



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

O PAPEL DA COMUNICAÇÃO INTERNA NO
ENGAGEMENT DOS COLABORADORES PERANTE
UM CONTEXTO DE PRÁTICAS DE TRABALHO
HÍBRIDO – O CASO DA IKEA PORTUGAL

Tese apresentada à Universidade Católica Portuguesa para
obtenção do grau de Doutor em Ciências de Comunicação –
Comunicação Organizacional e Estratégica

Por

Ana Rita Madeira Aires

Universidade Católica Portuguesa
Faculdade de Ciências Humanas

Abril 2024



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

O PAPEL DA COMUNICAÇÃO INTERNA NO
ENGAGEMENT DOS COLABORADORES PERANTE
UM CONTEXTO DE PRÁTICAS DE TRABALHO
HÍBRIDO – O CASO DA IKEA PORTUGAL

Tese apresentada à Universidade Católica Portuguesa para
obtenção do grau de Doutor em Ciências de Comunicação –
Comunicação Organizacional e Estratégica

Por

Ana Rita Madeira Aires

Universidade Católica Portuguesa
Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação de Prof. Doutor Nuno Goulart Brandão

Abril 2024

Resumo

Nos últimos anos temos assistido a mudanças significativas na sociedade fruto de um mercado cada vez mais global e competitivo, onde as organizações tendem a reavaliar os seus processos e as suas decisões estratégicas por forma a otimizar os seus fatores diferenciadores e potenciar as suas vantagens competitivas. Neste sentido, considerando a importância de perceber as dinâmicas organizacionais, o objetivo primordial desta investigação foi perceber a relevância que os novos modelos de teletrabalho, nomeadamente a modalidade híbrida, estabelecem com a comunicação interna e com o *engagement* dos colaboradores da IKEA Portugal. Desta forma, tornou-se, imperativo compreender a relação existente entre estas três variáveis e que influência preconiza nas relações sociais internas. Assim, nesta investigação foi adotada uma metodologia mista que contemplou o método qualitativo, através da utilização de análise documental e realização de cinco entrevistas exploratórias realizadas a profissionais de distintos departamentos da IKEA Portugal. E, o método quantitativo, através do inquérito por questionário aplicado aos colaboradores da IKEA Portugal, tendo por base os modelos teóricos de Dhanesh & Picherit-Duthler (2021); Lee (2022); Schaufeli & Bakker (2003) e Verčič *et al.* (2021) e três novas dimensões que resultaram de duas das entrevistas exploratórias realizadas. Como amostra de respondentes ao inquérito por questionário obteve-se 156 respostas que representam 32,1% do universo de 486 colaboradores da IKEA Portugal em investigação que realizam trabalho híbrido na organização.

Como principais resultados, é possível destacar que existe uma forte ligação entre a comunicação interna e o *engagement* dos colaboradores na IKEA Portugal, sendo possível aferir que a organização potencia a utilização dos canais de comunicação interna por forma a aumentar o envolvimento dos colaboradores. Para além disso, a comunicação interna, quando utilizada de forma estratégica, tem um impacto positivo no envolvimento dos colaboradores e, consequentemente, no atingimento de maiores níveis de *engagement*, mesmo quando estamos perante um novo modelo de trabalho. Constatou-se, também, que os colaboradores da IKEA Portugal conseguem, de forma célere, entrar em contacto remotamente e através dos canais oficiais tanto com os colegas de equipa como com as suas chefias e que as pessoas não se sentem menos comprometidas com a organização num contexto híbrido.

Palavras-chave: *comunicação interna; engagement; regime híbrido; teletrabalho.*

Abstract

In recent years we have witnessed significant changes in society as a result of an increasingly global and competitive market, where organizations tend to reevaluate their processes and strategic decisions to optimize their differentiating factors and enhance their competitive advantages. In this sense, considering the importance of understanding organizational dynamics, the primary objective of this investigation was to understand the relevance that new teleworking models, namely the hybrid modality, establish with internal communication and employee engagement at IKEA Portugal. In this way, it has become imperative to understand the relationship between these three variables and what influence they have on internal social relations. Therefore, in this investigation a mixed methodology was adopted that included the qualitative method, through documentary analysis and five exploratory interviews carried out with professionals from different departments at IKEA Portugal. And, the quantitative method, through a questionnaire survey applied to IKEA Portugal employees, based on the theoretical models of Dhanesh & Picherit-Duthler (2021); Lee (2022); Schaufeli & Bakker (2003) and Verčič *et al.* (2021) and three new dimensions that resulted from two exploratory interviews carried out. As a sample of respondents to the questionnaire survey, 156 responses were obtained, representing 32,1% of the universe of 486 IKEA Portugal employees under investigation who carry out hybrid work in the organization.

As main results, it is possible to highlight that there is a strong link between internal communication and employee engagement at IKEA Portugal, making it possible to assess that the organization enhances the use of internal communication channels to increase employee engagement. Furthermore, internal communication, when used strategically, has a positive impact on employee engagement and, consequently, on achieving higher levels of engagement, even when we are facing a new work model. It was also found that IKEA Portugal employees are able to quickly get in touch, remotely and through official channels, with both teammates and their managers and that people do not feel less committed to the organization in a hybrid context.

Keywords: *internal communication; engagement; hybrid regime; telework.*

Aos meus pais, Anabela e José.
E para os meus anjos da guarda.

Agradecimentos

À Universidade Católica Portuguesa, especificamente à Faculdade de Ciências Humanas por me ter recebido tão bem e por me ter feito sentir que tomei a escolha certa quando decidi embarcar nesta aventura.

Ao meu orientador, Professor Doutor Nuno Goulart Brandão por ser o ser humano que é, de uma bondade e generosidade extrema. Agradeço o apoio, dedicação, suporte, ajuda, aconselhamento, mentoria e amizade. Obrigada por todos os conselhos dados ao longos destes anos e por, sem dar conta, ser um exemplo de profissionalismo a seguir. Tenho muito orgulho em ter sido sua aluna e no percurso que fizemos juntos. A sua sabedoria será sempre uma inspiração para mim.

A todos os professores e colegas com quem tive o privilégio de me cruzar durante estes três anos e a quem muito devo. Todos os ensinamentos, partilhas e troca de ideias são impagáveis.

À Priscila por ser a companheira de todas as horas nesta jornada. Por ser o ombro amigo e a palavra certa em todos os momentos. Nunca terei palavras suficientes para lhe agradecer todos os momentos que vivemos juntas e pelo apoio incondicional neste longo caminho. Contigo ao meu lado foi mais fácil.

A todos os colaboradores da IKEA Portugal, pela disponibilidade em terem participado neste estudo, pois sem a sua generosidade não teria sido possível concluir esta investigação. Quero deixar um agradecimento especial à Dra. Maria João Franco e à Dra. Inês Silva por serem tão prestáveis e pela paciência interminável na explicação de uma estrutura e de um setor que não me era familiar. Também quero deixar um agradecimento especial aos 5 entrevistados e que contribuíram para um conhecimento mais profundo sobre a realidade da IKEA Portugal.

À minha Mãe e ao meu Pai por acreditarem todos os dias em mim e nas minhas capacidades, por caminharem sempre ao meu lado e por apoiarem as minhas decisões, mas também por me ensinarem que não devemos desistir daquilo que queremos ainda que o caminho possa ser sinuoso. São o meu porto seguro e os pilares mais importantes da minha vida. O vosso amor incondicional preenche-me todos os dias. Serão sempre casa.

Ao Nuno, por ser um apoio fundamental ao longo deste percurso e pelo suporte emocional nos dias mais sombrios. Agradeço-lhe pela paciência incansável, compreensão, companheirismo e amor que me demonstra todos os dias da nossa existência. Obrigada por acreditares sempre em mim e por me ajudares a ir mais além. Sem ti este caminho tinha sido muito mais difícil de superar. A tranquilidade e simplicidade que trazes ao nosso lar é reconfortante. És amor incontestável.

À Marisa, a minha melhor amiga, pelo apoio constante, pela motivação e, sobretudo, pela paciência. Agradeço-lhe as horas intermináveis à conversa sobre este percurso, pelos sábios conselhos e, por muitas vezes, ser o meu balão de oxigênio. A sua generosidade não tem preço. Obrigada por estares sempre ao meu lado e por seres a irmã que nunca tive.

Por último, agradeço aos meus restantes familiares, amigos e colegas que de uma forma ou de outra contribuíram para o sucesso desta etapa e que tornaram este percurso mais fácil e prazeroso.

A todos, muito obrigada.

Índice

Introdução	1
Parte I - Estado de Arte.....	6
Capítulo 1 – Organizações e gestão de pessoas	6
1.1. A visão sistémica das organizações.....	6
1.2. Liderança e gestão de pessoas nas organizações.....	14
1.3. Identidade, cultura, imagem e reputação organizacional	24
1.4. Satisfação, motivação e <i>engagement</i> dos colaboradores.....	34
1.5. Modelos de avaliação do <i>engagement</i> nas organizações	44
Capítulo 2 – Novas dinâmicas organizacionais	51
2.1. A Transformação digital e o impulso tecnológico nas organizações	51
2.2. A introdução das práticas de teletrabalho: Vantagens e desvantagens	60
2.3. Perspetivas futuras do modelo híbrido	68
2.4. O bem-estar dos colaboradores e a relação entre a conciliação da vida profissional e a vida familiar num modelo híbrido	76
2.5. Modelos de avaliação do teletrabalho	84
Capítulo 3 – O papel da comunicação interna nas organizações	97
3.1. O papel estratégico da comunicação interna nas organizações.....	97
3.2. O papel da comunicação interna no <i>engagement</i> dos colaboradores	106
3.3. A relevância que a comunicação interna adota perante o modelo híbrido.....	114
3.4. Modelos de avaliação da comunicação interna	122
3.5. Relações de influência entre a comunicação interna, o <i>engagement</i> e o modelo híbrido	131
Parte II – Caso em estudo e estratégia metodológica	141
Capítulo 4 – Metodologia	141
4.1. Caracterização da organização em estudo: IKEA Portugal	141
4.2. Seleção da organização em estudo	146
4.3. Problemática, pergunta de partida e objetivos de investigação.....	150
4.4. Posicionamento científico	153
4.5. Desenho metodológico	156
4.5.1. Dados exploratórios qualitativos.....	158
4.5.2. Dados primários quantitativos.....	162
4.6. Construto metodológico	166
4.7. Universo, amostra e horizonte temporal em investigação.....	171
4.8. Modelo conceptual e hipóteses em investigação.....	172

4.9. Limitações e considerações éticas ao estudo.....	174
Parte III – Caso em estudo: IKEA Portugal	177
Capítulo 5 – Análise e discussão dos resultados.....	177
5.1. Análise dos dados exploratórios qualitativos: Entrevistas exploratórias realizadas.....	177
5.2. Análise geral dos dados primários quantitativos.....	184
5.2.1. Análise dos dados de caracterização do universo em estudo	184
5.2.2. Análise dos dados de caracterização apurados no questionário (amostra)..	189
5.2.3. Análise dos dados de estudo apurados no questionário (amostra).....	199
5.3. Apuramento dos resultados obtidos pelo cruzamento dos dados de caracterização e os dados do estudo (amostra).....	213
5.4. Reflexões sobre os resultados e validação das hipóteses em investigação	250
Conclusão.....	269
Referências Bibliográficas.....	272
ANEXOS.....	314
Anexo A: Organigrama do Escritório Nacional (Country Management Team)	
Anexo B: Organigrama do Centro de Apoio ao Cliente	
Anexo C: Transcrição da Entrevista Exploratória à Country Communication Manager da IKEA Portugal	
Anexo D: Transcrição da Entrevista Exploratória à Transformation Manager da IKEA Portugal	
Anexo E: Transcrição da Entrevista Exploratória à People & Culture Manager do Centro de Apoio ao Cliente da IKEA Portugal	
Anexo F: Transcrição da Entrevista Exploratória à Country People & Culture Manager da IKEA Portugal	
Anexo G: Transcrição da Entrevista Exploratória ao Co-worker Communication Leader da IKEA Portugal	
Anexo H: Questionário aplicado aos colaboradores da IKEA em Portugal	

Índice de Figuras

Figura 1: Organização como sistema aberto	8
Figura 2: Liderança emergente do cruzamento entre as competências e a identidade... 21	
Figura 3: A complexa responsabilidade e funções de comunicação do líder	22
Figura 4: Vetores para a criação do propósito organizacional	26
Figura 5: <i>Iceberg</i> da cultura organizacional	29
Figura 6: A construção da reputação	33
Figura 7: Pirâmide da Hierarquia das Necessidades	38
Figura 8: Ciclo motivacional dos colaboradores	39
Figura 9: Hierarquia de <i>Engagement</i>	42
Figura 10: O ciclo de planeamento do <i>employee engagement</i>	43
Figura 11: Pirâmide das necessidades vs. níveis de Q ¹²	46
Figura 12: Processo de transformação digital.....	53
Figura 13: Camadas estratégicas para a transformação digital.....	57
Figura 14: Modelo de exigências e recursos do trabalho	86
Figura 15: Processo de comunicação.....	98
Figura 16: Redes de comunicação	104
Figura 17: Modelo de comunicação interna integrada	127
Figura 18: Comunicação corporativa interna (uma das quatro dimensões de comunicação interna da matriz de comunicação interna).....	130
Figura 19: Modelo conceptual de <i>engagement</i> e contribuições da comunicação interna	133
Figura 20: Organigrama do Departamento de Comunicação	144
Figura 21: Vários canais de comunicação interna	146
Figura 22: Investigação Empírica.....	151

Índice de Fluxogramas

Fluxograma 1: Modelo conceptual	173

Índice de Gráficos

Gráfico 1: O impacto que a comunicação tem na produtividade, no sentimento de suporte e de inclusão por parte do colaborador	62
Gráfico 2: Comparação pelas preferências dos colaboradores pelo regime de trabalho híbrido em período pré-pandémico e pós-pandémico	72
Gráfico 3: Distribuição por <i>headcount</i>	185
Gráfico 4: Distribuição por área no Escritório Nacional (<i>Service Office</i>).....	185
Gráfico 5: Distribuição por área no Centro de Apoio ao Cliente (RCMP)	185
Gráfico 6: Distribuição por género	186
Gráfico 7: Distribuição etária	186
Gráfico 8: Distribuição por antiguidade	187
Gráfico 9: Distribuição por responsabilidade	187
Gráfico 10: Distribuição por nacionalidade	188
Gráfico 11: Distribuição por estado civil	188
Gráfico 12: Distribuição sobre o nº de colaboradores que têm ou não têm filhos	189
Gráfico 13: Distribuição por género (amostra)	191
Gráfico 14: Distribuição etária (amostra)	192
Gráfico 15: Distribuição por nacionalidade (amostra)	192
Gráfico 16: Distribuição por nível de escolaridade (amostra).....	193
Gráfico 17: Distribuição por estado civil (amostra)	194
Gráfico 18: Distribuição sobre o nº de colaboradores que têm ou não têm filhos (amostra).....	195

Gráfico 19: Distribuição por se os colaboradores têm filhos menores de idade (amostra)	195
Gráfico 20: Distribuição por antiguidade (amostra)	196
Gráfico 21: Distribuição por unidade de trabalho mais perto da localização atual do colaborador (amostra)	196
Gráfico 22: Distribuição por <i>headcount</i> (amostra)	197
Gráfico 23: Distribuição por departamento do Escritório Nacional (amostra)	197
Gráfico 24: Distribuição por departamento no Centro de Apoio ao Cliente (amostra)	198
Gráfico 25: Distribuição por responsabilidade (amostra)	199
Gráfico 26: Satisfação geral com a comunicação interna (amostra) – Pergunta da 1ª à 18ª	200
Gráfico 27: Satisfação geral com a partilha de ideias e opiniões entre a organização e os seus colaboradores (amostra) – Pergunta da 19ª à 27ª	202
Gráfico 28: A organização potência a utilização dos canais de comunicação interna por forma a aumentar o envolvimento dos colaboradores? (amostra) – Pergunta 28ª	203
Gráfico 29: Qual o meio de comunicação mais interativo na relação entre colaboradores e organização? (amostra) – Pergunta 29ª	204
Gráfico 30: Quais os canais que melhor potenciam o envolvimento dos colaboradores na partilha de informações, sugestões ou comentários? (amostra) – Pergunta 30ª	205
Gráfico 31: Quais os canais que não potenciam o envolvimento dos colaboradores na partilha de informações, sugestões ou comentários? (amostra) – Pergunta 30ª	205
Gráfico 32: Qual o canal de comunicação interna que promove uma maior aproximação entre os colaboradores para que haja uma maior partilha e troca de ideias? (amostra) – Pergunta 31ª	206
Gráfico 33: Compromisso e o bem-estar dos colaboradores (amostra) – Pergunta da 32ª à 48ª	207
Gráfico 34: Comunicação interna em contexto remoto (amostra) – Pergunta da 49ª à 62ª	209

Gráfico 35: Utilização de ferramentas de trabalho em contexto remoto (amostra) – Pergunta da 63 ^a à 67 ^a	211
Gráfico 36: Contributo do trabalho remoto para o <i>engagement</i> dos colaboradores (amostra) – Pergunta da 68 ^a à 75 ^a	212
Gráfico 37: Cruzamento entre a variável “género” e “idade”	215
Gráfico 38: Cruzamento entre a variável “género”, “idade” e “nível de escolaridade”	216
Gráfico 39: Cruzamento entre a variável “género”, “idade” e “antiguidade”	217
Gráfico 40: Cruzamento entre a variável “género”, “idade” e “filhos”	218
Gráfico 41: Cruzamento entre a variável “género”, “idade” e “filhos menores de idade”	219
Gráfico 42: Cruzamento entre a variável “género” e “nível de responsabilidade”	219
Gráfico 43: Cruzamento entre a variável “género” com a afirmação “a comunicação interna na organização ajuda-me a sentir que sou uma parte importante da mesma” (pergunta 10).....	221
Gráfico 44: Cruzamento entre a variável “idade” com a afirmação “a comunicação interna na organização ajuda-me a sentir que sou uma parte importante da mesma” (pergunta 10).....	221
Gráfico 45: Cruzamento entre a variável “género” com a afirmação “a comunicação interna na organização ajuda-me a identificar-me com a organização” (pergunta 11)	222
Gráfico 46: Cruzamento entre a variável “idade” com a afirmação “a comunicação interna na organização ajuda-me a identificar-me com a organização” (pergunta 11)	223
Gráfico 47: Cruzamento entre a variável “género” com a afirmação “identifico-me com os canais de comunicação que a organização utiliza para comunicar com os colaboradores” (pergunta 15)	224
Gráfico 48: Cruzamento entre a variável “idade” com a afirmação “identifico-me com os canais de comunicação que a organização utiliza para comunicar com os colaboradores” (pergunta 15)	224
Gráfico 49: Cruzamento entre a variável “género” com a afirmação “considero que a organização escuta ativamente as opiniões e ideias dos seus colaboradores” (pergunta 20).....	226

Gráfico 50: Cruzamento entre a variável “idade” com a afirmação “considero que a organização escuta ativamente as opiniões e ideias dos seus colaboradores” (pergunta 20).....	226
Gráfico 51: Cruzamento entre a variável “gênero” com a pergunta “a organização potencia a utilização dos canais de comunicação interna por forma a aumentar o envolvimento dos colaboradores?” (pergunta 28).....	228
Gráfico 52: Cruzamento entre a variável “idade” com a pergunta “a organização potencia a utilização dos canais de comunicação interna por forma a aumentar o envolvimento dos colaboradores?” (pergunta 28).....	228
Gráfico 53: Cruzamento entre a variável “gênero” com a pergunta “Se pudesse eleger um único canal de comunicação interno em que o objetivo fosse: criar maior aproximação entre os colaboradores (inter e intra equipas); ser um local de maior partilha de ideias, opiniões e sugestões e onde os colaboradores pudessem ter um maior envolvimento, qual seria esse canal?” (pergunta 31)	230
Gráfico 54: Cruzamento entre a variável “idade” com a pergunta “Se pudesse eleger um único canal de comunicação interno em que o objetivo fosse: criar maior aproximação entre os colaboradores (inter e intra equipas); ser um local de maior partilha de ideias, opiniões e sugestões e onde os colaboradores pudessem ter um maior envolvimento, qual seria esse canal?” (pergunta 31)	231
Gráfico 55: Cruzamento entre a variável “gênero” com a afirmação “acho que o meu trabalho tem muito significado e utilidade” (pergunta 33).....	232
Gráfico 56: Cruzamento entre a variável “idade” com a afirmação “acho que o meu trabalho tem muito significado e utilidade” (pergunta 33).....	233
Gráfico 57: Cruzamento entre a variável “gênero” com a afirmação “estou entusiasmado/a com o meu trabalho” (pergunta 36)	234
Gráfico 58: Cruzamento entre a variável “idade” com a afirmação “estou entusiasmado/a com o meu trabalho” (pergunta 36)	234
Gráfico 59: Cruzamento entre a variável “gênero” com a afirmação “considero que recebo comunicações internas que visam manter o compromisso dos colaboradores com as suas funções” (pergunta 55)	235

Gráfico 60: Cruzamento entre a variável “idade” com a afirmação “considero que recebo comunicações internas que visam manter o compromisso dos colaboradores com as suas funções” (pergunta 55)	236
Gráfico 61: Cruzamento entre a variável “género” com a afirmação “consigo, de forma célere, entrar em contato remotamente, através dos canais oficiais, com colegas da minha equipa” (pergunta 59)	238
Gráfico 62: Cruzamento entre a variável “idade” com a afirmação “consigo, de forma célere, entrar em contato remotamente, através dos canais oficiais, com colegas da minha equipa” (pergunta 59)	238
Gráfico 63: Cruzamento entre a variável “género” com a afirmação “consigo, de forma célere, entrar em contacto remotamente, através dos canais oficiais, com o meu responsável” (pergunta 60)	239
Gráfico 64: Cruzamento entre a variável “idade” com a afirmação “consigo, de forma célere, entrar em contacto remotamente, através dos canais oficiais, com o meu responsável” (pergunta 60)	239
Gráfico 65: Cruzamento entre a variável “género” com a afirmação “considero que a possibilidade de praticar a modalidade de trabalho em regime híbrido melhorou a gestão da minha vida pessoal e profissional” (pergunta 68)	241
Gráfico 66: Cruzamento entre a variável “idade” com a afirmação “considero que a possibilidade de praticar a modalidade de trabalho em regime híbrido melhorou a gestão da minha vida pessoal e profissional” (pergunta 68)	241
Gráfico 67: Cruzamento entre a variável “género” com a afirmação “a modalidade de trabalho em regime híbrido é desafiadora para conseguir manter-se o nível de <i>engagement</i> , por parte dos colaboradores, como outrora quando não havia acesso a esta modalidade de trabalho” (pergunta 69)	243
Gráfico 68: Cruzamento entre a variável “idade” com a afirmação “a modalidade de trabalho em regime híbrido é desafiadora para conseguir manter-se o nível de <i>engagement</i> , por parte dos colaboradores, como outrora quando não havia acesso a esta modalidade de trabalho” (pergunta 69)	243

Gráfico 69: Cruzamento entre a variável “género” com a afirmação “desde que tenho a possibilidade de trabalhar numa modalidade híbrida sinto-me mais comprometido/a com a organização” (pergunta 70).....	245
Gráfico 70: Cruzamento entre a variável “idade” com a afirmação “desde que tenho a possibilidade de trabalhar numa modalidade híbrida sinto-me mais comprometido/a com a organização” (pergunta 70).....	245
Gráfico 71: Cruzamento entre a variável “género” com a afirmação “gostava de ter a possibilidade de praticar mais dias de teletrabalho” (pergunta 71).....	247
Gráfico 72: Cruzamento entre a variável “idade” com a afirmação “gostava de ter a possibilidade de praticar mais dias de teletrabalho” (pergunta 71).....	247
Gráfico 73: Cruzamento entre a variável “género” com a afirmação “a possibilidade de trabalhar em regime híbrido é para mim um dos motivos que me faz pensar em continuar na organização” (pergunta 74).....	249
Gráfico 74: Cruzamento entre a variável “idade” com a afirmação “a possibilidade de trabalhar em regime híbrido é para mim um dos motivos que me faz pensar em continuar na organização” (pergunta 74).....	249

Índice de Tabelas

Tabela 1: 12 questões que acompanham as diferentes fases do <i>engagement</i>	45
Tabela 2: Versão completa do <i>Utrecht Work Engagement Scale</i> (UWES).....	47
Tabela 3: Itens avaliadores distribuídos por três dimensões do <i>engagement</i>	49
Tabela 4: Escala de Conflito Trabalho-Família (<i>WFCS</i>).....	87
Tabela 5: <i>Work Design Questionnaire</i> (WDQ).....	88
Tabela 6: Qualidade de trabalho e o equilíbrio da vida pessoal em contexto remoto	91
Tabela 7: Consequências do teletrabalho para os colaboradores	93
Tabela 8: Dimensões da escala EWL e respetivas descrições.....	94
Tabela 9: Itens da escala EWL	95

Tabela 10: Escala do impacto do teletrabalho na carreira	96
Tabela 11: Dimensões do questionário de satisfação da comunicação (CSQ).....	124
Tabela 12: Escala de satisfação da comunicação interna	128
Tabela 13: O teletrabalho como promotor do desempenho organizacional	132
Tabela 14: O papel da comunicação interna na previsão do envolvimento dos colaboradores perante práticas de teletrabalho em situações de crise	135
Tabela 15: Utilização das TIC, satisfação com a comunicação interna e <i>engagement</i> dos colaboradores que fazem trabalho remoto	137
Tabela 16: Estrutura Fatorial da Qualidade do Teletrabalho.....	138
Tabela 17: Correspondência entre os modelos, suas dimensões e as hipóteses em investigação	170
Tabela 18: Distribuição dos dados sociodemográficos na relação universo/ amostra .	190

Introdução

Ao longo das últimas décadas temos assistido a um processo contínuo e dinâmico de globalização, que gera novas dinâmicas nas organizações, em grande parte impulsionadas pela transformação digital (Pereira, 2018; Teixeira, 2022) e que tem conduzido a passagem da sociedade por diferentes transformações económicas, sociais e tecnológicas. Estes eventos globais exigem uma avaliação criteriosa sobre o meio envolvente externo e interno, para que possa detetar-se tendências, antecipando-se assim oportunidades e ameaças, que suportem a organização no alcance de vantagens competitivas sustentáveis (Botelho & Krom, 2010). Isto é, detetando os recursos e as capacidades que sejam valiosos, raros e difíceis de imitar por parte dos concorrentes.

No entanto tem de existir um equilíbrio entre a adaptação necessária às pressões e desafios do meio envolvente externo às organizações, mas também ao nível da manutenção da eficiência baseada nos níveis de gestão das relações com os colaboradores (Verghese, 2017). Pois, atualmente, a forma como os colaboradores encaram as relações laborais é distinta de outrora, e as organizações que apresentam maior capacidade de eficácia estão em constante ajuste das suas práticas por forma a atenderem às exigentes necessidades e expectativas dos seus colaboradores. É, neste sentido, que a comunicação interna tem vindo a assumir um papel cada vez mais importante e crucial nas dinâmicas organizacionais, apresentando-se, agora, como uma função estratégica no seio empresarial, pois é através da comunicação que se gerem as relações entre a organização e os seus *stakeholders*.

Enquanto função estratégica, o papel da comunicação interna não se reduz à transmissão de mensagens, sendo uma rede complexa de relações internas que influencia toda a organização e cria uma visão partilhada sobre a mesma em todos os seus níveis (Zaumane, 2018).

Perante as novas exigências do mercado de trabalho, o papel que a comunicação interna desempenha, tem sido crucial na mudança de mentalidades tanto de líderes como de colaboradores e isso teve um impacto muito positivo na forma como as empresas se puderam, rapidamente, reorganizar e adaptar durante o período pandémico da COVID-19. Este foi um período que introduziu profundas mudanças no mercado de trabalho e foi um impulsionador da forma como as organizações atualmente operam, fazendo com que o conceito de teletrabalho faça parte integrante da estratégia competitiva das

empresas nas mais diversas camadas, nomeadamente, operacionais, financeiras e de gestão de recursos humanos. Desta forma, e perante a proeminência deste novo paradigma, torna-se pertinente estudar o teletrabalho, nas suas mais diversas modalidades, pois representa, acima de tudo, um regime de trabalho flexível e que ao longo dos últimos anos tem ganho relevo e interesse tanto no campo académico como organizacional.

O conceito de teletrabalho pressupõe a realização do trabalho à distância, parcial ou total, fazendo recurso à utilização da tecnologia (Morganson *et al.*, 2010), porém, o seu sucesso depende da abordagem que as organizações adotam para otimizar os benefícios e mitigar os seus desafios.

Muitas são, atualmente, as organizações que adotam modelos híbridos, ou seja, modelos que combinem trabalho presencial com trabalho à distância para encontrar um maior equilíbrio entre as exigências do negócio e as necessidades dos colaboradores. E, pese embora sejam reconhecidas inúmeras vantagens ao trabalho em regime híbrido tanto para colaboradores como para a organização, também encontramos na literatura desafios apresentados a este mesmo modelo.

Da parte dos colaboradores as maiores vantagens apresentadas são: i) maiores níveis de flexibilidade e de autonomia no desempenho das suas funções; ii) o facto dos colaboradores poderem usufruir de um maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional; iii) a redução da exposição ao *stress* diário devido às deslocações para o local de trabalho; iv) assim como a redução do tempo gasto em viagens. Já por parte das organizações as duas principais vantagens associadas são o acesso a um *pipeline* de talento global e redução de custos operativos (Aczel *et al.*, 2021; Crespo & Simões, 2022; Felstead & Henseke, 2017; George *et al.*, 2022; Golden, 2006; Golden & Eddleston, 2020).

No que concerne às desvantagens são apontadas as seguintes: i) maiores índices de isolamento e de falta de conexão por parte dos colaboradores; ii) enfraquecimento da cultura organizacional; iii) comunicação mais fragmentada que provoca desafios à colaboração e à fomentação do espírito de equipa, entre outros. (Charalampous *et al.*, 2022; Felstead & Henseke, 2017; George *et al.*, 2022; Grant *et al.*, 2013).

Estes prós e contras apresentam efeitos em diferentes prismas e dimensões organizacionais, concretamente na gestão das relações internas estabelecidas por meio

da comunicação e como esta influencia os níveis de *engagement* dos colaboradores (Araya-Guzmán *et al.*, 2023; Kalla, 2005; Phillips, 2020), uma vez que a gestão e as interações entre os colaboradores ocorrem tanto presencial como remotamente e, atualmente, com maior recurso à utilização dos instrumentos digitais.

O impacto que as novas modalidades de trabalho têm nos níveis de *engagement* dos colaboradores dependerá, sempre, da forma como as organizações abordarem internamente estes temas e a capacidade evolutiva e de adaptação que tenham para corresponderem às necessidades e expectativas em constante evolução de seus colaboradores.

Desta forma, a transição para o trabalho em regime híbrido destaca a necessidade de uma abordagem flexível e adaptativa à comunicação organizacional, priorizando a inclusão, a transparência e o uso eficaz de tecnologias de comunicação digital, mas também depende em grande parte da adoção de uma abordagem proativa e da adaptação contínua às necessidades das equipas.

Desta forma, torna-se pertinente analisar e compreender a perceção dos colaboradores, nomeadamente se a comunicação interna tem uma influência positiva no *engagement* dos colaboradores. E, por outro lado, se as práticas de teletrabalho em regime híbrido, influem na relação interna existente entre estas duas variáveis, isto é, entre a comunicação interna e o *engagement* perante o contexto existente na IKEA Portugal. Assim sendo, os objetivos do presente estudo passaram por i) apurar as políticas de *engagement*, o papel da comunicação interna e do regime de trabalho híbrido junto dos decisores da IKEA Portugal; ii) avaliar se na perceção dos colaboradores da IKEA Portugal a comunicação interna denotava uma influência positiva nos níveis de *engagement*; e iii) avaliar se as práticas de trabalho em regime híbrido tinham um impacto positivo na comunicação interna e nos níveis de *engagement* junto dos colaboradores da IKEA Portugal.

Devido à especificidade das dinâmicas internas entre as três variáveis em estudo e tendo por base os três objetivos que impulsionaram este estudo, o propósito desta investigação será alcançado através da seguinte pergunta de partida:

No contexto das Práticas de Trabalho Híbrido, qual a relevância da Comunicação Interna no *Engagement* dos colaboradores da IKEA Portugal?

Desta forma, pretende-se responder à pergunta de partida e aprofundar o conhecimento sobre estas temáticas, capacitando tanto o meio académico como o empresarial sobre os temas abordados nesta investigação científica. Tendo isso em consideração, são formuladas as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese 1 (H1): A comunicação interna adota uma influência positiva nos níveis de *engagement* dos colaboradores na IKEA Portugal.

Hipótese 2 (H2): As práticas de trabalho em regime híbrido geram uma influência positiva na comunicação interna e nos níveis de *engagement* dos colaboradores da IKEA Portugal.

Posto isto, esta dividir-se-á em três partes a que correspondem cinco capítulos com o principal objetivo de dar resposta à pergunta de partida, assim como validar e/ou refutar as hipóteses em investigação.

A Parte I consiste no Estado de Arte, incidindo nos três primeiros capítulos. No capítulo 1 serão abordados temas gerais sobre o contexto organizacional, nomeadamente conceitos mais abrangentes e que representam uma visão mais holística sobre a organização, conceptualizando temáticas como a identidade, cultura, liderança, satisfação, motivação e *engagement* dos colaboradores. O capítulo 2, centrar-se-á nas novas dinâmicas organizacionais, o papel que o desenvolvimento tecnológico e a evolução digital têm tido para as organizações e, focar-se-á, como tema central, no teletrabalho, as suas variáveis, benefícios e desafios seja numa perspetiva da organização ou do colaborador. Por fim, o capítulo 3 incidirá na temática sobre a comunicação interna e qual o papel que esta desempenha enquanto função estratégica para as organizações e como esta variável se relaciona com o *engagement* e com a adoção de modelos de trabalho híbrido, e as respetivas relações de influência entre estas três variáveis.

A Parte II, referir-se-á ao capítulo 4 e dirá respeito à metodologia adotada, englobará a caracterização da organização em estudo, a razão da seleção da IKEA Portugal para caso de estudo, o problema e objetivo de investigação, o posicionamento científico e desenho metodológico, que inclui a explicação sobre os métodos qualitativos e método quantitativo utilizados para a realização do estudo. Será também apresentado um quadro com correspondência entre os modelos, suas dimensões e as hipóteses em investigação e

que dá uma visão holística sobre todo o trabalho de investigação feito, assim como o modelo conceptual e as hipóteses que sustentam esta investigação.

Por fim, a Parte III, contém o último capítulo desta investigação, o capítulo 5, e recairá na apresentação e interpretação dos resultados do caso em estudo. Numa primeira fase, a análise dos dados exploratórios, ou seja, a análise documental que será alvo de escrutínio e, posteriormente, os dados referentes às cinco entrevistas exploratórias realizadas. Na segunda fase, a análise sobre os dados primários do estudo, concretamente, os dados do inquérito por questionário aplicado aos colaboradores da IKEA Portugal e que consistirá no cruzamento entre os dados do estudo e os dados de caracterização da amostra. Finalizando, com a apresentação das reflexões sobre os resultados, e respetiva validação ou refutação das hipóteses em investigação, bem como com a indicação de pistas futuras de investigação.

Parte I - Estado de Arte

Capítulo 1 – Organizações e gestão de pessoas

1.1. A visão sistémica das organizações

Nos últimos anos temos assistido a alterações profundas na sociedade. A transformação digital, a globalização, a internacionalização, bem como a liberalização dos mercados tem reduzido as barreiras culturais, sociais e comunicacionais entre países e culturas.

A conjuntura social e económica é, atualmente, caracterizada pela vulnerabilidade e imprevisibilidade dos acontecimentos. Logo, tanto a conjuntura económica como a competitividade, conduzem a uma necessidade de introdução de novas formas de trabalho, sistemas produtivos, novos modelos de gestão e comunicação empresarial, por parte das organizações (Brandão, 2013, p. 139-140).

Concretamente, no que às organizações diz respeito, verificámos que nos últimos 20 anos, existiu um aumento significativo nas mudanças (Kotter, 2017), nomeadamente em aspetos estruturais e funcionais, que se repercutiram em alterações, em muitos casos profundas, no *modus operandi* das empresas, o que as levam a enfrentar ambientes cada vez mais competitivos, imprevisíveis e turbulentos.

Para que as empresas consigam sobreviver neste ambiente repleto de incertezas, precisam oferecer produtos e serviços inovadores para impulsionar as vendas e a experiência do cliente e, desta forma, beneficiar a eficácia, a produtividade e impulsionar um maior retorno sobre os seus investimentos. Perante este cenário, as organizações tomam decisões estratégicas para conseguirem lidar o melhor possível, com as exigências do mercado.

O conceito de organização é estudado há várias décadas e tem vindo a sofrer alterações profundas, fruto das constantes mudanças e transformações da sociedade e do impacto que isso acarreta no seio das organizações. A permeabilidade, a flexibilidade, a criatividade e a inovação são características escrutinadas na maioria das empresas e que permite às mesmas dar uma melhor resposta às rápidas mutações no meio empresarial (Chiavenato, 2017). Pois, as organizações possuem papéis e *status* sociais que se revestem em fatores intangíveis, como é o caso, da sua identidade, da sua cultura, da sua imagem e da sua reputação, onde encontramos refletidos a missão, visão e valores de marca.

Neste cenário, Pereira (2004, p. 103) sustenta que uma organização é constituída por um “sistema de pessoas que se associam para realizar propósitos, mediante estruturas e funções, através de processos, no contexto humano, interorganizacional e social, e em continuidade temporal”. Bilhim (2013) corrobora desta linha de pensamento e atesta que as organizações constituem unidades sociais dominantes das sociedades, transversais a toda a esfera contemporânea. São, portanto, sistemas extremamente complexos e “cooperativos que têm por base a racionalidade”, na medida em que são constituídos por pessoas, com diferentes personalidades, ambições e desejos, e que, desempenham diferentes funções, mas que cooperam entre si para atingirem os objetivos comuns e a estratégia organizativa (Chiavenato, 2014, p. 338), mas também com o mundo exterior (Brandão, 2013). Podemos assim afirmar que as organizações são unidades multidimensionais e dinâmicas, pois estão em constante evolução e adaptação às exigências e tendência do mercado, constituindo “um organismo social vivo e sujeito a mudanças”, exibindo um elevado nível de complexidade que se desdobra em pessoas, comportamentos, estruturas e processos organizacionais (Chiavenato, 2009, p. 13).

