COVID-19.	• "Recordo o que o Diretor comentou com o Entrevistado 8, surpreso por estar conseguindo concluir muitas tarefas e trabalhar bem. Guardo isso na memória." • "Todos utilizavam o Zoom, todos o Teams e começamos a notar que era completamente desnecessário que todas as tarefas fossem executadas presencialmente." (Entrevistado 5) • "E então você passa a notar que os acontecimentos se sucedem, você interage, convoca para a reunião e o indivíduo comparece." (Entrevistado 2)
Acesso à Informação e Acesso aos Colegas (H3)	• Compreender como o Acesso à Informação provida pela FGV facilita o Acesso aos Colegas no modelo híbrido de trabalho adotado após o controle da pandemia de COVID-19.	• "Em relação aos colegas... percebi o seguinte: para todas as pessoas de perfil técnico, eu possuía acesso imediato, seja por WhatsApp, telefone, Teams ou Zoom." (Entrevistado 5)

Relações	Resultados Esperados	Códigos
Acesso a Informação e Trabalho Independente de Tempo e Local (H4)	• Compreender como o Acesso à Informação provida pela FGV possibilita maior autonomia no Trabalho Independente de Tempo e Local no modelo híbrido de trabalho adotado após o controle da pandemia de COVID-19.	• "Contamos com banco de dados pessoal via Dropbox, que supriu 80% da minha necessidade." (Entrevistado 5)
Acesso à Informação e Flexibilidade nas Relações de Trabalho (H5)	• Compreender como o Acesso à Informação proporcionada pela FGV influencia a Flexibilidade nas Relações entre Trabalho e Família no modelo híbrido de trabalho adotado após o controle da pandemia de COVID-19.	• "Nem todas as residências estavam preparadas para dispor do número de escritórios requerido por cada integrante." (Entrevistado 1)
Flexibilidade nas Relações de Trabalho e Conflito Trabalho-Família (H6)	• Compreender se a Flexibilidade proporcionada pelo modelo híbrido de trabalho adotado pela FGV após a pandemia contribui para reduzir o Conflito Trabalho-Família entre os funcionários.	• "Foi 100% administrado para não haver esse conflito... Para não ter conflito algum." (Entrevistado 1)
Trabalho Independente de Tempo e Local e Conflito Trabalho-Família (H7)	• Compreender se o Trabalho Independente de Tempo e Local no modelo híbrido adotado pela FGV após a pandemia aumenta o Conflito Trabalho-Família entre os funcionários.	• "Isso é negativo. Não representou evolução e sim involução. O funcionário não se desliga, permanece o dia inteiro, estressado." (Entrevistado 4)
Trabalho Independente de Tempo e Local e Capital Social (H8)	• Compreender se o Trabalho Independente de Tempo e Local impacta o Capital Social entre os funcionários após a pandemia.	• É estranho, às vezes parece que conheço melhor a vida de alguns colegas agora, mas com outros perdi totalmente o contato. No fim das contas, acho que essa flexibilidade mudou bastante como a gente se relaciona, pra melhor e pra pior." (Entrevistado 8)
Acesso aos Colegas e Capital Social (H9)	• Compreender como o Acesso aos Colegas no modelo híbrido de trabalho adotado pela FGV após a pandemia contribui para desenvolver o Capital Social entre os funcionários.	• "O técnico jamais telefonará para o diretor, compreende? Mas o técnico me ligará quando quiser." (Entrevistado 1)
Acesso aos Colegas e Apoio Social Organizacional (H10)	• Compreender como o Acesso aos Colegas no modelo híbrido de trabalho adotado pela FGV após a pandemia influencia o Apoio Social Organizacional entre os funcionários.	• "Caso não esteja próximo, não saberá o que ocorre. Cobrará entregas, somente entregas. Sem controle algum." (Entrevistado 7)
Gerenciamento de Entregas e Apoio Social Organizacional (H11)	• Compreender como o Gerenciamento de Entregas no modelo híbrido de trabalho adotado pela FGV após a pandemia influencia o Apoio Social Organizacional entre os funcionários.	• "Logo, eu dispunha da ferramenta que controlava toda a equipe e cada integrante precisava justificar eventual ausência." (Entrevistado 7)
Gerenciamento de Entregas e Senso de Pertencimento (H12)	• Compreender como o Gerenciamento de Entregas no modelo híbrido de trabalho adotado pela FGV	• "Sexta-feira deixou de pertencer à empresa." (Entrevistado 7)