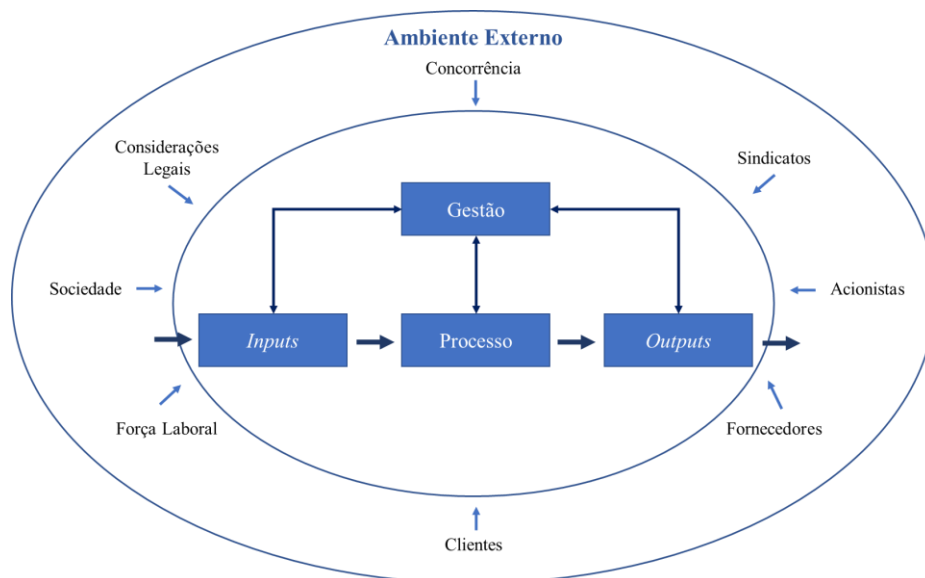
Neste sentido, o ser humano sempre teve necessidade de se relacionar, de viver em grupo e criar contactos, e é através dessa premissa que se dá a necessidade da existência de organizações (Teixeira, 2022), que nada mais são do que um conjunto de pessoas que, através de relações recíprocas, trabalham em conjunto para atingirem objetivos comuns.

Em linha com os autores acima referenciados, podemos sistematizar que as organizações continuam a ser vistas como sistemas abertos, “constituídos por um conjunto de elementos que interagem entre si e com o ambiente” (Raposo, 2017, p. 103), servindo o propósito máximo de estabelecer e/ou melhorar o equilíbrio entre todas as partes envolvidas na dinâmica organizacional, mas também são caracterizadas como sistemas sociais, pois existe uma interdependência e uma inter-relação entre todas as partes.

As organizações vistas como sistemas abertos, refletem a importância da gestão enquanto elemento recetor de *inputs* do ambiente externos e no seu papel em transformá-los em *outputs* que, posteriormente, são devolvidos ao mesmo ambiente externo. É igualmente importante salientar que a análise das organizações, enquanto sistemas abertos, fomentam um papel de interdependência e de influência entre o

ambiente interno e externo, criando uma visão sistêmica do funcionamento organizacional, como se pode verificar na seguinte figura 1.

Figura 1: Organização como sistema aberto



Fonte: Teixeira (2022, p. 36)

Mais do que nunca, as organizações têm de examinar meticulosamente e numa base continua o seu meio envolvente, seja este interno ou externo, pois ambos apresentam desafios e oportunidades às organizações, podendo estas prepararem-se melhor para eventuais ameaças e criar assim vantagens competitivas perante os seus concorrentes.

A globalização, enquanto fenómeno, trouxe às organizações desafios, pois permite a repercussão e propagação, em alguns casos, quase instantânea de acontecimentos, factos, ocorrências e notícias que podem gerar e produzir reações, comportamentos e respostas nas mais variadas formas, desde debates até mudanças atitudinais, comportamentais e de conduta, em contextos pessoais, sociais e organizacionais. E que, influem nas economias, em alguns momentos com impactos positivos e em outros tantos negativos, mas claramente com uma alteração na forma como as empresas se organizam, gerem e atuam para minimizar efeitos adversos que as suas ações possam ter perante a imagem e reputação criada.

O crescimento e desenvolvimento dos negócios, fruto da globalização, forçou a um repensar de estratégias organizacionais com implicações claras na mobilização das capacidades humanas e na introdução de estratégias disruptivas e inovadoras nas organizações, face a um contexto de mobilidade e interdependência organizacional para

que as mesmas apresentem vantagens sobre os seus concorrentes perante um mercado altamente competitivo.

A 4ª Revolução Industrial, veio transformar a forma como são produzidos bens e serviços e diferencia-se de todas as revoluções anteriores devido à velocidade em que ocorrem as mudanças, devido ao fenómeno da globalização, de estarmos perante mercados cada vez mais competitivos, e acima de tudo, devido ao grande desenvolvimento tecnológico existente atualmente (Araújo *et al.*, 2020). Esta revolução gerou um contexto de mudança onde tanto a adaptação como a aprendizagem se tornaram elementos fundamentais tanto para as organizações como para os colaboradores. O termo “4ª Revolução Industrial” foi utilizado pela primeira vez em 2011, e define a gestão de pessoas como uma abordagem coerente para o emprego, do ponto de vista estratégico, tendo por base um conjunto de novas competências tecnológicas necessárias para o bom desenvolvimento dos negócios (Armstrong, 2021). O avanço da tecnologia tem conduzido ao surgimento de novos tipos de trabalho, inclusivamente novas funções têm sido criadas para fazer face ao aumento da digitalização (Piroșcă *et al.*, 2021), tendo um impacto direto na relação criada entre organizações e colaboradores. No entanto, a maior mudança na sociedade, afetando drasticamente as empresas e a forma como estas operam atualmente, dá-se com a chegada da pandemia da COVID-19 em 2020, ainda que anteriormente existisse um crescimento em relação a estas temáticas no seio das organizações.

Antes da pandemia da COVID-19 as empresas estavam num processo de investimento em ferramentas digitais, por forma a modernizar os seus fluxos de trabalho, criando assim eficiências organizativas, com impactos diretos em todas as camadas organizativas. Mais precisamente, no desempenho organizativo, na comunicação interna (e externa) produzida, no envolvimento que permite aos colaboradores e a sua participação, que naturalmente tem impacto na cultura organizacional e nos níveis de *engagement* dos colaboradores e nos índices de retenção de talento. De facto, a tecnologia está a evoluir rapidamente, e os colaboradores necessitam de acompanhar o desenvolvimento destas tecnologias para poderem fazer face às necessidades das suas funções e responsabilidades. No entanto, as empresas têm uma obrigação legal, moral e ética para com os colaboradores, por forma a permitir-lhes ter acesso a formações e sessões de esclarecimentos com o objetivo de melhorarem a sua literacia digital, tendo um impacto positivo naquilo que é a eficácia da empresa e na atual economia digital.

Como mencionado, as dinâmicas e formas de trabalho mudaram drasticamente, particularmente, nos últimos anos, especialmente devido à evolução da tecnologia e transformação digital (Allen *et al.*, 2015; Hanelt *et al.*, 2021). A era digital tornou possível as organizações reestruturarem-se ao ponto de colaboradores poderem realizar as suas funções à distância e com recurso à utilização das tecnologias da informação e comunicação, mas como já referido foi a pandemia da COVID-19 que intensificou, a tendência da utilização do trabalho remoto (Carroll & Conboy, 2020).

No entanto, o fenómeno da digitalização, não é linear ao nível internacional, pois existe uma propensão para as economias mais desenvolvidas deterem processos de digitalização mais avançados do que as economias emergentes, o que poderá no futuro aumentar ainda mais o fosso existente entre economias desenvolvidas e emergentes, e ainda mais sobre as subdesenvolvidas. Os países desenvolvidos além de apresentarem um maior grau de digitalização, também demonstram ter maior literacia digital, sendo que são dois pontos que se correlacionam, o que poderá levar a que países mais desenvolvidos continuem a ter níveis mais elevados de empregabilidade, pois possuem perfis mais qualificados, algo que, devido aos avanços tecnológicos, constituirá grande parte das profissões do futuro.

A pandemia da COVID-19 consistiu num ensaio à capacidade de adaptação e resiliência das organizações e dos colaboradores, uma vez que houve a necessidade (imposta) de se adaptar rapidamente os modelos de negócios e as interações organizacionais (Alexandru *et al.*, 2020), medidas essas que transformaram radicalmente e permanentemente a maneira como as empresas e os colaboradores colaboram e interagem. Atualmente, assistimos, a mais a competitividade entre empresas e a necessidade, de forma estratégica e orgânica, das organizações criarem mecanismos, através de processos, procedimentos, iniciativas e ações, que, envolvendo todos os colaboradores, lhes permita ganharem vantagem competitiva fazendo utilização do ativo mais valioso de qualquer organização – o seu talento humano.

Segundo Naisbitt (1995), a vantagem competitiva que uma organização pode almejar depende, entre outros fatores, da sua capacidade de criar um clima organizacional favorável, onde as pessoas se sintam bem, integradas e comprometidas com os seus colegas e líderes. A este propósito Cascão (2005) conclui que as pessoas, enquanto fonte de vantagem competitiva nas organizações, dependem essencialmente de três aspetos: i) das competências que possuem; ii) das práticas de recursos humanos que são

desenvolvidas pela organização, mediante a importância que as empresas dão a esta área; e iii) da gestão estratégica de competências que existe na organização. Ou seja, a partir de uma análise pragmática sobre as competências existentes e as que necessitam de ser trabalhadas para levar as organizações a outro patamar, em suma, ao sucesso organizativo. Para isso é indispensável que as organizações sejam conscientes que necessitam de desenvolver uma cultura baseada na aprendizagem, prevendo incentivos para que os colaboradores desenvolvam as competências necessárias por forma a que as empresas se consigam, de forma orgânica, adaptar a um mundo que está em constante mudança. Em concreto, as organizações que estão em constante aprendizagem são aquelas que desenvolvem uma maior capacidade de adaptação à mudança.

Desta forma, por um lado, não se pode descorar a importância que as organizações assumem junto dos colaboradores e da comunidade onde estão inseridas, e, por outro, na sociedade em geral, considerando que através de uma cultura de aprendizagem as organizações conseguem interferir e influenciar diretamente na sociedade.

Como já mencionado, a análise do meio envolvente é algo crucial ao desenvolvimento de qualquer organização, tendo começado a ganhar destaque e importância nos anos oitenta do século XX, nomeadamente através da criação de um plano estratégico por parte de cada organização, que evidencia não apenas os seus pontos fortes e fracos, mas também as oportunidades e ameaças que o meio externo proporciona, contribuindo para um melhor posicionamento da organização face à sua concorrência. Por isso, o contacto com o meio externo é fulcral, permitindo às organizações influenciarem e serem influenciadas por outras organizações, criando um equilíbrio essencial à subsistência e desenvolvimento das organizações numa economia cada vez mais global (Chiavenato, 2004). Para isso, é importante que as organizações se mantenham como sistemas abertos e sociais, e que através de uma comunicação eficaz e eficiente consigam coabitar e relacionarem-se com outras empresas.

Perante uma sociedade cada vez mais competitiva, é importante que as organizações continuem a dar primazia à construção de uma estratégia que vise um equilíbrio entre as oportunidades e riscos existentes, valorizando os recursos e competências internas, demonstrando a importância que tanto o meio externo como o interno têm perante uma organização.

Daqui surge a conceção do termo estratégia e da importância que esta tem no seio organizacional. A noção de estratégia emerge na década de cinquenta do século XX,

através de Drucker (1950), e que a define como uma tentativa de organizar informação qualitativa de tal forma que permita a tomada de decisões efetivas em circunstâncias de incerteza. Mais tarde, outros autores como Ansoff (1965) e Andrews (1971), deram contributos muito válidos para a evolução do conceito, ampliando-o para um processo organizacional que pode ser analisado em três fases: i) formulação; ii) implementação; e iii) controlo da estratégia (Lopes da Costa *et al.*, 2019).

Segundo Porter (1986) “o desenvolvimento de uma estratégia é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para se levar a cabo essas metas” (Porter, 1986, p. 15). Portanto, pode afirmar-se que a estratégia é a junção dos recursos existentes com as atividades desenvolvidas e que, conjuntamente, geram competências específicas que sustentam vantagens competitivas (Lopes da Costa *et al.*, 2019).

A verdade é que seja qual for a definição que encontremos na literatura sobre estratégia, todas são unânimes em afirmarem que o objetivo principal deste conceito na perspetiva organizacional é o de criar valor, nas mais diversas camadas organizativas e junto dos diferentes *stakeholders*.

A perspetiva de criação de valor está intimamente relacionada com o posicionamento que a organização tem por forma a ganhar vantagem competitiva perante as demais organizações existentes no mercado em que atua, que depende atualmente, da criação, construção e partilha interna do conhecimento, a chamada gestão do conhecimento, ligada intrinsecamente à fomentação de uma cultura de aprendizagem, bem como da sua aplicação e transformação em resultados organizacionais concretos.

Nos tempos atuais, mais do que nunca, as organizações têm de ser promotoras da mudança, interna e externa, e têm de ter uma grande capacidade de adaptação rápida às alterações exigidas pela sociedade que impactam diretamente na forma como as mesmas gerem os seus negócios.

Na maioria dos casos, as mudanças internas assumem-se, por um lado, como mudanças profundas, em termos estruturais, ou seja, nas suas políticas, processos, procedimentos e redes de relações internas (Chiavenato, 2017). Mas, por outro, as mudanças internas significam também, mudanças na cultura organizacional, no clima corporativo e no comportamento organizacional. Assim, os hábitos, os valores, os comportamentos e as atitudes das pessoas são profundamente afetados, bem como a forma como se relacionam entre elas.

Perante este paradigma de profundas transformações no mercado de trabalho, as organizações têm vindo a valorizar cada vez mais, as necessidades, a satisfação e o estabelecimento de ligações fortes, duradouras e positivas com os seus colaboradores, criando, desta forma maiores níveis de *engagement* interno. A comunicação interna estratégica, que desenvolveremos no capítulo 3, tornou-se o veículo para alcançar o sucesso organizacional a longo prazo, onde a reputação da organização, constitui em si um dos elementos-chave (Vinerean *et al.*, 2013). Os colaboradores, constituindo o maior recurso e ativo de qualquer organização, são eles que fazem com que a organização consiga almejar o sucesso através da implementação de uma estratégia sustentável de negócio.

As políticas de gestão de pessoas devem ser integradas com o planeamento estratégico das organizações e usadas para reforçar a cultura organizacional, pois atualmente a designação de sucesso organizacional vai mais além dos resultados económicos, e passou a ser mensurado igualmente pelo bem-estar dos colaboradores e pela cultura organizacional vivida e sentida por todos os colaboradores (Rahman *et al.*, 2016).

Neste enfoque e valorização do capital humano e intelectual, como um recurso estratégico por parte das organizações modernas, a comunicação interna é determinante, para que todos entendam a estratégia organizacional e estejam devidamente informados sobre a missão e os objetivos do negócio. Portanto, a gestão de recursos humanos acontece através da interpretação de processos sistémicos e de gestão de talento (Gooderham *et al.*, 2019), permitindo criar uma simbiose entre o desempenho individual e os resultados organizacionais.

Os colaboradores são considerados como *stakeholders* estratégicos dentro das organizações, pois influenciam diretamente o desempenho organizacional de forma genérica e atuam como elos entre organizações e seus ambientes externos, ou seja, afetam muitas vezes indiretamente as relações e perceções que os diferentes *stakeholders* externos têm sobre a organização (Berger, 2008; Miles & Mangold, 2014). Perante uma realidade empresarial cada vez mais complexa, e onde as exigências do próprio mercado, cada vez mais global, são maiores e, conseqüentemente, onde não existem fronteiras delimitativas, mas sim, a livre circulação de bens, capitais e pessoas a análise metódica e continua feita pelas organizações torna-se crucial, seja numa escala global, externa ou interna. Para isso, os líderes desempenham, atualmente, um papel de extrema importância junto dos colaboradores no seio organizacional, sendo estes os

principais impulsionadores da disseminação da gestão do conhecimento interno, através da promoção de uma cultura de comunicação aberta, participativa e de partilha, estimulando o compromisso dos colaboradores e fomentando um sentimento de pertença à organização. Nunca pode ser esquecido que as organizações são feitas por pessoas para satisfazer (ou criar) necessidades de pessoas. Ou seja, as empresas são feitas de pessoas para pessoas e são estas o principal ativo de qualquer organização para que esta prospere no futuro e atinja o sucesso (Pina e Cunha *et al.*, 2007).

Portanto, a génese das organizações é baseada na satisfação das necessidades das pessoas, uma vez que não é possível falar-se de organizações sem adicionarmos ao conceito a presença das pessoas, uma vez que são estas que percebem, e desenvolvem coletivamente, a sua organização e correspondem às elevadas expectativas e exigências dos seus *stakeholders*.

O futuro pertence às organizações que pretendem fomentar uma cultura colaborativa, que apoia e impulsiona comportamentos que estão alinhados com a estratégia organizacional (Finney, 2014) e onde os colaboradores são reconhecidos pelo seu talento único, onde o bom ambiente de trabalho faz parte do dia-a-dia e da experiência quotidiana de todos no seio organizacional e onde as pessoas entendem o porquê de realizarem determinadas tarefas e em que medida isso é importante para a organização, pois assim os colaboradores sentir-se-ão reconhecidos e valorizados. O papel desempenhado pelos líderes nesta conexão entre organização e colaborador é fulcral para se criar elos fortes e duradouros, que permitam aos colaboradores, através de uma comunicação clara e estratégica perceberem o seu propósito na organização e qual o papel que esperam de si e assim incrementarem maiores níveis de *engagement* e vontade de permanência na organização que fazem parte.

1.2. Liderança e gestão de pessoas nas organizações

As dinâmicas de trabalho têm vindo a se alterar, fruto de um ambiente completamente volátil e repleto de incertezas, no entanto, a pandemia da COVID-19, no início de 2020 (Guzzo *et al.*, 2021), acelerou as transformações internas, e com isso as dinâmicas organizacionais, bem como a forma como os *stakeholders* internos interagem e se relacionam entre si.

Na medida em que as organizações enfrentam uma nova era de aprendizagem, os líderes descobrem como liderar e gerir as suas equipas à distância e como conseguir manter a

coesão organizativa perante os desafios que o trabalho remoto acarreta no âmbito da gestão, seja num regime integral ou híbrido. Os líderes, atualmente, necessitam, de dispor ainda de um maior número de estratégias e ferramentas que os ajudem no apoio, no acompanhamento e no auxílio prestado aos seus colaboradores num entorno, muitas vezes, remoto, para mitigar as desvantagens inerentes a um trabalho total ou parcialmente realizado de forma virtual.

Face a um regime de teletrabalho existe uma maior interação entre líderes e colaboradores por forma a promover relacionamentos mais próximos entre a equipa para garantir um maior *engagement* e um maior clima de confiança entre os membros da equipa (Chamakiotis *et al.*, 2021). Assim, a forma de comunicação por parte dos líderes tem de ser diferente, tendo em consideração as particularidades e padrões do teletrabalho, tendo por base a promoção do diálogo aberto entre ambas as partes, que permita a partilha de preocupações, dúvidas, troca de informações de forma transparente e dar e receber *feedback* genuíno, aspetos estes que contribuem positivamente para a criação e/ou manutenção de uma cultura organizacional coesa e forte (Tolici, 2021), aumentando assim os níveis de *engagement* e de comunicação entre todos. Além disso, uma comunicação eficaz permite um aumento da confiança entre os colaboradores e líderes, sendo apontado como um dos pilares da construção de uma cultura forte e saudável (Hülshager *et al.*, 2009).

A confiança é um elemento fundamental nos relacionamentos criados entre líderes e colaboradores, concretamente porque potenciam o aumento de intercambio social e, porque reduz a incerteza em ambiente de trabalho (Colquitt *et al.*, 2012; van den Bos, 2001). A confiança que os líderes depositam nas suas pessoas consagra, também, a possibilidade de maior autonomia e responsabilidade na realização das suas tarefas, decisões e processos, e, conseqüentemente, aumenta a crença dos colaboradores nas suas próprias capacidade de realizar o trabalho com eficiência, por isso é considerada parte crítica do sucesso de indivíduos que trabalham integralmente ou parcialmente de forma remota (Allen *et al.*, 2015; Gajendran & Harrison, 2007; Makarius & Larson, 2017). Este *empowerment* fortalece a motivação porque aumenta a autoeficácia no trabalho, fator crítico para qualquer liderança, principalmente no caso de lideranças remotas, onde a confiança no trabalho dos colaboradores é a base do bom ambiente de trabalho, mas também do sucesso organizacional, pois está intimamente relacionada ao

desempenho no trabalho e ao *engagement* dos colaboradores (Brower *et al.*, 2009; Colquitt *et al.*, 2012).

É neste cenário que o papel dos líderes adota uma importância extrema, pois, precisam, também eles, de adotar novas formas de trabalhar para liderar estas novas organizações, com novas exigências. Nesta nova realidade, é imposto aos líderes deixarem os antigos métodos de gestão e controlo sobre as pessoas e passarem a privilegiar a partilha de ideias, objetivos comuns e dotar os seus colaboradores de *empowerment*, fomentando uma cultura de aprendizagem, partilha e inclusiva.

Liderar equipas em regime híbrido ou em *full remote*, de forma inclusiva e por forma a corresponder à crescente expectativa que os colaboradores têm, torna-se atualmente um dos pontos mais desafiantes para as competências dos nossos líderes. Neste sentido, torna-se, ainda mais, crucial a criação de relações próximas entre líderes e colaboradores para que haja um conhecimento mais profundo sobre as preferências, necessidades e expectativas dos colaboradores. Isso requer um foco total na estratégia adotada em termos de comunicação interna, para construir relacionamentos com todos os seus *stakeholders*; orientar e transmitir a visão organizativa; estabelecer o propósito coletivo e gerir a cultura organizacional, estimulando a partilha de *feedbacks* constantes por parte dos colaboradores, e promovendo a confiança e a sensação de apoio por forma a aumentar os níveis de retenção, de colaboração e de satisfação dos seus colaboradores. Os líderes que criam uma cultura de aprendizagem e melhoria contínua com base em métricas, *feedback* e perceções, combinando estes três prismas na sua gestão, conseguirão construir um mecanismo de resposta mais eficaz num ambiente complexo, exigente, cada vez mais competitivo e em rápida mudança e transformação.

A liderança, sendo considerada um fator de sucesso para as organizações, tem sido objeto de interesse também para a comunidade científica (Cunha & Silva, 2010; Félix *et al.*, 2013) e tem vindo a transformar-se. Mas, também a alargar o espectro de atuação ao longo dos anos, acompanhando as mudanças das organizações, do mercado e das necessidades das pessoas, demonstrando o quão complexa é esta competência. Não basta apenas ser líder dentro do conceito convencional. É preciso ampliar cada vez mais o conceito de liderança (Chiavenato, 2017).

Este ênfase dado à liderança resulta do facto de esta ter um papel fundamental na estruturação e desenvolvimento das organizações (Abouraia & Othamn, 2017) e por ser

um processo no qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos a alcançar um objetivo comum (Messias *et al.*, 2013).

Devido à evolução da sociedade e das organizações, podemos igualmente assistir à evolução do conceito de liderança, que depende de vários aspetos, como a cultura organizacional, estrutura organizacional adotada, características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos, do estilo de gestão utilizado e de uma infinidade de outras variáveis importantes.

A primeira abordagem à liderança defendia que os traços de liderança são inatos ao próprio líder, ou seja, alguém que não “nasce líder”, nunca se poderá transformar em um líder (Botelho & Krom, 2010; Wagner III & Hollenbeck, 2010).

Com a evolução do conceito, e sob uma outra perspetiva, algumas teorias da liderança centram-se antes nos comportamentos e estilos de liderança do próprio líder. A teoria comportamental da liderança estuda assim os diversos comportamentos que o líder pode revelar e os resultados dos mesmos, integrando em si o estilo de liderança que o mesmo assume perante os seus colaboradores (Dubrin, 2014).

Depois, surgiram as teorias de liderança contemporâneas que aglomeram os estilos de tomada de decisão supracitados, integrando-os numa perspetiva transacional, e definem o conceito de liderança transformacional e carismática. Os líderes transformacionais evidenciam características como o carisma, a capacidade de inspirar os outros através do seu exemplo (Luthans, 2011; Sambado & Maia de Loureiro, 2018; Wagner III & Hollenbeck, 2010). A liderança transformacional é um processo de partilha de orientações, resultados e benefícios entre todos os envolvidos, nas quais cada parte interessada, em diferentes níveis de decisão, aplica seu esforço individual para o benefício coletivo.

Tal como outros conceitos associados à gestão, a noção de liderança nas organizações tem passado por mudanças drásticas, principalmente nas últimas décadas, mediante o claro interesse do meio académico e profissional de escrutinar ao máximo a conceção da temática envolta ao tema da liderança, devido em grande parte ao mercado cada vez mais global e dinâmico (Albloschi & Nawar, 2015). Esta dimensão representa um conceito que está em contínuo processo de transformação, e devido a isso existe uma grande dificuldade em identificá-lo apenas a uma única definição (Day & Harrison, 2007). No entanto, a compreensão dos estilos de liderança existentes permite uma melhor compreensão sobre as dinâmicas sociais dentro de cada organização (Soardo *et al.*, 2020).

Apesar das diversas definições sobre liderança que encontramos na literatura, todas têm em comum o facto de esta ser um processo de influência. Para Pina e Cunha *et al.* (2016), liderança é a capacidade, de um membro de um grupo ou de uma organização, de influenciar, motivar e persuadir os outros a contribuírem para o alcance dos objetivos e sucesso das organizações das quais fazem parte, mantendo relações de cooperação entre os membros da equipa e desenvolvendo competências. Desta forma, a liderança acaba por ser um “processo social” que liga e envolve os colaboradores, quer individual quer coletivamente, face aos desafios que têm de enfrentar e dar um sentido de missão dentro da organização (Swensen *et al.*, 2016, p. 550).

Entenda-se por processo social, a capacidade relacional que é mediada entre líder e colaboradores através da comunicação interna realizada. A estratégia que melhor assenta na forma como os líderes comunicam, principalmente se estivermos a falar de temas sensíveis, é a criação de empatia para com o outro e humanizar a conversa. Ou seja, o líder tem de estar disposto a mostrar também as suas fragilidades para que os recetores da mensagem consigam rececioná-la de forma mais envolvente, consciente e criar elos de conexão entre as pessoas (Avolio *et al.*, 1999; García-Guiu *et al.*, 2016; Rengel & Ensslin, 2020).

Assim, para Robbins & Judge (2018, p. 217) a liderança traduz-se na “capacidade de influenciar um grupo rumo ao alcance de uma visão ou a um conjunto de metas”. Portanto, pode-se sistematizar que a liderança trata de compreender o comportamento das pessoas e moldá-lo, consoante os fatores contextuais que a rodeiam.

Ainda que a escolha do estilo de liderança dependa de vários fatores, nomeadamente das características pessoais do líder, das características da organização ou mesmo da situação em questão, pode-se enumerar-se dois fatores preponderantes: i) das suas convicções básicas sobre as pessoas, e ii) da sua experiência, conhecimentos e competência, adquiridas ao longo dos anos (Teixeira, 2022)

Deste modo, na era do conhecimento, existe um grande foco na criação e na inovação em termos empresariais, no entanto, é a capacidade que uma pessoa tem em persuadir e influenciar outra a adotar a sua visão e a sua estratégia que fazem com que as coisas aconteçam.

A comunicação é assim encarada como uma área que detém instrumentos capazes de melhorar a motivação, envolvimento, criatividade e produtividade dos colaboradores (Ruão, 1999). De uma forma geral, uma organização que procura envolver as suas

pessoas através de um estilo de liderança transparente também tem de pensar cuidadosamente na forma como comunica (Brown *et al.*, 2019).

Principalmente em ambientes virtuais, como os vividos atualmente, algumas empresas optaram por modelos de trabalho totalmente ou parcialmente remotos, onde a capacidade de comunicação ganhou outra importância no seio organizacional, fruto deste distanciamento físico na gestão das pessoas por parte dos líderes. Os autores Morrison-Smith & Ruiz (2020) demonstram a importância que a comunicação denota em ambientes virtuais, e o desafio que causa aos líderes, pois a forma como os colaboradores percebem a capacidade dos líderes para capitalizarem os meios de comunicação influencia a maneira como eles percebem o desempenho da equipa em geral (Newman *et al.*, 2019). Líderes que criam um ambiente de comunicação transparente, positivo e participativo têm a capacidade de impactar as operações e alcançar seus objetivos por meio do aumento do desempenho por parte da equipa.

A gestão de pessoas é assim basilar para o funcionamento eficaz e eficiente das organizações, enfatizando-se o seu papel estratégico para os resultados e envolventes organizacionais (Storey *et al.*, 2019).

Pode-se, ainda, sistematizar que as características associadas a uma cultura organizacional são adotadas pelos líderes, e eventualmente, assumidas pelos seus colaboradores. Isto é, Junges *et al.* (2021) destacam que o desenvolvimento da liderança é visto como uma das principais fontes de vantagem competitiva, colocando-a como um dos pilares da cultura corporativa. Por conseguinte, a liderança pode influenciar a cultura dentro do ambiente organizacional, por forma a que os colaboradores possam mudar a forma como analisam e se comportam dentro da organização, através da forma como a liderança é passada aos colaboradores (Ogbonna & Harris, 2000).

De acordo com esta premissa, o líder necessita de analisar e interpretar o meio envolvente, interno e externo, para que depois possa adaptar a sua forma de ser e estar (estilo da liderança) ao contexto que o rodeia, satisfazendo as necessidades do grupo e intuindo o alcance dos objetivos organizacionais (Robbins & Judge, 2018).

Posteriormente, surgiu uma abordagem relacionada com as teorias de liderança contingencial ou situacional (Botelho & Krom, 2010), onde o líder apresenta uma flexibilidade em relação à sua liderança mediante a situação que está a presenciar. Ou seja, poderá adotar diferentes comportamentos de acordo com a situação vivida, demonstrando que o estilo de liderança não é universal e que depende da situação em

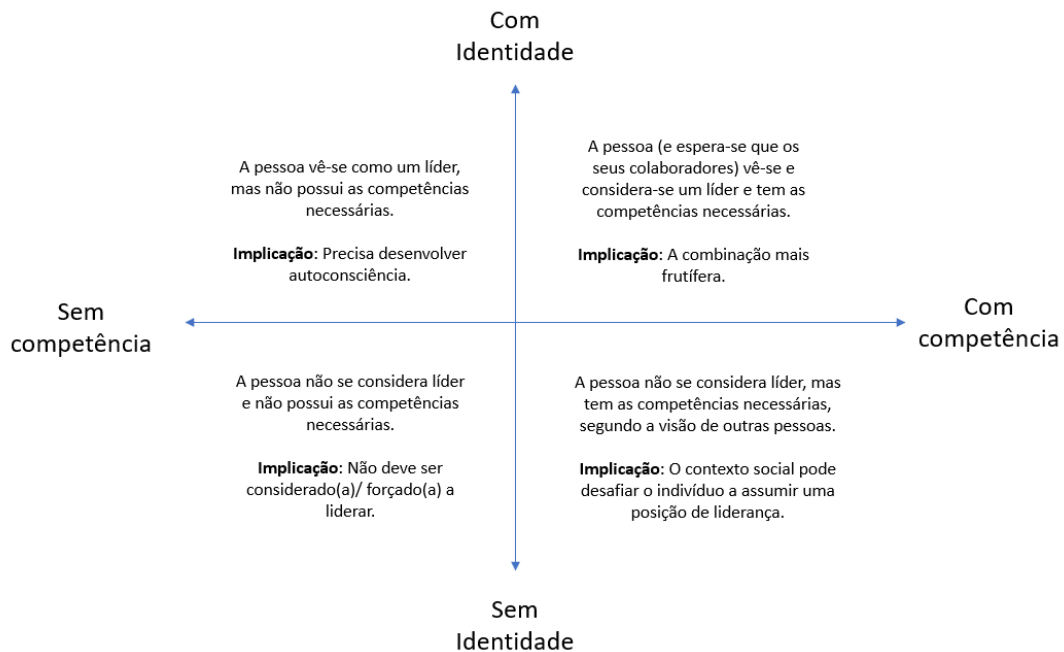
que ocorre, tais como as características do líder, as particularidades dos colaboradores, o ambiente organizacional e, inclusivamente, o setor de atividade (Dubrin, 2014).

Atualmente, o líder é visto como um *coach* (Chiavenato, 2017), pelo que através do estilo de liderança que adota, assume um papel crucial no desempenho organizacional, uma vez que a sua adequação aos objetivos organizacionais, poderá alavancar processos de *engagement*, motivação, satisfação e produtividade individual e grupal (Baumruk, 2006; Abbas, 2017). Um líder deve, deste modo, ser visto como um orientador de talentos, proporcionando apoio, suporte e aconselhamento aos seus colaboradores na gestão das suas tarefas e responsabilidades por forma a atingirem os objetivos organizativos, mas também na gestão das suas carreiras, assumindo aqui um papel de mentoria.

A organização precisa investir na formação de *coaches* se realmente pretende ser inovadora e bem-sucedida. O processo de *coaching* pressupõe uma mudança cultural rumo à descentralização. Isto é, dar aos colaboradores mais responsabilidade pelo seu trabalho, independentemente de terem, ou não, o papel de chefias pelo que também promove a autonomia dentro da organização, rumo à participação e solidariedade entre todos os membros de uma mesma organização. Isso requer um novo posicionamento das organizações, onde se deve apelar à criação de uma cultura de *coaching* centrada no conhecimento corporativo, estimulando a contínua aprendizagem individual e grupal e no próprio desenvolvimento dos colaboradores apelando à partilha e entreajuda. A cultura de *coaching*, tem como objetivo a procura incessante da excelência do capital humano (Chiavenato, 2017).

O papel desempenhado, atualmente, pelos líderes nas organizações é determinante, pois, serve para influenciar e nortear os comportamentos dos colaboradores, e, ainda, reforça a identidade organizacional, que nada mais é do que a posição clara e distintiva que a organização adota para demonstrar o seu propósito. Por isso, é fundamental que as organizações se adaptem às necessidades das suas pessoas, sendo flexíveis, inclusivas e transparentes, e tendo ao seu lado líderes com as competências necessárias para que consigam corresponder às constantes transformações no mundo empresarial (Brandão, 2018).

Figura 2: Liderança emergente do cruzamento entre as competências e a identidade



Fonte: Pina e Cunha *et al.* (2021, p. 19)

Num contexto social dentro de uma organização é tão importante que um líder tenha as competências necessárias para liderar uma equipa, como ser reconhecido como tal perante o grupo de trabalho que lidera. Isto é, os colaboradores têm de reconhecer ao líder a capacidade que este tem de liderança, de motivar e gerar um compromisso entre os membros da equipa, para que estes se sintam mais envolvidos nas suas funções, mas também com a organização. Cabe ao líder, em termos de gestão a responsabilidade de capacitar e impulsionar o crescimento de seus colaboradores (Chiavenato, 2017).

Um líder deve ser atualmente considerado como um elemento primordial numa organização, uma vez que permite a manutenção e o crescimento do negócio da empresa onde se encontra.

Por isso, os diferentes estilos de liderança que um líder adota, afetam não só o *engagement* dos colaboradores, como também a cultura organizacional (Paris *et al.*, 2009). Se esta última for consistente e coerente, e aliada a uma boa liderança, permite aos indivíduos se sentirem psicologicamente em segurança, o que, em última instância, permite criar uma forte lealdade para com a organização. Neste contexto, um líder tem a possibilidade de influenciar direta e positivamente o comportamento organizacional, bem como o clima vivido na organização.

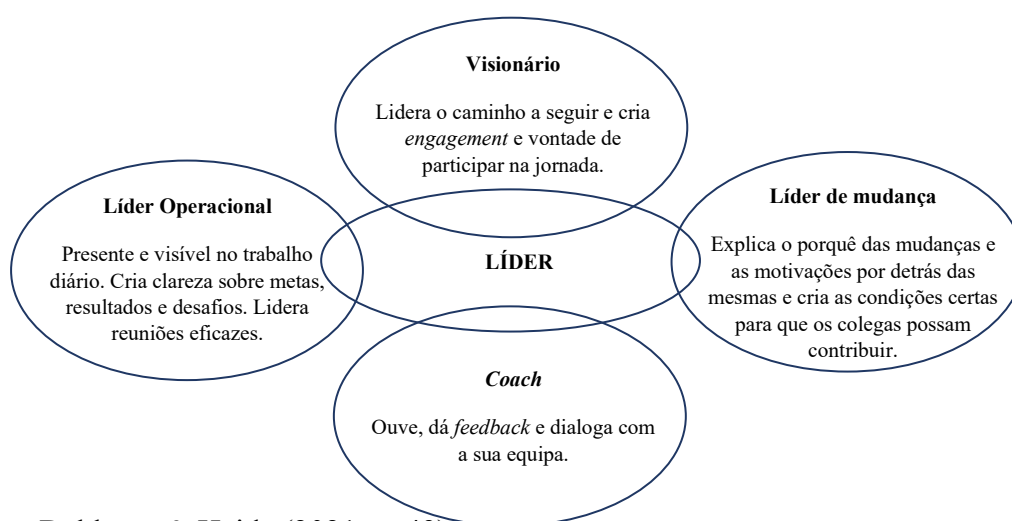
Atualmente, a liderança assenta numa gestão participativa e apoiada por interações sociais, baseada na utilização de ferramentas e técnicas para comunicar, gerir e implementar projetos bem-sucedidos (Wu *et al.*, 2021). O envolvimento dos colaboradores potencia a criação de uma cultura de confiança, de *empowerment* e de responsabilidade, por forma a promover uma cultura focada na qualidade do serviço e decisões rápidas de gestão para reforçar o seu valor perante a sua concorrência.

Líderes inspiradores são essenciais para atrair e reter talentos que agregam valor para as suas organizações. Embora a liderança seja específica do contexto onde a mesma é inserida e de acordo com as contingências existenciais, as organizações que sustentam consistentemente o sucesso por muitos anos ou mesmo décadas geralmente encontram líderes que fomentam uma cultura de inspiração que se perpetua no tempo, utilizando a comunicação como elo entre os objetivos organizacionais e a relação com a sua equipa.

Muitos têm sido os estudos debruçados sobre a eficácia da comunicação entre o líder e a sua equipa, a força da cultura organizacional no seu todo, na obtenção de um maior nível de desempenho por parte da equipa, e nos índices de satisfação com o trabalho no caso de equipas lideradas virtualmente (Bratianu & Bejinaru, 2021; Stratone *et al.*, 2022).

As competências de liderança em contexto das transformações tecnológicas disruptivas, pressupõem sobretudo a capacidade de comunicar eficazmente, como foi o caso da pandemia da COVID-19, através de diferentes canais e plataformas, competências e transmissão de conhecimentos.

Figura 3: A complexa responsabilidade e funções de comunicação do líder



Fonte: Dahlman & Heide (2021, p. 49)

Alguns estudos evidenciam e aconselham a que haja um aumento das reuniões em formato virtual em detrimento das presenciais, para que os colaboradores continuem a sentirem-se parte da organização e que não foram negligenciados pela mesma. Assim, surge um aumento de reuniões informais (Gilson *et al.*, 2021) e *check-ins* regulares, perante regime de teletrabalho seja totalmente ou parcialmente remoto, para garantir a mesma qualidade em termos de comunicação e, para que os líderes consigam de forma contínua estimular a criação e/ou conservação de um vínculo emocional e de confiança perante a iminência de um distanciamento social e os prejuízos que este pode acarretar (Dinh *et al.*, 2021; Kirkman & Stoverink, 2021). Estas reuniões apresentam diferentes propósitos, pois cobrem temas profissionais, numa primeira instância, mas também e de forma orgânica instiga a uma maior partilha de assuntos de foro pessoal, permitindo assim aos líderes conhecerem melhor as suas equipas num ambiente mais descontraído (Dinh *et al.*, 2021; Lechner & Tobias Mortlock, 2021). De acordo com Dinh *et al.* (2021), organizar este tipo de reuniões também ajuda a criar conexões mais genuínas entre membros de uma equipa, possibilitando assim que a estrutura ganhe mais “confiança afetiva” entre todos os elementos. Porém se os colaboradores detetam que o objetivo primordial das reuniões é monitorizar e controlar o trabalho dos colaboradores, ainda que de forma disfarçada de reuniões de cariz informal, pode levar a uma quebra do contrato e segurança psicológicos desenvolvido com a chefia e com a organização, o que prejudica a autonomia do colaborador e também deteriora a confiança previamente criada (Gálvez *et al.*, 2011).

Num entorno cada vez mais digital, necessitamos de ter colaboradores com uma melhor preparação para a realização de funções neste tipo de ambiente remoto, fazendo utilização das plataformas e ferramentas digitais. Mas também, necessitamos de ter líderes com uma maior capacidade de cuidar, apoiar e acompanhar as suas equipas, assim como de estimular a criatividade e a autonomia das suas pessoas, pois o principal objetivo da gestão de talentos é manter uma *pool* de talento com capacidade de dar resposta aos desafios emergentes e com elevados níveis de *engagement* (Schaufeli, 2015; Wang *et al.*, 2005).

É importante que os líderes mudem de facto a forma como gerem as suas equipas e que possam reunir esforços por forma a criarem uma melhor adaptação do teletrabalho, mediante uma análise mais introspetiva e adaptada a uma visão individualista, baseada em cada elemento da equipa para tornar as práticas de trabalho remoto mais inclusivo.

Pois, são vistos como catalisadores de retenção de talento interno, uma vez que através do estilo de liderança que adotam desempenham um papel crucial na obtenção de maiores níveis de *engagement*, motivação e de satisfação junto das suas equipas, e, por conseguinte, maiores índices de produtividade e desempenho organizacional (Wang *et al.*, 2005).

Em suma, as organizações precisam, atualmente, de líderes com competências e características específicas, para que possam mobilizar os seus colaboradores em prol dos objetivos estratégicos de cada organização (Rengel & Ensslin, 2020). Tendo presente, que uma liderança comunicativa e inclusiva, serve de veículo a um melhor desempenho a nível individual, grupal e organizacional, acaba assim por ser promotora de maiores níveis de confiança organizacional (Colquitt *et al.*, 2012; Van den Bos, 2001).

1.3. Identidade, cultura, imagem e reputação organizacional

Devido ao contínuo interesse e estudo sobre conceitos do foro organizacional tem vindo a crescer a necessidade de escrutinar termos, por vezes, intangíveis, mas fundamentais para um bom desempenho organizacional, como é o caso da identidade, da cultura, da imagem e da reputação organizacional.

Antes mesmo de se escrutinar o conceito de identidade organizacional é basilar existir uma compreensão clara sobre as dimensões que constituem o suporte elementar à criação da identidade de qualquer organização: a missão, a visão e os valores.

A missão de uma organização é entendida como a sua razão de ser. Portanto, reflete a razão da sua existência, e por isso deve ser sucinta e clara, transmitindo os objetivos e propósitos da organização, e deve consistir numa declaração escrita, ou seja, deve ser uma declaração formalmente expressa, que serve de guia de orientação aos colaboradores. Em síntese, a missão traduz-se na forma de atuação da organização (Teixeira, 2022), e é a materialização do conceito do negócio subjacente à atividade da empresa.

E, se por um lado, a missão traduz-se no ponto de partida, a visão, por sua vez, reflete qual o objetivo que a organização quer atingir no futuro, mais precisamente, onde esta pretende chegar e o que pretende alcançar. A visão, serve igualmente o intuito de inspirar, sendo considerada uma das principais impulsionadoras em várias dimensões organizativas, uma vez que norteia as ações necessárias para o atingimento dos

objetivos específicos de cada organização. Servindo, portanto, o propósito de motivar os colaboradores para o cumprimento dos objetivos e metas da organização, e que sabendo qual o papel que desempenham nesta visão, irão alinhar-se com os valores da organização, presentes nos mais diversos cenários organizativos, e conectados com a cultura organizacional, que é conhecida, vivida e constantemente lembrada através dos seus colaboradores (Miloch *et al.*, 2020; Sambado & Maia de Loureiro, 2018).

Por fim, os valores organizacionais constituem os princípios básicos que norteiam os comportamentos dos colaboradores do ponto de vista das suas ações, com o objetivo de corresponderem às necessidades organizacionais. Traduzem-se na “cola” que molda o comportamento das pessoas em prol do atingimento das metas definidas (Popa *et al.*, 2023; Sambado & Maia de Loureiro, 2018).

Tanto a missão como a visão das organizações devem estar assentes nos seus valores. Valores estes que são definidos internamente, não só para auxiliar e suportar a definição de uma missão e visão, mas servindo também como ferramenta motivacional para os colaboradores, uma vez que estão conectados com o ADN da própria organização.

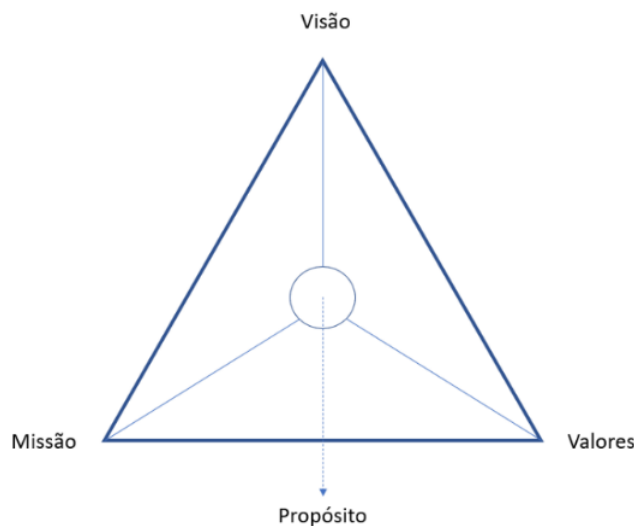
Não se pode citar o conceito de identidade organizacional, sem se mencionar o propósito organizacional. O propósito assenta na forma que as empresas encontram para comunicar as suas intenções, constituindo a sua essência e o seu ADN, ou seja, o propósito norteia a razão por forma a dar contexto à sua existência. As empresas para serem bem-sucedidas a longo prazo devem ter uma missão forte, onde o propósito serve, entre outras coisas, para tornar a marca única e diferenciadora (Rey *et al.*, 2019; Sambado & Maia de Loureiro, 2018), dando-lhe o sentido de individualidade, característico da identidade. O propósito, pode ser definido sinteticamente como a razão da existência de uma organização, ou seja, é a demonstração, através de um impacto positivo, que a organização pretende deixar ao mundo.

Uma organização que tenha definido, de forma clara, o seu propósito consegue ter uma visão mais detalhada e holística sobre a sua forma de atuar e sobre o que esta necessita para atingir os seus objetivos, de acordo com a estratégia planeada (Kopaneva, 2019).

Como refletido na seguinte figura 4, a relação criada entre os valores de uma organização, a sua missão e a sua visão criam e dão sentido ao propósito organizacional. Por um lado, esta relação suporta o bom funcionamento da organização, e por outro, prepara melhor a empresa para futuros desafios internos e externos que possam vir a

surgir, criando uma maior capacidade de adaptação a uma sociedade cada vez mais volátil e em mudança.

Figura 4: Vetores para a criação do propósito organizacional



Fonte: Sambado & Maia de Loureiro (2018, p. 62)

O conhecimento prévio das dimensões que constituem o conceito de identidade organizacional, torna mais fácil a compreensão sobre esta noção, e que se pode definir como sendo a razão pela qual a organização existe e opera, compreendendo, portanto, numa autorrepresentação que as organizações desenvolvem sobre si mesmas (Padamo *et al.*, 2015). E que possui por base três alicerces: i) a imagem que os indivíduos detêm da organização; ii) os traços que distinguem a organização das demais; e iii) a linha de desenvolvimento organizacional. Portanto, quanto maior o valor que a identidade tem, mais duradouras serão as relações com a organização (Ruão, 2005). É através da identidade organizacional que se torna possível revelar e transmitir a estratégia e filosofia da organização.

As organizações perduráveis são coesas e dotadas de um forte senso de identidade, qualquer que seja o seu grau de diversificação e tipo de negócio, pois os seus colaboradores sentem que todos são parte de uma só entidade. Essa sensação, por parte dos colaboradores, de fazer parte de uma comunidade e de serem capazes de se identificarem com a missão, com a visão e com os valores é que permite uma forte vinculação dos colaboradores com a organização, o que é essencial para a sua sobrevivência numa sociedade cada vez mais pautada pelas mudanças constantes.

A necessidade inerente às organizações de se posicionarem de forma estratégica numa sociedade cada vez mais competitiva elevou o foco e a atenção dada à identidade organizacional. Isto é, a necessidade sentida pelas organizações de cada vez mais personificarem as suas organizações (Argenti, 2008), dando um sentido de individualidade e singularidade à própria empresa. O objetivo primordial da identidade organizacional para uma empresa é o de conseguir transmitir, de forma clara e efetiva, os seus valores, a sua missão e a sua personalidade aos *stakeholders* internos e externos. Pois, a missão e a visão servem de base ao desenho estratégico de qualquer organização, porém a capacidade de uma empresa personificar a sua missão é o fator que a difere das demais, criando assim a sua identidade organizacional (Bankins & Waterhouse, 2019; Hatch & Schultz, 2002).

Esta personificação em termos organizacionais materializa-se através de ações concretas no seio organizacional, como dando primazia a promoções internas, onde os colaboradores percebem que existem oportunidades de crescimento e desenvolvimento, gerando assim uma dinâmica clara que visa a motivação dos colaboradores (Chiavenato, 2017), pois são as pessoas que transformam a visão e estratégia, traduzindo-se em ações específicas que conduzem a resultados expressivos.

Sucintamente, a identidade organizacional pode ser encarada através do modo como as organizações se caracterizam e se expressam de forma contínua e coletiva (Bankins & Waterhouse, 2019), representando “um processo de socialização levado a cabo pela instituição ou empresa, e resulta de uma agregação das experiências e expectativas de uma grande quantidade de pessoas” (Padamo *et al.*, 2015, p. 95), materializando-se por via dos comportamentos dos seus colaboradores, perante um processo de identificação social.

Albert & Whetten (1985) foram pioneiros na definição do conceito de identificação organizacional, pese embora, só a partir dos anos noventa do século XX, as organizações ganharam um maior interesse pelo conceito, pois perceberam que através deste instrumento poderiam potenciar, de forma mais aprofundada, a imagem dos seus valores e crenças. Mas também, sobre as linhas estratégicas a adotar, ou seja, o propósito da organização, tendo como objetivo orientar as pessoas para que todos caminhem numa mesma direção.

Tendo as pessoas como o centro de qualquer tema do foro organizacional, torna-se crucial perceber de que forma é que o comportamento individual impacta na

organização e na sua gestão, pois os colaboradores são o elemento-chave em qualquer organização, e, por isso, devem ser e estar envolvidos no processo de definição da missão e do propósito organizacional porque são parte fulcral no sucesso de qualquer organização. Mas, para isso é crucial a existência de uma visão clara por parte da organização, pois ajuda a que os colaboradores possam nitidamente compreender os objetivos organizacionais (Kopaneva, 2019).

Sendo a identidade organizacional, um processo de socialização que se manifesta por intermédio dos comportamentos dos colaboradores, é refletida diariamente através da cultura da organização, pois resulta da dinâmica de aculturação organizacional, e, tal como uma pessoa tem personalidade, uma dada organização tem cultura. Pode afirmar-se que a cultura organizacional é demonstrada, em grande parte, através dos comportamentos e atitudes que os colaboradores adotam no seio organizacional, pois os seus comportamentos, dão uma visão de coerência global dentro da organização, na medida em que assumem o padrão de pressupostos básicos que rege a mesma (Pereira, 2004).

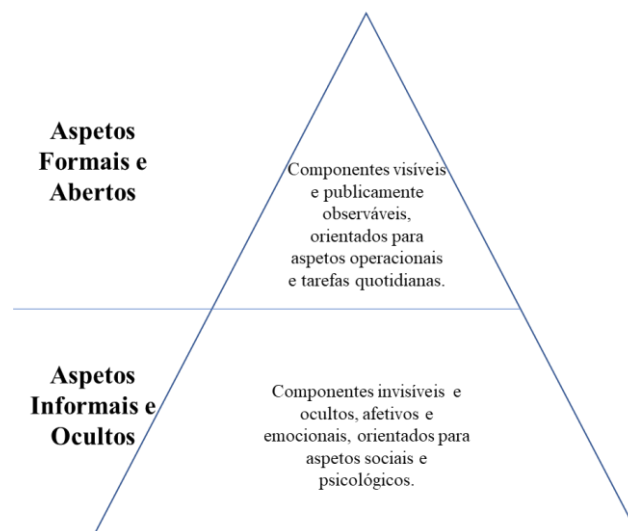
O conceito de cultura organizacional remete-nos para a década de setenta do século XX, onde a sua conceção conceptual começou a ser estudada e desenvolvida, no entanto apenas na década seguinte deu-se o seu desenvolvimento e, desde então, tem vindo a ocupar um lugar de destaque nos estudos organizacionais (Chiavenato, 2017). Na origem do seu interesse está a importância dos fatores culturais nas práticas de gestão e a convicção de que a cultura organizacional constitui um fator diferenciador entre as organizações bem-sucedidas e as restantes.

A cultura denomina-se pela partilha de um conjunto de valores e padrões que são do conhecimento comum de um determinado grupo de pessoas (Lemos, 2023; Teixeira, 2022), e que se exprimem através de rituais, mitos, lendas e ações (Teixeira, 2022).

Para Cerdeira (2010, p. 126), a cultura organizacional é definida como "uma estrutura partilhada de referências sobre comportamentos, atitudes e valores. Referências essas que reportam geralmente a juízos produzidos sobre experiências coletivamente vividas". Mais precisamente, a cultura é a perceção comum e partilhada pelos colaboradores (através dos comportamentos que adotam) de determinada organização. Podemos, desta forma, considerar que a comunicação e compreensão mútua são competências basilares que suportam uma cultura organizacional coesa (Brandão, 2018). Por outras palavras, a cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que orientam o

comportamento dos colaboradores da organização diariamente, por forma a atingirem os objetivos organizacionais, assentando em pressupostos intangíveis. Mas que, no entanto, são geradores internos de um sentimento comum a todos e que torna a organização única, traduzindo-se em rituais que são o que torna a organização tão própria e singular (Chiavenato, 2014). Alargando a definição deste conceito, podemos afirmar que a cultura organizacional desempenha um papel crítico na forma como as organizações se adaptam aos contextos externos, respondem às mudanças, procuram novas oportunidades, bem como se identificam e relacionam com os seus principais *stakeholders* (Golden & Shriner, 2019), com o objetivo principal que a organização consiga atingir o seu propósito e missão.

Figura 5: *Iceberg* da cultura organizacional



Fonte: Chiavenato (2014, p. 366)

A cultura acontece, diariamente, numa organização sem que os colaboradores pensem na mesma. No entanto, algumas decisões são tomadas pelos líderes, e em alguns casos pelos colaboradores, de forma consciente, pois sabem que as mesmas poderão ter um impacto significativo na cultura organizacional, nomeadamente quando tomam a decisão de optarem por um regime totalmente presencial, híbrido ou inteiramente remoto. E embora haja autores que façam referência a uma sensação de isolamento em relação à cultura organizacional aquando da utilização da modalidade de teletrabalho (Baruch, 2001), a escolha deste regime é algo pensado, e constitui uma componente visível e observável da organização e como a mesma se posiciona em relação a esta temática. É um facto que a vivência da cultura organizacional torna-se mais desafiante

perante este distanciamento social, nomeadamente no que concerne à transmissão das crenças, valores e percepções, inerentes à cultura de cada organização. No entanto, para ultrapassar uma potencial barreira existente entre a cultura organizacional e a introdução de práticas de teletrabalho, no futuro, as organizações poderão ter de repensar e estabelecer novas e adequadas normas culturais que possam ser ajustadas a esta nova realidade social (Lott & Abendroth, 2020; Williams *et al.*, 2013).

Por outro lado, existe um conjunto de outras variáveis que se prendem essencialmente com aspetos sociais e psicológicos e, por isso, não são visíveis, ou facilmente detetáveis, mas através da experiência e do processo de assimilação e de socialização que se constrói são incorporados na cultura organizacional, uma vez que a aprendizagem é um elemento crucial para a construção social inerente a este conceito. Pois, é desta forma que as organizações interiorizam e apreendem o significado e os aspetos culturais mais profundos (Brandão, 2018; Padamo *et al.*, 2015).

O conceito de cultura organizacional é considerado como um dos principais fatores que contribui para o aumento do sentimento de pertença, de identificação, de envolvimento e de satisfação dos colaboradores. Neste sentido, ao a compreenderem e a interiorizarem como sua, irão atingir maiores níveis de *engagement* e compromisso com a organização (Aryani & Widodo, 2020; Sanaria & Singh, 2019), e, por conseguinte, adotarão uma atitude e um comportamento mais positivo no dia-a-dia com os seus colegas, com o seu líder e, portanto, de forma holística, perante a organização.

Assim, pode se constatar que a criação de uma cultura organizacional pode fazer a diferença, ao se criar uma identificação por parte dos colaboradores para com a organização (Hofstede, 1998; Santana & Brandão, 2018). Logo, pode afirmar-se que a cultura organizacional é a força dentro de uma organização, uma vez que é constituída por um conjunto de crenças partilhadas que orientam a observação, pensamento e ação dos seus membros (Schein, 1996), influenciando o desempenho individual, a lealdade, a satisfação no trabalho e a produtividade da organização (Gibson *et al.*, 2012), potenciando atitudes e sentimentos de pertença dos colaboradores à organização (Brandão, 2018).

Embora a pandemia da COVID-19 tenha mudado, radicalmente, a forma como os colaboradores vivenciam a cultura corporativa, o trabalho em regime híbrido veio promover um equilíbrio entre o futuro do trabalho e a forma como os colaboradores experienciam e partilham a cultura organizacional, que é o resultado do conjunto das

percepções de todos. A modalidade híbrida continua a forçar a criação de interações pessoais intencionais e a colaboração entre colaboradores, dando sentido à cultura organizacional, e, quiçá, interações mais profundas (Silva & Coelho, 2023).

A cultura organizacional, apresenta-se, deste modo, como um importante pilar à satisfação no trabalho, pois é um impulsionador de maiores níveis de *engagement* e serve de catalisador a uma comunicação e interação social mais forte e coesa (Isık *et al.*, 2021). Através da comunicação, a organização deve ser capaz de comunicar a sua cultura organizacional, mais precisamente, os seus valores, a sua missão e a sua visão, para que os colaboradores se possam sentir verdadeiramente integrados e comprometidos com a organização, uma vez que a cultura é elaborada, pensada e recriada dentro dos parâmetros da comunicação pelos membros que constituem a empresa (Santana & Brandão, 2018).

A cultura organizacional, neste contexto, é um elemento determinante nas ações e no sucesso organizacional, em consequência da sua implicação na satisfação e na motivação dos colaboradores, e impactando no compromisso e no desempenho destes, e que está intimamente correlacionado com a identificação dos colaboradores à organização, traduzindo-se na sua vontade intrínseca de permanecerem na organização, desenvolverem relações duradouras e uma ligação emocional à empresa.

Quando uma empresa consegue almejar uma identidade distintiva no sentido de se diferenciar das demais, e apresenta uma cultura coesa e sólida, reconhecida pelos seus colaboradores, consegue construir uma imagem francamente positiva e também ela, singular, sendo capaz de atrair reconhecimentos, apoio e lealdade dos seus colaboradores e restantes *stakeholders* (Padamo *et al.*, 2015).

Já quanto à imagem é, assim, a organização vista pelos olhos do seu público, seja ele interno ou externo, e pode ter diferentes imagens dependendo do público que a está a examinar. Isto é, baseia-se em percepções de acordo com as mensagens passadas pela organização. E, por isso, pode definir-se, como a imagem de uma organização sendo o reflexo da identidade organizacional, concretamente através da identidade visual (Argenti, 2014).

Os colaboradores desempenham um papel preponderante na criação e manutenção da imagem corporativa junto das restantes partes interessadas circundantes à organização, por isso a cultura organizacional é uma dimensão tão importante e, serve como elemento agregador destes conceitos pois fomenta a criação e a construção de algo de

dentro para fora de cada empresa. Devido a estas inter-relações entre conceitos, a comunicação interna atua como veículo à criação e promoção de uma imagem positiva da organização junto dos seus colaboradores, fazendo recurso à utilização de iniciativas dinâmicas que sustentam, por exemplo, o lançamento de campanhas internas de dinamização, produção e disseminação de informações *corporate*, criação de acontecimentos, entre outras ações, por forma a criarem medidas de promoção de uma imagem positiva, incrementar o clima organizacional, e cultivar a cultura da organização (Duterte, 2002).

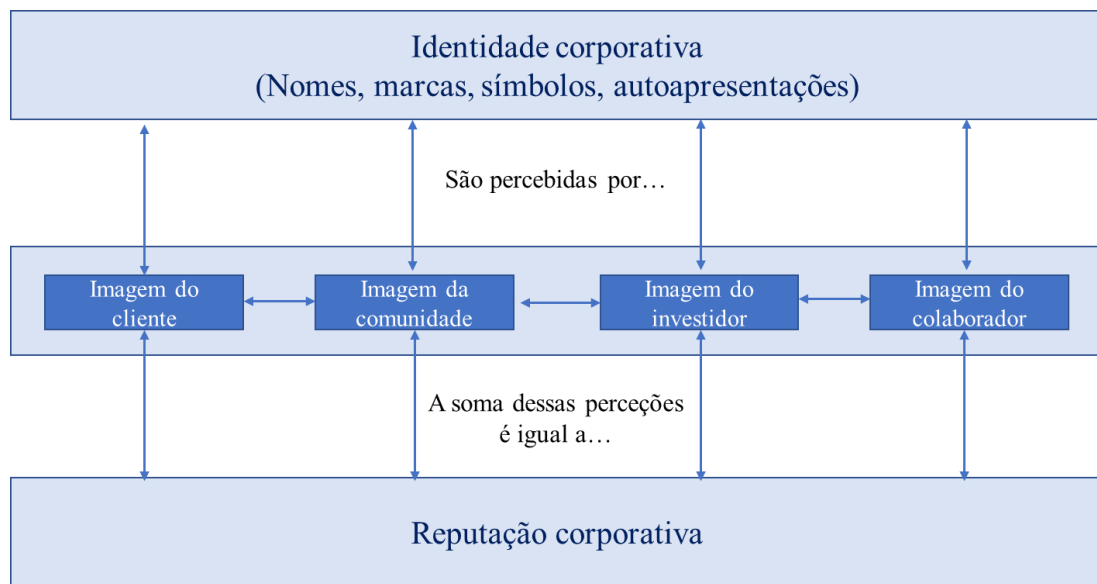
A construção de uma imagem positiva ajuda, igualmente, a organização a atrair futuros colaboradores altamente qualificados e requisitados no mercado, tornando-se assim, uma vantagem competitiva a criação de uma imagem organizacional sólida (Lerbing, 2019).

Alessandri (2001) refere que impressões repetidas de uma imagem organizacional podem formar uma reputação da organização ao longo do tempo. Por exemplo, se os consumidores tiverem uma imagem positiva de uma empresa, isso afetará positivamente os seus sentimentos e avaliações da empresa e a reputação da empresa melhorará (Walsh *et al.*, 2009).

Por conseguinte, a reputação manifesta-se através da soma das diferentes visões que existem sobre a organização, isto é, a forma como os diferentes *stakeholders* analisam a empresa e qual a opinião que retêm dela.

A criação de uma reputação forte e coesa é então conseguida quando existe um alinhamento entre a identidade e a imagem da organização, como esquematizado na seguinte figura 6, e faz com que as empresas consigam enfrentar de forma mais facilitada eventuais crises, sejam estas financeiras, políticas ou mesmo, como vivenciamos recentemente, aquando da pandemia da COVID-19, de saúde pública.

Figura 6: A construção da reputação



Fonte: Argenti (2014, p. 88)

Sabe-se que um ambiente altamente volátil, em constante mudança e cada vez mais globalizado também cria uma pressão acrescida e uma maior dificuldade na gestão da reputação corporativa. Pois, a proliferação dos *media* e das informações pode trazer impactos e implicações de ordem devastadora à reputação de uma organização, e, por isso, as empresas são forçadas a criarem um alinhamento interno e a darem respostas muito mais rápidas a qualquer notícia ou situação que se passe em torno da sua organização para que não haja um impacto na confiança pública ou esta não saia abalada.

A reputação serve, deste modo, como uma medida geral de posicionamento da organização na mente do público em geral. Embora represente um ativo intangível, surge através das interações positivas passadas da organização com os seus *stakeholders* (Argenti & Druckenmiller, 2004; Fombrun, 2001). Com a evolução das sociedades, a reputação corporativa tornou-se imprescindível para qualquer organização que deseja ser lucrativa, competitiva e sustentável, e torna-se evidente na forma como as organizações estão a investir, como parte dos esforços para aumentar sua reputação. Assim, a mesma apresenta-se como um recurso estratégico, nomeadamente: na credibilidade, na segurança e no apoio entre os diferentes *stakeholders* internos e externos (Araci & Emine, 2015; Feldman *et al.*, 2014; Melewar, 2003), aumentando a confiança na qualidade, valor e diferenciação do produto e/ou serviço, no *engagement*

dos colaboradores, nas relações com todas as partes interessadas e em atividades estratégicas de comunicação corporativa (Ajayi *et al.*, 2022).

O aumento da concorrência no ambiente de negócios atual tornou imperativo a identificação dos impulsionadores da sustentabilidade como vantagem competitiva. Esses estimuladores não estão limitados a ativos tangíveis, aliás, cada vez mais são tanto no meio acadêmico como empresarial, minuciosamente estudados conceitos intangíveis, que são tão importantes para o bom desempenho organizacional, nas mais variadas dimensões organizativas, como é o caso da identidade, da cultura, da imagem e da reputação (Ajayi *et al.*, 2022). Nomeadamente, com um impacto gigante na satisfação, na motivação e no *engagement* dos colaboradores, que sendo o ativo mais importante de qualquer organização poderão conduzir esta ao seu sucesso vindouro, atuando como um catalisador das experiências vividas junto dos seus colegas, tornando-a singular na sua identidade e fomentando a cultura da empresa. Mas também, contribuindo para a imagem que todos têm sobre a organização, que por sua vez constrói de forma contínua e duradoura a reputação da organização (Ajayi *et al.*, 2022; Argenti, 2014).

1.4. Satisfação, motivação e *engagement* dos colaboradores

A satisfação no trabalho destaca-se como uma das áreas mais estudadas e utilizadas no seio organizacional (Luthans, 2011; Thornton *et al.*, 2019), tornando-se um conceito multifacetado, pois assume um papel de extrema importância para as organizações, devido à sua influência nas mais diversas dimensões organizativas, tais como: produtividade, retenção e desempenho organizacional (Dubrin, 2014; Kreiner *et al.*, 2015; Luthans, 2011).

Desta forma, a satisfação no trabalho advém de uma atitude generalizada sobre o trabalho ou de forma mais concreta, através das diversas características que o compõem, nomeadamente das tarefas, dos colegas, da remuneração, dos líderes e das oportunidades de promoção de carreira (Gibson *et al.*, 2012; Luthans, 2011).

Portanto, pode afirmar-se que a satisfação no trabalho resulta da perceção que cada colaborador faz sobre a concretização, ou não, dos valores mais basilares de cada pessoa (Wagner III & Hollenbeck, 2010).

Neste sentido, a comunicação organizacional adota uma relevância extrema no seio organizacional e na influência perante a satisfação dos colaboradores, pois, sendo considerada como um dos pilares estratégicos de qualquer organização, um dos seus objetivos é promover coerência e sinergias entre a visão e a missão, contribuindo para o desenvolvimento da identidade organizacional. Tem assim como meta o cumprimento dos resultados da organização em termos gerais e, claro, a satisfação relativamente às expectativas e necessidades dos colaboradores, por forma a que estes se sintam mais satisfeitos e, consequentemente mais motivados a alcançar os seus objetivos (Carvalho Ferreira & Neves, 2011; Gibson *et al.*, 2012).

Existe ainda uma outra dimensão que se encontra intimamente conectada à satisfação no trabalho, que é a cultura organizacional, pois sendo uma dimensão que positivamente contribui para o aumento do sentimento de pertença, de identificação, de envolvimento e de satisfação dos colaboradores. Mais precisamente, ao compreenderem a cultura e a sentirem como sua, na medida em que fazem parte da sua recriação diária, sentem-se naturalmente mais comprometidos com a organização, elevando os seus níveis de *engagement* para com a empresa (Aryani & Widodo, 2020), desta forma, os próprios colaboradores vão adotar uma atitude e comportamento mais positivo no seu dia-a-dia.

Derivado do crescente interesse que estas temáticas têm não apenas para o seio académico, mas também para o campo empresarial, estes estudos servem de auxílio e suporte à tomada de decisão por parte dos líderes, e também de guia em termos de ações e iniciativas a ter em conta para colocar em prática. Neste contexto, um estudo realizado em 2014 sobre a satisfação no trabalho, reforçou que a cultura organizacional e os estilos de liderança são antecedentes significativos da satisfação no trabalho e do *engagement* com o trabalho (Belias & Koustelios, 2014). Mais recentemente, um outro estudo realizado por Swisher (2019), demonstrou que não existe uma relação significativa entre a extensão do teletrabalho e a satisfação no trabalho.

É um facto, que o trabalho remoto tem criado desafios e alguns constrangimentos ao normal funcionamento de uma organização. Não apenas à forma como se realiza o trabalho em termos operativos, mas também ao nível das relações entre equipas e seus líderes, o que afeta o sentimento de pertença por parte dos colaboradores às organizações, pois afasta parcial ou integralmente os colaboradores dos seus locais de trabalho. Esta realidade traduz-se numa necessidade de adaptação dos colaboradores para conseguirem, por seu lado, gerir da melhor forma possível o equilíbrio entre a sua

vida profissional e pessoal, mas também por parte das organizações em criarem estratégias e soluções para que os colaboradores se continuem a sentir parte integrante da organização, alinhados com a estratégia da mesma. Além disso, o teletrabalho pode constituir uma estratégia empresarial, traduzindo-se numa vantagem competitiva, pois pode contribuir para a melhoria da eficiência e motivação dos colaboradores (Aquiñe Niño de Guzmán, 2018), o que, em último caso, se poderá traduzir em maiores índices de *engagement* organizativo.

Na ótica do colaborador, a satisfação no trabalho resulta da percepção que cada colaborador atribui ao grau de realização e expectativas profissionais, isto é, representa a sensação que cada pessoa tem sobre de que forma o trabalho concretiza ou permite concretizar os seus valores mais basilares (Wagner III & Hollenbeck, 2010). Deste modo, implica um juízo sobre o modo como os colaboradores avaliam o ambiente de trabalho que a organização lhes proporciona (Camara *et al.*, 2007), e que podem ser influenciados tanto por fatores internos como externos. No entanto, também as organizações são influenciadas pela forma como as pessoas pensam, sentem e agem, criando uma simbiose entre esta relação.

Na revisão literária encontramos diversas teorias que sustentam o conceito de satisfação no trabalho, entre elas: a teoria dos fatores higiénicos e motivacionais; o modelo das características da função; a teoria da adaptação ao trabalho; a teoria da discrepância; o modelo da satisfação de facetas; a teoria do grupo de referência social; teoria do processamento social da informação; a teoria dos eventos situacionais; e o modelo dinâmico da satisfação no trabalho (Carvalho Ferreira & Neves, 2011).

Perante as mais variadas teorias existentes, podemos sintetizar a conceção de satisfação no trabalho como o resultado da avaliação que cada um (colaborador) faz sobre o grau de realização e expectativas profissionais, na medida em que é sentida quando um indivíduo se identifica com os propósitos da organização, isto é, com a sua visão, missão e valores.

Sendo a satisfação no trabalho uma dimensão de extrema importância para as organizações é importante relacioná-la com outras dimensões que estão intimamente relacionadas com este conceito, como é o caso da motivação.

A motivação é um processo de esforço individual que serve de guia ao alcance de determinado objetivo organizacional, dependendo de três componentes quanto aos graus de intensidade (esforço), direção (objetivo) e persistência (necessidade). Assim, se uma

organização pretende ser geradora de motivação, deve primeiramente diagnosticar o nível em que cada colaborador se encontra, uma vez que resulta de um processo individual, para, de seguida, concentrar os seus esforços em satisfazer esse nível e os seguintes, conforme a sua evolução (Robbins & Judge, 2018).

Certo é que os colaboradores que se sentem envolvidos e motivados fortalecem o seu vínculo emocional e elo de compromisso com a organização, com ganhos visíveis na sua própria satisfação e, também, no relacionamento posterior com os clientes. Este vínculo é promovido muito através da comunicação interna, que embora constitua uma dimensão complexa e multidisciplinar (Pereira, 2005), serve o propósito estratégico de melhorar a gestão das organizações contemporâneas, pois a sua integração numa abordagem de *marketing* interno ajuda a melhorar a satisfação e *engagement* dos colaboradores, o que se traduz em colaboradores mais motivados, e logo, mais comprometidos com a empresa. A comunicação interna ajuda a promover a participação e o envolvimento de todos os colaboradores nos diversos processos e procedimentos internos. Em qualquer empresa, a comunicação interna contribui fortemente para a construção e manutenção do espírito de grupo (Sanchis & Bonavía 2017), fator crucial para o aumento do *engagement* interno.

Em suma, uma comunicação bidirecional aberta, clara e transparente entre a liderança e os colaboradores ajuda a contribuir para a confiança, a motivação, o *engagement* e a satisfação dos colaboradores perante o seu local de trabalho (Men, 2014).

Existem várias teorias, que ao longos dos anos têm vindo a suportar e a desenvolver o estudo sobre o conceito de motivação, no entanto a mais conhecida, é a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow (1943), que define que cada categoria só pode ser satisfeita caso as anteriores também o estejam. Assim, cabe às organizações perceber em que patamar os seus colaboradores se encontram para que possam ajudá-los a satisfazer essas necessidades (Bilhim, 2013).

Figura 7: Pirâmide da Hierarquia das Necessidades



Fonte: Adaptado de Maslow (1943, p. 394–396)

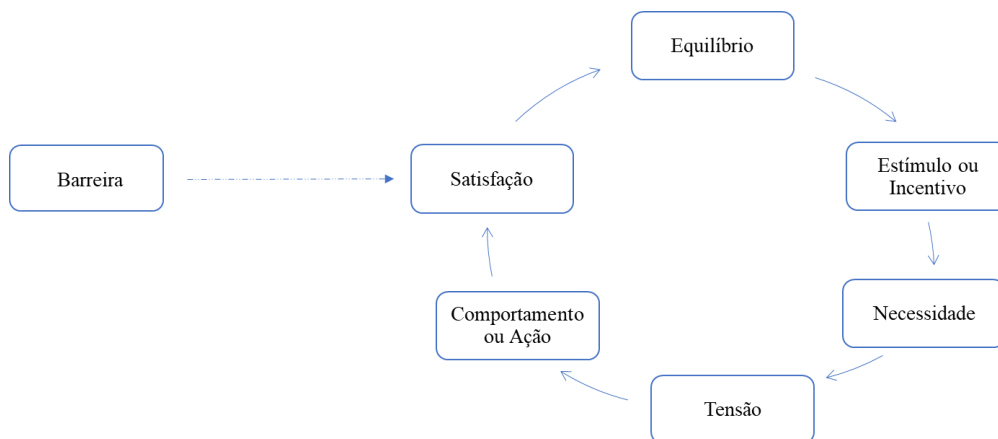
Com base na Hierarquia das Necessidades de Maslow, Herzberg *et al.* (1959), desenvolveram a Teoria dos Dois Fatores que, divide as características do trabalho em dois grupos constituídos por fatores, que são: os fatores motivacionais e os fatores higiênicos.

- Fatores motivacionais (ou internos) - Estes fatores são considerados internos porque resultam de motivações internas dos colaboradores, como as conquistas, o reconhecimento, a responsabilidade e as oportunidades de evolução de carreira;
- Fatores de higiene (ou externos) - Não trazem um grande nível de motivação, mas sem eles, existe desmotivação, como o exemplo do *status*, a estabilidade e as condições do local de trabalho.

No fundo a combinação entre a Teoria da Hierarquia das Necessidades e a Teoria dos Dois Fatores demonstra que existe um ciclo motivacional inerente ao colaborador, e que para que o mesmo funcione em perfeitas condições não podem existir barreiras que possam comprometer a satisfação dos colaboradores, criando um desequilíbrio nesse ciclo o que pode ser promotor de desmotivação. E, com isso, levar a que a empresa não consiga reter o seu talento e logo, não atingir os resultados organizativos a que se

propôs, tal como se demonstra na seguinte figura 8, pois a motivação surge como uma das dimensões com maior correlação positiva com a satisfação no trabalho.

Figura 8: Ciclo motivacional dos colaboradores



Fonte: Chiavenato (2014, p. 123-124)

A motivação é um contínuo processo de satisfação de necessidades individuais dos colaboradores, uma vez que este é um processo psicológico amplo onde confluem elementos internos da pessoa - características de personalidade, necessidades, motivos, interesses, razões pessoais ou expectativas, nomeadamente através dos valores organizacionais que servem como ferramenta para motivar os colaboradores, uma vez que estão enraizados nas crenças dos colaboradores e fazem a ponte com o ADN da própria organização - e elementos externos que deriva da influência do ambiente que a rodeia (Chiavenato, 2017).

Assim como a motivação, também o *engagement* constitui uma dimensão associada à satisfação dos colaboradores. Isto é, quando mais elevado é o nível de satisfação no trabalho, por parte do colaborador, mais motivado e *engaged* o colaborador estará com a organização, traduzindo-se num sentimento de pertença e de maior vínculo com a organização.

No entanto, o conceito de motivação distingue-se daquilo que é o *engagement*, na medida em que a motivação não se traduz num elo intrínseco, duradouro e com uma forte vertente de compromisso e lealdade que não é facilmente alterável, enquanto o *engagement*, representa-se mediante esta prévia caracterização. A maior diferença entre ambos os conceitos, relaciona-se essencialmente com o grau de compromisso que o colaborador desenvolve para com a organização e a dificuldade em quebrar essa

ligação. Ou seja, os colaboradores que têm um baixo nível de *engagement* podem estar motivados apenas sob condições favoráveis que resultarão em recompensas pessoais e muitas vezes momentâneas, como por exemplo questões de cariz remuneratório (Marciano, 2010). Portanto, quando as pessoas estão *engaged* estão comprometidas com o propósito da organização.