Relações	Resultados Esperados	Códigos
	após a pandemia influencia o Senso de Pertencimento dos funcionários com a organização.	
Apoio Social Organizacional e Identificação Organizacional (H12)	• Compreender como o Apoio Social Organizacional percebido pelos funcionários no modelo híbrido de trabalho adotado pela FGV após a pandemia influencia a Identificação Organizacional com a empresa.	• "Creio que novamente estava em questão o período de adaptação e de compreender como seria o trabalho remoto, mantendo nossas rotinas funcionais mesmo nesse formato. Isso foi organizado não apenas da equipe, mas de toda a fundação." (Entrevistado 2) • "Foi positivo, pois tivemos algumas reuniões de gerentes executivos ao longo do processo. Foi bom poder ouvir as pessoas, manifestar-me, ainda que não entendesse certas dinâmicas próprias da FGV." (Entrevistado 10)
Apoio Social Organizacional e Engajamento no Trabalho (H13)	• Compreender como o Apoio Social Organizacional percebido pelos funcionários no modelo híbrido de trabalho adotado pela FGV após a pandemia influencia o Engajamento no Trabalho.	• "Considero minha equipe engajada, logo estou satisfeito com o engajamento." (Entrevistado 2)
Capital Social e Engajamento no Trabalho (H14)	• Compreender como o Capital Social desenvolvido entre os funcionários no modelo híbrido de trabalho adotado pela FGV após a pandemia influencia o Engajamento no Trabalho.	• O Entrevistado 9 disse que sente falta do contato presencial com os colegas, pois as conversas informais contribuíam para a integração da equipe e colaboração. Este relato de Entrevistado 9 sugere que o capital social, representado pelas conexões e colaboração entre os membros, influencia positivamente o engajamento e integração da equipe.
Conflito Trabalho-Família e Engajamento no Trabalho (H15)	• Compreender se o Conflito Trabalho-Família percebido pelos funcionários no modelo híbrido de trabalho adotado pela FGV após a pandemia influencia negativamente o Engajamento no Trabalho.	• "Isso é prejudicial. Não representou evolução e sim involução. O funcionário não se desliga, permanece o dia inteiro, estressado." (Entrevistado 4) • “No início da pandemia, a dificuldade em separar trabalho e família gerava sobrecarga e exaustão." (Entrevistado 3)
Identificação Organizacional e Engajamento no Trabalho (H16)	• Compreender se a Identificação Organizacional dos funcionários com a FGV no modelo híbrido de trabalho adotado após a pandemia influencia positivamente o Engajamento no Trabalho.	• "Cobrávamos entregas, participação; não mais o absenteísmo, presente na pandemia, quando imperava o absenteísmo. As pessoas participavam, enviavam, você cobrava, porém não percebia engajamento algum, não sentia nada além disso: eram cumpridores de tarefas, livravam-se do trabalho." (Entrevistado 7)

Relações	Resultados Esperados	Códigos
Identificação Organizacional e Senso de Pertencimento (H17)	• Compreender se a Identificação Organizacional dos funcionários com a FGV no modelo híbrido de trabalho adotado após a pandemia influencia positivamente o Senso de Pertencimento com a organização.	• Segundo o Entrevistado 9, poder contribuir para uma instituição reconhecida como a FGV gera orgulho e engajamento: 'Tenho muito orgulho de fazer parte da Fundação Getulio Vargas. Isso me deixa mais engajado". Este trecho ilustra como a quando os funcionários se identificam com a organização, seu senso de conexão e pertencimento tende a ser maior.
Senso de Pertencimento e Engajamento no Trabalho (H18)	• Compreender se o Senso de Pertencimento à FGV percebido pelos funcionários no modelo híbrido de trabalho adotado após a pandemia influencia positivamente o Engajamento no Trabalho.	• Entrevistado 5 afirmou não perceber senso de pertencimento na FGV, porém relatou que as pessoas têm orgulho de trabalhar na instituição. Isso sinaliza que o pertencimento pode melhorar o engajamento dos funcionários.
Satisfação no Ambiente do Trabalho e Identificação Organizacional (H19)	• Compreender se a Satisfação no Ambiente de Trabalho da FGV percebida pelos funcionários no modelo híbrido adotado após a pandemia influencia positivamente a Identificação Organizacional dos colaboradores	• O Entrevistado 7 citou que a redução do espaço físico após a pandemia gerou insatisfação pela falta de privacidade e concentração, o que pode enfraquecer o vínculo com a organização.
Satisfação no Ambiente do Trabalho e Engajamento no Trabalho (H20)	• Compreender se a Satisfação no Ambiente de Trabalho da FGV percebida pelos funcionários no modelo híbrido adotado após a pandemia influencia positivamente o Engajamento no Trabalho.	• O Entrevistado 2 mencionou que desde o retorno ao trabalho presencial, tem dificuldade de concentração no escritório devido ao aumento de ruídos, o que afeta seu engajamento nas atividades. O Entrevistado 8 relatou: "Eu tenho uma sala, eu adoro. Na verdade, a hipótese de trabalhar fora de uma sala, para mim, seria caótica. Eu falo alto e me distraio. Então, eu gosto de estar ali."
Satisfação no Ambiente do Trabalho e Senso de Pertencimento (H21)	• Compreender se a Satisfação no Ambiente de Trabalho da FGV percebida pelos funcionários no modelo híbrido adotado após a pandemia influencia positivamente o Senso de Pertencimento à organização.	• Entrevistado 9 relatou insatisfação com a redução do espaço individual após a reformulação do escritório. A diminuição do espaço favorecendo a impessoalidade pode enfraquecer seu senso de pertencimento.

Relações	Resultados Esperados	Códigos
Conforto no Ambiente Físico e Satisfação no Ambiente do Trabalho (H22)	• Compreender se os Níveis de Ruído no ambiente de trabalho da FGV influenciam negativamente a Satisfação no Ambiente de Trabalho percebida pelos funcionários no modelo híbrido adotado após a pandemia. • Compreender se a Ergonomia do ambiente de trabalho da FGV influencia positivamente a Satisfação no Ambiente de Trabalho percebida pelos funcionários no modelo híbrido adotado após a pandemia. • Compreender se a Iluminação do ambiente de trabalho da FGV influencia positivamente a Satisfação no Ambiente de Trabalho percebida pelos funcionários no modelo híbrido adotado após a pandemia. • Compreender se o controle da Temperatura no ambiente de trabalho da FGV influencia positivamente a Satisfação no Ambiente de Trabalho percebida pelos funcionários no modelo híbrido adotado após a pandemia. • Compreender se a Privacidade percebida no ambiente de trabalho da FGV influencia positivamente a Satisfação no Ambiente de Trabalho percebida pelos funcionários no modelo híbrido adotado após a pandemia.	• O Entrevistado 2 e o Entrevistado 9 mencionaram o aumento de ruídos no escritório após a reforma, o que gera insatisfação pelo prejuízo à concentração e produtividade. • O Entrevistado 10 relatou que a adequação ergonômica do espaço de trabalho em casa melhorou sua satisfação durante a pandemia: “Comprei uma cadeira, comprei uma mesa. Então, eu não tive grandes traumas ou problemas” • O Entrevistado 7 citou que após a reforma do escritório, a iluminação melhorou, o que trouxe mais conforto e satisfação com o ambiente físico de trabalho. • O Entrevistado 9 relatou que no escritório da FGV não sente diferença de temperatura em relação a sua casa, o que gera satisfação semelhante com o ambiente térmico tanto no trabalho remoto quanto no trabalho presencial. • O Entrevistado 7 citou que após a reforma, a falta de espaço privado no escritório causou insatisfação por prejudicar sua concentração e deixá-lo exposto ao ruído dos colegas.
Capital Social e Satisfação no Ambiente do Trabalho (H23)	• Compreender se o Capital Social influencia positivamente a Satisfação no Ambiente de Trabalho da FGV percebida pelos funcionários no modelo híbrido, adotado após a pandemia.	• O Entrevistado 2 destacou como as interações e colaborações com os colegas foram prejudicadas pelo aumento de ruídos no escritório após a reforma, levando à insatisfação. A qualidade das interações sociais e a rede de relacionamentos no trabalho (elementos do capital social) parecem influenciar diretamente a percepção e satisfação dos indivíduos com seu ambiente físico de trabalho.