Como supracitado, também o conceito de *engagement* tem sido vastamente estudado e visto pelas organizações como um fator crítico para o sucesso do negócio (Albrecht *et al.*, 2015; Bakker & Demerouti, 2017; Christian *et al.*, 2011; Harter *et al.*, 2002; Macey & Schneider, 2008; Mone & London, 2010), muito estimulado pela sua clara conexão com os resultados positivos que traz tanto na vertente dos colaboradores como do negócio. Como qualquer conceito amplamente estudado, este representa um construto evolutivo ao longo dos anos, uma vez que inicialmente foi conceptualizado de forma unidimensional e só a partir dos anos noventa do século XX foi considerado um constructo multidimensional.

Kahn (1990) desenvolveu o conceito de *engagement*, definindo-o como uma expressão física, cognitiva e emocional num ambiente de trabalho. Passados dois anos, o mesmo autor desenvolve o conceito para uma “presença psicológica”, um sentimento de abertura, conexão e completude dentro do trabalho. Embora este conceito nos remeta para os anos noventa do século XX, serve de base a todos os estudos atuais, representando a essência do conceito de *engagement*, e que se traduz como a identidade de um colaborador através dos seus comportamentos no local de trabalho e que incentivam o compromisso daquele colaborador perante a sua entidade patronal. Nos anos subsequentes, têm existido outros autores que têm desenvolvido o conceito, no entanto o envolvimento e a relação criada entre colaborador e empresa são a base, sendo que o envolvimento em contexto de trabalho é uma condição psicológica e que pressupõe a perceção dos colaboradores perante o seu trabalho, e por isso descreve o grau de envolvimento que os colaboradores apresentam perante a organização que representam (Saks, 2019).

Um dos modelos mais notórios, e ainda hoje considerado dominante, no estudo do compromisso organizacional é representado através do Modelo das Três Componentes do Compromisso, desenvolvido por Meyer & Allen (1991) - o modelo tridimensional. Este modelo foi desenvolvido "com base na observação de semelhanças e diferenças entre as várias concetualizações unidimensionais do compromisso organizacional"

(Meyer *et al.*, 2002, p. 305), e tem como objetivo refletir o vínculo de um colaborador à organização, englobando em si componentes cognitivas, emocionais e comportamentais que resultam num determinado nível de desempenho individual.

O modelo de Meyer e Allen (1991) inúmera três componentes que assumem diferentes intensidades e através do qual se “caracteriza a relação do empregado com a organização, e tem implicações na decisão de continuar membro da organização” (Meyer & Allen, 1991, p. 67), tais como:

- Compromisso afetivo – refere-se ao afeto emocional do colaborador no que diz respeito à sua identificação e envolvimento com a sua organização. Os colaboradores continuam na organização porque desejam fazê-lo;
- Compromisso de continuidade - refere-se à consciência que um colaborador tem acerca dos custos associados em deixar a organização a que pertencem. Os colaboradores continuam na organização porque têm de fazê-lo, ou seja, por necessidade; e
- Compromisso normativo – Refere-se aos colaboradores que sentem que devem continuar a pertencer à organização da qual fazem parte, por tudo aquilo que lhes foi dado pela mesma. O estado psicológico do colaborador que tem este tipo de compromisso está, sobretudo, relacionado com a obrigação. Ou seja, os colaboradores sentem que têm uma responsabilidade moral para com a organização, o que os leva a fazerem de forma competente o seu trabalho, mas sem entusiasmo e empenhamento.

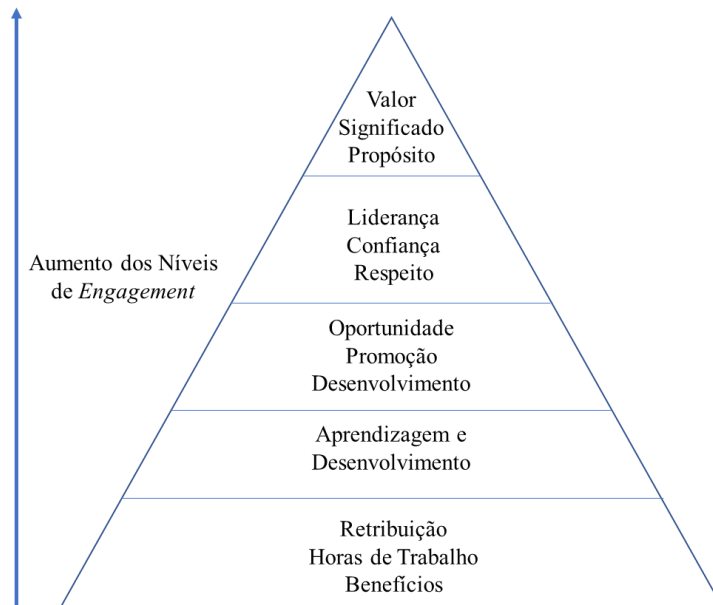
Cada colaborador tem um perfil de compromisso distinto que irá refletir os seus diferentes níveis de desejo, necessidade e obrigação de permanência na organização (Meyer & Allen, 1991, p. 67-68). O compromisso afetivo é o que leva a um estado de *engagement* com a organização e que cria uma simbiose entre o estado psicológico do colaborador com os objetivos estratégicos da organização, e um perfeito sentimento de pertença organizacional, promovendo o desejo de permanência na organização.

Portanto, de acordo com Schaufeli *et al.* (2002, p. 74) o *engagement* é um “estado de mente positivo” e de realização profissional por parte do colaborador, traduzindo-se numa maior e mais duradoura ligação emocional e cultural face aos valores e objetivos organizacionais. No entanto, o grau de *engagement* dependerá sempre dos benefícios e da reciprocidade que a organização proporciona às pessoas, ou pelo menos a forma como as pessoas o percebem, no desempenho das suas funções (Brandão, 2018), no entanto os colaboradores com elevados níveis de *engagement* demonstram níveis

crescentes de energia, alto entusiasmo e maior envolvimento perante as suas responsabilidades.

Penna (2007) propõe uma hierarquia de *engagement* na qual à medida que cada necessidade vai sendo satisfeita, o nível de *engagement* aumenta, tal como ilustrado na figura 9.

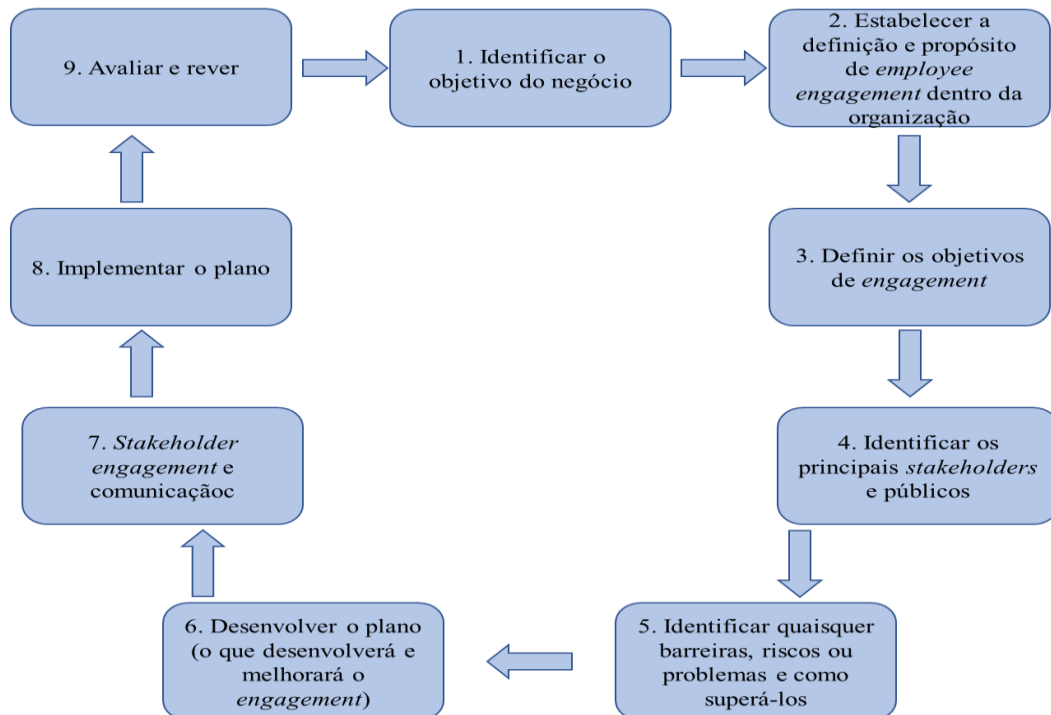
Figura 9: Hierarquia de *Engagement*



Fonte: Penna (2007, p. 22)

Thornton *et al.* (2019) ressaltam como é importante as organizações apostarem em colaboradores que possam ser verdadeiros embaixadores da marca e da organização, pois irá ajudar a promover a organização para o mercado, e seguramente irá aumentar os seus níveis de *engagement*. Paralelamente, a organização conseguirá ter uma maior *employer branding*, através da definição do ciclo de planeamento do *employee engagement*, como identificado na seguinte figura 10.

Figura 10: O ciclo de planeamento do *employee engagement*



Fonte: Bridger (2018, p. 215)

Com o reconhecimento geral sobre os benefícios para a organização adjacentes a maiores níveis de *engagement* por parte dos seus colaboradores, os líderes pretendem criar e manter uma cultura organizacional forte e coesa, onde haja a possibilidade de proporcionar crescimento aos seus colaboradores. E isto, por forma a que estes se sintam mais conectados entre si e construam laços emocionais com a organização, nomeadamente perante tempos de grande volatilidade e incerteza no mercado de trabalho, é vital que os líderes consigam construir estes alicerces que contribuirão para um maior envolvimento dos colaboradores na esfera organizacional e na tomada de decisões por forma a criarem mutuamente benefícios para todas as partes envolvidas.

As relações de compromisso são sustentadas em ligações emocionais e atitudes positivas dos colaboradores face ao ambiente organizacional, e baseiam-se em sentimentos de apego psicológico dos mesmos. Geralmente, quando o colaborador está num estado de *engagement* puro, esta relação prevê-se duradoura no tempo, onde os seus valores e crenças estão totalmente alinhados com os interesses, valores e crenças das suas organizações (Yue *et al.*, 2019).

Assim, de acordo com uma investigação realizada por Christian *et al.* (2011), os autores concluíram que a monitorização dos índices de *engagement* ajudará as organizações a reter os seus colaboradores, a manter os níveis de desempenho dos colaboradores e a contribuir para uma cultura positiva. Isso é especialmente crítico perante as novas dinâmicas de trabalho, onde assistimos a um maior número de organizações a realizarem as suas atividades perante um modelo híbrido, onde elevados níveis de *engagement* contribuem para um maior sentimento de pertença por parte dos colaboradores à organização e de retenção dos mesmos, fazendo face às necessidades do negócio.

Em suma, a satisfação no trabalho, a motivação e o *engagement* dos colaboradores são constructos complexos e multifacetados, e que se influenciam recíproca e mutuamente ao longo de todo o ciclo da organização, de extrema importância para as organizações, uma vez que suportam e dão resposta às vantagens competitivas, que as organizações procuram (Sarangi & Srivastava, 2012).

1.5. Modelos de avaliação do *engagement* nas organizações

Na literatura encontramos vários instrumentos de avaliação assente no conceito de *engagement*, uma vez que se revela um elemento determinante nas ações e no sucesso organizacional.

Tal como o conceito de *engagement* tem evoluído ao longo dos anos, os modelos que o suportam também. Assim, muitos desses modelos têm como objetivo compreender a relação existente entre o *engagement* e outras dimensões por forma a permitir uma avaliação global sobre o mesmo no seio organizacional.

Um dos primeiros modelos foi sugerido por Buckingham & Coffman (1999), que, conceberam um modelo que faz alusão a uma metáfora associada à escalada de uma montanha, e que compreende um conjunto de 12 questões, como representado na seguinte tabela 1.

As 12 perguntas correspondem a um evolutivo na medida em que as expectativas do colaborador fase à organização e, vice-versa, também vão evoluindo com o seu próprio desenvolvimento na empresa. Logo, as perguntas correspondentes ao início desta caminhada pela “montanha”, correspondem essencialmente ao começo de um novo trabalho, onde as necessidades do colaborador são bastante elementares.

Tabela 1: 12 questões que acompanham as diferentes fases do *engagement*

Primeiro patamar (base da montanha): “O que ganho?”	
1.	Eu sei o que se espera de mim no trabalho?
2.	Eu detenho os materiais e equipamento necessários para o exercício correto da minha função?
Segundo patamar : “O que dou?”	
1.	Tenho a oportunidade de dar o meu melhor no trabalho todos os dias?
2.	Nos últimos sete dias reconheceram ou elogiaram o meu bom trabalho?
3.	O meu supervisor, ou alguém no trabalho, parece importar-se comigo enquanto pessoa?
4.	Existe alguém no trabalho que encoraja o meu desenvolvimento?
Terceiro patamar : “Pertença aqui?”	
1.	No trabalho, as minhas opiniões importam?
2.	A missão/propósito da minha organização faz com que eu sinta que o meu trabalho é importante?
3.	Os meus colegas estão comprometidos a fazer um bom trabalho?
4.	Tenho um(a) melhor amigo/a no trabalho?
Quarto patamar : “Como podemos evoluir?”	
1.	Nos últimos seis meses alguém falou comigo acerca do meu progresso?
2.	No último ano tive oportunidades de aprender e crescer no trabalho?

Fonte: Adaptado de Buckingham & Coffman (1999, p. 43-45)

De ressaltar que o colaborador que responde positivamente aos patamares 3 e 4 mas não o faz nos anteriores, encontra-se numa situação instável e perigosa uma vez que, aparentemente, tudo parece bem mas, no entanto, o colaborador está *disengaged*, o que se traduzirá numa produtividade inferior, o que poderá resultar em maiores índices de *turnover* (Buckingham & Coffman, 1999).

Nesta mesma linha de pensamento, Thackray (2001), apresenta um modelo chamado de questionário Gallup Q12, que contempla as 12 questões previamente identificadas por Buckingham & Coffman (1999), no entanto não as perspetiva através da metáfora da montanha. Para o autor, este questionário tem como base doze expectativas que, quando satisfeitas, alicerçam o estado de *engagement* e permite a comparação de scores quanto às intenções de turnover, ao crescimento de vendas, ao aumento da produtividade, à lealdade do cliente, entre outros.

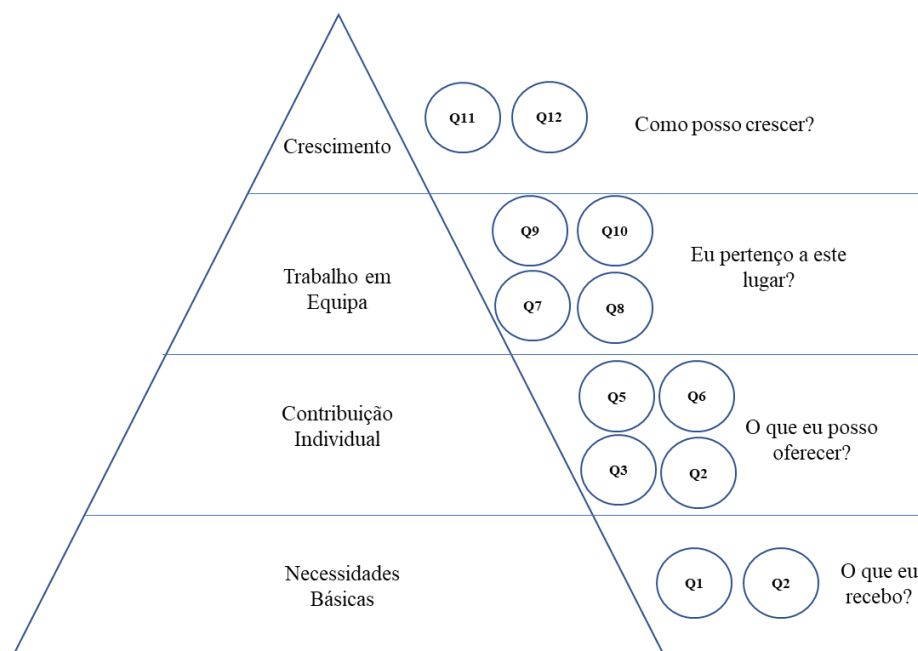
- The Gallup Workplace Audit (Q¹²), de Gallup (década de 1990)

Na década de 1990, foi desenvolvido a primeira versão do Q¹², também conhecido por GWA (*The Gallup Workplace Audit*), numa tentativa de capturar as atitudes mais relevantes no local de trabalho. A sua validade e fiabilidade tem sido amplamente estudada nos últimos 30 anos e já foi aplicado este questionário a diversos países e idiomas (Gallup, 2016).

O objetivo principal deste questionário é auxiliar os líderes numa conversa inicial a terem com os seus colaboradores, permitindo que as pessoas comuniquem as suas necessidades e que, por outro lado, os líderes estejam mais conscienciosos das mesmas.

A estrutura de *engagement* criada foi baseada na hierarquia de necessidades de desenvolvimento dos colaboradores, e cada uma das 12 perguntas relaciona-se com um dos quatro níveis dessa hierarquia, como demonstrado na seguinte figura 11.

Figura 11: Pirâmide das necessidades vs. níveis de Q¹²



Fonte: Adaptado de Gallup (2016)

- Utrecht Work Engagement Scale (UWES), de Schaufeli *et al.* (2002)

Embora existam diversos instrumentos de avaliação e abordagens teóricas ao conceito de *engagement*, o modelo JD-R desenvolvido por Bakker & Demerouti (2007), foi um dos que mostrou mais evidências empíricas ao longo dos tempos (Schaufeli, 2013). Este

modelo assenta na definição de *engagement* de Schaufeli *et al.* (2002, p. 74) que refere que o *engagement* é “um estado mental positivo, satisfatório e relacionado com o trabalho que é caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção”.

Assim, nasce a *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES), que é uma escala que materializa o modelo JD-R e que pretende avaliar, através de 17 afirmações, cada um dos três aspetos que constituem a conceptualização do *engagement* através de uma escala de 7 pontos que variam quanto ao nível concordância (Schaufeli & Bakker, 2003). As qualidades psicométricas do UWES-17 foram demonstradas em vários estudos em termos de consistência interna, estabilidade e validade do construto.

Mais tarde, os autores propõem ainda uma versão mais curta desta escala para fazer face a problemas relativos à dimensão do questionário, abreviando-o a 9 questões (três itens para cada dimensão), o designado UWES-9, que correspondem aos seguintes números: 1, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11 e 14 (Schaufeli & Salanova, 2007). Assim, os colaboradores que respondam positivamente às questões que avaliam a dimensão do vigor irão demonstrar elevados níveis de energia, entusiasmo e resistência. Os que classifiquem positivamente os itens referentes à dedicação referem elevados níveis de orgulho pois perspetivam o seu trabalho como detentor de significado, desafiante e inspirador. E, relativamente aos níveis de absorção apontam uma imersão feliz no trabalho por parte do colaborador e dificuldades em separar a vida profissional da vida pessoal, de uma forma positiva (Schaufeli & Salanova, 2007).

Os resultados provenientes do UWES-9 indicam que este apresenta a mesma viabilidade que a sua versão original (UWES-17), no entanto pode servir de alternativa e, quiçá, preferível, pois apresenta-se como uma ferramenta mais simples para os inquiridos.

Tabela 2: Versão completa do *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES)

Dimensões	Afirmações
Vigor	1. No meu trabalho, sinto-me cheio de energia.
Dedicação	2. Acho que o meu trabalho tem muito significado e utilidade.
Absorção	3. O tempo passa a voar quando estou a trabalhar.
Vigor	4. No meu trabalho sinto-me com força e energia.
Dedicação	5. Estou entusiasmado com o meu trabalho.

Absorção	6. Quando estou a trabalhar esqueço tudo o que se passa à minha “volta”.
Dedicação	7. O meu trabalho inspira-me.
Vigor	8. Quando me levanto de manhã apetece-me ir trabalhar.
Absorção	9. Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente.
Dedicação	10. Estou orgulhoso do que faço neste trabalho.
Absorção	11. Estou imerso no meu trabalho.
Vigor	12. Sou capaz de ficar a trabalhar por períodos muito longos.
Dedicação	13. O meu trabalho é desafiante para mim.
Absorção	14. “Deixo-me ir” quando estou a trabalhar.
Vigor	15. Sou uma pessoa com muita resiliência mental no meu trabalho.
Absorção	16. É-me difícil desligar do meu trabalho.
Vigor	17. No meu trabalho sou sempre perseverante (não desisto), mesmo quando as coisas não estão a correr bem.

Fonte: Adaptado de Schaufeli e Bakker (2003, p. 5-6, 58) e Teles *et al.* (2017, p. 12)

Em 2017, os autores, desenvolveram uma versão ainda mais reduzida do UWES, designada como UWES-3, e que é constituída por apenas três itens, uma para cada dimensão do *engagement*, fazendo a comparação entre o UWES-3 e o UWES-9 (Schaufeli *et al.*, 2019).

Os três itens que foram selecionados do UWES-9, representam todas as dimensões do *engagement*:

1. “No meu trabalho, sinto-me cheio de energia” (vigor);
2. “Estou entusiasmado com o meu trabalho” (dedicação);
3. “Estou imerso no meu trabalho” (absorção).

O primeiro item foi selecionado porque refere-se de forma mais inequívoca ao nível de energia do colaborador. O segundo item foi identificado porque o entusiasmo é uma emoção elevada e prazerosa que está associada ao *engagement*. E, por fim, o terceiro item foi selecionado por exclusão, uma vez que os outros dois ou se referiam à felicidade ou foram formulados de maneira extremista.

O estudo demonstrou que a consistência interna e a viabilidade do UWES-3 são semelhantes à do UWES-9, indicando que esta versão mais curta pode também ser considerada para medir o *engagement* interno nas organizações (Schaufeli *et al.*, 2019).

- *Job Engagement Scale* de Rich *et al.* (2010)

De acordo com Rich *et al.* (2010), existem alguns modelos de avaliação do *engagement* que não respeitam na íntegra a definição de *engagement* desenvolvida por Kahn (1990), bem como as dimensões físicas, cognitivas e emocionais intimamente relacionadas com este conceito. Posto isto, os autores propõem um modelo que compila escalas já utilizadas previamente por outros autores, ainda que sujeitas a adaptações e que, vá ao encontro da conceptualização feita por Kahn (1990). Portanto, desenvolveram 18 afirmações e uma escala de concordância de 5 pontos, variando desde “discordo totalmente” até “concordo totalmente”.

A escala é abrangente e inclui todas as dimensões essenciais do *engagement* dos colaboradores englobando os aspetos físicos, emocionais e cognitivos. Cada dimensão é mensurada através de seis itens.

Tabela 3: Itens avaliadores distribuídos por três dimensões do *engagement*

Dimensões	Afirmações	
Engagem Físico	1	Trabalho intensamente no meu trabalho.
	2	Eu exerço esforço total no meu trabalho.
	3	Eu dedico muita energia ao meu trabalho.
	4	Eu dou o meu melhor em termos e desempenho no trabalho.
	5	Eu esforço-me ao máximo para complementar as minhas tarefas.
	6	Eu emprego muita energia no meu trabalho.
Engagem Emocional	7	Estou entusiasmado com o meu trabalho.
	8	Sinto-me energético no meu trabalho.
	9	Estou interessado no meu trabalho.
	10	Estou orgulhoso do meu trabalho.
	11	Sinto-me bem em relação ao meu trabalho.
	12	Estou empolgado com o meu trabalho.
Engagem Cognitivo	13	No trabalho, estou focado no meu trabalho.
	14	No trabalho, presto muita atenção ao meu trabalho.
	15	No trabalho, concentro muita atenção no meu trabalho.

	16	No trabalho, estou absorvido pelo meu trabalho.
	17	No trabalho, concentro-me no meu trabalho.
	18	No trabalho, dedico muita atenção ao meu trabalho.

Fonte: Rich *et al.* (2010, p. 634)

Desta forma, é possível deduzir o grande impacto que o *engagement* tem nas organizações e nos seus colaboradores, sendo evidente a pertinência e importância do estudo deste constructo atualmente, pois é naturalmente desejado pelas organizações que os colaboradores estejam ligados emocionalmente e envolvidos com os valores e objetivos organizacionais, e, que tenham, efetivamente, vontade de permanecer na organização.

Capítulo 2 – Novas dinâmicas organizacionais

2.1. A Transformação digital e o impulso tecnológico nas organizações

Atualmente, assistimos a uma verdadeira revolução no que ao desenvolvimento tecnológico diz respeito, conduzindo a alterações profundas na vida das organizações e das pessoas em geral, que vão desde o acesso mais rápido à informação até a alterações na natureza das funções. Assim, a adoção das novas tecnologias contribui para um conjunto de mudanças nas organizações, concretamente: para o aumento da produtividade, fruto de uma maior automatização dos processos; para as alterações nas competências requeridas para o desempenho das funções; para as reestruturações nas estruturas organizativas; para as alterações na relação internas, nomeadamente entre empregador e colaborador e o vínculo que o colaborador cria com a organização; para as novas modalidades de trabalho, com particular destaque para o trabalho remoto; e para a eliminação das fronteiras (Teixeira, 2022).

As inúmeras mudanças sentidas no seio das organizações, não apenas fruto do avanço tecnológico, mas também efeito de um mercado cada vez mais global e cada vez mais competitivo, produzem consequências, diretas e indiretas nos colaboradores e na forma como eles se relacionam, interagem e comunicam entre si, e, igualmente, na forma como as organizações se relacionam, inovam e criam valor para os seus negócios. É neste elo que o desenvolvimento da tecnologia e da ciência contribui para a aceleração do ritmo natural da evolução e das mudanças organizacionais fazendo face às exigências dos mercados atuais.

Como já mencionado no capítulo anterior, deparamo-nos, atualmente, com a “4ª Revolução Industrial” e, pese embora ainda não seja possível, na totalidade, compreender o impacto que a revolução digital e as novas dinâmicas de trabalho acarretam, é, sim, possível perspetivar algumas tendências. E que, se traduzem, entre outras coisas, em envolver, sistemas de intercambio entre humanos e máquinas e a forma como estes interagem e coabitam num mesmo espaço fazendo utilização, de acordo com Kim *et al.* (2021), da *internet of things* (IoT) e, onde também é possível assistir à interação entre máquinas, isto é, sem qualquer intervenção humana (Marr, 2016). Encontramo-nos, pois, perante um cenário onde existem mudanças nas mais diversas camadas na sociedade, e todas elas com impactos diversos e simultâneos,

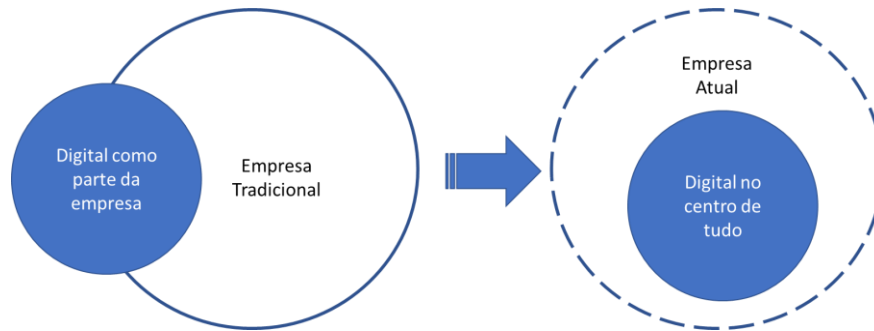
nomeadamente no mundo do trabalho, e onde o elevado nível de incertezas faz parte do processo de adaptação a esta nova realidade.

O crescente desenvolvimento das tecnologias de informação e, obviamente, a forma como as pessoas, enquanto veículo desse desenvolvimento e desta mudança de paradigma, conduz a novas formas de trabalhar, com um impacto direto, na natureza das funções e, em alguns casos, das responsabilidades inerentes aos cargos outrora exercidos. Assistimos a uma redução dos níveis de liderança intermédia no seio organizacional, empresas reconhecidas por serem cada vez mais flexíveis, menos hierarquizadas, com um nível mais elevado de colaboração, de autogestão, de democracia organizacional, de avanços tecnológicos acelerados e de processos de transformação digitais inovadores e, em muitos casos, diferenciadores da concorrência. Todas estas transformações organizacionais são resultado do desenvolvimento tecnológico sentido nas últimas décadas, acompanhado da transformação digital, componente crucial para o sucesso de qualquer reestruturação de um processo e mudança cultural interna (Pereira & Cardoso, 2023).

Sendo conceitos que se interrelacionam, são distintos entre si e atuam em dimensões e escalas diferentes em termos empresariais. A transformação digital constitui um dos pontos mais discutidos no seio organizacional, pois a transformação digital está a ocorrer de forma bastante acelerada sem que se tenha ainda uma clara compreensão do fenómeno em questão e qual o caminho a seguir, fruto deste desenvolvimento desenfreado. No entanto, é essencial compreender que a transformação digital tem um profundo impacto nas dinâmicas das empresas e nas sociedades em geral e, por isso, deve ser identificada e planeada como um pilar estratégico no desenvolvimento de qualquer organização, por forma a dar oportunidades às empresas de se reinventarem e, em alguns casos, inclusivamente, construírem um novo modelo de negócios.

Segundo esta premissa, as organizações voltadas para o desenvolvimento tecnológico e para a transformação digital, tendo como propósito facilitar a vida dos seus colaboradores, colocam o digital no centro da tomada das suas decisões de forma estratégica (Pereira, 2018), seja em relação às ações que tomarão ou às iniciativas que irão adotar, tal como demonstrado na seguinte figura 12.

Figura 12: Processo de transformação digital



Fonte: Elaboração própria

A transformação digital, embora se traduza numa mudança de mentalidade pelo qual as organizações passam com o objetivo de se tornarem mais modernas e acompanharem os avanços tecnológicos impostos pelas sociedades, também acarreta dificuldades, particularmente no que aos colaboradores concerne, nomeadamente (Crespo & Simões, 2022):

- i) Na dificuldade em diferenciar o tempo de trabalho do tempo privado;
- ii) Na dificuldade em desligar-se ou desconectar-se de aparelhos tecnológicos que são também de uso pessoal; e
- iii) Na dificuldade em alternar entre momentos de lazer e de trabalho, devido à continuidade direta do espaço e do tempo, pois não existem barreiras que segregam estes dois momentos, uma vez que, particularmente, quem executa funções em teletrabalho, trabalha e tem momentos de lazer no mesmo espaço físico, tornando-se mais desafiante instituir rituais de *turn-on* e *turn-off*.

A transformação digital, é, no entanto, um conceito mais amplo, que retrata o contexto que circunda a nova era, moderna, do qual a empresa faz parte, e que se traduz, por vezes, em mudanças de cariz mais profundo, como o caso de uma mudança cultural, suportada por comportamentos organizativos, que são mediados pelos colaboradores, e não meramente, ou somente, por aspetos tecnológicos. Mais precisamente, a tecnologia é algo que faz parte da transformação digital, mas apenas contempla uma parcela daquilo que é a magnitude e a amplitude deste conceito, pese embora, não possamos falar de transformação digital sem falarmos de avanços tecnológicos. Pois, existe uma simbiose entre os dois conceitos, uma vez que o desenvolvimento tecnológico, suporta, em parte a transformação digital das organizações e das sociedades.

Desta forma, a transformação digital permite às organizações reavaliarem as suas técnicas e, em alguns casos, as suas crenças culturais para obter maior eficiência no desenvolvimento de produtos e aumentar significativamente o valor para os clientes. Por isso é mais desafiante implementar uma transformação digital numa organização do que introduzir uma nova ferramenta tecnológica ou uma mudança de aplicativos, pois obedece a uma mudança cultural que envolve o lado humano e que tem um impacto num grande número de variáveis e que as pessoas têm de entender, compreender, aceitar e interiorizar para que consigam incorporar essa transformação na organização. Muitas vezes, traduz-se numa fase de reflexão por parte das organizações sobre os processos já existentes, e que algumas vezes resulta em reestruturações de processos internos, ou mesmo, na adoção de novos modelos de negócios para levar a organização ao sucesso (Song, 2019).

Os líderes, enquanto elementos mobilizadores da mudança interna, de influencia e aglutinadores de grupos, desempenham um papel crucial em qualquer processo de transformação digital, particularmente são peças fundamentais no apoio à redução de despesas operacionais; no suporte junto dos colaboradores como elementos motivadores das equipas e que muitas vezes se manifesta em ganhos ao nível do desempenho dos colaboradores; com a criação de novas formas de trabalhar, incorporando novas tecnologias para facilitar o trabalho na perspetiva da organização, mas também dos colaboradores, introduzindo métodos de gestão mais ágeis e inovadores; e desempenhando um papel realmente fundamental na gestão das suas pessoas numa perspetiva estratégica de informar, envolver, motivar e influenciar através de uma comunicação devidamente planeada, estruturada e implementada (Durnová, 2019).

Um processo de transformação digital nunca poderá ser bem-sucedido se os líderes organizacionais não forem envolvidos desde o início, pois são estes, através das suas competências e capacidades, que conseguem mobilizar as restantes pessoas a comprometerem-se com uma participação ativa nessa transformação, algo crucial para o sucesso da implementação de forma ágil. Por seu lado, as organizações ágeis, evoluíram para prosperar em ambientes ambíguos, imprevisíveis e de rápidas mudanças. Este tipo de organizações exige um estilo de liderança diferente e focada no carisma, ou seja, as competências exigidas atualmente aos líderes também sofreram alterações. Atualmente, um líder carece do desenvolvimento de um conjunto de três capacidades essenciais: i)

deve aprender a adaptar-se e a moldar-se a si mesmo; ii) deve aprender e persistir na transformação das suas equipas para que o foco seja a inovação e a criação de novas formas de realizar o trabalho, e por fim, iii) o líder deve ter a capacidade de transformar a sua organização incorporando agilidade no *design* e na cultura de toda a organização. Tudo isto se resume à criação e mudança de *mindset*, com uma forte capacidade de adaptação à rápida mudança, uma vez que a transformação ágil precisará abranger a construção de mentalidades e capacidades de toda a liderança organizacional (Smet *et al.*, 2018).

A pandemia da COVID-19 foi um teste para todos, mas principalmente para quem liderava equipas, pois esta foi uma fase que veio acelerar o processo de transformação digital dentro das organizações e alterar os modelos de negócios, produtos e serviços oferecidos, bem como os processos organizacionais e práticas de gestão existentes, embora a tendência já antes da pandemia da COVID-19 fosse um crescimento em termos de digitalização e desenvolvimento tecnológico. No entanto, e perante este cenário houve uma maior proliferação das tecnologias, nomeadamente, da componente digital e social, onde a competência comunicacional adotou uma função de muito relevo na forma como os líderes interagem com as suas pessoas, fazendo recurso à utilização das tecnologias de informação, formando oportunidades de manutenção e fortalecimento dos relacionamentos através da comunicação digital (Men *et al.*, 2018; Yue *et al.*, 2020). Comparativamente com os *media* tradicionais, os canais digitais, mais concretamente, os *media* sociais suportam e cultivam os relacionamentos a um nível mais interpessoal; fazendo utilização de uma comunicação mais personalizada, interativa, aberta e genuína (Chen & Jiang, 2021).

De facto, os canais digitais, têm a capacidade de introduzir mudanças e fornecer informações necessárias dando resposta às preocupações e inquietações dos colaboradores e, assim, reduzir alguma da ambiguidade ou incerteza fruto de uma sociedade cada vez mais volátil. E, ao mesmo tempo, representa a forma cada vez mais comum de envolver os colaboradores naquilo que é a gestão da vida organizativa.

De acordo com a evolução a que temos assistido, verifica-se, nos últimos anos, que a forma de trabalhar dentro das organizações tem evoluído a um ritmo muito acelerado devido, essencialmente, a três fenómenos (McCown, *et al.*, 2023):

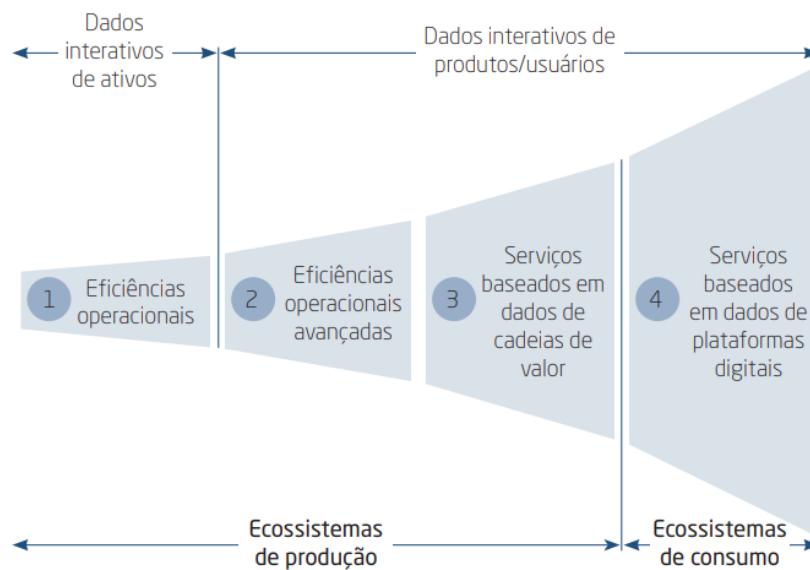
- i) a transformação digital com o seu impacto nos processos organizacionais e papéis profissionais, que se estão a tornar cada vez mais flexíveis e exigem novas competências;
- ii) a procura da sustentabilidade tanto a nível individual como organizacional, implicando a adoção de políticas de promoção do equilíbrio entre vida profissional e pessoal, diversidade e inclusão e sustentabilidade empresarial; e
- iii) a pandemia de COVID-19 com o seu efeito potenciador na transformação organizacional, em particular na adoção de soluções de teletrabalho.

Existem ainda, outros impactos que o impulso tecnológico tem trazido às organizações, nomeadamente, na gestão das carreiras dos profissionais, pois esta mudança alterará a natureza do planeamento de carreira como a conhecemos, as oportunidades de trabalho ou escolhas feitas na gestão entre família e trabalho promoverá a importância das carreiras profissionais sem fronteiras (Brougham & Haar, 2018). E, por isso, tem de existir uma comunicação interna totalmente focada na estratégia da mensagem a passar, e, que permita aos colaboradores terem uma visão do caminho que as empresas estão dispostas a fazer em termos de inovação e transformação para continuarem a ser competitivas. Deste modo, o impacto das melhorias tecnológicas nas organizações tem sido o foco da literatura sobre o futuro do trabalho, no entanto, outros fatores socioeconómicos e fatores políticos também podem ter uma influência significativa neste campo. Ou seja, as mudanças tecnológicas e a sua evolução têm um tremendo impacto social em indivíduos e comunidades, na infraestrutura comunicacional nas diferentes camadas sociais e no campo económico (Santana & Cobo, 2020).