Relações	Resultados Esperados	Códigos
Satisfação no Ambiente de Trabalho e o Engajamento no Trabalho é mediada pelo Senso de Pertencimento (H24)	• Compreender se o Senso de Pertencimento é responsável em parte ou totalmente pelo aumento na relação entre a Satisfação no Ambiente de Trabalho e o Engajamento no Trabalho.	• O Entrevistado 1 expressou a importância das pequenas ações para fortalecer o sentimento de pertencimento, destacando que estas fazem com que a pessoa se sinta valorizada e apta a se identificar com a causa, ressaltando que essa conexão se estabelece com maior impacto.
Satisfação no ambiente de trabalho e o engajamento no trabalho é mediada pela identificação organizacional (H25)	• Compreender se a Identidade Organizacional é responsável em parte ou totalmente pelo aumento na relação entre a Satisfação no Ambiente de Trabalho e o Engajamento no Trabalho.	O Entrevistado 7 relatou que que a experiência cultural dentro da empresa era muito tangível ampliando a identificação do colaborador. Ele mencionou que era possível viver a cultura organizacional em todas as suas facetas, desde a abordagem gerencial até as crenças e valores, ressaltando que essa presença era bastante perceptível no ambiente de trabalho.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2023)

APÊNDICE C

INSTRUMENTOS DE MENSURAÇÃO QUANTITATIVA

PESQUISA PARA TESE DE DOUTORAMENTO EM GESTÃO EMPRESARIAL APLICADA

MODELO HÍBRIDO DE TRABALHO: EFEITOS NO ENGAJAMENTO DOS COLABORADORES NA REALIDADE PÓS-PANDEMIA

Prezado (a), estou fazendo uma pesquisa acadêmica a respeito das relações no ambiente de trabalho no modelo híbrido. Por gentileza, preencha os campos abaixo conforme as instruções. Em nenhum momento da pesquisa você será identificado. Obrigado!

Tempo para resposta: Aproximadamente 15 minutos.

Instruções: Por favor, marque um **X** abaixo da opção correspondente e responda as perguntas abertas (idade e profissão).

Qual a sua idade?					
Qual a unidade que você trabalha (IBRE,Projetos,etc)?					
Qual o seu gênero? (marque com um **X**)	**Masculino**		**Feminino**		**Outros**
Quando você ingressou na FGV?	**Antes da Pandemia de COVID-19 (antes de março de 2020)**		**Durante a Pandemia de COVID-19**		**Após o controle da Pandemia de COVID-19 (após janeiro de 2022)**
Qual setor/área você trabalha?	**Área Meio/adminstrativa** Ex: secretária, apoio administrativo		**Área Fim/técnica** Ex: pesquisa, comunicação,consultoria		**Outros**
Qual o seu grau de instrução?	**Ensino Fundamental**	**Ensino Médio**	**Graduação**	**Especialização**	**Pós-graduação**

(Marque um **X** abaixo da opção correspondente)					
Há quantos anos você trabalha na FGV? (Marque um **X** abaixo da opção correspondente)	**Menos de um ano**	**De 1 a 5 anos**	**De 6 a 10 anos**	**De 11 a 15 anos**	**Mais de 15 anos**

No modelo híbrido (presencial e/ou na residência), em média, quantas vezes você vai até as instalações da FGV durante a semana	**Nenhum dia**	**Até três dias**	**Cinco dias**

Nas afirmativas abaixo indique a sua percepção em relação a como você se sente em relação ao seu trabalho, marque com um X o seu grau de concordância no que diz respeito às afirmativas elencadas**.** sendo 1, **nunca** e 5, **sempre**.

Construtos	**Nº**	**Itens**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Engajamento no Trabalho Adaptado de Gerads, de Grip e Baudewijjns. (2018)	**1.**	Me sinto entusiasmado(a) com o meu trabalho. Eng.1					
	2.	Meu trabalho me inspira. Eng.2					
	3.	Quando inicio meu dia de trabalho, me sinto disposto(a) e motivado(a) para realizar minhas tarefas e atividades. Eng.3					
	4.	Me sinto orgulhoso (a) do trabalho que faço. Eng.4					
	5.	De forma geral, me sinto satisfeito (a) com o meu trabalho. Eng.5					

Nas afirmativas abaixo, responda de acordo com a sua percepção a respeito dos fatores do ambiente de trabalho, indicando o seu grau de concordância com relação às afirmativas elencadas. Sendo 1, D**iscordo Totalmente** e 5, C**oncordo Totalmente**.