Como qualquer transformação, o peso do sucesso ou insucesso está intimamente ligado às decisões tomadas, nomeadamente à capacitação que a organização tem, em dedicar-se ao desenvolvimento tecnológico por forma a atrair e desenvolver profissionais altamente qualificados, com fortes capacidades digitais e analíticas aos vários níveis de responsabilidade organizativa (Bughin *et al.*, 2019; Gonzalo *et al.*, 2020).

Subramaniam (2021) demonstra que as organizações podem beneficiar da utilização das tecnologias de informação a partir de quatro camadas consideradas estratégicas e que indicam o grau de transformação digital existente, conforme a seguinte figura 13 assim o demonstra.

Figura 13: Camadas estratégicas para a transformação digital



Fonte: Subramaniam (2021)

Segundo Bughin *et al.* (2019), através de uma nova pesquisa desenvolvida pela McKinsey e realizada a mais de 1700 executivos descobriu-se que a transformação digital média, isto é, a utilização de tecnologias avançadas em modelos de negócio já existentes, têm 45% de hipótese de gerar menos lucro do que o esperado, ou seja, a probabilidade de superar as expectativas de lucro, em média, é de apenas uma em dez. No entanto, o lado mais positivo das empresas com foco na transformação digital é que irão conseguir superar as expectativas na vertente do desempenho.

O primeiro passo num programa de transformação deve ser a definição das prioridades digitais, que serão diferenciadas de acordo com o modelo de negócios de cada organização e o ponto de partida digital. A digitalização é muito mais do que apenas vender *online*, normalmente, as prioridades digitais e analíticas podem ser categorizadas de acordo com o seu lugar na cadeia de valor, como por exemplo: experiência do cliente, cadeia de distribuição, funções de desenvolvimento e suporte de produtos (Gonzalo *et al.*, 2020). Nas empresas, o digital pode impulsionar e melhorar significativamente a cadeia e valor do negócio, não apenas na venda em si, mas também na velocidade, no custo, na flexibilidade e na sustentabilidade da cadeia de distribuição. Desta forma, a transformação digital nas organizações tem de ser encarada, como algo

benéfico e que deverá servir para reter e atrair colaboradores e clientes, desenvolver formas ágeis de trabalhar e criar valor no seio organizacional.

E, por isso, a transformação digital tem um impacto direto na forma como os colaboradores trabalham e se relacionam internamente, mas também na forma como gerem as suas vidas e as suas interações em contexto pessoal, pois, existem sinergias entre o mundo do trabalho e a vida pessoal dos colaboradores. Mais precisamente, a transformação digital nas empresas cria mudanças na sociedade e a relação entre a vida humana e as tecnologias. As infraestruturas de comunicação e a relação humana são mediadas, adaptadas e modificadas ao contexto onde nos inserimos, neste caso, a uma sociedade cada vez mais digital.

Como já mencionado, devido à pandemia da COVID-19, a transformação digital nas organizações escalou a outro nível e passou, em muitos casos, de um construto ideológico a uma necessidade iminente de sobrevivência. Em termos práticos, em abril de 2020, um questionário de opinião do consumidor, aplicado pela consultora McKinsey, dava conta da intenção de queda de compra de 70% a 80% em compras *offline* e de 30% a 40% em compras *online* na Europa e na América do Norte, mesmo em países que não estiveram em confinamento total (Gonzalo *et al.*, 2020). Esta nova realidade, veio mostrar-nos que as empresas e a sociedade em geral, tiveram de se adaptar de forma abrupta, a estes novos tempos, porque durante largos meses a única forma que os negócios tiveram de resistir foi através de um canal de vendas e de comunicação totalmente digital, que para alguns constituía uma realidade que já vinha a ser trabalhada há algum tempo e que facilitou o caminho, mas que para muitos outros era uma realidade em parte ou totalmente desconhecida e que criou grandes desafios organizativos a várias dimensões.

Portanto, a crise imergente da COVID-19 apenas veio ampliar o fosso existente entre as organizações tecnológicas, com foco na inovação e no digital das restantes. Para as organizações que já apostavam no desenvolvimento tecnológico, como elemento central da sua estratégia, esta pandemia foi claramente um acelerador e um diferenciador, pois veio demonstrar e reforçar que as organizações necessitam de estar em constante mutação e adaptação às exigências da própria sociedade, face às novas dinâmicas de trabalho (Chawla *et al.*, 2023).

Neste contexto, a transformação digital e o impulso tecnológico nas organizações são temas bastante abordados na atualidade, no entanto, têm vindo a ser estudados e abordados, tanto no seio académico como empresarial, ao longo dos últimos anos. A situação pandémica, trouxe consigo, entre outras coisas, um aceleração forçado à introdução destas temáticas no seio organizacional de forma prática e aquilo que para muitas empresas ainda eram temas a discutir e a abordar em termos estratégicos, que teriam de adotar no futuro, passaram a ser uma realidade presente e iminente para todos. Numa primeira fase traduziram-se em temas de sobrevivência do negócio, mas atualmente são conceitos que vieram para ficar e que representam um posicionamento de cada empresa e das suas marcas no mercado onde operam e de competitividade perante os outros *stakeholders*. Assim, o desafio para a maioria das organizações, chegou de forma abrupta, o que levou por um lado à introdução rápida de processos e procedimentos totalmente digitais e, ainda para mais, à distância, o que se tornou num duplo desafio para todos os profissionais, nomeadamente para a gestão e liderança (Cakir *et al.*, 2022).

Em 1859, Darwin, desenvolveu a teoria da seleção natural, onde considerava que as espécies que sobrevivem não eram as mais fortes ou as mais inteligentes, senão aquelas que melhor se adaptam ao meio envolvente. Atualmente, fazendo uma analogia entre a teoria da seleção natural de Darwin com os desafios que as organizações enfrentam, pode-se constatar que é fulcral que as organizações consigam se adaptar rapidamente às exigências do mercado onde atuam para conseguirem sobreviver de forma sustentada e com sucesso (Magistretti *et al.*, 2021), pois assistimos a mudanças sem precedentes, de ordem política, legislativa ou tecnológica e que influencia a gestão de qualquer organização. Perante este contexto, o desenvolvimento tecnológico, bem como de transformação digital no seio empresarial representam uma oportunidade para as empresas se tornarem mais competitivas, mais eficientes e mais inteligentes na forma como se relacionam com os seus *stakeholders* (Piroșcă *et al.*, 2021; Song, 2019).

O avanço da tecnologia tem conduzido ao surgimento de novos tipos de trabalho, inclusivamente novas funções têm sido criadas para fazer face ao aumento da digitalização (Piroșcă *et al.*, 2021). Mas também tem conduzido ao aumento da globalização, no entanto, nem tudo é positivo nem consensual em relação à globalização, nomeadamente o que à coesão social diz respeito, concretamente com o

perigo do aumento da perda de empregos, fruto do desenvolvimento, e do avanço tecnológico (Lerbinger, 2019).

De facto, a globalização tornou-se uma questão altamente controversa, pois embora tenha contribuído para a redução da pobreza no mundo, através de um crescimento económico e elevação dos padrões de vida, também resultou no aumento das desigualdades na riqueza entre países (Teixeira, 2022).

Todas estas mudanças, reflexo da evolução da sociedade, da globalização, da transformação digital, do impulso tecnológico, entre outros, levantam questões e têm impactos positivos e negativos nas organizações, nas sociedades e nas pessoas, nomeadamente na forma como se comportam e gerem as relações com as organizações do qual fazem parte.

Repensar a forma de trabalhar é algo que tem vindo a ser estudado mesmo antes do surgimento da pandemia da COVID-19, pois o processo de transformação digital está a alterar os modelos de negócios, produtos e serviços oferecidos, bem como os processos organizacionais e práticas de gestão. As novas tecnologias criaram oportunidades sem precedentes para desenvolver relacionamentos entre pessoas e organizações, questionando o modelo tradicional assente num trabalho onde era pressuposta a presença física no escritório. Mas também, em alterações profundas no contexto laboral, tais como temos vindo a verificar, nomeadamente com o crescente número de pessoas a realizar funções num regime de teletrabalho, seja este desenvolvido totalmente numa modalidade remota, ou em regime híbrido, certo é, que são fatores que condicionam o futuro do trabalho e, logicamente, o desenvolvimento da sociedade (Hooley, 2022).

2.2. A introdução das práticas de teletrabalho: Vantagens e desvantagens

O conceito de teletrabalho foi introduzido por Nilles em 1973 nos Estados Unidos, perante um contexto de recessão económica, sustentado pelo impacto de uma crise petrolífera com consequências diretas no aumento dos custos dos recursos energéticos e congestionamento do setor dos transportes (Nilles, 1973), ainda que apenas em 2020, aquando do início da pandemia da COVID-19, tomou outras proporções e outro significado para organizações e colaboradores (Oliveira, 2021).

De acordo com Nilles o teletrabalho consiste em “levar o trabalho aos trabalhadores, em vez de levar estes ao trabalho” (Nilles, 1997, p. 15). Recentemente, têm surgido outras

definições, fruto do grande interesse tanto acadêmico como empresarial que o tema tem despoletado. Concretamente, Fregnan *et al.* (2022) definem o teletrabalho como a “possibilidade de realizar a atividade laboral à distância, mantendo o mesmo horário de trabalho e tarefas, utilizando ferramentas informáticas adequadas e computadores pessoais portáteis ligados aos serviços da empresa” (Fregnan *et al.*, 2022, p. 9). No entanto, analisando a literatura científica existente sobre esta temática encontramos várias definições de teletrabalho, e em todas elas existe consistência na sua definição, pois remete-nos para um tipo de comunicação mediada pela tecnologia (Allen *et al.*, 2015; Burrell *et al.*, 2021; Grant *et al.*, 2013).

Perante a modalidade de teletrabalho, as tecnologias de informação e comunicação são o sistema central de apoio às organizações e, por isso, permitem que o trabalho aconteça através de diferentes locais e utilização de diferentes recursos, como é o caso dos portáteis, dos *tablets*, dos telemóveis e até dos *smartwatch* (Burrell *et al.*, 2021).

Na maioria das organizações, antes de 2020, portanto antes da pandemia da COVID-19, trabalhar remotamente era algo pouco usual, e considerado como um privilégio que só colaboradores, através do seu desempenho, do tipo de função que desenvolviam e da confiança que criavam junto das suas chefias, tinham acesso (Allen *et al.*, 2015; Makarius & Larson, 2017). Em termos práticos, na Europa apenas 18% dos colaboradores e trabalhadores independentes tinham contacto, anterior à pandemia da COVID-19, com algum tipo de práticas de teletrabalho, sendo que os países com um maior índice de utilização desta modalidade na Europa eram os países escandinavos (de Sio *et al.*, 2021).

No início de 2020, a pandemia da COVID-19 forçou as organizações a adotarem práticas de teletrabalho com o surgimento de novos procedimentos e rotinas e a mudarem drasticamente as suas práticas de comunicação interna.

As plataformas digitais ganharam outro peso na gestão diária das organizações, principalmente para colaboradores que mantêm as suas funções em teletrabalho, usufruindo de plataformas digitais para comunicarem eficazmente e estrategicamente com os seus colaboradores. Ou seja, de modo que cada organização consiga manter o nível de conexão com as suas pessoas e desta forma servir como facilitador das adversidades inerentes a uma gestão em parte, ou totalmente, realizada à distância (Andrade & de Oliveira, 2021).

Assim, as organizações que articularem os seus planos de comunicação digitais, com as suas políticas internas e adotarem uma abordagem de partilha e transparência para com os seus colaboradores irão ver o bem-estar e a produtividade das suas pessoas aumentarem, tal como representado no gráfico 1 (Alexander *et al.*, 2021).

Gráfico 1: O impacto que a comunicação tem na produtividade, no sentimento de suporte e de inclusão por parte do colaborador



Fonte: Alexander *et al.* (2021, p. 3)

Tal como já mencionado, a pandemia da COVID-19 foi também uma oportunidade para que as organizações pudessem experienciar de forma prática a modalidade de teletrabalho, constituindo-se com a maior experiência real e que promoveu e acelerou a sua disseminação (Hooley, 2022; Xu *et al.*, 2021).

De um dia para o outro, milhões de trabalhadores enfrentaram uma mudança radical na sua forma de trabalhar e que desafiou as organizações de todos os setores a se adaptarem a uma nova situação onde as barreiras no tempo e no espaço foram quebradas e a própria ideia do escritório físico foi rapidamente desaparecendo (Wevers, 2021; Xu *et al.*, 2021). E isto, perante uma conjuntura de incerteza e turbulência, o que obrigou as empresas a se reposicionarem estrategicamente perante o mercado e os seus concorrentes, impondo-lhes a adoção de práticas de trabalho mais flexíveis (Costa, 2013).

O teletrabalho criou uma disrupção total com a dinâmica típica das sociedades globalizadas do século XXI (Hau & Todescat, 2018), e, conseqüentemente impôs um

novo paradigma sobre a organização do trabalho (Kim *et al.*, 2016). Mais precisamente, o teletrabalho exige mudanças estruturais e estratégicas nas organizações, onde se inclui práticas, procedimentos e processos, para substituir o local de trabalho designado tradicional em um ambiente remoto (Tokarchuk *et al.*, 2021).

Tendo por base os desafios inerentes ao teletrabalho, e depois de vários meses em que o teletrabalho oscilou entre obrigatório e aconselhado de acordo com as fases mais ou menos críticas da pandemia, a Assembleia da República Portuguesa discutiu e aprovou novas regras sobre esta temática. Assim, no final de 2021, foi publicada uma nova lei (Lei n.º 83/2021 de 6 de dezembro) que alterou o Código do Trabalho, estipulando um novo regime de teletrabalho em Portugal, onde foi escrutinado em termos legislativos a regulação desta recente modalidade de trabalho.

No entanto, muitas questões ainda carecem de maior regulamentação, pois é possível que o teletrabalho aumente substancialmente face ao período anterior à pandemia, uma vez que a presença desta modalidade tem vindo a aumentar na última década, nomeadamente em Portugal (Crespo & Simões, 2022). Admitindo que o recurso à utilização do teletrabalho ultrapassará no futuro, os números pré-pandémicos, é crucial que sejam avaliadas as possíveis consequências desta nova realidade para a saúde e bem-estar dos colaboradores, pois a proliferação do teletrabalho vem introduzir profundas modificações em toda a estrutura tradicional de trabalho.

Contudo, é de ressaltar que o aumento do recurso à utilização do teletrabalho, não sendo uma realidade acessível a todos, conduz a uma maior disparidade no mercado de trabalho, resultado do aumento da desigualdade laboral entre colaboradores que podem realizar teletrabalho, mais especificamente o *teleworkability*, que assinala em que medida uma atividade pode ser realizada em teletrabalho (Crespo & Simões, 2022).

Neste contexto, o teletrabalho pode apresentar inúmeras vantagens, mas também algumas desvantagens, tanto do ponto de vista do colaborador, como do ponto de vista da entidade empregadora. É, ainda, de salientar o impacto que esses prós e contras podem representar na sociedade em geral.

Contudo, é importante mencionar que as organizações reconhecem mais benefícios à utilização de um modelo de teletrabalho do que desvantagens, pois consideram que é uma prática que estimula a flexibilidade de trabalho, nomeadamente em termos de horários, promove o bem-estar dos colaboradores, reduz os custos organizacionais e

potencia a produtividade. Ainda assim, deve-se ter em consideração a adoção desta prática de forma integradora e agregadora para se potencializar a sua utilidade (Grant *et al.*, 2013; Messenger, 2017).

Como já referido, existem variadíssimas vantagens associadas ao teletrabalho (Baruch, 2000; Gajendran & Harrison, 2007), normalmente relacionadas com a redução de custos, ganhos temporais, facilitação no equilíbrio entre o trabalho-vida e a redução do conflito trabalho-família, bem como benefícios ambientais (Allen *et al.*, 2015; Golden *et al.*, 2008; Makarius & Larson, 2017).

No que diz respeito aos colaboradores, existem evidências de que as pessoas que trabalham remotamente, seja num entorno integral ou parcial, podem experienciar emoções e humores positivos no trabalho (Charalampous *et al.*, 2022; Felstead & Henseke, 2017), concretamente, podem apresentar níveis mais altos de satisfação no trabalho (Felstead & Henseke, 2017; Gajendran & Harrison, 2007) e níveis mais elevados de compromisso organizacional (Felstead & Henseke, 2017; Golden, 2006; Golden & Eddleston, 2020).

Da mesma forma, colaboradores que têm a possibilidade de realizar alguma modalidade de teletrabalho, tendem a registar níveis mais altos de produtividade e eficácia no trabalho (Aczel *et al.*, 2021; Felstead & Henseke, 2017; George *et al.*, 2022; Grant *et al.*, 2013; Hamlin *et al.*, 2021; Ipsen, *et al.*, 2021), assim como de autonomia no desempenho profissional, bem como uma melhoria na retenção (Golden, 2006; Golden & Eddleston, 2020), absentismo (Grant *et al.*, 2013) e níveis de rotatividade de empregos (Gajendran & Harrison, 2007; Golden, 2006).

Quanto ao campo das organizações, as vantagens habitualmente apontadas são: diminuição de custos operacionais em instalações, energia e transportes; otimização dos espaços disponíveis; maior eficiência e produtividade relativamente ao trabalho desenvolvido pelos teletrabalhadores; aumento da motivação dos trabalhadores e menor rotatividade; aumento da base de competências; maior flexibilização; maior resistência face a fatores externos que podem pôr em causa o regular funcionamento da organização, tais como greves de transportes ou calamidades naturais (Crespo & Simões, 2022).

Embora as discussões sobre os benefícios do teletrabalho tendam a concentrar-se nas eficiências de custo que as empresas podem alcançar e na flexibilidade que oferecem

aos colaboradores, alguns dos benefícios associados às organizações não estão explícitos numa primeira análise. Assim, podemos destacar os seguintes casos: vantagens estratégicas que as organizações assumem; os parceiros de negócios podem atender mais facilmente e a qualquer hora nas várias linhas de negócios; acesso a uma *pool* de talentos mais ampla, uma vez que já não existem barreiras geográficas que impeçam as organizações de contratar os melhores talentos, de qualquer parte do mundo, aumentando drasticamente o número de potenciais candidatos que uma empresa pode escolher e também favorecendo a diversidade; e custos reduzidos para infraestrutura e local de trabalho, ou seja, as empresas podem agilizar os custos fixos, como imóveis, serviços públicos e serviços no local de trabalho (incluindo refeitórios, segurança e transporte) (Hamlin *et al.*, 2021).

E, em termos globais, as vantagens emergentes do teletrabalho podem passar por: diminuição do tráfego urbano; redução dos níveis de poluição atmosférica; melhor gestão dos espaços urbanos e requalificação das cidades; descongestionamento do centro das cidades e dinamização mais equilibrada de diferentes territórios urbanos em áreas metropolitanas; redução das disparidades e desníveis de natureza económico-social existentes entre os centros urbanos e áreas rurais, fruto, nomeadamente, da possibilidade da deslocação de atividade económica e de trabalhadores para fora das cidades; desenvolvimento de zonas menos favorecidas e mais remotas, designadamente rurais; maior inclusão de diferentes categorias de trabalhadores com maiores dificuldades de integração no mercado de trabalho, nomeadamente pessoas com deficiência ou incapacidade (Crespo & Simões, 2022).

Não obstante, também perante a literatura existente é perceptível que a modalidade de teletrabalho comporta riscos específicos e desvantagens associados à utilização do teletrabalho, nomeadamente riscos para o bem-estar e a saúde dos colaboradores. Os resultados sugerem que os trabalhadores remotos podem experimentar emoções negativas e humores negativos no trabalho (Charalampous *et al.*, 2022); dificuldade em segregar a vida pessoal da profissional (Charalampous *et al.*, 2022; Felstead & Henseke, 2017; George *et al.*, 2022; Grant *et al.*, 2013); dificuldade em manter a concentração e os horários regulares de trabalho (Grant *et al.*, 2013); aumento das perceções de distancia face à organização e de isolamento profissional devido ao distanciamento físico e social dos colegas (exacerbado perante períodos de confinamento obrigatórios, aquando da pandemia da COVID-19) (Charalampous *et al.*, 2022; Grant *et al.*, 2013;

Wang *et al.*, 2021); e de menos acesso à informação, redução de oportunidades de desenvolvimento, formação e progressão comparativamente com outros colegas que desempenhavam a função em regime presencial ou comparativamente a quando os próprios desempenhavam a função em regime presencial, pois distanciamento físico poderá criar falta de visibilidade, o que poderá limitar as oportunidades de promoção, recompensas e avaliações positivas de desempenho (Aczel *et al.*, 2021; Hamlin *et al.*, 2021); os colaboradores apresentam maior dificuldade em desligarem-se dos temas de trabalho e acabam por trabalhar mais horas do que anteriormente; e desafios de comunicação (Wang *et al.*, 2021); manutenção da motivação e foco e falta de acesso a recursos e informações.

Acresce que o trabalho à distância, nomeadamente no domicílio, pressupõe competências para o exercer, designadamente ao nível das tecnologias de informação, tal como pressupõe também acesso adequado a equipamentos e serviços, para além de condições habitacionais, familiares e outras adequadas à prestação de trabalho, levantando a questão da permeabilidade a desigualdades económicas e sociais relevantes perante os colaboradores (Crespo & Simões, 2022).

Ainda, os riscos associados ao teletrabalho no que em saúde e segurança dizem respeito, estão conectados a dois elementos (Crespo & Simões, 2022):

- i) Saúde – Nível físico, como riscos músculo-esqueléticos, metabólicos e psicossociais; e
- ii) Segurança – Particularmente no que respeita a acidentes de trabalho, como por exemplo, relacionados com quedas, contacto com eletricidade, entre outros.

No caso das organizações, as desvantagens que poderão estar associadas à utilização de modelos de teletrabalho são: desgaste da cultura e dos relacionamentos interpessoais, bem como a confiança que pode ser abalada, principalmente na criação de ligações emocionais à organização por parte de novos elementos; por vezes pode existir tendência para improvisar a resolução de alguns problemas que possam surgir; existe uma maior dificuldade na integração de novos colaboradores, no seu desenvolvimento e gestão de desempenho, inclusivamente para as novas contratações a falta de mentoria presencial pode levar a um desgaste maior; também para colaboradores menos experientes ou com menos motivação a lacuna entre um alto e médio desempenho pode crescer significativamente sem conexão física regular; pode trazer dificuldade na

adaptação a esta nova forma de trabalhar; existe uma incapacidade de leitura da linguagem corporal o que pode dificultar a comunicação entre colaboradores e chefias; o *feedback* em tempo real pode ser mais limitado e a colaboração pode tornam-se menos fluída e, portanto, menos eficaz e ainda podem existir mais vulnerabilidades de segurança informática nas organizações (Aczel *et al.*, 2021; Hamlin *et al.*, 2021; Ipsen, *et al.*, 2021). É importante ressaltar que, pese embora o regime de teletrabalho apresente algumas desvantagens, é possível mitigar a maioria delas.

Também é importante mencionar o desafio que o teletrabalho acarreta na criação de interações e comunicações mais espontâneas e informais, que são alicerces importantes na criação da confiança e segurança no trabalho. E, por isso, o papel do líder na criação de estratégias comunicacionais que aproximem os membros da sua equipa são críticas para o sucesso de uma liderança e supervisão digital, mitigando temas como a falta de confiança, segurança psicológica ou isolamento profissional (Neeley, 2021).

Desta forma, os líderes precisam ter tempo para promover interações informais, críticas para o sucesso da implementação de um regime de teletrabalho, seja ele na modalidade integral ou híbrida. Promover um ambiente mais descontraído e informal num formato remoto requer intencionalidade por parte dos líderes, pois são conhecidos os benefícios das interações informais. A comunicação espontânea e informal é promotora de menores índices de isolamento profissional e de maiores níveis de *engagement* por parte dos colaboradores (Araya-Guzmán *et al.*, 2023).

Por ser uma modalidade que requer uma gestão à distância (integral ou parcial), pressupõe e exige que tanto os colaboradores como as suas chefias tenham uma elevada literacia digital, pois este regime apresenta uma grande componente tecnológica, sendo essencial a existência de formação e manutenção contínua nesse domínio para que haja sucesso na sua implementação e continuidade (Soliman *et al.*, 2022).

Perante este contexto, torna-se impreterível que as organizações forneçam aos seus colaboradores opções de conexão física e remota, garantindo que as reuniões sejam inclusivas e permitam a construção de relacionamentos mais profundos, constituindo um fator crucial para maiores níveis de *engagement* mas também de manutenção da cultura organizativa, com o objetivo de fornecer propósito, flexibilidade, sentimento de pertença e bem-estar aos colaboradores (Araya-Guzmán *et al.*, 2023).

O teletrabalho, impulsionado essencialmente pela modernização da sociedade e pelo uso crescente de tecnologias de informação (Silva *et al.*, 2015), assume-se como um novo padrão de trabalho que se contrapõe a uma visão mais tradicional. Assume, deste modo, contornos de um trabalho flexível na medida em que o colaborador assegura uma gestão mais autónoma das suas tarefas.

Em suma, cada organização deve fazer uma avaliação das vantagens e desvantagens relativas às diferentes modalidades do teletrabalho e perceber a sua adaptabilidade de acordo com diversos fatores a ter em consideração antes da adoção de uma modalidade, pois é crucial se perceber a correta adequação do ponto de vista do funcionamento das organizações e da sua produtividade, bem como do desempenho de cada colaborador, que requer cuidados específicos no âmbito do trabalho realizado à distância. Contudo, tendo presente que o equilíbrio dos novos tempos se situa sobre a adoção de um regime híbrido na medida em que poderiam beneficiar das vantagens inerentes ao teletrabalho, como enumerado neste subcapítulo, mitigando as suas possíveis desvantagens, tendo presente a sociedade onde nos encontramos e as exigências do mercado onde as empresas atualmente operam.

2.3. Perspetivas futuras do modelo híbrido

Devido ao avanço das tecnologias e do acesso à internet, o teletrabalho, seja em regime híbrido ou integral, permite que os colaboradores executem as suas funções e se envolvam no dia-a-dia organizacional de forma virtual. Ou seja, a partir de qualquer localização geográfica, minimizando assim a necessidade de presença física num espaço comum por parte dos colaboradores (Raghuram *et al.*, 2019; Tran *et al.*, 2022).

Os constantes desafios que a pandemia da COVID-19 trouxe, obrigaram as empresas a se reestruturarem e a introduzirem novas formas de trabalhar, inicialmente, por imposições governamentais experienciaram o teletrabalho, como meio de sobrevivência, e com a libertação de algumas das regras impostas pela pandemia e com a sociedade a regressar à normalidade, foram introduzidas práticas de trabalho híbrido na maioria das organizações.

O facto de as pessoas terem passado mais tempo em casa durante a pandemia gerou uma mudança de paradigma, na forma como as empresas trabalham e também na forma como as pessoas percecionam o trabalho. O conceito de espaço físico começou a ser

questionado, pese embora os escritórios físicos ainda existam e devam continuar a ser utilizados, para realizar um conjunto de atividades que são mais eficientes se forem realizadas presencialmente, nomeadamente reuniões de cariz mais sensível e divulgação de algumas informações específicas (Garg, 2022). O ser humano tem um senso de pertença a algo e é um ser sociável e, como resultado, muitos colaboradores desejam voltar a trabalhar nos escritórios fisicamente, pelo menos de forma mista, no qual lhes permite almejar as duas realidades, uma percentagem do seu tempo ser desde casa e outro desde o escritório físico. É, por isso, que o futuro do trabalho tenderá ao equilíbrio entre um trabalho misto, pois esta flexibilidade dada pelo empregador visa integrar efetivamente estilos de trabalho tradicionais e remotos para se alcançar a harmonia necessária para o alcance do sucesso organizativo (Krajčák *et al.*, 2023; Plester & Lloyd, 2023).

É na procura do equilíbrio entre a gestão das expectativas das organizações e a satisfação dos colaboradores que surge o conceito de trabalho em regime híbrido. E que, pode ser definido como um termo relativamente novo, ganhando popularidade durante a pandemia da COVID-19 para definir uma forma de trabalho onde a presença e a conexão remota, a presença física e digital se misturam virtuosamente com o objetivo de maximizar os benefícios das duas modalidades, tanto para o indivíduo quanto para a organização. Ou seja, é um modelo que exige a combinação entre trabalho presencial e trabalho remoto (Beno, 2021; Chafi *et al.*, 2021; Iqbal *et al.*, 2021; Moglia *et al.*, 2021; Shao *et al.*, 2021; Uru *et al.*, 2022). E, embora existam inúmeras maneiras de conceptualizar um modelo de local de trabalho híbrido, está subjacente que nesta modalidade os colaboradores podem teletrabalhar alguns dias por semana a partir de casa, desde que permaneçam dentro dos limites dos acordos de trabalho individual ou coletivo.

Este regime pode ser adotado de duas formas principais: i) pode ser a organização a determinar os dias em que os colaboradores ficam em casa, ou, ii) pode ser o colaborador a tomar essa decisão. Dependendo da empresa, a decisão acerca do número de dias por semana, ou por mês, em que o trabalho remoto pode ser adotado também poderá estar a cargo da entidade empregadora ou do próprio colaborador (Crespo & Simões, 2022).

O regime híbrido surge como uma alternativa aos impactos negativos associados a um trabalho inteiramente realizado desde casa, o chamado teletrabalho integral, uma vez

que tanto o trabalho presencial como o remoto apresentam vantagens, e o objetivo do regime híbrido é salientar o melhor dos dois modelos. Em Portugal, muitas são as empresas que estão a adotar a sua implementação, apesar da inexistência de um enquadramento legal no Código do Trabalho, específico, sobre o contrato de trabalho híbrido, ao contrário do de teletrabalho.

Assim, pode considerar-se como principal vantagem do trabalho presencial a possibilidade de dominar a vertente social e relacional, nomeadamente através: do cultivo das relações interpessoais; do desenvolvimento de um maior sentimento de pertença; de uma maior promoção da coesão organizacional; e gerando maiores níveis de criatividade na equipa através de *brainstormings* grupais. Por outro lado, o trabalho remoto pode melhorar a gestão numa vertente operacional e instrumental, concretamente através: de um ganho de eficiência; limitando o desperdício de tempo; e aumentando o foco nas pessoas (Soomar, 2020).

A mudança para o modelo de trabalho híbrido beneficia assim tanto organizações como colaboradores (Naqshbandi *et al.*, 2023). Do lado dos colaboradores, promove maiores níveis de flexibilidade e equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Biron *et al.*, 2022; Garg, 2022; Wigert & White, 2022), enquanto para as organizações, melhora os resultados organizacionais, melhorando a produtividade e reduzindo os custos fixos (Choudhury *et al.*, 2021; Garg, 2022; Raghuram *et al.*, 2019; Wigert & White, 2022).

Porém, os maiores desafios encontrados são: o equilíbrio certo para cada contexto organizacional, uma vez que cada organização é única e singular e tem a sua própria identidade, propósito e particularidades; acessibilidade às ferramentas certas para se obter maior eficiência no trabalho; menor conexão com a cultura da organização; trabalho em equipa e relacionamentos enfraquecidos e processos de trabalho interrompidos (Wigert & White, 2022).

No entanto, no que diz respeito ao trabalho em equipa, o mesmo será utilizado de forma diferente, pois o trabalho híbrido cria a oportunidade de passar um tempo significativo juntos no escritório, colaborando e construindo relacionamentos. Ao contrário do que se passava outrora, quando diariamente os colaboradores estavam juntos, e muitas vezes, nem davam a devida importância à manutenção das relações pessoais fomentadas em contexto organizacional.

No fundo, com o passar do tempo, vai-se comprovar que as desvantagens que a modalidade de trabalho híbrido apresenta são muito menos prevaletentes do que as suas vantagens (Wigert & White, 2022). Portanto, os colaboradores nos dias em que estiverem presencialmente no escritório seguramente irão mitigar os desafios e riscos que o trabalho remoto parcial lhes poderá provocar. Por outro lado, em casa, os colaboradores irão dedicar o tempo a tarefas de cariz independente e em que seja necessária elevada concentração, bem como irão ter um melhor equilíbrio entre a sua vida pessoal e profissional e, desta forma, cada organização irá conseguir almejar maiores níveis de *engagement* interno, nomeadamente através:

- i) Das competências exigidas, do estilo de liderança adotado e da cultura organizacional existente (Mortensen & Haas, 2021);
- ii) Da combinação entre espaços físicos, teletrabalho e interação entre colegas nestes dois cenários (Bloom, 2021);
- iii) Da acessibilidade às tecnologias, enquanto ferramentas de trabalho e que servem como veículo de comunicação (Madsen, 2018); e
- iv) Da redução do isolamento social e da falta de desenvolvimento e reconhecimento por parte das organizações, fruto do distanciamento e que é enumerado com uma das grandes desvantagens provocado pelo teletrabalho integral (Wigert & White, 2022).

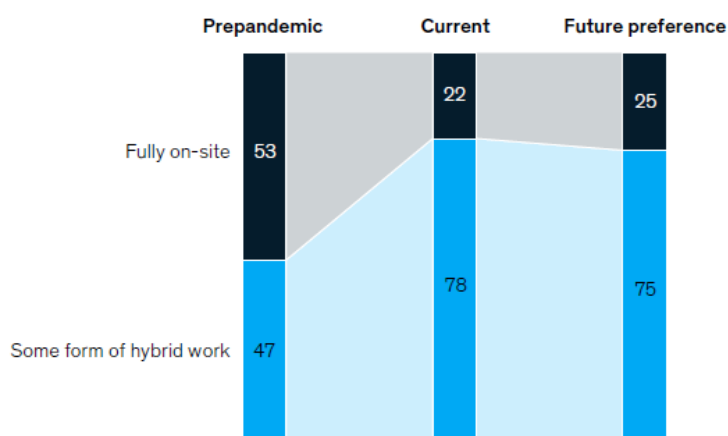
É crucial ressaltar ainda, que o trabalho híbrido surgiu como uma tentativa de equilíbrio entre a gestão das expectativas dos colaboradores, de forçar processos de socialização presencial e também de fomentar o sentimento de pertença por parte das pessoas à organização, pese embora muitos dos estudos realizados incidem mais sobre o teletrabalho integral e, não tanto, sobre a modalidade do regime híbrido (Shao *et al.*, 2021).

Embora existam mais estudos sobre o teletrabalho de forma integral do que sobre a modalidade híbrida, já existem algumas recentes investigações que apresentam conclusões muito interessantes do ponto de vista académico, mas também empresarial e que servem de diretrizes para que as empresas, possam da melhor forma possível adaptar estes modelos às suas realidades, baseando-se em dados factuais (Beniušis, 2023; Diwedat *et al.*, 2023; John *et al.*, 2023; Neumann *et al.*, 2022).

Recentemente, a Future Forum (2022) desenvolveu um estudo onde demonstra que o trabalho híbrido oferece melhores resultados tanto para organizações como para os colaboradores, nomeadamente com uma redução de 35% na intenção de saída por parte dos colaboradores (*turnover*), e sem perda em termos de desempenho laboral ou de oportunidades de promoção por parte dos mesmos.

Um outro estudo, também desenvolvido em 2022 pela consultora McKinsey, evidenciou que existe uma percentagem significativa de colaboradores que atualmente e no futuro esperam poder continuar a utilizar um regime de trabalho híbrido (Dowling *et al.*, 2022), como demonstrado no através do gráfico 2.

Gráfico 2: Comparação pelas preferências dos colaboradores pelo regime de trabalho híbrido em período pré-pandémico e pós-pandémico



Fonte: Dowling *et al.* (2022)

Segundo este mesmo estudo, existem evidências que alguns grupos, considerados sub-representados ou minoritários, demonstram uma maior preferência pelo trabalho híbrido, pois, por algum motivo, geralmente ligado a algum tipo de preconceito, sentem-se, por vezes, excluídos das dinâmicas organizacionais, assim como da sociedade em geral. Por exemplo, os colaboradores com algum tipo de incapacidade apresentaram 11% mais de hipóteses de preferirem um modelo de trabalho híbrido do que colaboradores sem qualquer incapacidade; e os colaboradores LGBTQIAPN+ evidenciaram mais 13% de hipóteses de preferirem o trabalho híbrido aos seus colegas heterossexuais. Perante esta realidade, podemos afirmar que os grupos que representam minorias na sociedade, têm uma preferência clara pela utilização por este tipo de modalidade de trabalho, que lhes permite não serem alvo de abusos e de comentários

depreciativos por parte dos seus colegas, ou pelo menos manterem um equilíbrio e alguma sanidade na gestão das suas vidas (Dowling *et al.*, 2022).

A pandemia da COVID-19 deu a possibilidade, às organizações e, portanto, aos seus líderes, de experienciarem o teletrabalho num contexto prático, nomeadamente no que concerne à preparação, ao planeamento, e à estruturação do modelo que melhor assentaria no futuro das suas organizações. Mas também analisar e refletir sobre os impactos que a modalidade do teletrabalho traria ao trabalho perante a sua utilização futura (pós-pandemia), passasse essa escolha por um regime integral ou híbrido. Nomeadamente, no que respeita à flexibilidade, sendo uma das vantagens que caracteriza esta nova dinâmica de trabalho (Garg, 2022), potenciada e alavancada pelos significativos avanços tecnológicos a que temos assistido, assim como ao foco na transformação digital que as sociedades têm presenciado, e que, naturalmente, ajudam a garantir os níveis de produtividade e crescimento do negócio dentro das organizações.

É impensável refletirmos sobre o futuro do trabalho sem pensarmos no avanço das tecnologias de informação, e o espaço que ocupam na dinâmica futura dos postos de trabalho e na forma como as organizações se irão reestruturar. No entanto, é igualmente importante a relevância dada ao conjunto de competências que os colaboradores irão necessitar para desenvolverem o seu trabalho (Garg, 2022). Habilidades como criatividade, pensamento profundo, capacidades sociais, capacidade estratégica e de adaptação, inteligência emocional, capacidade de resolução de problemas e de conflitos e, a que mais se tem mencionado nesta nova era, o investimento por parte das organizações nas capacidades digitais dos colaboradores (Deloitte, 2023) estão a ganhar espaço naquilo que são as competências críticas e constituem os requisitos primordiais para o futuro do trabalho. E isto, para além das que ainda estão por emergir onde a capacidade de adaptação é crucial para o sucesso futuro dos colaboradores, das organizações e da sociedade em geral. Pois, perante aquilo que se perspetiva que seja o futuro do trabalho, com recurso à utilização cada vez mais de um regime híbrido faz com que as competências necessárias para a realização do trabalho sejam distintas, não apenas porque existem maior distanciamento e autonomia em grande parte dos dias de trabalho, se não que as próprias funções, fruto da transformação digital que estamos a viver, irão sofrer.

Devido a isso, manter uma boa cultura de comunicação digital, e aumentar a literacia dos colaboradores neste campo pode auxiliar a gestão da organização e da estrutura num

entorno misto. Ou seja, com recurso às práticas de trabalho híbrido, fazendo com que todos se sintam envolvidos com a organização e que possam, efetivamente, fazer parte do processo de tomada de decisão e se sentirem parte integrante de cada empresa (Garg, 2022).

Paralelamente a todas as exigências e requisitos que esta nova realidade solicita às organizações e aos colaboradores, existem dois princípios que irão suportar e auxiliar as organizações na implementação da modalidade de trabalho híbrido, de forma menos turbulenta e incerta. São estes (Gratton, 2023):

- i) Dar um maior suporte às equipas - os líderes devem estar mais atentos, e terem sempre presentes o bem-estar e a produtividade das suas pessoas, pois muitas vezes, é nesta “desconexão” que as relações profissionais se desgastam e se criam maiores tensões em regime híbrido; e
- ii) Usar os dados como suporte à gestão – uma vez que se sabe que a transição para o trabalho híbrido exigirá um longo período de experiência e aprendizagem, as organizações devem recolher e analisar dados que os ajudem a perceber o impacto que esta nova modalidade pode trazer aos colaboradores e ao negócio.

No pós-COVID-19, o conceito de terceiros locais, atribuído ao sociólogo Ray Oldenburg, é um termo que descreve os lugares onde as pessoas passam o tempo a trabalhar, entre casa e o trabalho (Oldenburg, 1997), ou seja, são definidos como ambientes sociais, separados dos dois ambientes sociais habituais, isto é, a casa, como o primeiro lugar e o trabalho, como o segundo lugar (Goosen & Cilliers, 2020).

Este é um conceito que tem vindo a ganhar muita atenção e importância, como resposta ao regime híbrido praticado mundialmente. São cada vez mais identificados como locais alternativos onde os colaboradores podem trabalhar, consideramos como lugares menos formais do que o escritório, mas igualmente menos isolados do que trabalhar desde casa sozinhos.

Embora o caminho esteja, de facto, a ser construído alinhado com uma perspetiva voltada para o trabalho híbrido, ainda pouco se sabe sobre o que será o futuro do trabalho perante esta realidade, e é muito provável que leve anos até que tenhamos dados suficientes para fornecer respostas úteis a um conjunto de perguntas relacionadas com a gestão das organizações. Bem como, os possíveis impactos que esta modalidade

possa ter no seio organizacional, assim como na interação entre colaboradores e na relação criada entre líderes e colaboradores (Crespo & Simões, 2022).

Entretanto, e apesar de não existirem ainda muitas respostas, as organizações têm de continuar a sua caminhada num ambiente cada vez mais baseado na volatilidade, incerteza e ambiguidade e para isso, necessitam entender as tendências de mercado, mas também as preferências dos colaboradores. A gestão de talento está no centro da transformação de qualquer processo, e onde os líderes desempenham um papel crucial no envolvimento das suas pessoas, quebrando as barreiras de comunicação existentes e implementando canais digitais de comunicação onde têm uma comunicação mais ativa e continua com os seus colaboradores, perante uma modalidade de trabalho em regime híbrido. Desta forma as empresas conseguirão construir uma forte cultura colaborativa, onde o talento encontrará caminhos livres de expressão (Meluso *et al.*, 2020).

No entanto, é importante que haja um controlo sobre os limites impostos à utilização da tecnologia como veículo de comunicação perante a modalidade de um regime híbrido, bem como uma política de desconexão devidamente estabelecida e do conhecimento de todos os colaboradores, para que possa ser utilizada nos dias em que os colaboradores se encontram a trabalhar remotamente. E, deve ser, uma responsabilidade mista entre os colaboradores e os seus líderes, pois se utilizado de forma equilibrada pode realmente trazer benefícios importantíssimos para as organizações que, por exemplo, trabalham em distintas geografias e com diferentes fusos horários, permitindo reduzir esse tipo de barreiras à gestão do próprio negócio. Este tipo de comunicação oferece aos colaboradores a oportunidade de transcender os limites temporais e espaciais e fomentarem relações com significado entre colegas (O’Leary *et al.*, 2014).

Na era pós-COVID-19 temos assistido a uma maior liberdade e flexibilidade de escolha por parte dos colaboradores sobre onde querem trabalhar, tendo por base os requisitos da sua função, a sua responsabilidade na estrutura e as suas preferências pessoais (Garg, 2022; Gratton, 2021a; Gratton, 2021b; Wigert & White, 2022), traduzindo-se numa mudança de paradigma laboral e uma segregação entre o que era o mercado de trabalho antes e depois da pandemia da COVID-19.

Posto isto, e mediante a realidade crescente de organizações que estão a fazer utilização de um regime de trabalho híbrido, presenciamos, atualmente, à adoção de posturas diferentes mediante as estratégias organizativas que cada empresa pretende seguir. Se

para algumas o trabalho híbrido é sinónimo de trabalhar em casa, usar espaços de *coworking*, ou trabalhar no escritório, para outras, por seu lado, é sinónimo apenas de trabalho em ambiente de escritório e em casa do colaborador, assumindo uma postura mais restrita em relação aos espaços de trabalho a utilizar ambiente, essencialmente, por questões de segurança informática (Dowling *et al.*, 2022).

É de elevada importância que as organizações repensem os seus processos e métodos, bem como as práticas e rituais que promovem mediante aquilo que será o futuro das organizações, e que, seguramente, passará pelo recurso à massificação da utilização de um regime de trabalho híbrido. Pois, de acordo com as investigações mais recentes, as organizações que quiserem manter-se competitivas, reter e atrair o melhor talento deverão assumir que este novo paradigma de trabalho veio para ficar (Alhussein *et al.*, 2023; Bhattacharya, 2022; Setiawan & Alamsari, 2022).

As pessoas durante a pandemia da COVID-19 tiveram acesso a uma flexibilidade e a uma gestão entre a vida pessoal e profissional sem precedentes, e que não pretendem abdicar na totalidade. E, por isso, a solução tenderá a passar por trabalhos em regime misto, onde os colaboradores poderão combinar trabalho presencial com trabalho remoto e, inclusivamente, mitigar os riscos que o teletrabalho a 100% acarreta. A opção de trabalhar num regime híbrido pode efetivamente fazer a diferença nos níveis de *engagement* dos colaboradores e no sentimento de pertença à organização, para isso as organizações terão de analisar ao detalhe as particularidades da vida dos seus colaboradores enquanto indivíduos singulares, com necessidades, interesses, vontades, aptidões, e gostos distintos entre si. E, neste sentido, assim deverão potenciar a criação de segmentos específicos, e não gerir a empresa de forma transversal, aplicando o mesmo método, políticas e protocolos a todos os colaboradores de forma igual, mas sim, analisar e categorizar por função, responsabilidade, entre outros fatores igualmente importantes (Setiawan & Alamsari, 2022).

2.4. O bem-estar dos colaboradores e a relação entre a conciliação da vida profissional e a vida familiar num modelo híbrido

A evolução da gestão de pessoas visa o equilíbrio entre as necessidades dos colaboradores e das demais partes interessadas. Concretamente, cada organização, evitando se focar apenas nos objetivos, no lucro e na produtividade deve preocupar-se, igualmente, com o bem-estar das suas pessoas, pois são estas que ajudam a organização

a atingir os seus objetivos, lucro e produtividade. Ou seja, são as pessoas que constroem o negócio, então as organizações têm de se certificar sobre o bem-estar dos seus colaboradores, com total foco em proporcionar uma boa experiência ao colaborador.

Devido a essa evolução e crescimento das próprias organizações e das transformações sofridas nos últimos anos, sentiu-se a necessidade de ampliar o conhecimento sobre alguns conceitos, tais como o do bem-estar dos colaboradores (Sanaria & Singh, 2019), particularmente perante a situação pandémica vivida no início de 2020, e que não se tinha ideia do impacto que traria para a vida das pessoas, das organizações e das sociedades.

Contudo, ainda hoje, o conceito de bem-estar devido à sua intangibilidade é difícil de definir e medir, o que muitas vezes dá origem a definições confusas e excessivamente amplas de bem-estar. Apesar de, na maioria dos casos, os autores definirem o conceito de bem-estar no local de trabalho como uma dimensão multidimensional (Grant *et al.*, 2007).

Muitos dos estudos abordam a influência que o teletrabalho, seja em regime híbrido ou integral, revela no bem-estar dos colaboradores. Destas investigações têm saído conclusões quanto a aspetos positivos e negativos.

No que diz respeito aos aspetos positivos, vários estudos apuraram que os colaboradores que praticam algum tipo de modalidade de teletrabalho tendem a experimentar emoções positivas no trabalho, incluindo um aumento nos sentimentos de prazer, entusiasmo (Felstead & Henseke, 2017), satisfação, felicidade e relaxamento (Charalampous *et al.*, 2022) e uma diminuição da sensação de exaustão emocional (Charalampous *et al.*, 2022). Pois, estar longe do escritório permite evitar a exposição a distrações, e também a que consigam de uma melhor forma gerir os seus compromissos pessoais de forma mais facilitada (Charalampous *et al.*, 2022), bem como têm um maior nível de autonomia e controlo sobre o seu dia-a-dia de trabalho e execução de tarefas, assim como de priorização das mesmas (Charalampous *et al.*, 2022).

Por outro lado, as investigações também evidenciam que os colaboradores num entorno remoto podem experimentar emoções menos positivas conectadas ao trabalho, incluindo um aumento em relação ao sentimento de solidão, tédio, tristeza, raiva, frustração e *stress*, bem como, por vezes, um maior sentimento de culpa sobre falsas suposições que colegas e líderes possam criar sobre a sua entrega e dedicação ao trabalho

(Charalampous *et al.*, 2022). Como demonstrado no subcapítulo anterior, grande parte dos aspetos negativos que o teletrabalho apresenta, são mitigados perante um regime híbrido, pois os colaboradores perante esse cenário podem vislumbrar e ter acesso às emoções positivas que um modelo híbrido apresenta e reduzir riscos inerentes a um modelo de teletrabalho integral. Aspetos como a solidão, o isolamento social, a falta de visibilidade sobre o trabalho do colaborador por parte do líder, as falsas suposições que os próprios colegas de equipa possam ter, entre outras peculiaridades, deixam de fazer sentido pois existe um misto entre dias em que o colaborador de facto está a trabalhar remotamente, mas existem tantos outros dias em que o colaborador estará presencialmente, junto com os seus colegas e líderes no escritório (Crespo & Simões, 2022; Setiawan & Alamsari, 2022).

Contudo, existe, uma particularidade, no que concerne ao impacto que o teletrabalho adota no bem-estar físico e na adoção de um estilo de vida mais saudável dos colaboradores, pois as investigações sobre esta temática apresentam como desvantagem o facto de as pessoas trabalharem desde casa, ou até de um terceiro lugar¹, que não seja o escritório, um impacto negativo nos hábitos físicos dos colaboradores, conduzindo a um maior sedentarismo por parte destes (Charalampous *et al.*, 2022; Grant *et al.*, 2013). Algo que é mais preeminente no caso dos colaboradores que trabalham em regime completo em teletrabalho e, nitidamente, amenizado, por colaboradores que desempenham funções em regime híbrido. No entanto, e de forma contraditória, alguns colaboradores demonstram que o teletrabalho, seja em que regime for, impacta positivamente no seu bem-estar físico e na adoção de um estilo de vida mais saudável, pois tendem a encontrar mais tempo para se exercitar e ter acesso a uma dieta mais saudável e consistente (Charalampous *et al.*, 2022).

Embora o trabalho híbrido tenha criado oportunidades, como já mencionado, também apresenta desafios para os colaboradores e para as organizações, o que faz com que haja a necessidade, por parte das empresas, de explorarem novas formas de trabalho para aprimorarem a experiência do colaborador num mundo cada vez mais pautado pela modalidade híbrida. Mais precisamente, de modo a auxiliar todos os intervenientes no processo e, claro, as organizações a gerirem da melhor forma esta nova realidade,

¹ Conceito desenvolvido em 1997 por Ray Oldenburg e que se traduz num espaço físico que não é nem representado pelo escritório, nem pela casa do colaborador.

mantendo os níveis de produtividade, ou quiçá, aumentá-los, melhorar os níveis de *engagement* e bem-estar geral dos colaboradores (Stray & Moe, 2020).

Também a crescente pressão para uma maior flexibilidade, em particular nos tempos de trabalho, e a introdução e onnipresença de novas tecnologias que potenciam uma conectividade permanente, podem originar, por um lado, uma melhor conciliação entre vida familiar, pessoal e profissional, mas, por outro, ao mesmo tempo, novos problemas com a limitação e delimitação dos tempos de trabalho. Perante uma economia mais digital torna-se cada vez mais difícil delimitar qual o tempo de trabalho e o tempo de descanso e repouso. Esta questão torna-se mais iminente perante as novas formas de trabalhar, e em que o teletrabalho é um impulsionador a uma conexão quase permanente, não delimitando a vida pessoal da profissional. E, é neste contexto, que tem vindo a ser defendido o direito à desconexão, nomeadamente para possibilitar efetivamente uma maior conciliação entre as várias esferas da vida de um colaborador.

Para fazer face a esta problemática, em 2021, o Parlamento Europeu propôs que se avançasse com regulação europeia em matéria de direito à desconexão num contexto em que o teletrabalho se tornou, por força da crise pandémica da COVID-19, a norma para muitos colaboradores. E que, assenta no reconhecimento de que esta realidade veio diluir as fronteiras entre tempos de trabalho e não trabalho e prolongar, em muitos casos, os tempos de trabalho, conduzindo a uma deterioração das condições de conciliação entre a vida pessoal e familiar, tal como resulta dos estudos realizados mais recentemente (Moreira *et al.*, 2022).

O equilíbrio que cada profissional tem de fazer perante as exigências da vida pessoal e profissional não é fácil, e obriga a uma gestão pensada e estratégica todos os dias. Com a acessibilidade que o teletrabalho, seja em que regime for, dá aos colaboradores, acesso rápido e facilitado a toda a informação necessária para o desempenho das suas funções, é assim vital que existam regras de desconexão, por forma a criar delimitações entre as horas despendidas para trabalho e dedicadas à família. Estas regras deverão estar, em primeiro lugar, presentes na gestão dos colaboradores e serem da sua responsabilidade. Estes devem ser os primeiros interessados em definir limites entre as suas vidas pessoais e profissionais, mas, as organizações têm uma responsabilidade ética e cívica para com os seus colaboradores e para com a sociedade em geral. E, por isso, não deveria ser necessário existir qualquer tipo de regulamento que legislasse esta temática para que a sensatez ressaltasse e fossem, desde muito cedo, implementadas políticas internas de

desconexão por parte das organizações, no entanto, o Parlamento Europeu apenas veio constatar essa obrigatoriedade junto das organizações.

De facto, a pandemia da COVID-19 permitiu às pessoas refletirem e reconfigurarem os conceitos de conectividade e desconectividade e apreciarem de forma distinta o significado associado a estes conceitos, os limites e os dilemas inerentes à desconexão digital a um nível global (Treré, 2021). E este é um ponto positivo, pois quem percebeu as delimitações inerentes a estes conceitos irá seguramente beneficiar de uma maior harmonia entre a vida pessoal e profissional. No entanto, é importante contextualizar que as experiências de desconexão são definidas pelas circunstâncias sociais específicas que as pessoas enfrentam de acordo com os ambientes locais, pelo seu *status*, classe social e acesso a infraestrutura tecnológica confiável e conectividade estável.

Desta forma, é fundamental que o teletrabalho em regime híbrido seja encarado como um modelo que flexibiliza a vida dos colaboradores, e que traz ganhos para as organizações a vários níveis. No entanto, deve ser gerido muito bem por ambas as partes, mediante políticas que delimitem a sua utilização, assim como o direito à desconexão e a uma melhor gestão entre a vida pessoal e profissional, e, deve ainda, ser sempre suportado pelos líderes das organizações, como profissionais com a capacidade de mobilizarem os colaboradores e de os influenciarem, servindo como um exemplo a seguir (Crespo & Simões, 2022).

Os líderes, embora também tenham enfrentado os mesmos desafios inerentes à transição para a nova realidade do contexto laboral, e naturalmente com uma responsabilidade acrescida, pois desempenham um papel determinante e fundamental junto dos seus colaboradores como disseminadores de mensagens, de confiança e motivação, principalmente em momentos de incerteza, e em fases embrionárias da introdução de novas dinâmicas de trabalho. Desempenham igualmente uma função de suporte e apoio aos seus colaboradores a gerir da melhor forma o equilíbrio entre a vida pessoal e familiar da vida profissional – como, por exemplo, serem impulsionadores do direito à desconexão - pois experiências de trabalho mais enriquecidas e gratificantes para os colaboradores no local de trabalho e em casa são essenciais para melhorar a produtividade e aproveitar os benefícios de flexibilidade e autonomia. Contudo, capacitando os colaboradores perante um regime de trabalho híbrido, de acordo com aquilo que são as exigências e os requisitos solicitados no futuro do trabalho (Alhussein *et al.*, 2023; Bhattacharya, 2022; Shepardson & Polaha, 2023).

Também é importante ressaltar que as dificuldades e complexidades na conciliação entre trabalho e vida familiar e pessoal não são neutras do ponto de vista do género. A conciliação entre trabalho e outras esferas penaliza mais as mulheres, quer nas suas carreiras, quer na sobrecarga sobre a vida pessoal e familiar em contextos de repartição desigual do trabalho não pago. Sobretudo, num país como Portugal, com uma das mais elevadas taxas de atividade das mulheres, que trabalham tipicamente a tempo inteiro, constituindo o 9º país da união europeia, com cerca de 7 em cada 10 mulheres (Grosso, 2022). Assim, o aumento do teletrabalho, ainda que em regime híbrido, pode constituir um retrocesso na equidade de género que alcançamos nos últimos anos, e, inclusivamente, ser considerado um risco para acentuar as desigualdades, prejudicando as mulheres.

Homens e mulheres. segundo Xu *et al.* (2021), experienciam de forma diferente o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e adotam diferentes tipos de multitarefa para alcançar esse equilíbrio. Pois também a própria sociedade, ainda um tanto ao quanto conservadora, no que à equidade de género diz respeito, diferencia o papel desempenhado pela mulher e pelo homem. Desta forma, esta nova dinâmica de trabalho e a flexibilidade inerente, ainda que num regime misto, vem reforçar o preconceito de género existente no mercado de trabalho, em vez de o diminuir, pois ainda existe um estigma sobre as tarefas domésticas que são uma responsabilidade maioritariamente das mulheres, o que lhes cria maiores índices de *stress*. Mais precisamente, sentem-se na obrigação de dar resposta às suas responsabilidades profissionais, mas também aos encargos domésticos perante situações de teletrabalho. O que poderá indicar que a satisfação com o teletrabalho é maior nos homens, que utilizam este regime para combinar responsabilidades profissionais com o “*me time*”, do que no género feminino. Neste contexto, a flexibilidade proporcionada pelo teletrabalho pode dificultar a promoção da igualdade de género, uma vez que homens e mulheres utilizam a oportunidade de teletrabalho e a flexibilidade proveniente desta modalidade de diferentes maneiras, o que leva a diferentes resultados para o bem-estar, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e intensificação do trabalho (Rodríguez-Modroño & López-Igual, 2021; Xu *et al.*, 2021).

Igualmente, pode acarretar maiores dificuldades em situações de colaboradores com responsabilidade de prestação de cuidados em pessoas que são cuidadores isolados, sejam crianças, idosos, em caso de famílias monoparentais, dependentes com algum

grau de deficiência, entre outros casos. Portanto, é possível afirmar que o regime híbrido, pode promover tanto a integração quanto a segregação do trabalho e da família num nível temporal dependendo das circunstâncias individuais de cada colaborador.

Embora o teletrabalho em regime híbrido, ou integral, em muitos casos, represente uma diminuição do *stress* associado ao trabalho, pode indiciar um aumento de *stress* relacionado com questões domésticas e familiares. Como mencionado anteriormente, principalmente no género feminino, porque os teletrabalhadores poderão sentir-se divididos entre as exigências do trabalho e as responsabilidades domésticas e familiares (Baruch, 2000; Mihai, *et al.*, 2020; Mustafa & Gold, 2013) e, por isso, pode ser considerado um dos principais desafios associados a esta nova modalidade de trabalho.

Como podemos constatar, e segundo uma análise da literatura e de estudos empíricos encontramos sugestões de consequências paradoxais que o teletrabalho, se em regime híbrido ou completo, pode ter para o equilíbrio trabalho-vida dos colaboradores, satisfação no trabalho e bem-estar. De facto, o teletrabalho oferece aos colaboradores maior autonomia e flexibilidade para organizarem o seu tempo de trabalho e melhorarem o equilíbrio entre vida profissional e pessoal. No entanto, pode levar a uma intensificação do trabalho, mais horas de trabalho e sobreposição entre a vida pessoal e profissional, o que pode ser particularmente prejudicial para as mulheres e famílias com crianças, pois o teletrabalho pode levar a limites pouco claros entre a relação vida profissional – vida pessoal. Este é o chamado “paradoxo da autonomia”, uma vez que mais autonomia não significa maior qualidade de trabalho e maior satisfação por parte dos colaboradores (Marchewka *et al.*, 2020; Rodríguez-Modroño & López-Igual, 2021).

Portanto, a pandemia da COVID-19 veio afetar o contexto e envolvente de cada pessoa e, conseqüentemente, afetou as suas vidas em diferentes dimensões, constituído um impulsionador sobre diversos temas do foro organizacional, nomeadamente o grande interesse que disputou nas empresas sobre o bem-estar dos seus colaboradores e como poderiam minimizar qualquer tipo de risco. Ou seja, pressuponha-se um impacto em aspetos sociais, físicos, económicos e psicológicos dos colaboradores, que logicamente afetam intrinsecamente o seu bem-estar (Algahtani *et al.*, 2021). Atualmente, continua a existir uma preocupação permanente com o bem-estar dos colaboradores, compondo uma parcela importantíssima para o bom funcionamento e alcance do sucesso de qualquer organização, e tem sido entendido pelas empresas dessa forma. Assim sendo, o regime híbrido oferece aos colaboradores uma maior flexibilidade e uma melhor e maior

conciliação entre a vida pessoal e familiar com a vida profissional, o que incentiva a maiores índices de bem-estar dos colaboradores (Delanoeije *et al.*, 2019).

Os resultados comprovam, positivamente, que as organizações que apostam em iniciativas e ações de bem-estar organizacional são recomendadas pelos seus colaboradores 89% das vezes como um bom local de trabalho (Naz, 2019). Este aspeto é, por isso, determinante para a lealdade, satisfação, desempenho individual e produtividade (Gibson *et al.*, 2012; Tamayo, 2005). Devido às suas dinâmicas e aspetos estratégicos, foca-se também na partilha de significados, coincidentes com as características basilares e com os objetivos de cada organização.

Portanto, a nova dinâmica de trabalho associada ao teletrabalho em regime híbrido eleva aspetos positivos, nomeadamente a flexibilidade, a autonomia dada aos colaboradores e a oportunidade de uma melhor gestão entre a vida pessoal e familiar e a vida profissional. E, deste modo, mitiga os riscos inerentes a um regime integral de teletrabalho, algo vivenciado por muitos colaboradores durante largos meses fruto do período pandémico da COVID-19, como resposta das organizações à sua subsistência. No entanto, tanto na esfera organizacional como na da sociedade ainda existem um conjunto de medidas e ações que necessitam de ser estudadas para que exista uma melhor delimitação em termos espaciais e temporais. Mais precisamente, o teletrabalho quebrou as barreiras temporais e de segregação entre os polos da vida pessoal e profissional dos colaboradores (Xu *et al.*, 2021). É importante que as pessoas possam se desconectar e usufruir da sua vida pessoal e da sua vida profissional sem necessidade de sobreposição e, acima de tudo, sem se sentirem culpadas por poderem efetivamente fazer usufruto desse tempo de qualidade em momentos segregados.

Em suma, o teletrabalho deverá ser encarado como um posicionamento estratégico por parte das organizações, uma vez que as mesmas permitem e facilitam que os colaboradores façam uma melhor gestão entre a vida pessoal e profissional, e como resposta a isso, as organizações esperam atingir maiores níveis de satisfação e motivação interna. No entanto, é importante ressaltar que cada colaborador combina de forma diferente a vida pessoal com a profissional, e que uma das razões que leva a esta diferença está inerente às responsabilidades funcionais que o próprio tem perante a sua entidade patronal. Assim, podemos sistematizar reforçando que o maior ou menor equilíbrio entre a vida pessoal e profissional depende de várias dimensões que estão em redor do próprio colaborador, e que podem ser geradoras de maiores ou menores

conflitos entre estas duas realidades, uma vez que o trabalhar desde casa pode confundir as fronteiras entre trabalho e família (Pluut & Wonders, 2020) e, portanto, resultar em conflito perante estes dois polos da vida dos colaboradores (Schieman & Young, 2010).

2.5. Modelos de avaliação do teletrabalho

Sendo que o conceito de teletrabalho tem tido um desenvolvimento bastante acentuado nos últimos anos, em grande parte fruto da pandemia da COVID-19, torna-se preponderante perceber o impacto que esta dimensão tem num contexto organizacional, seja através de modelos híbridos ou num entorno totalmente remoto.

Os modelos de avaliação do teletrabalho servem o propósito de medir, analisar e avaliar de como esta nova forma de trabalho pode afetar os colaboradores, as organizações, assim como as sociedades de forma geral.

- Modelo das exigências-recursos do trabalho (JR-D) de Karasek (1979)

Com o objetivo de analisar os efeitos das diferentes características do teletrabalho, o modelo das exigências-recursos do trabalho (JD-R) explica de que forma as exigências e os recursos presentes no trabalho impactam o bem-estar e o *engagement* dos colaboradores. Este modelo foi desenvolvido inicialmente por Karasek (1979). Posteriormente este modelo foi expandido por Demerouti *et al.* (2001) e Bakker & Demerouti (2007).

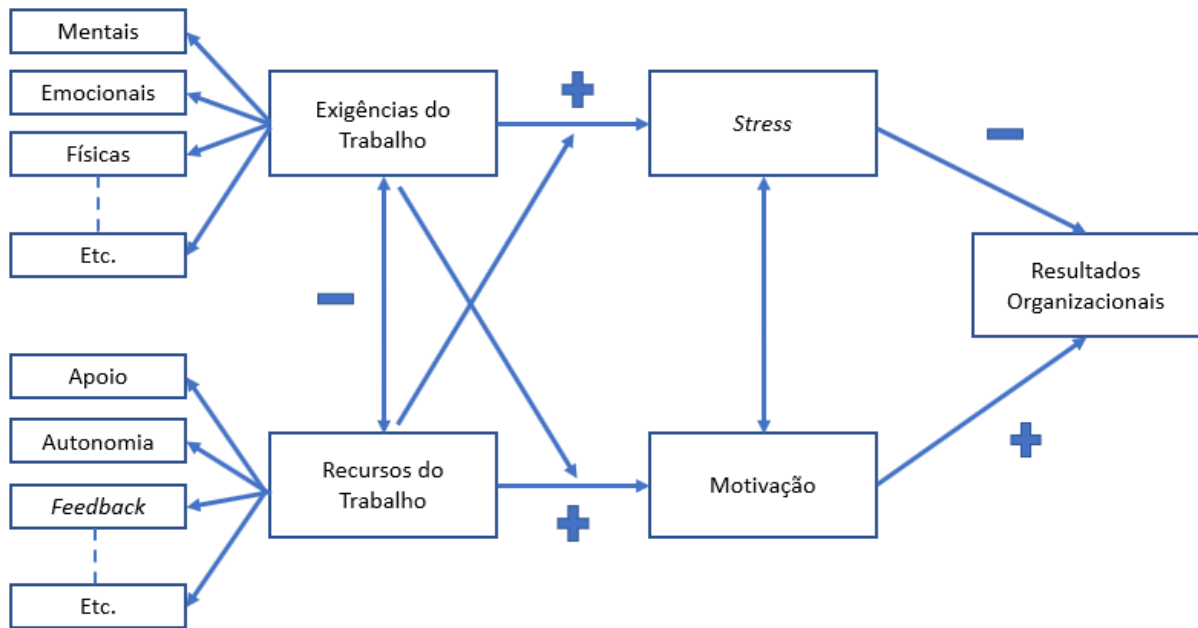
O modelo JD-R assenta no pressuposto de que todos os ambientes de trabalho, independentemente da profissão e do tipo de riscos que lhe estejam associados, incluem determinadas características. Estas podem ser classificadas em duas categorias: (i) exigências; e (ii) recursos. De acordo com Demerouti *et al.* (2001, p. 501), as exigências do trabalho são os “aspetos físicos, sociais ou organizacionais do trabalho que requerem um esforço físico ou mental sustentado e que estão, portanto, associados a certos custos fisiológicos e psicológicos”, incluindo aspetos como a carga de trabalho, a pressão, o contacto com o cliente, o ambiente físico, os horários, as exigências emocionais e as mudanças nas tarefas. Os recursos, por seu lado, correspondem a “aspetos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do trabalho, que podem realizar qualquer uma das seguintes opções: (a) ser funcionais na realização dos objetivos de trabalho; (b) reduzir as exigências do trabalho e os custos fisiológicos e psicológicos associados; e

(c) estimular o crescimento e desenvolvimento pessoal” (Demerouti *et al.*, 2001, p. 501), ou seja, compreendem aspetos como a flexibilidade, a confiança organizacional e a conciliação da dicotomia trabalho-vida.

Na sua base, este modelo segundo Bakker & Demerouti (2007) integra dois processos psicológicos (ver Figura 14) através dos quais as exigências e os recursos do trabalho podem afetar o colaborador ao nível do seu bem-estar. Em primeiro lugar, o processo de *stress* ou deterioração da saúde, que ocorre quando as elevadas exigências e a falta de recursos se traduzem, através do *burnout*, em resultados negativos, como por exemplo, através de fracos desempenhos, ausências por doença e baixo compromisso organizacional. Em segundo lugar, podemos referir o processo motivacional. Este, acontece na presença de recursos abundantes e, através de elevados níveis de *engagement*, leva a resultados positivos, como por exemplo e em oposição aos aspetos negativos, a altos desempenhos, compromisso organizacional elevado e intenções de permanecer na organização. Pode-se assim sistematizar que, através do modelo JD-R, a presença de muitas exigências e poucos recursos tende a conduzir a situações de *burnout*, enquanto a existência de elevados recursos e de exigências, contribui para o *engagement*.

O modelo foi revisto e sofreu desenvolvimentos em 2009, através dos autores Xanthopoulou *et al.* (2009), aquando da introdução dos recursos pessoais, que de acordo com os autores “autoavaliações positivas que estão vinculadas à resiliência e se referem ao senso de capacidade dos indivíduos de controlar e impactar o seu ambiente com êxito (...) e (a) são funcionais na consecução de objetivos, (b) protegem contra as ameaças e os custos fisiológicos e psicológicos associados, e (c) estimulam o crescimento e desenvolvimento pessoal” (Xanthopoulou *et al.*, 2009, p. 236), como por exemplo o otimismo, a resiliência e a autoeficácia (Schaufeli, 2017).

Figura 14: Modelo de exigências e recursos do trabalho



Fonte: Bakker & Demerouti (2007, p. 313)

A literatura mais recente introduz um fator importante que é a proatividade dos indivíduos na realização e ações que redesenham o seu trabalho aumentando os seus recursos e desafios, bem como reduzindo as exigências, através da alteração em dimensões distintas das tarefas, na interação com os outros, ou mesmo, no seu desenvolvimento profissional (Bakker *et al.*, 2014; Bakker & Demerouti, 2017).

O teletrabalho conduz a uma nova perspectiva das diversas dimensões do trabalho, existindo novas exigências e alterações da natureza das existentes, assim como dos recursos (Wang *et al.*, 2021). Para reduzir a exaustão e aumentar a motivação e, por sua vez, promover o bem-estar e desempenho, as organizações devem adaptar a combinação entre exigências e recursos necessários.

- Instrumento de mensuração da articulação entre Trabalho-Família através da *Work-Family Conflict Scale (WFCS)* desenvolvida por Carlson *et al.* (2000)

Com a finalidade de analisar a articulação entre o espectro do trabalho e da família, mais concretamente, o conflito existente entre estes dois domínios, foi utilizada a *Work-Family Conflict Scale (WFCS)* desenvolvida por Carlson *et al.* (2000) e que mais tarde foi adaptada à população portuguesa por Vieira *et al.* (2014).

A escala é constituída por 18 itens, cuja resposta é obtida numa escala de Likert de 5 pontos. Estes 18 itens estão agrupados em 6 subcategorias, incluindo a combinação de três formas de conflito trabalho-família e três formas de conflito família-trabalho.

Tabela 4: Escala de Conflito Trabalho-Família (*WFCS*)

Dimensões	Itens
Interferência do trabalho baseada no tempo com a família	1. O meu trabalho faz com que não possa estar tanto com a minha família como gostaria.
	2. O tempo que tenho de dedicar ao meu trabalho não permite dedicar-me de igual modo a atividades e responsabilidades da casa.
	3. Tenho de faltar a atividades familiares devido ao tempo que tenho de dedicar ao trabalho.
Interferência familiar baseada no tempo no trabalho	4. Quando chego a casa do trabalho estou frequentemente demasiado exausto para participar em atividades/responsabilidades familiares
	5. Muitas vezes quando chego a casa do trabalho estou tão esgotado emocionalmente que isso impede de me dedicar à minha família.
	6. Devido a todas as pressões no trabalho, por vezes quando chego a casa estou demasiado stressado para fazer as coisas que me dão prazer.
Interferência do trabalho baseada na tensão com a família	7. O modo como resolvo problemas no meu trabalho não é eficaz na resolução de problemas em casa.
	8. O tipo de comportamentos que são eficazes e necessários para mim no trabalho não resultariam em casa.
	9. O tipo de comportamentos que me levam a ser eficaz no trabalho não me ajudam a ser um melhor pai e marido/companheiro.
Interferência familiar baseada na tensão no trabalho	10. O tempo que dedico a responsabilidades familiares interfere muitas vezes com as minhas responsabilidades no trabalho.
	11. O tempo que passo com a minha família faz com que muitas vezes não tenha tempo para participar em atividades de trabalho que poderiam ser úteis para a minha carreira.
	12. Tenho de faltar a atividades de trabalho devido ao tempo que tenho de dedicar a responsabilidades familiares.
Interferência do trabalho baseada no comportamento	13. Devido ao stress em casa, estou muitas vezes preocupado com assuntos familiares no trabalho.
	14. Porque estou muitas vezes stressado com responsabilidades familiares, tenho dificuldades em concentrar-me no meu trabalho.

com a família	15. Muitas vezes, a tensão e a ansiedade da minha vida familiar diminuem a minha capacidade para desempenhar o meu trabalho.
Interferência familiar baseada no comportamento no trabalho	16. O tipo de comportamentos que resultam para mim em casa não parecem ser eficazes no trabalho.
	17. O tipo de comportamentos que são eficazes e necessários para mim em casa não resultariam no trabalho.
	18. O modo como resolvo problemas em casa não parece ser tão útil no trabalho.

Fonte: Vieira *et al.* (2014)

- Work Design Questionnaire (WDQ), de Morgeson & Humphrey (2006)

O construto multidimensional *Work Design* (WD), conhecido internacionalmente, descreve como as tarefas e as funções são estruturadas, executadas e modificadas, bem como o impacto que têm nos resultados individuais, de grupo e organizacionais (Baeza *et al.*, 2018).

Este mesmo construto sustentou e foi a inspiração para os autores, Morgeson & Humphrey (2006) que desenvolveram a construção do *work design questionnaire*, que consiste num instrumento de avaliação composto por 4 grandes dimensões, relacionadas com: i) as características da tarefa; ii) as características do conhecimento; iii) as características sociais; e iv) as características do contexto do trabalho. No total estas dimensões são conectadas com 77 itens. Este instrumento permite identificar as possíveis peculiaridades da modalidade teletrabalho em comparação ao trabalho presencial.

Existem, inclusivamente, estudos que relacionam o *work design questionnaire* com o desenvolvimento profissional, as estratégias de aprendizagem, o *engagement* e o compromisso organizacional.

Tabela 5: Work Design Questionnaire (WDQ)

Dimensões	Itens
	1. A função permite-me tomar as minhas próprias decisões sobre como agendar o meu trabalho.
	2. A função permite-me decidir sobre a ordem em que as coisas são feitas no meu trabalho.
	3. A função permite-me planear como eu faço o meu trabalho.
	4. A função dá-me a possibilidade de usar minha iniciativa pessoal

Características da Tarefa	ou julgamento na realização do trabalho.
	5. . A função permite-me tomar decisões por conta própria.
	6. . A função dá-me autonomia significativa na tomada de decisões.
	7. A função permite-me tomar decisões sobre os métodos que eu uso para completar o meu trabalho.
	8. A função dá-me uma oportunidade considerável de independência e liberdade na forma como eu faço o meu trabalho.
	9. A função permite-me decidir por conta própria sobre como proceder para fazer o meu trabalho.
	10. A função envolve uma grande variedade de tarefas.
	11. A função consiste em fazer uma série de coisas diferentes.
	12. A função exige o desempenho de uma grande amplitude de tarefas.
	13. A função envolve desempenhar uma variedade de tarefas.
	14. Os resultados do meu trabalho são suscetíveis de afetar significativamente a vida de outras pessoas.
	15. A função em si é muito significativa e importante em um contexto mais amplo.
	16. A função tem um grande impacto sobre as pessoas de fora da organização.
	17. O trabalho desempenhado na função tem um impacto significativo sobre as pessoas de fora da organização.
	18. A função envolve a condução de um trabalho que tem um início e um fim visíveis.
	19. A função está organizada de modo que eu possa fazer uma parte inteira do ciclo de trabalho, desde o início ao fim.
	20. A função dá-me a possibilidade de terminar completamente as partes do trabalho que eu comecei.
	21. A função permite-me completar o trabalho que começo.
	22. As próprias atividades de trabalho fornecem informação clara e direta sobre a eficácia (por exemplo, qualidade e quantidade) do meu desempenho no trabalho.
	23. A função em si fornece feedback sobre o meu desempenho.
	24. A função em si permite-me informações sobre o meu desempenho.
Características do Conhecimento	25. A função exige que eu só faça uma tarefa ou atividade de cada vez.
	26. As tarefas na função são simples e descomplicadas.
	27. A função compreende tarefas relativamente simples.
	28. . A função envolve a realização de tarefas relativamente simples.
	29. A função obriga-me a monitorar uma grande quantidade de informações.
	30. A função exige-me o envolvimento numa grande quantidade de pensamento.
	31. A função exige a minha atenção em mais de uma coisa ao mesmo tempo.
	32. A função exige-me a análise de muita informação.
	33. A função envolve a resolução de problemas que não têm respostas corretas óbvias.
	34. A função exige-me ser criativo.
	35. A função envolve muitas vezes lidar com problemas que eu não conhecia anteriormente.