			1	**2**	**3**	**4**	**5**
Facetas das Novas Formas de Trabalho Adaptado de Gerads, de Grip e Baudewijjns (2018)	**6.**	Posso escolher o local onde irei trabalhar. TI1					
	7.	Posso trabalhar em qualquer lugar, não precisando ir até um local fixo.TI2					
	8.	Tenho flexibilidade para escolher meus dias e horários de trabalho. TI3					
	9.	Consigo conciliar minhas atividades profissionais e pessoais. FL1					
	10.	Sinto que tenho um bom equilíbrio entre vida profissional e pessoal. FL2					
	11.	Eu tenho a capacidade de adaptar o meu trabalho de acordo com a minha fase de vida e ambições. FL3					

	12.	O tempo necessário para eu cumprir minhas demandas de trabalho não interfere nas minhas atividades pessoais. FL4					
	13.	Posso gerenciar meu próprio ritmo de trabalho.GE1					
	14.	Recebo autonomia para priorizar minhas tarefas. GE2.					
	15.	Posso organizar meu fluxo de trabalho como achar melhor. GE3					
	16.	Tenho acesso a todas as informações necessárias para fazer meu trabalho nos equipamentos da FGV. AI1					
	17.	Tenho acesso a todas as informações necessárias para fazer meu trabalho em meus próprios dispositivos e sistemas de informação.AI2					
	18.	Tenho acesso às informações e documentos necessários para realizar meu trabalho.AI3					
	19.	Sou capaz de alcançar rapidamente os membros da minha equipe AC1					
	20.	Os meus gestores estão prontamente acessíveis quando preciso. AC2					
	21.	Os meus colegas de outros setores/departamentos são facilmente acessíveis quando preciso. AC3					
Nas afirmativas abaixo, responda de acordo com a sua percepção a respeito dos fatores do ambiente físico de trabalho, indicando o seu grau de concordância com relação às afirmativas elencadas. Sendo 1, **Discordo Totalmente** e 5, **Concordo Totalmente**.							
			1	**2**	**3**	**4**	**5**
Conforto do Ambiente Físico Adaptado de Duque et al. (2020)	**22.**	Na FGV, me sinto confortável sentado na minha estação de trabalho. ERG4					
	23.	Na FGV consigo realizar minhas funções de trabalho sem que ruídos ou barulhos externos interfiram na minha concentração. CS1					
	24.	Na FGV, no local onde trabalho, não sinto desconforto relacionados ao calor, frio ou correntes de ar. TEMP1					
	25.	Na FGV, o meu ambiente de trabalho é desenhado de forma que minha privacidade é resguardada ao exercer minhas funções. PRIV1					
Nas afirmativas abaixo, responda de acordo com a sua percepção em relação à forma com que o trabalho e a vida familiar se relacionam nesse novo modelo híbrido de trabalho, indicando o seu grau de concordância com relação às afirmativas elencadas. Sendo 1, **Discordo Totalmente** e 5, **Concordo Totalmente**.							
			1	**2**	**3**	**4**	**5**
Conflito Trabalho-família adaptado de Oliveira (2019)	**26.**	Meu trabalho me mantém longe das minhas atividades familiares mais do que eu gostaria. CTF1					
	27.	O tempo que preciso dedicar ao meu trabalho me impede de participar equitativamente das atividades e responsabilidades domésticas. CTF2					

	28.	Muitas vezes, quando chego do trabalho (ou encerro minhas atividades diárias), estou tão emocionalmente esgotado(a) que isso me impede de contribuir para minha família. CTF3					

Nas afirmativas abaixo, responda de acordo com a sua percepção sobre o desenvolvimento das suas relações profissionais no novo modelo híbrido de trabalho, indicando o seu grau de concordância com relação às afirmativas elencadas. Sendo 1, **Discordo Totalmente** e 5, **Concordo Totalmente**.

			1	**2**	**3**	**4**	**5**
Capital Social adaptada de Girardi (2022)	**29.**	A estrutura da FGV estimula a interação entre seus colaboradores, promovendo a troca de informações.					
	30.	A estrutura da FGV estimula a interação virtual entre seus colaboradores, promovendo a troca de informações online/remota					
	31.	O trabalho em equipe tanto no ambiente virtual/online como físico é incentivado pelas regulamentações da FGV.					
	32.	As políticas da FGV promovem um ambiente amigável onde parcerias, interações online e ajuda mútua são estimuladas.					
	33.	Eu me identifico com o jeito de agir da FGV.					