Características Sociais	36. A função exige ideias ou soluções únicas para os problemas.
	37. A função exige uma variedade de competências.
	38. A função obriga-me a utilizar uma variedade de diferentes habilidades a fim de completar o trabalho.
	39. A função exige-me o uso de um número de competências complexas ou de alto nível.
	40. A função requer o uso de um considerável número de competências.
	41. A função é altamente especializada em termos de propósito, tarefas ou atividades.
	42. As ferramentas, procedimentos, materiais utilizados neste trabalho são altamente especializados.
	43. A função exige conhecimento e competências muito especializadas.
	44. A função exige profundidade de conhecimento e experiência.
	45. Eu tenho a oportunidade de desenvolver amizades na minha função.
	46. Eu tenho a possibilidade no meu trabalho de conhecer outras pessoas.
	47. Eu tenho a oportunidade de me encontrar com os outros no meu trabalho.
	48. O meu supervisor está preocupado com o bem-estar das pessoas que trabalham para ele / ela.
	49. As pessoas com quem trabalho têm um interesse pessoal em mim.
	50. As pessoas com quem trabalho são amigáveis.
	51. A função obriga-me a realizar o meu trabalho antes de outros completarem o seu trabalho.
	52. Outros trabalhos dependem diretamente do meu trabalho.
	53. A menos que o meu trabalho seja feito, outros trabalhos não poderão ser completados.
	54. As atividades desta função são muito afetadas pelo trabalho de outras pessoas.
	55. A função depende do trabalho de muitas pessoas diferentes para ser completado.
	56. O meu trabalho não pode ser feito a menos que os outros façam o seu.
	57. A função exige gastar uma grande parte do tempo com pessoas fora da minha organização.
	58. A função envolve a interação com pessoas que não são membros da minha organização.
	59. Na função, eu comunico frequentemente com pessoas que não trabalham para a mesma organização que eu.
	60. A função envolve uma grande quantidade de interação com as pessoas.
	61. Eu recebo uma grande quantidade de informações da minha chefia e colegas de trabalho sobre o meu desempenho no trabalho.
	62. Outras pessoas na organização, tais como gerentes e colegas de trabalho, fornecem informações sobre a eficácia (ex., qualidade e quantidade) do meu desempenho no trabalho.
	63. Eu recebo feedback sobre o meu desempenho no trabalho, de outras pessoas da minha organização (como a minha chefia ou colegas de trabalho).

Contexto de Trabalho	64. A disposição dos assentos no trabalho é adequada (por exemplo, espaços amplos para sentar, cadeiras confortáveis, apoio postural bom).
	65. O local de trabalho acomoda todas as diferenças de tamanho entre as pessoas em termos de alcance, altura dos olhos, espaço para as pernas, etc.
	66. A função envolve alcances (ou distâncias) excessivos.
	67. A função exige uma grande endurance (ou resistência) muscular.
	68. A função exige uma grande quantidade de força muscular.
	69. A função exige muito esforço físico.
	70. O local de trabalho está livre de ruído excessivo.
	71. O clima no local de trabalho é confortável em termos de temperatura e humidade.
	72. A função tem um baixo risco de acidente.
	73. A função envolve um ambiente livre de riscos para a saúde (por exemplo, produtos químicos, gases, etc.).
	74. A função ocorre em um ambiente limpo.
	75. A função envolve a utilização de uma variedade de equipamentos diferentes.
	76. A função envolve a utilização de equipamento complexo ou de tecnologia.
	77. Foi necessário muito tempo para aprender o equipamento utilizado na função.

Fonte: Proença (2015)

- Instrumento de mensuração da qualidade de trabalho e equilíbrio da vida pessoa em contexto de teletrabalho de Abdullah & Ismail (2012)

Com o objetivo de analisar de que forma a teoria de regime de trabalho flexível influencia o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, os autores foram influenciados a criar um construto que consiste num instrumento de avaliação composto por 4 grandes dimensões, relacionadas com: i) qualidade de vida perante um regime de teletrabalho; ii) qualidade de vida no trabalho perante um regime de teletrabalho; iii) satisfação no trabalho perante um regime de teletrabalho; e iv) experiências e percepções da implementação do teletrabalho. No total estas dimensões são conectadas com 35 itens, tal com demonstrado na tabela 6.

Tabela 6: Qualidade de trabalho e o equilíbrio da vida pessoal em contexto remoto

Dimensões	Itens
Qualidade de	1. Costumo trabalhar em casa.
	2. As exigências do trabalho não interferem na minha vida doméstica e familiar.
	3. A vida doméstica interfere nas minhas responsabilidades no trabalho.

vida perante um regime de teletrabalho	4. O meu trabalho reduz o esforço que posso dedicar às atividades em casa.
	5. A minha chefia e a empresa apoiam as minhas responsabilidades familiares.
	6. O meu trabalho dificulta o cumprimento das responsabilidades familiares.
	7. As responsabilidades do trabalho não interferem na minha vida pessoal.
	8. As responsabilidades familiares interferem nas atividades laborais.
	9. Eu nunca fico stressado ou deprimido com o trabalho que tenho para fazer.
	10. Os colaboradores que têm equilíbrio entre vida profissional e vida profissional serão mais eficazes e bem-sucedidos.
Qualidade de vida no trabalho perante um regime de teletrabalho	11. A flexibilidade ajuda-me a gerir melhor as responsabilidades pessoais e profissionais.
	12. As responsabilidades atuais não interferem nas responsabilidades do trabalho.
	13. A vida doméstica interfere nas responsabilidades.
	14. O meu trabalho não reduz as atividades em casa.
	15. Sou capaz de atingir efetivamente os meus objetivos de trabalho.
	16. A minha chefia e a empresa apoiam nas responsabilidades pessoais.
	17. Eu não levo trabalho para fora do escritório.
Satisfação no trabalho perante um regime de teletrabalho	18. As instalações no trabalho permitem que eu me concentre no meu trabalho e colabore com os outros.
	19. Estou feliz com a quantidade de tempo que utilizo no trabalho.
	20. Estou satisfeito com as atuais condições de trabalho nesta empresa.
	21. Eu tenho a oportunidade de impulsionar um avanço na minha carreira.
	22. Recebo reconhecimento pelas tarefas realizadas.
	23. Tenho o controlo e a liberdade para tomar decisões no meu trabalho.
	24. Frequentemente recebo feedbacks e avaliações do meu desempenho.
Experiências e perceções da implementação do teletrabalho	25. Estou satisfeito com as políticas e administração da empresa.
	26. Estou satisfeito com o estilo de liderança da minha chefia.
	27. Responsabilidades inerentes à minha família interferem nas atividades relacionadas com o trabalho.
	28. A flexibilidade é incentivada.
	29. São oferecidas facilidades de teletrabalho.
	30. Horas de trabalho flexíveis.
	31. Possuir ferramentas e tecnologia para teletrabalho.
	32. Disponibilidade de informações sobre teletrabalho.
	33. A minha decisão de ficar na empresa.
	34. A minha capacidade de gerir o trabalho e responsabilidades pessoais.
	35. O teletrabalho ajuda a equilibrar os compromissos.

Fonte: Abdullah & Ismail (2012)

- Instrumento de mensuração sobre as consequências do teletrabalho para os indivíduos de Campbell & Heales (2016)

Campbell & Heales (2016) focaram a sua investigação na análise sobre as consequências que o teletrabalho poderá ter para cada colaborador. Neste modelo, os autores sugerem a aplicação de um inquérito por questionário que solicita ao colaborador que classifique cada uma das consequências do teletrabalho, agrupadas em seis dimensões, e que devem ser respondidas de acordo com uma escala de Likert de 5 pontos. Desta forma, torna-se possível conhecer os benefícios e desafios do teletrabalho para cada colaborador, fornecendo inclusive pistas aos líderes para atuarem individualmente e poderem ir acertadamente ao encontro das expectativas e necessidades de cada um dos seus colaboradores.

Tabela 7: Consequências do teletrabalho para os colaboradores

Fator	Atividade do teletrabalho
Eficácia	• A capacidade para cumprir as tarefas do trabalho. • A capacidade de colaborador com outros. • A capacidade de ser contactado por colegas e/ou clientes. • A qualidade geral do trabalho. • A flexibilidade de gestão do trabalho.
Autoconfiança	• O compromisso para com a organização. • A sensação de autorrealização. • O <i>status</i> dentro da organização.
Trabalho em equipa	• A relação com os colegas de trabalho. • O sentido de colegialidade no trabalho. • O número de interrupções
Pressão no trabalho	• O <i>stress</i> profissional. • O volume de trabalho. • O tempo para a família e amigos.
Imagem profissional	• O profissionalismo. • A consideração dos outros pelo seu trabalho.
Fiscalidade	• As viagens no âmbito do trabalho. • As deslocações casa-escritório-casa. • O nível do controlo dos outros sobre o seu trabalho. • O tempo necessário para cumprir as tarefas do trabalho. • A complexidade das tarefas do trabalho. • Os custos relacionados com as atividades de teletrabalho.

Fonte: Adaptado de Campbell e Heales (2016, p. 16)

- Instrumento de mensuração do sucesso da implementação de teletrabalho de Grant *et al.* (2019)

Também Grant *et al.* (2019), com o objetivo de medir o sucesso ou insucesso do teletrabalho e, baseando-se no trabalho de Grant *et al.* (2013), desenvolveram um instrumento que permite às organizações identificarem barreiras à eficácia desta nova modalidade de trabalho e, ao mesmo tempo, desenvolver políticas e práticas que apoiem uma cultura de bem-estar organizacional.

Nesse sentido, Grant *et al.* (2019) construíram a escala EWL (*E-Work Life*) que objetiva suportar as organizações e os seus líderes a auxiliar os colaboradores que exercem teletrabalho a desenvolver estratégias que suplantem o seu bem-estar profissional e pessoal. Esta escala, composta por 17 itens, segmenta-se assim na medição de oito dimensões, atuando sobre quatro áreas concretas, que caracterizam a experiência do teletrabalho, como esquematizado nas duas seguintes tabelas.

O objetivo é que através desta escala, as organizações possam averiguar quais os colaboradores mais propensos ao sucesso em teletrabalho, bem como ter um maior suporte e apoio aos restantes colaboradores.

Tabela 8: Dimensões da escala EWL e respetivas descrições

Área	Dimensão	Descrição
Eficiência profissional	Eficácia do trabalho em teletrabalho	Utiliza competências e habilidades, incluindo a autogestão, para ser um trabalhador eficaz em teletrabalho.
	Eficácia do trabalho em teletrabalho	Demonstra um bom desempenho enquanto em teletrabalho, utiliza a tecnologia adequada e define objetivos e metas que visem a melhoria do desempenho.
Relação com a organização	Estilo de gestão	Modo como os superiores/líderes comunicam e gerem o colaborador em teletrabalho, nomeadamente as suas expectativas e necessidades.
	Confiança	Níveis de autonomia e responsabilidade depositadas no colaborador em teletrabalho.
Bem-estar em teletrabalho	Bem-estar em teletrabalho	É capaz de monitorizar e tomar medidas, autonomamente, que fomentam o seu bem-estar organizacional e pessoal.
	Integração trabalho-família	Integra e balanceia positivamente as necessidades organizacionais e pessoais.
Equilíbrio trabalho-	Gestão de papéis e respetivo conflito	Alterna, com relativa facilidade, entre o seu papel profissional, pessoal e familiar.
	Gestão de	Estabelece fronteiras entre as atividades profissionais e

família	fronteiras	familiares, garantindo que não se afetam negativamente.

Fonte: Grant *et al.* (2019, p. 19)

Tabela 9: Itens da escala EWL

Itens
1. Eu sei o que é preciso para trabalhar remotamente de forma eficaz.
2. A minha organização oferece formação para que eu possa executar as minhas funções em termos técnicos e comportamentais à distância.
3. Trabalhar remotamente permite-me conjugar melhor a minha vida pessoal com a profissional.
4. Quando trabalho remotamente sinto que ocupo tempo que gostaria de passar com a minha família e/ou amigos ou a realizar outras atividades não relacionadas com o trabalho.
5. Quando trabalho remotamente, muitas vezes penso em problemas relacionados com o trabalho fora do meu horário de trabalho.
6. Estou feliz com o equilíbrio que o trabalho remoto me proporciona entre a conjugação da vida profissional com a pessoal.
7. O acesso rápido e constante que o teletrabalho permite às ferramentas de trabalho é muito cansativo.
8. Quando estou a trabalhar remotamente posso concentrar-me melhor nas minhas tarefas.
9. Consigo gerir bem o tempo de trabalho quando estou a trabalhar remotamente.
10. Tenho liberdade e autonomia na gestão do meu trabalho, quando me encontro em situação remota, por parte da minha chefia.
11. Confio no feedback da minha chefia para me aconselhar se não estiver a ter um desempenho eficaz durante o trabalho remoto.
12. A minha organização confia no meu trabalho quando me encontro a trabalhar remotamente.
13. Acredito que a minha organização irá fornecer, do ponto de vista, ergonómicas boas condições que me permitirão trabalhar de forma eficaz quando me encontro a trabalhar remotamente.
14. Sinto-me mais eficaz no cumprimento dos meus principais objetivos e resultados quando trabalho remotamente.
15. Mesmo sendo interrompido em casa por responsabilidades familiares ou de outro tipo enquanto trabalho remotamente, continuo a corresponder às expectativas da minha chefia.
16. Quando trabalho desde casa, sei quando desligar/interromper o trabalho para poder descansar.
17. Os meus filhos, família e/ou amigos compreendem que quando trabalho remotamente não devo ser interrompido.

Fonte: Grant *et al.* (2019, p. 25)

Os autores definiram três áreas chave no impacto das práticas de teletrabalho, são elas: i) a eficácia profissional; ii) o equilíbrio trabalho-família; e iii) o bem-estar dos colaboradores, através de uma escala que avalia quatro dimensões do teletrabalho: i) a produtividade; ii) a confiança organizacional; iii) a flexibilidade; e iv) a interferência trabalho-vida.

- Instrumento de mensuração do Impacto do Teletrabalho na Carreira (EITC) – Faustino *et al.* (2022)

Este instrumento foi construído por Moens *et al.* (2021) com o objetivo de avaliar a percepção dos colaboradores relativamente ao impacto que o trabalho remoto tem ou poderia ter, seja ele em regime híbrido ou integral, caso a pessoa não pratique nenhum tipo de modalidade associada ao teletrabalho.

É um questionário constituído por dez itens, todos formulados na mesma direção. Como tal, pontuações mais elevadas indicam que o participante considera que o teletrabalho tem, ou poderia ter, um impacto positivo na sua carreira, e este instrumento é avaliado numa escala ordinal de Likert que varia entre o valor de 1 (Certamente Negativo) e 5 (Certamente Positivo).

Foi solicitada a autorização para a tradução e validação da EITC aos autores originais da escala. Após consentimento, a EITC foi traduzida da língua inglesa para a língua portuguesa utilizando as técnicas da retroversão e equivalência linguística. À versão final, foram apenas feitas alterações menores para acomodar diferenças culturais (Faustino *et al.*, 2022).

Tabela 10: Escala do impacto do teletrabalho na carreira

Itens
1. Na satisfação geral com o meu trabalho
2. Na probabilidade de eu ser promovido
3. No meu desenvolvimento profissional
4. No meu desempenho das tarefas
5. No sentimento de conexão com o meu empregador
6. No meu equilíbrio entre a vida pessoal e trabalho
7. Na relação com os meus colegas
8. Em minimizar o meu <i>stress</i> laboral
9. Em minimizar a probabilidade de eu entrar em <i>burnout</i>
10. Na minha concentração durante o trabalho

Fonte: Faustino *et al.* (2022).

Capítulo 3 – O papel da comunicação interna nas organizações

3.1. O papel estratégico da comunicação interna nas organizações

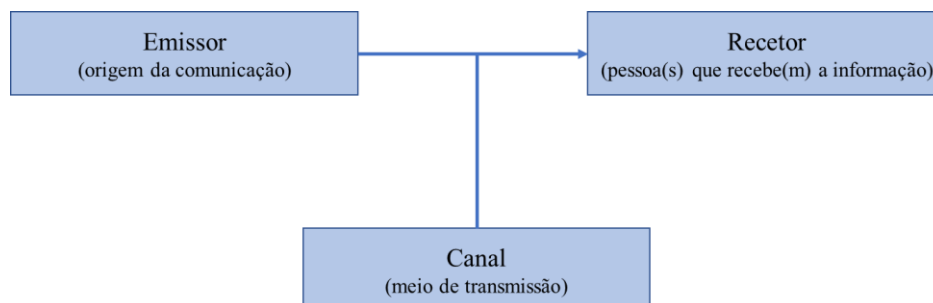
O papel associado à comunicação tem sofrido alterações ao longo dos anos, o que é visível através de uma revisão de literatura, onde encontramos três diferentes gerações, devidamente segmentadas, através de modelos de comunicação, que se traduzem na evolução deste conceito. Pese embora, o campo da comunicação tivesse mudado com o desenvolvimento da internet no início dos anos noventa do século XX, tornando-se numa ferramenta chave para as organizações, através do acesso rápido à informação, servindo como veículo de comunicação para partilhar ideias e informações – não apenas nacionalmente, mas internacionalmente – abrindo assim fronteiras à globalização como hoje a conhecemos (Lerbinger, 2019).

A primeira geração de modelos reporta ao século XX, baseada numa visão muito mecânica de comunicação, onde as organizações refletiam um modelo clássico, tanto em termos de hierarquia como de comunicação, onde esta última é vista apenas com o objetivo de transmitir informações de forma descendente e onde a eficácia estava relacionada com o cumprimento de ordens. Nos modelos de segunda geração, a comunicação é vista como uma interação, onde as mensagens são comunicadas entre emissores e recetores de forma interativa, ainda que o papel principal da comunicação fosse o de transmitir. Com a evolução do conceito de comunicação, surgem os modelos de terceira geração, onde o enfoque recaía sobre a criação de significado, de modelos não lineares e de natureza contínua (Littlejohn & Foss, 2009).

Dentro das organizações, a comunicação interna é um dos aspetos com mais relevo, uma vez que é através desta que é possível a partilha de significados, a transferência de informações, conhecimentos, ideias ou sentimentos entre pessoas (Teixeira, 2022). É um processo que está intimamente correlacionado com o conceito de liderança, pois grande parte do sucesso de um líder advém da sua capacidade de comunicar com as suas pessoas, de as influenciar e motivar a darem o seu *extra mile*, a sentirem-se parte integrante da organização. Bem como, de contribuírem diariamente para os êxitos da empresa, dando-lhes a conhecer o que espera deles por forma a conseguirem atingir os objetivos da organização, tendo como pilares a missão e visão organizacional que sustenta a estratégia da empresa.

Assim, para que haja comunicação tem de existir três elementos fundamentais – o emissor, o recetor e o canal.

Figura 15: Processo de comunicação



Fonte: Elaboração própria

Este é um processo que necessita na sua gestão de ser bem codificado pelo emissor, pessoa responsável pela transmissão da informação, para que a mensagem seja rececionada corretamente pelo recetor e decodificada corretamente, ou seja, com o significado e entoação pretendida, através do canal que melhor servir o propósito da mensagem. Compreender a comunicação como um circuito, envolvendo a dinâmica da interação emissor-recetor, implica explicitar quanto ao *feedback*. O *feedback* respeita ao retorno que o recetor envia ao emissor no decorrer do processo comunicacional e assume um papel de extrema relevância para a eficácia da comunicação, uma vez que é o *feedback* que permite ao comunicador adaptar as suas mensagens face às necessidades e respostas dos seus recetores (Cunha *et al.*, 2007).

A comunicação é um processo vital ao ser humano e no âmbito organizacional a comunicação desempenha uma função vital para o sucesso das pessoas. Importa, assim, contextualizar e definir o conceito de comunicação organizacional.

A comunicação organizacional é um tipo de comunicação que revela a forma como as empresas, firmas, organizações, instituições ou grupos comunicam com os seus *stakeholders*-chave, o que permitem a criação de uma identificação social e promovem a projeção externa (Borca & Baesu, 2014; Ruão, 2015).

O papel da comunicação organizacional visa, deste modo, ajudar a estabelecer e fortalecer as relações de uma organização com os seus *stakeholders* e a sociedade em geral, com o objetivo de construir, melhorar e preservar a reputação de qualquer organização, quer seja externamente junto dos seus concorrentes, parceiros, clientes, entre outros, mas também internamente, junto dos colaboradores. Uma boa reputação

eleva assim os níveis de satisfação dos colaboradores ao saberem que trabalham numa empresa respeitável. Concretamente, a comunicação interna, ajuda a construir um propósito comum entre os colaboradores, impregnar a cultura organizacional, a fomentar os níveis de satisfação no trabalho e alavancar os seus níveis de *engagement* com a organização.

Desta forma, pode-se sistematizar que a comunicação organizacional engloba duas dimensões:

- i) Comunicação interna, dirigida para os colaboradores da mesma; e
- ii) Comunicação externa, dirigida para o público externo à organização, como clientes, potenciais clientes, fornecedores, entre outros.

Apesar das diferentes perspetivas inerentes à investigação da comunicação organizacional é possível analisar a comunicação interna de dois prismas, nomeadamente como uma função de gestão, mas também de comunicação que desempenha vários papéis, incluindo informar, ouvir, conectar, aculturar, motivar e envolver (Men, 2021). Recentes investigações demonstraram a contribuição da comunicação simétrica, transparente e autêntica, comunicação bidirecional que enfatiza a escuta e a voz, uso eficaz de canais de comunicação e medias sociais, tanto da perspetiva da organização quanto dos líderes, para o *engagement* dos colaboradores (Men *et al.*, 2020; Shen & Jiang, 2019). Neste sentido, a comunicação interna estratégica ajuda a "criar coesão e compromisso" entre os colaboradores (Hume & Leonard, 2014, p. 303; Pereira, 2018).

Menan (2009) e Almeida (2013) referem que a comunicação interna deixou de ter um papel meramente operacional, tendo-se tornado um fator estratégico para o sucesso das organizações, uma vez que é uma área que permite compatibilizar os interesses dos colaboradores com os da empresa, através da comunicação, da troca de informações e da participação de todos os níveis hierárquicos da empresa. A comunicação interna estratégica, de acordo com Brandão (2018), funciona como um caminho orientador de todas as ações que acontecem para dentro e para fora da organização, reforçando a dimensão humana e social. Além disso, Brandão (2018) refere que a comunicação interna está relacionada com a valorização e promoção dos níveis de *engagement* dos membros da organização, dando-lhes voz, espaço para diálogo, autonomia e liberdade

para se envolverem e participarem na procura de um trabalho com significado, aumentando o seu sentimento de pertença ao grupo e à empresa.

Brandão (2018) identifica ainda, como base da comunicação interna estratégica nas organizações, os colaboradores, uma vez que estes são o principal vetor de imagem da empresa e como estrutura mais credível, escutada e interveniente na definição da identidade e desenvolvimento da cultura da organização de que é membro. Conforme o autor, a comunicação interna estratégica funciona como uma fonte de referências para os seus colaboradores e como um elemento fulcral para facilitar a integração dos colaboradores na organização.

Muitas vezes associamos a comunicação interna a uma vertente mais tática e operacional, no entanto a comunicação interna, deve ser vista de forma mais ampla, e, traduzi-la em um elemento estratégico para a organização, nomeadamente conectá-la a aspetos de liderança, *coworking* e processos de inovação (Dahlman & Heide, 2021). Ou seja, um dos objetivos mais importantes de uma comunicação interna eficaz é motivar os colaboradores e líderes para alcançar os objetivos da organização, ajudando os colaboradores no alcance do seu potencial máximo e, consequentemente, aumentando os seus níveis de *engagement*. Mas acima de tudo, uma comunicação interna estratégica permite a criação de uma cultura organizacional onde é reconhecida e utilizada as capacidades de cada colaborador (Dahlman & Heide, 2021).

Portanto, a comunicação interna deve ser vista como um sistema de interações, onde os membros de uma organização, partilham significados, refletindo o conceito de cada empresa através do reforço dos seus valores, numa base de socialização organizacional, que lhes permite construir e desenvolver as suas relações internas. Assim, a forma como se estrutura a comunicação interna numa organização, deve pressupor, o favorecimento do espírito de equipa, envolvendo todos os seus colaboradores, para que de modo efetivo, se consiga estabelecer uma relação transparente, envolvente e de confiança entre todos, pois, o principal objetivo da comunicação interna “é o de apoiar e estimular o projeto de cada organização junto do seu capital humano” (Padamo *et al.*, 2015, p.153).

Sendo que a comunicação interna é uma das dimensões organizativas com maior influência juntos dos colaboradores, deve estar intimamente conectada com a visão da empresa e com a estratégia geral da organização por meio da sua estrutura organizativa

com o propósito de facilitar a difusão e partilha de mensagens estratégicas dentro de uma organização (Lerbinger, 2019), ou seja, reforçando e preservando a identidade organizacional. Por isso, a comunicação interna denota um papel crucial, que permite aos colaboradores que estejam alinhados, não só com o discurso da organização, mas também com o seu propósito e os objetivos que esta pretende atingir (Argenti, 2014; Men, 2021). Para que isso aconteça de forma orgânica, é fundamental que a organização compreenda como desenvolver um plano de comunicação interno coeso para o seu bom funcionamento.

Em pleno século XXI a comunicação interna é encarada com um veículo que conduz à criação e desenvolvimento de uma cultura corporativa e como facilitadora de processos de mudança organizacional, servindo o propósito de fortalecer os relacionamentos entre as organizações e seus colaboradores na procura do alcance de vantagens competitivas (Robbins & Judge, 2013). Fruto do desenvolvimento das economias e, consequentemente, das organizações, atualmente, os colaboradores são cada vez mais exigentes na vontade de participar ativamente nos processos internos. Esta participação, é crucial para manter os colaboradores conectados e envolvidos, ou seja, com níveis mais elevados de *engagement*, e logo com uma menor taxa de *turnover* para a organização e todos os custos associados à perda de capital humano.

Ao longo dos tempos, inúmeros têm sido os autores a definir e problematizar sobre o conceito de comunicação interna (Miller, 2012; Mumby, 2013; Vella & Melewar, 2008), pelo que a literatura é vasta neste sentido, pese embora tenha ganhado maior importância científica desde o final do século XX, comprovado pelo aumento de publicações sobre esta temática mundialmente (Ruão & Kunsch, 2014; Verčič *et al.*, 2012; Zeffass & Franke, 2013). No entanto, algumas das definições mais consensuais são propostas por Cutlip *et al.* (2006, p. 9) que se referem a “relações internas” e Kalla (2005, p. 304) que define como “comunicações internas integradas”. O objetivo da comunicação interna, centra-se na partilha da estratégia, da missão, da visão e dos valores organizacionais, através da informação transmitida, por forma a aumentar os níveis de satisfação e motivação dos colaboradores, bem como reduzir os rumores e as incongruências. Contudo, tal apenas é concretizável se a comunicação interna inspirar e integrar os colaboradores, pautando-se por critérios de clareza, transparência e confiança (Kalla, 2005).

Todavia, a dinâmica da comunicação dentro da uma organização traduz-se num processo complexo e multifacetado, uma vez que pressupõe o equilíbrio de diversos tipos (verbal, não-verbal e escrito), níveis (formal e informal), sentidos (ascendente, descendente e diagonal), por forma a transmitir informação, reforçar o propósito, partilhar sentimentos, motivar os colaboradores (Curvello, 2012) e transmitir a cultura organizacional. Pois, segundo Ruão (1999, p. 11), a comunicação é “o processo pelo qual as pessoas manifestam e partilham cultura, e através do qual ela é continuamente criada”. Posto isto, pode-se afirmar que as organizações são comunidades com uma cultura única, envolvendo diversas partes interessadas e com múltiplas camadas.

Se, por um lado, a comunicação interna tem um propósito claro de criar um sentido comum de grupo, através da transmissão da informação e de partilha de emoções. Por outro, também atua individualmente sobre cada colaborador, por forma a impulsionar o fator motivacional e reforçando o propósito singular de cada um.

A comunicação interna eficaz deve reforçar a crença de que os colaboradores são efetivamente ativos importantes para a organização (Argenti, 2014), gerando diálogo interno e alimentando um senso comum de participação por parte de todos fazendo utilização dos mais variados canais de comunicação.

Embora as organizações tenham ao seu dispor diversos canais para comunicar com os seus colaboradores, devem ter a capacidade de eleger os canais mais apropriados e eficazes, dependendo do objetivo da comunicação, por forma a suportar o objetivo específico de determinada comunicação (Verčič & Špoljarić, 2020). No entanto, e apesar do número de canais de comunicação interna disponíveis, alguns autores têm demonstrado que a comunicação presencial continua a ser o canal preferido dos colaboradores (Men, 2014b; Mishra *et al.*, 2014). Assim, é importante se perceber que no seio de uma organização os canais utilizados podem ser formais ou informais.

Os primeiros, chamados de canais formais, correspondem, normalmente, a comunicação de foro descendente, ou seja, do líder para colaboradores, e numa escala menor, também ascendente, isto é, de colaboradores para líderes. De seguida, detalhe-se o tipo de canais maioritariamente utilizados seja na comunicação formal ascendente ou descendente:

- Canais de comunicação formal descendente - São considerados os canais mais importantes nas organizações, de acordo com a importância dada pelos líderes. Existem inúmeros canais de comunicação descendentes, nomeadamente:

manuais internos; panfletos; relatório anual, entre outros. No entanto, dado o avanço tecnológico, outras formas de comunicar têm surgido, como por exemplo: o sistema de videoconferência, que permite a conexão com pessoas de diferentes partes do mundo em tempo real; ou o teleprocessamento de dados ou videotexto; e

- Canais de comunicação formal ascendente – Estes canais são determinantes por parte das organizações que se regem por uma gestão participativa e que privilegiam a envolvimento de colaboradores, dando expressão aos envolvimento de todos os colaboradores na gestão da organização. De entre os canais de comunicação ascendente mais relevantes, destacam-se: política de “porta-aberta”; abertura e sistema instituído de sugestões, com base na melhoria continua e em recolha de *feedback* por parte dos colaboradores; entre outros.

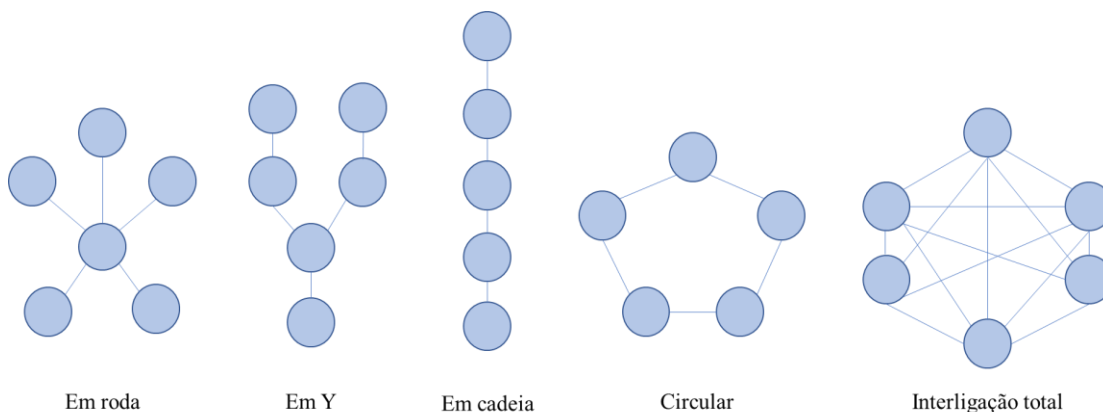
Os segundos, designados por canais informais, e que incluem conversas particulares, boatos, especulações, as ditas “conversas de corredor” (Argenti, 2014), são utilizados em todas as direções, podendo constituir comunicações horizontais ou diagonais. É um tipo de comunicação que está associado ao relacionamento entre pessoas, independentemente da sua posição na estrutura hierárquica de uma organização. E, por isso, quando utilizada de forma eficaz pode efetivamente ser uma fonte importante de troca de informações, ideias, *feedbacks* e opiniões. As informações, geralmente, circulam com maior rapidez através dos canais informais, uma vez que não existe os obstáculos que as normas e procedimentos por vezes trazem à comunicação e, em muitos casos, ocorre fora do contexto empresarial.

Para além disso, os canais informais são um ótimo alicerce e suporte, quando bem utilizados, aos canais formais dentro do seio organizacional, podendo, inclusive, servir para aumentar a eficácia do seu sistema de comunicação. Paralelamente, é um canal vital no que diz respeito à fomentação de bem-estar e criação de relações internas que são promotoras de maiores níveis de *engagement* interno (Argenti, 2014).

Quanto à comunicação interna em rede, aproxima os colaboradores, e permite às organizações que efetivamente atuem como verdadeiros agentes participativos, que procurem potenciar as relações internas, pois privilegiam uma comunicação bidirecional que está assente na interação continua entre colaboradores e organizações que fazem parte.

Essencialmente consideram-se cinco tipos de rede de comunicação em grupo, como representado na figura 16.

Figura 16: Redes de comunicação



Fonte: Teixeira (2022, p. 254)

Na rede de comunicação em roda, pressupõe-se que os elementos de um grupo comuniquem através de um único elemento, que ocupa a posição central das relações comunicacionais. Na rede de comunicação em Y, a comunicação é praticada de forma bidirecional e percorre os diferentes níveis na estrutura hierárquica, contudo não existe margem à comunicação horizontal. Por sua vez, a comunicação em cadeia, como o próprio nome indica, apenas permite a comunicação ascendente e descendente, mas apenas com o elemento que o antecede e que o precede. A rede de comunicação em círculo permite que o último elemento comunique também com o primeiro e assim feche o ciclo de comunicação. Por último, a rede de comunicação em que existe interligação total, todo e qualquer membro pode comunicar e com qualquer outro membro do grupo (Teixeira, 2022).

Embora esteja presente em qualquer grupo, e dependendo do objetivo da comunicação nas diferentes redes de comunicação, cada grupo tendencialmente utiliza e caracteriza-se mais por um tipo de rede.

Independentemente da escolha feita em relação à rede de comunicação a ser utilizada, esta deve ter na sua essência uma boa transmissão da mensagem a passar. Ou seja, deve ter por base o objetivo da comunicação, nomeadamente qual o canal e a melhor abordagem a adotar para que exista eficácia na transmissão da comunicação de acordo com o conteúdo da mensagem, mas também com o público-alvo, que serão os recetores da informação.

A comunicação revela-se, então, um indispensável instrumento de gestão, uma vez que constrói relações de confiança e responsabilidade entre as pessoas, sendo vital para o sucesso de qualquer organização. Internamente, colabora na gestão através da troca de informações, na determinação da estratégia e na tomada de decisões e, externamente, permite melhorar a imagem da empresa. Pois, por um lado, valoriza a imagem através dos colaboradores que se sentirão motivados pelo orgulho de pertencer à organização e, por outro, contribui para aumentar a transparência da mesma, apresentando-se como um diferencial competitivo num mercado cada vez mais concorrencial (Teixeira, 2022).

Assim, perante um contexto organizacional cada vez mais complexo, também os colaboradores se tornam mais exigentes. Para fazer face aos desafios diários, as organizações devem assegurar que a liderança se adapta aos novos requisitos, de modo que os comportamentos dos líderes sejam coincidentes com o que proclamam, procurando assim a melhoria do ambiente organizacional. Posto isto, é crucial que os líderes recorram à comunicação interna para fazerem face aos processos de mudança organizacional profundos pelo qual estão atualmente a passar. Mais precisamente, uma vez que a comunicação interna é um elemento agregador, propagador de experiências, clarificador de informações e procedimentos e que impactará na rejeição ou aceitação da mudança por parte dos colaboradores (Jones *et al.*, 2004).

Desta forma, uma comunicação interna estratégica, estruturada e eficaz, coloca as pessoas como núcleo central da vida da organização, assumindo, um papel essencial na promoção e manutenção de um fluxo de informação constante, na fomentação da coesão organizacional, na capacitação dos indivíduos e na garantia do adequado cumprimento das tarefas e responsabilidades inerentes às funções dos colaboradores. Pois, vista de um prisma estratégico, a comunicação interna, é considerada, igualmente, como um agente promotor de maiores níveis de confiança interno (Newstrom, 2008; Teixeira, 2022).

Em suma, através da comunicação interna estratégica, os colaboradores estarão mais informados, envolvidos e com um maior sentimento de fazerem parte integrante da organização, o que contribui para maiores níveis de *engagement* e fomentação da cultura organizacional. Desta forma, os processos de mudança e de adaptação rápida que as organizações atualmente estão a passar, sairão beneficiados e facilitados. Mais precisamente, os colaboradores poderão ser o maior ativo ou passivo da organização,

dependendo da forma como sentem que a organização os trata, e isso é essencialmente difundido através da comunicação nas organizações.

3.2. O papel da comunicação interna no *engagement* dos colaboradores

A comunicação é inevitavelmente desenvolvida dentro de um contexto cultural, seja macro ou micro, isto é, dentro de uma conjuntura social ou organizacional. Portanto, não é possível projetar e implementar estratégias de comunicação sem uma prévia análise e avaliação da cultura envolvente, que nos fornece as bases e os alicerces de uma organização, permitindo-lhe alcançar a sua posição e reputação no mercado (Gioia & Chittipeddi, 1991; Mumby, 2013). Ou seja, não é possível realizar a comunicação interna de uma empresa específica antes de conhecer a sua cultura, o que a diferencia das demais. E por isso, pode afirmar-se que a estratégia de comunicação interna deve ser sempre adaptada às necessidades culturais do contexto organizativo em questão.

Ao longo dos anos, a comunicação interna tem sido estudada por autores focados no campo dos comportamentos organizacionais (como por exemplo, Bauer & Erdogan, 2012; Robbins & Judge, 2013) e no campo dos recursos humanos (como por exemplo, Armstrong & Taylor, 2014; Chalofsky *et al.*, 2014). No entanto, a maioria das suas pesquisas centram-se na comunicação interna relacionada com o processo de comunicação, a operacionalização da comunicação interna nas organizações, os tipos de comunicação, os canais existentes, as barreiras à comunicação e a dicotomia entre informar e comunicar. No entanto, ainda não existem muitas investigações centradas na relação existente entre a satisfação e a comunicação interna na perspetiva dos colaboradores (Sebastião *et al.*, 2017).

A verdade é que a escolha sobre os canais de comunicação que determinada organização irá optar depende de um conjunto de fatores como: a dimensão de uma organização, o sector de atividade, a cultura organizacional, o clima vivenciado, assim como a tecnicidade inerente às funções que os colaboradores desempenham, e que, objetivamente, está conectada com o nível de qualificações académicas que a maioria dos colaboradores possuem. Desta forma, existe uma panóplia de canais de comunicação a utilizar mediante os fatores enumerados acima, e que vão desde os mais tradicionais, como as publicações impressas, boletins informativos também eles impressos, através de telefonemas e comunicação presencial, até ferramentas mais interativas correlacionados com as novas tecnologias, como *websites* oficiais, intranet

corporativa, ou redes sociais internas. E que, por sua vez, influem na vida dos colaboradores de forma distinta, permitindo a sua participação ativa na vida organizativa através de um sistema de ideia e significados partilhados, aumentando a consistência comportamental face aos valores e normas da organização. Deste modo, gera-se uma influência nos seus níveis de compromisso com a organização, pois a comunicação interna flui de forma orgânica e dissipa-se rapidamente por toda a organização, promovendo a satisfação dos colaboradores e aumentando o *engagement* organizacional (Men *et al.*, 2017; Walden *et al.*, 2017).