Nas afirmativas abaixo, responda de acordo com a sua percepção em relação ao apoio da FGV nesse novo modelo híbrido de trabalho, indicando o seu grau de concordância com relação às afirmativas elencadas. Sendo 1, **Discordo Totalmente** e 5, **Concordo Totalmente**.

			1	**2**	**3**	**4**	**5**
Apoio Social Organizacional Adaptada de Formiga, de Oliveira e Fernandes (2019)	**34.**	E possível obter ajuda da FGV quando eu preciso.					
	35.	É possível obter ajuda e apoio da FGV, remotamente, quando eu preciso					
	36.	A FGV realmente se preocupa com o meu bem-estar.					
	37.	A FGV estaria disposta a ampliar suas instalações para me ajudar a utilizar minhas melhores habilidades no desempenho do meu trabalho.					
	38.	A FGV estaria disposta a fornecer os recursos e apoio necessários para eu utilizar minhas melhores habilidades no trabalho remoto.					
	39.	A FGV está pronta para me ajudar quando eu precisar de um favor especial (por exemplo, uma questão pessoal ou familiar).					
	40.	A FGV preocupa-se com a minha satisfação no trabalho.					
	41.	A FGV tenta fazer com que o meu trabalho seja o mais interessante possível.					

	42.	Sinto que meu bem-estar é uma prioridade para a FGV, mesmo em relação ao trabalho à distância.					
	43.	A FGV se adapta bem às necessidades dos funcionários que trabalham remotamente.					
Nas afirmativas abaixo, responda de acordo com a sua percepção sobre a sua identificação em relação à FGV nesse novo modelo híbrido de trabalho, indicando o seu grau de concordância com relação às afirmativas elencadas. Sendo 1, **Discordo Totalmente** e 5, **Concordo Totalmente**.							
			1	**2**	**3**	**4**	**5**
Identificação Organizacional adaptada de Mendes (2014)	**44.**	Quando alguém critica a FGV, sinto isso como uma ofensa pessoal.					
	45.	O sucesso da FGV é o meu sucesso.					
	46.	Quando alguém elogia a FGV, sinto isso como um elogio pessoal.					
	47.	Ao ler matérias sobre as realizações da FGV, sinto como uma conquista pessoal.					
	48.	Sinto orgulho de trabalhar na FGV, por sua resiliência e adaptabilidade na pandemia.					
	49.	Continuo me sentindo parte da cultura e valores da FGV, apesar da distância física provocada pelas mudanças na forma de trabalho.					
Nas afirmativas abaixo, responda de acordo com a sua percepção sobre o senso de pertencimento em relação à FGV nesse novo modelo híbrido de trabalho, indicando o seu grau de concordância com relação às afirmativas elencadas. Sendo 1, **Discordo Totalmente** e 5, **Concordo Totalmente**.							
			1	**2**	**3**	**4**	**5**
Senso de Pertencimento adaptada de Mendes (2014)	**50.**	Geralmente carrego mais emoções positivas do que negativas durante o meu trabalho.					
	51.	Fazer parte da FGV me inspira a fazer mais do que o esperado.					
	52.	Sempre que tenho algum problema pessoal ou profissional, a FGV provê ajuda e apoio necessários (presencialmente ou mesmo em canais virtuais).					
	53.	Os meus objetivos de carreira são bem considerados pela FGV.					
	54.	A FGV tenta tornar o meu trabalho o mais empolgante e promissor possível (tanto na forma presencial como virtual).					
	55.	As realizações no trabalho são adequadamente recompensadas pela FGV.					
Nas afirmativas abaixo, responda às afirmações a respeito da satisfação no ambiente de trabalho no modelo híbrido. Para isso, considere a afirmação inicial 'No meu trabalho eu me sinto'. Utilize a escala de 1 a 5, onde 1 representa '**Totalmente Insatisfeito'** e 5 representa '**Totalmente Satisfeito'**. Responda de acordo com a afirmativa inicial.							
			1	**2**	**3**	**4**	**5**
Satisfação no Ambiente de Trabalho	**56.**	Com o número de vezes que já fui promovido na FGV.					
	57.	Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.					

	58.	Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.					
	59.	Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.					
	60.	Com a maneira como a FGV realiza promoções de seu pessoal.					
	61.	Com a capacidade com que o meu trabalho tem de me absorver (me envolver).					
	62.	Com as oportunidades de ser promovido na FGV.					
	63.	Com a variedade de tarefas que realizo.					