Portanto, garantir o fluxo e a adequação da circulação de informações internas, ao mesmo tempo em que se fornece *feedback* contínuo sobre o desempenho no trabalho aos colaboradores ao nível das questões organizacionais, ajuda a aumentar o *engagement* (Walden *et al.*, 2017), fomenta uma maior conexão com a estratégia da empresa (O'Murchú, 2015) e consciencializam os colaboradores dos valores, da missão, da visão e dos objetivos da organização (Martinez & Hurtado, 2018; Mishra *et al.*, 2014). O que se traduz em pessoas mais satisfeitas perante a comunicação interna praticada, o que conduz a altos níveis de *engagement* (Verčič & Vokić, 2017), promovendo um “compromisso com a organização, um sentimento de pertencimento a esta, consciência de seu ambiente em mudança e compreensão de seus objetivos em evolução” (Welch & Jackson, 2007, p. 186).

A comunicação interna, é, então, vista como uma dimensão que constitui um papel crucial no envolvimento dos colaboradores e, também, na eficiência organizacional, na medida em que suporta a satisfação inerente às necessidades comunicacionais internas, seja numa perspetiva unidirecional, na partilha de informação, seja numa perspetiva bidirecional, de recolha de *feedback* e participação ativa dos colaboradores.

Assim, podemos afirmar que a comunicação interna, fazendo recurso à utilização dos seus instrumentos visa, segundo Brandão & Portugal (2015, p. 158):

- i. Manter os colaboradores motivados;
- ii. Contribuir para o aumento da segurança no trabalho;
- iii. Maior conhecimento por parte dos colaboradores, e logo uma maior identificação, fruto desse conhecimento, com a missão, os objetivos, os valores e com a estratégia da organização;

- iv. Promover o espírito de equipa e aumentar o sentimento de pertença à organização, bem como dar a conhecer aos colaboradores o seu papel internamente; e
- v. Ressalvar a importância da organização face ao contexto onde está inserida.

No caso das organizações, que são, como já mencionado, desenvolvidas por pessoas, é crucial a função que a comunicação denota na importância da vida empresarial, podendo ser vista de dois prismas (Machado *et al.*, 2014):

- i) Através do prisma da informação - designada de comunicação informativa, que serve o propósito de informar e manter ao corrente os colaboradores sobre o presente e o futuro da organização (informação descendente), devendo assegurar a transparência dos processos desenvolvidos pela empresa e dando uma maior segurança na execução das tarefas por parte dos colaboradores; e
- ii) Através do prisma da expressão - onde os colaboradores podem manifestar as suas visões, opiniões, dar *feedback* e partilhar proactivamente ideias (informação ascendente) e reforça a identidade organizacional, por isso é um tipo de comunicação que ao longo dos anos veio a ganhar relevo tanto no meio empresarial como no meio académico, uma vez que pressupõe que os colaboradores sejam ouvidos como embaixadores dos valores da organização.

Segundo Hargie (2009), a função da comunicação interna tem vindo a se alterar ao longo dos anos no seio das organizações, bem como a ocupar um lugar cada vez de maior destaque empresarial, nomeadamente face à importância dada à comunicação bidirecional, levando a maiores níveis de participação e envolvimento dos colaboradores. Baseia-se assim, numa comunicação que resulta de uma comunicação que acontece nos dois sentidos, levando à convergência da compreensão, o que se traduz num aumento dos níveis de *engagement* por parte dos colaboradores. Pois, estes sentem-se envolvidos e parte do processo de tomada de decisões internas, o que como objetivo final traduz-se numa organização com elevados índices de *engagement*, aumentando assim a sua vantagem competitiva perante a concorrência (Harrison *et al.*, 2017). No entanto, a comunicação unilateral é igualmente relevante, pois, associada a uma comunicação informativa tem como objetivo orientar os colaboradores e é vital para a promoção da função social no seio organizacional.

Efetivamente, muitos são os autores que defendem a importância de fomentar práticas de comunicação interna que tenham em consideração a opinião e as ideias dos

colaboradores, dando-lhes “voz” e permitindo a sua participação ativa em decisões importantes relativamente a temas do foro de gestão da própria organização, nomeadamente em termos de negócio (Brandão, 2018; Constantin & Baias, 2015; Kang & Sung, 2017; Martinez & Hurtado, 2018; Men, 2014).

Desta forma, espera-se que os líderes incentivem cada vez mais e promovam uma comunicação bidirecional, e também as próprias organizações devem reconhecer a comunicação interna como uma área estratégica para integrar as sugestões e ideias dos colaboradores na gestão e planeamento organizacional (Brandão, 2018).

É consensual, no meio académico e empresarial, que a comunicação interna coopera na criação de colaboradores mais *engaged* com as organizações, e que, portanto, existe uma clara relação entre estas duas vertentes (Kang & Sung, 2017; Mishra *et al.*, 2014; Verčič & Vokić, 2017; Welch, 2011; Welch & Jackson, 2007), especialmente se há comunicação bidirecional (Constantin & Baias, 2015; Kang & Sung, 2017; Mishra *et al.*, 2014; Yeomans & FitzPatrick, 2017). Assim, promover o *engagement* dos colaboradores é crucial para toda e qualquer organização que queira almejar alcançar níveis de alto desempenho e de baixo *turnover*: Ou seja, a dimensão do *engagement* está intimamente relacionada com resultados organizacionais positivos, tanto em termos de recursos humanos, como do ponto de vista financeiro (Mishra *et al.*, 2014).

Também é de ressaltar que colaboradores que apresentam elevados níveis de *engagement*, são mais propensos a defenderem a empresa onde trabalham e a recomendá-la a outras pessoas (Kang & Sung, 2017), e por isso a comunicação deve atuar como um agente de mobilização e *engagement* (Thornton *et al.*, 2019). Portanto, quando falamos de comunicação interna estratégica, segundo Brandão (2018), estamos a falar de valorizar e aumentar os níveis de *engagement* dos colaboradores que fazem parte de uma determinada organização. Para o autor, um colaborador que se sinta parte integrante da sua organização não só terá uma postura positiva, como também acreditará e identificar-se-á com a mesma e, por isso, será um promotor da sua organização interna e externamente.

Perante um mundo cada vez mais tecnológico, a importância dada aos canais digitais é elevada no seio de qualquer organização. Estes, por sua vez, vieram quebrar possíveis barreiras existentes em relação ao fluxo de informação, sendo que promovem uma comunicação mais atrativa e interativa, utilizando, por exemplo, *e-mail*, intranet, redes

sociais corporativas, videoconferências, murais digitais, *townhalls*, *blogs*, fóruns, *podcasts*, entre outros, alguns dos quais já utilizados com regularidade, principalmente em organizações de grande dimensão que contam com colaboradores em vários países, estimulam os níveis de *engagement* (Men, 2014; Pereira, 2018; Verčič & Špoljarić, 2020). Esta é também, uma resposta das organizações à crescente necessidade dos colaboradores em terem suportes de comunicação mais visuais e estimulantes (Argenti, 2008). Mas também, corresponderem às novas dinâmicas organizacionais, onde os colaboradores passam a ter um papel e voz mais ativa na comunicação, ainda que muitas vezes recorrendo unicamente aos canais digitais, por forma a aumentar os níveis de envolvimento na organização, e assim, incrementar os índices de *engagement* interno.

Daqui advêm a necessidade de conceptualizar e aprofundar a noção de *engagement*, que pode ser definido como “um estado de espírito positivo, gratificante e relacionado ao trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e absorção” (Schaufeli *et al.*, 2002, p.74). Representa um ambiente de trabalho positivo e é considerado como um indicador chave de bem-estar no local de trabalho, pois influencia significativamente a satisfação, a retenção de talento e o desempenho dos colaboradores na realização das suas tarefas, e que, resulta em melhores resultados organizacionais (Orgambídez-Ramos & de Almeida, 2017).

O *engagement* é uma das dimensões mais investigadas no campo organizacional e foi Kahn (1990) que cunhou e desenvolveu este conceito, ainda que mais tarde tenha sido operacionalizado por Schaufeli *et al.* (2002). No entanto, de acordo com Kahn (1990), o *engagement* no trabalho é constituído por três elementos: i) o físico; ii) o cognitivo; e iii) o emocional. O *engagement* físico envolve os colaboradores numa ótica de força física e mental na realização de suas tarefas; o *engagement* cognitivo refere-se ao estado de alerta e absorção dos colaboradores no seu local de trabalho; e o envolvimento emocional significa a conexão dos colaboradores com o seu trabalho e organização por meio da confiança, dedicação e compromisso (Kahn, 1990). Alternativamente, Schaufeli *et al.* (2002) descreveram as três características do *engagement* no trabalho como vigor, dedicação e absorção. Onde o vigor refere-se a um alto nível de energia e resiliência mental durante o trabalho, a vontade em investir esforço nas suas tarefas e a persistência perante dificuldades encontradas; a dedicação inclui estar envolvido; encontrar um significado e experienciar um sentimento de entusiasmo, inspiração e

orgulho em relação ao seu trabalho. Por sua vez, a absorção ocorre quando um colaborador está totalmente focado e absorvido pelo seu trabalho e, com o passar do tempo, tem, inclusivamente, dificuldade em se desvincular do seu trabalho por estar tão absorvido com o mesmo. No geral, o *engagement* é considerado um compromisso emocional e intelectual com a organização (Basit & Duygulu, 2018).

Portanto, o *engagement*, de acordo com a revisão de literatura existente, pode ser sistematizado de acordo com os seguintes pontos (Smythe, 2007):

- Refere-se a um estado psicológico (por exemplo, envolvimento, compromisso, apego e humor);
- Refere-se a uma construção de desempenho (por exemplo, esforço ou comportamento observável, incluindo comportamento pró-social e de cidadania organizacional); e/ou
- Refere-se a uma disposição (por exemplo, afeto positivo).

Sistematizando, e de acordo com Saks & Gruman (2014), o *engagement* indica que o envolvimento por parte do colaborador reflete uma forte conexão e identificação com o trabalho realizado e com a organização que representa, traduzindo-se numa construção motivacional e representa o investimento físico, emocional e cognitivo de um colaborador ao seu trabalho (Christian *et al.*, 2011), manifestando-se ao nível da produtividade e do desempenho e é amplamente influenciado pelo ambiente de trabalho.

De acordo com a literatura existente, pode constatar-se que tem existido por parte dos autores um grande interesse em identificarem quais são os antecedentes e consequências do *engagement* associado ao trabalho. Entre resultados encontrados, emergiu o conceito de comunicação interna como um determinante-chave do *engagement* dos colaboradores (Welch, 2011). Por exemplo, estudos conduzidos por Watson Wyatt Worldwide (2010) demonstram que a comunicação eficaz é um impulsor do *engagement* dos colaboradores e um indicador de desempenho. Também estes estudos observaram que as organizações que dedicarem tempo ao *engagement* poderão ter um aumento na satisfação e produtividade das equipas e que os colaboradores mais envolvidos com a organização não apresentam uma taxa tão elevada de absentismo e de intenção de saída da organização. Por seu lado, Iyer & Israel (2012) descobriram que organizações com um sistema de comunicação eficaz têm níveis de *engagement* por parte dos seus colaboradores quatro vezes maiores.

Por sua vez, o nível de confiança e satisfação que os colaboradores sentem em relação à sua organização irá definir se eles escolhem apoiar e defender a sua organização de críticas, e isso depende da comunicação corporativa adotada, e que, seguramente influenciará a cultura vivenciada e percebida pelos colaboradores, que sendo o maior ativo de uma organização poderão conduzir as organizações ao sucesso ou insucesso.

Uma das investigações mais recentes elaborada no campo do *engagement*, foi realizada em 2022 pela Gallup, onde revelou que apenas 32% dos colaboradores estão *engaged* com as suas organizações, o que significa "altamente envolvidos, entusiasmados e comprometidos com o seu trabalho e local de trabalho" (Harter, 2022, p. 1). Isto permite sistematizar que temos dois terços da população ativa mundial que não está efetivamente comprometida com os seus atuais empregos, ou altamente envolvidos e entusiasmados para chegarem ao nível de *engaged* com a sua organização. O que, por sua vez, também dá às organizações margem para que possam pensar e implementar variadíssimas ações e iniciativas, nomeadamente, em termos de comunicação interna, por forma a aumentar esta percentagem, consideravelmente baixa.

Paralelamente, existe atualmente, um outro desafio relacionado com os níveis de *engagement* nas organizações, e que está intimamente ligado às diferentes gerações existentes numa mesma organização. Estas gerações têm formas de pensar, de agir e de se relacionar entre si e com o trabalho de forma distinta, o que pode ser promotor de alguns desentendimentos internos, fruto das diferenças geracionais. Maioritariamente a força de trabalho é constituída, atualmente, por *millennials*, também eles conhecidos como a geração que mais mudanças de emprego fez na história, quebrando o paradigma de “emprego para a vida”, ora sendo conhecidos por este comportamento, podemos afirmar que são a geração que menos *engagement* tem com o local de trabalho (Rigoni & Adkins, 2016). Logicamente, esta questão tem sido muito debatida e escrutinada no seio das organizações, pois é fulcral que estas deem uma grande importância à “saúde” organizativa e que desenvolvam uma profunda compreensão do que impulsiona o *engagement* nos colaboradores. Mais precisamente, para que possam tomar as medidas necessárias, por forma a reter o seu talento e cultivar uma organização onde as pessoas se sentem satisfeitas, realizadas, escutadas, onde podem participar ativamente e se sentem envolvidas nas decisões organizativas, independentemente das diferenças geracionais existentes, pois todas terão algum contributo a dar à organização e a partilhar entre todos (Rigoni & Adkins, 2016).

De facto, a forma como se comunica pode ser potenciadora de maiores níveis de *engagement*, assim como a capacidade que as organizações têm em fornecer um vasto leque de canais e ferramentas que garante, por um lado, que a organização obtenha uma perspetiva ampla sobre os seus colaboradores e como estes se sentem e, por outro, permite aos colaboradores serem escutados, assim como haja partilha e interação entre colegas e chefias. Isto permitirá alcançarem maiores níveis de *engagement*, pois os colaboradores sentirão a confiança de expressar as suas opiniões individual e coletivamente, fomentando uma cultura organizacional assente na confiança.

Embora nos últimos anos termos vindo a assistir, por parte das organizações, a um crescente interesse nas temáticas relacionadas com a comunicação interna e com o *engagement*, a pandemia da COVID-19 enfatizou ainda mais o interesse por estes temas, pela iminência e pelo desafio que acarretou, nomeadamente pelo aumento exponencial de colaboradores que viram as suas funções passarem a ser realizadas de forma remota. Com o fim da pandemia da COVID-19 em 2023, assistimos a organizações mais flexíveis, pese embora muitas tenham optado por um regime híbrido, a verdade é que o mundo do trabalho como o conhecíamos alterou-se profundamente.

Os ambientes de trabalho em evolução agora incluem maior flexibilidade de horários, locais de trabalho e combinações híbridas entre trabalho presencial e remoto. Cada um desses contextos apresenta desafios únicos à comunicação interna e ao *engagement* dos colaboradores, sendo estes construtos complexos e que estão interligados (McCown, *et al.*, 2023).

Neste sentido, atualmente, a comunicação interna perante a nova realidade e os novos modelos de trabalho é vista como uma fonte de vantagem competitiva, como um fator diferenciador e um veículo de transmissão da cultura, valores e missão da organização, bem como um elemento promotor do *engagement* dos colaboradores.

Por isso, as organizações devem conhecer as suas pessoas a fim de delinearem estratégias, onde se incluem os planos de comunicação internos por forma a que se consiga centralizar toda a informação e passá-la aos colaboradores através dos canais mais apropriados (Thornton *et al.*, 2019). E isto permitirá também, aumentar os níveis de *engagement* dos colaboradores, com o objetivo de os integrar e envolver nos processos e nas decisões da organização, sendo, atualmente um dos fatores diferenciadores para a criação do sucesso organizacional.

3.3. A relevância que a comunicação interna adota perante o modelo híbrido

Embora em algumas organizações já fosse possível verificar a introdução de alguns modelos de trabalho flexíveis, mesmo antes da pandemia da COVID-19, dos quais na sua maioria identificados como modelos de trabalho híbridos, ainda não era uma realidade a nível mundial, para a maioria das organizações, pois era algo que carecia de uma análise profunda por parte das organizações, mas também em termos legislativos dos próprios países. No entanto, para as organizações que já tinham implementado algum modelo com este cariz de flexibilidade, fruto, essencialmente, dos avanços tecnológicos a que temos assistido nas últimas décadas, estes eram vistos como distintivos no mercado laboral. E, por isso, também careciam de uma vantagem competitiva naquilo que aos recursos humanos correspondia permitindo uma maior flexibilidade aos seus colaboradores, e, consequentemente maiores níveis de *engagement* e compromisso destes para com a organização.

A pandemia da COVID-19, que teve uma massificação veloz à escala mundial, e como já mencionado, teve, de facto, um impacto elevadíssimo, na realidade de todas as organizações e na forma como as mesmas operam. Teve, também, um impacto na vida dos seus colaboradores e a população em geral, que viram a sua vida profundamente mudada, deparando-se com um cenário repleto de incertezas quanto ao futuro.

Perante esta conjuntura e devido à revolução digital vivida atualmente, foi possível se gerar novas formas pelas quais a tecnologia digital se incorporou à vida profissional e permitiu se manterem milhões de postos de trabalho perante uma pandemia que veio alterar o mercado laboral de forma permanente. Para as organizações, como impulsionadoras da inovação e consumidoras de novas tecnologias, existiu uma grande quantidade de *software* que ofereceram soluções em todas as áreas de negócios, desde a gestão financeira até os recursos humanos e desde o pensamento estratégico até as atividades operacionais, passando pela área da comunicação. Essa proliferação de tecnologia fornece a base digital para quase todas as indústrias de trabalho contemporâneas e alterou a conexão entre o colaborador e o trabalho; as tarefas e os hábitos de trabalho também mudaram e evoluíram devido à pandemia e, em particular, em comparação com os tempos analógicos.

Grande parte das organizações aproveitaram a velocidade surpreendente com que foram forçadas a adotarem novos métodos e formas de trabalho virtual, pelo que se pode

argumentar que a pandemia catapultou todas as organizações para esta nova era, estivessem elas prontas, ou não. Devido a isso, a perspectiva para a maioria dos líderes é manterem um regime híbrido nas suas organizações, pois se por um lado, as organizações saem a ganhar em termos de vantagem competitiva, por outro, acabam por corresponder às expectativas dos seus colaboradores, e, portanto, reduzem a intenção de saídas voluntárias, como demonstrado através de alguns estudos (Lopes, 2021). Os colaboradores, depois de terem experienciado o teletrabalho, ainda que numa perspectiva obrigatória, e perante o cenário vivido, compreenderam que conseguiriam adotar uma melhor gestão entre a sua vida pessoal e profissional perante um modelo híbrido, onde podem conjugar as vantagens do teletrabalho com as vantagens do regime presencial (Lopes, 2021). Desta forma, as organizações têm redefinido os seus modelos de trabalho, passando a adotar um modelo híbrido, que permite a adoção de uma vida profissional mais significativa, produtiva, ágil e flexível. No entanto, para que os líderes possam fazer esta transição de forma positiva e com sucesso, necessitam de planear e projetar modelos de trabalho híbridos tendo por base uma análise individual sobre as suas pessoas, seja em termos das suas funções, responsabilidades, enquadramento familiar e profissional, entre outros elementos, e não apenas as necessidades institucionais ou grupais.

Dado o rápido aumento do trabalho em regime híbrido, é necessário compreender o novo conjunto de desafios para manter um desempenho de trabalho eficaz em todas as organizações. O desafio de projetar acordos de trabalho híbrido não é simplesmente otimizar os benefícios, mas também minimizar as desvantagens e entender as compensações que acarretam tanto para colaboradores como para organizações. Trabalhar em casa pode aumentar a energia dos colaboradores, mas também pode aumentar o fator de isolamento social, ainda que o regime híbrido venha mitigar a maioria das desvantagens associadas ao trabalho remoto integral, como já referido. De facto, os modelos híbridos atenuam os riscos de isolamento, bem como de dificuldade de participação em dinâmicas associativas, nomeadamente através de mecanismos de contacto e reuniões e dias de trabalho presencial regulares (Crespo & Simões, 2022).

O envolvimento nas tarefas diárias de um colaborador quando se encontra em teletrabalho é caracterizado por uma dependência tecnológica para comunicação e interagir entre colegas e chefias. No entanto, o teletrabalho em si, seja ele desempenhado em regime integral ou híbrido, desafia a compreensão convencional do

conceito de *engagement* (Auer, 2014). E isto, na medida em que a transição para estas novas formas de trabalho à distância criou desafios para os colaboradores e para as suas organizações, nomeadamente: na forma como os líderes coordenam as suas equipas e se relacionam com as mesmas; como adequam o processo de socialização entre membros da equipa; como continuam a fomentar a cultura organizacional; a manter os níveis elevados de compromisso organizacional dos colaboradores para com a organização; e como estrategicamente executam o processo de comunicação interna (Auer, 2014).

No que à comunicação interna diz respeito, as organizações tiveram de se adaptar a novos métodos de comunicação perante uma força de trabalho cada vez mais remota, onde os métodos tradicionais de comunicação utilizados até à data nas organizações foram progressivamente substituídos. De facto, o teletrabalho é um dos principais motivos que direccionaram as organizações a olhar para as comunicações internas predominantemente como um processo bidirecional a um nível completamente novo, considerado por muitos como um processo multidirecional. Os *softwares* utilizados atualmente na execução do trabalho, como o caso do *Microsoft Teams*, juntamente com muitas outras plataformas de *media* social, também deve ser visto de um ponto de vista democratizador e participativo, levando as organizações a uma maior abertura e preparação para interagirem e reagirem rapidamente dentro dos canais de comunicação bidirecionais existentes no seio organizacional. Até porque, como se sabe, a pronta ação e resposta rápida a uma crise ou comentário incipiente geralmente minimiza os danos à reputação (Wu *et al.*, 2023).

Portanto, face a esta situação, existiram transformações drásticas no seio das organizações, independentemente de umas estarem mais preparadas para esta realidade em detrimento de outras. Nomeadamente, em relação à forma como os colaboradores passaram a comunicar entre si e com as suas chefias, bem como a receberem informações estruturais e estratégicas sobre as organizações. As interações pessoais passaram a ter os uma maior frequência fazendo recurso à utilização dos canais digitais, o espaço partilhado passou a ser uma mescla entre períodos no escritório e períodos remotos/virtuais (a partir de casa), as chefias passaram a dar *feedback* mais imediato aos colaboradores sobre a situação atual, à medida que se foi desenvolvendo uma maior preocupação e cuidado no apoio à gestão entre a vida pessoal e profissional dos colaboradores (Bojadjiev & Vaneva, 2021; Rodrigues, 2021).

De forma abrupta, a tecnologia e as ferramentas digitais tornaram-se no maior e mais valioso instrumento das organizações, sendo a sua compreensão e correta utilização consideradas indispensáveis na atualidade (Kartikawangi & Dahesihsari, 2020; Savić, 2020; van der Lippe & Lippényi, 2020; Vilarinho *et al.*, 2021; Yang *et al.*, 2022).

Em Portugal, já algumas organizações operavam num regime híbrido, e para essas foi mais fácil a adaptação à necessidade de dar resposta às exigências do negócio perante a realidade que estávamos a viver, mas, para outros sectores de atividade, não foi tão fácil, e muitos deles, acabaram por não resistir à devastadora pandemia da COVID-19.

A pandemia da COVID-19, serviu para que grande parte das organizações aumentasse a disponibilidade de canais digitais e reforçasse a sua segurança informática. Assim como, adotassem medidas de trabalho em regime híbrido e reforçassem as áreas de orçamento de IT, por forma a terem equipamentos para fazer face às necessidades inerentes a um regime de trabalho híbrido (IDC, 2020).

A comunicação interna numa visão de atuação estratégica visa, deste modo, promover o compromisso dos colaboradores com a organização, a consciência do ambiente vivido e o sentimento de pertença a organização. Estratégias eficazes de comunicação interna, são reconhecidas como tendo um significado positivo para a organização e seus colaboradores (Bakker *et al.*, 2011; Mishra *et al.*, 2014; Saks, 2006) e também suporta os valores e a reputação de cada marca. Como tal, a comunicação interna procura cuidar dos ativos valiosos das organizações, ou seja, o conhecimento e as inter-relações existentes entre os seus colaboradores.

Do ponto de vista da liderança, muitas organizações consideram o compromisso com a organização e o sentimento de pertença desafiados quando nos deparamos com cenários de trabalho remoto, ainda que numa vertente híbrida (Deloitte Global Human Capital Trends, 2017). Por isso, a escolha dos canais a utilizar são fundamentais para mitigar estas questões, nomeadamente, o papel desempenhado pelos canais não oficiais, ainda que seja indefinido na medida em que muitas vezes é difícil determiná-los como pertencentes à organização. Denotam assim, uma extrema relevância na gestão de pessoas à distância, ou seja, através de mensagens instantâneas do *WhatsApp* ou do *Messenger*, pois permitem criar uma aproximação entre os elementos da empresa seja entre colegas ou entre colaborador e chefia.

Curiosamente, e ainda que estejamos a mencionar plataformas digitais, como o caso de *e-mails* internos corporativos, boletins informativos, intranets e telas de informações

que estão em uso há algum tempo no seio das organizações, atualmente, não conseguem oferecer (necessariamente) uma maneira eficaz de informar, envolver e interagir com a equipa, pelo menos de forma imediata e eficiente, sendo esse o objetivo de um processo cada vez mais bidirecional. No entanto, em reação a uma força de trabalho cada vez mais digital, em que se procura trabalhar de forma híbrida e num ambiente de comunicação em rede, existem novos meios de comunicação e interação mais rápida entre indivíduos e grupos, o que inclui o uso onipresente de telemóveis, que permite as pessoas estarem em contacto permanente e disponíveis mesmo em movimento. Isto é, a realizarem em simultâneo outras tarefas que se mesclam entre a vida pessoal e profissional. Em contraste com os tempos em que se tinha a opção de ligar para outra pessoa no escritório (não móvel) ou fora do escritório (móvel), o desenvolvimento do teletrabalho acelerou para um nível totalmente novo devido à pandemia da COVID-19.

Perante esta realidade iminente todas as organizações tiveram de responder e se adaptarem rapidamente a esta nova realidade. Deste modo, atualmente, os líderes precisam de comunicar com maior regularidade, principalmente nos dias em que não estão fisicamente com os seus colaboradores, passar um *feedback* mais contínuo e imediato sobre o desenvolvimento das suas funções; precisam de ter mais conversas informais com as suas pessoas (para aqueles colaboradores que o permitem e que inclusivamente sentem que isso é uma mais-valia na criação de uma relação com a chefia); e devem ter a capacidade de continuar a partilhar as melhores práticas, orientar e treinar as suas equipas (Dinh *et al.*, 2021; Kirkman & Stoverink, 2021; Klonek & Parker, 2021). Mais precisamente, para se garantir a criação de confiança nas equipas quando estão a trabalhar remotamente, constituindo um dos elementos mais importantes na gestão de equipas à distância (Crisp & Jarvenpaa, 2013; Olson & Olson, 2012). Também o papel dos líderes tem sofrido alterações nestes últimos anos, nomeadamente em relação ao que lhes é exigido por parte das organizações, concretamente em cenários de trabalho em regime híbrido, em que tanto colaboradores como líderes acabam por aprender e criar um caminho em conjunto.

Podemos assim assistir a colaboradores e a chefias ou mesmo os próprios colaboradores entre eles, a realizarem as suas tarefas de coordenação juntos seja no escritório ou em casa, fazendo utilização de plataformas digitais de comunicação vídeo, como *Microsoft Teams*, *Zoom*, *Google Hangout*, entre outras, para poderem manter uma comunicação eficaz.

Ainda que a modalidade de trabalho em regime híbrido reduza uma das maiores desvantagens apontadas ao teletrabalho integral – isolamento social – é importante perceber que nos dias em que os colaboradores trabalham desde casa as comunicações resultam de forma menos espontânea que há muito é considerada um fenômeno simbólico ou natural no ambiente de trabalho. Esta cultura de trabalho simbólico é um comportamento tangível e ritualístico no local de trabalho, como uma conversa na pausa para o café ou no corredor, onde os colaboradores podem solicitar reações ou sugestões rápidas, manter-se informados sobre as notícias do local de trabalho ou interagir com outros colegas de outras áreas, uma vez que estes comportamentos reforçam as normas do grupo que influenciam a cultura organizacional (Fedele *et al.*, 2022). Ou seja, os líderes ao implementarem a modalidade de trabalho em regime híbrido deverão ter em atenção um conjunto de possíveis vantagens e desvantagens para que possam, em consciência, implementar um modelo que sirva os interesses da organização, os interesses dos colaboradores, mas que tenham em consideração o equilíbrio em relação à interação social existente numa organização por forma a manter-se relações interpessoais fortes que podem atuar como catalisador para ajudar a transferir as tradições já existentes e a ideologia corporativa entre os grupos dentro de uma empresa. Mais precisamente, a comunicação informal e a chamada “conversa de corredor” no local de trabalho são frequentemente vistas como comportamentos eficazes para gerir acontecimentos organizacionais (Martinescu *et al.*, 2019).

Com a mudança de paradigma a que assistimos, principalmente desde o início de 2020 (aquando do aparecimento da COVID-19), o trabalho deixou de estar designado integralmente a um local específico, conferindo uma nova flexibilidade tanto às organizações, como aos colaboradores, e, dessa forma, assistimos a uma nova forma de trabalhar, mas também de comunicar (Kollectif, 2017). Esta nova forma de trabalhar cria nas organizações alterações profundas em diferentes níveis, nomeadamente na forma como a cultura organizacional é vivida e como a mesma é passada entre colaboradores, pois trata-se de uma dimensão fundamental no bom funcionamento de uma organização, ainda que intangível às pessoas. Mas, também os métodos tradicionalmente utilizados para comunicar nas organizações foram progressivamente substituídos, passando as interações pessoais a serem realizadas recorrendo, cada vez mais, a meios digitais. Assim, o espaço que outrora era partilhado no escritório, agora, é dividido entre momentos passados desde casa, e passou a ser partilhado com recurso a

ferramentas virtuais, à medida que se vai desenvolvendo, uma nova forma de gestão dos colaboradores perante a ténue linha que passou a separar as suas vidas pessoais das profissionais (Rodrigues, 2021).

A comunicação interna tem, deste modo, um papel extremamente relevante no contexto do modelo híbrido de trabalho, pois desempenha, um papel fundamental para garantir a eficácia e a coesão de uma equipa num contexto de trabalho híbrido. Também, porque, e como já mencionado, o modelo híbrido mitiga e facilita a flexibilidade entre o trabalho efetuado tanto numa situação presencial, desde o escritório, como remotamente, desde casa.

Particularmente, existem razões pelo qual a comunicação interna é especialmente relevante no contexto do modelo híbrido, nomeadamente (Jadin *et al.*, 2013; Wu *et al.*, 2023):

- i) Alinhamento: Tendo equipas a trabalharem em locais distintos, é crucial manter todos os membros da equipa alinhados e devidamente informados sobre os objetivos, prioridades e visão da organização. A comunicação interna permite que todos os colaboradores tenham acesso às informações relevantes, atualizações e comunicados importantes;
- ii) *Engagement*: É particularmente mais fácil que os colaboradores se sintam mais isolados ou desconectados, então a comunicação interna desempenha um papel vital na promoção do *engagement* e na construção de conexões entre os colaboradores. Pode incluir ferramentas de comunicação síncronas e assíncronas, como *chats*, videoconferências, redes sociais corporativas, entre outros, para incentivar a colaboração e a interação entre os colaboradores, independentemente de sua localização física;
- iii) Transparência e confiança: A comunicação interna perante este modelo deve ser transparente, fornecendo informações consistentes e atualizadas numa base contínua, independentemente de estarem no escritório ou a trabalharem remotamente. Isso ajuda a criar confiança dentro da organização e a garantir que todos os colaboradores estejam igualmente informados sobre as decisões, mudanças e desenvolvimentos da organização;
- iv) Cultura organizacional: A comunicação interna desempenha um papel essencial na manutenção e no fortalecimento da cultura organizacional perante um regime híbrido. Fazendo recurso à utilização de mensagens, histórias,

valores partilhados e interações regulares, ajuda a criar um senso de identidade e pertença, independentemente da localização física dos colaboradores; e

- v) Aprendizagem e desenvolvimento: A partilha de conhecimento e a aprendizagem contínua são fundamentais para o sucesso de uma organização. A comunicação interna desempenha um papel crucial neste campo junto dos colaboradores, facilitando o acesso a um conjunto de recursos sejam estes educacionais, de mentoria, de *coaching*, ou qualquer outra oportunidade de crescimento profissional.

Neste contexto, podemos sistematizar referindo que a pandemia da COVID-19, estimulou as organizações para a adoção de soluções inovadoras e acelerou a transformação digital nas organizações. À medida que as empresas têm estado a tomar decisões sobre a forma como irão trabalhar no futuro, verifica-se, um facto irrefutável, que é o aumento da utilização das novas tecnologias por parte dos colaboradores. E isso foi algo que foi instigado durante essa fase pandémica, particularmente na gestão do conhecimento por meio de plataformas digitais, seja através da utilização do *Sharepoint*, do *Microsoft Teams*, do *Yammer*, do *Slack*, do *LinkedIn*, ou de qualquer outra plataforma digital. Atualmente, percebe-se que quando estas ferramentas são utilizadas corretamente, são instrumentos poderosíssimos de comunicação, para manter e preservar a sua cultura como parte de uma estratégia eficaz para se comunicar de forma transparente, colaborar entre as áreas, trocar experiências e ideias e estimular e aumentar os níveis de *engagement* dos colaboradores, através de uma participação ativa em iniciativas e ações fomentadas pela organização (Fedele *et al.*, 2022).

Para isso, as organizações precisam facilitar e incutir uma cultura de aprendizagem para que consigam acompanhar o ritmo das mudanças aceleradas a que a sociedade se encontra. E, ao mesmo tempo, capacitar os seus colaboradores para que se possam destacar nas suas carreiras e estarem preparados para o futuro, naquilo que muitos autores comprovam ser o futuro do trabalho – aumento da utilização da modalidade de trabalho híbrido – pois, colaboradores neste tipo de modalidade exigem também um maior suporte no desenvolvimento de suas habilidades, competências e conhecimentos para se sentirem mais preparados para abraçarem com segurança o futuro profissional (John *et al.*, 2023).

Desta forma, a comunicação interna desempenha uma relevância extrema no seio de qualquer organização e em qualquer contexto organizativo. No entanto, perante os novos desafios e dinâmicas de trabalho, como é o caso do incremento exponencial por parte das empresas do recurso à utilização de modelos de teletrabalho, particularmente em regime híbrido, ainda se enfatiza mais o seu papel crucial no impacto que tem na coordenação, na colaboração, nos níveis de *engagement*, na transparência e na cultura organizacional. Uma comunicação eficaz dentro de cada organização ajuda a superar as barreiras físicas e a promover equipas coesas, fortes e produtivas, independentemente da localização de trabalho dos seus membros.

3.4. Modelos de avaliação da comunicação interna

A comunicação interna é uma determinante área organizacional, constituindo um pilar basilar para o crescimento sustentável, desenvolvimento consistente e sucesso das organizações.

Contamos, atualmente, com uma panóplia vasta de canais de comunicação à disposição das organizações, logo, o desafio é então escolher os canais mais eficientes para dar resposta às necessidades da empresa e seus colaboradores, bem como saber utilizar os diversos canais que a organizações tem à sua disposição de acordo com cada objetivo em causa (Verčič & Špoljarić, 2020).

Portanto, a escolha sobre o canal de comunicação a utilizar, depende, por um lado, de fatores como o perfil da organização, a cultura, o nível de qualificação dos seus colaboradores, entre outros e, por outro lado, no caso dos meios digitais, dos padrões de consumo *online* dos mesmos, de forma a se desenhar, também no digital, a estratégia de comunicação mais adequada e eficaz (Pereira, 2018; Verčič & Špoljarić, 2020). A tecnologia contribui assim, para uma mudança nas dinâmicas de comunicação no seio das organizações e na forma como os colaboradores interagem e se relacionam, existindo uma eliminação das barreiras temporais e geográficas ao que à comunicação diz respeito (Argenti, 2006; Men, 2014).

Tendo em consideração que diagnosticar a comunicação interna é um barómetro essencial para avaliar o bem-estar organizacional (Zwijze-Koning & Jong, 2007), num ambiente altamente desafiador e exigente em que as organizações se inserem, investigadores da área têm desenvolvido vários instrumentos de medição da

comunicação. Torna-se, deste modo, fundamental analisar alguns dos modelos de avaliação da comunicação interna utilizados no contexto organizacional.

- Questionário de ICA *Communication Audit* de Goldhaber (1977)

Uma das mais populares organizações a desenvolver uma ferramenta de avaliação da comunicação interna nas organizações foi a *International Communication Association* (ICA), que desenvolveu o ICA *Communication Audit* (Goldhaber, 1977).

Embora o ICA integre diferentes instrumentos, pois permite medir de forma abrangente o sistema comunicacional de uma organização e que se distingue dos demais porque determina a satisfação da comunicação por comparação entre a realidade e aquilo que os colaboradores desejariam que acontecesse (Hogard & Ellis, 2006) e, por utilizar múltiplas ferramentas de recolha de dados, como os questionários, as entrevistas, a análise de redes e experiências de comunicação (Hargie & Tourish, 2009).

No que ao questionário diz respeito, este destina-se a mensurar atitudes e as perceções sobre diversos temas, como o conteúdo das mensagens transmitidas, os canais utilizados, a acessibilidade da informação, as relações estabelecidas com a comunicação ou a própria satisfação e importância da comunicação (Goldhaber, 1977), estando especificamente dividido em 8 seções distintas:

- i) Quantidade de informação recebida sobre vários tópicos versus quantidade desejada;
- ii) Quantidade de informação enviada sobre vários tópicos versus quantidade desejada;
- iii) Quantidade de *follow-up* versus quantidade desejada;
- iv) Quantidade de informação recebida de várias fontes versus quantidade desejada;
- v) Quantidade de informação recebida de vários canais versus quantidade desejada;
- vi) Atualidade da informação;
- vii) Relações na organização; e
- viii) Satisfação com os resultados organizacionais.

- Questionário de Satisfação de Comunicação (CSQ) de Downs & Hazen (1977)

Downs & Hazen (1977) desenvolveram um dos primeiros instrumentos de medição da comunicação nas organizações que utilizava o conceito de “satisfação da comunicação” e que, ainda na atualidade, apresenta fiabilidade e validade, pois, continua a ser utilizado por demonstrar um elevado grau de adaptabilidade a vários tipos de organizações e culturas (Hargie & Tourish, 2009; Sharma *et al.*, 2015). O Questionário de Satisfação de Comunicação (*Communication Satisfaction Questionnaire - CSQ*) avalia a satisfação para com a comunicação interna através de oito dimensões primárias, que incluem: i) clima comunicacional; ii) comunicação com o líder; iii) integração organizacional; iv) qualidade dos *media*; v) comunicação informal e horizontal; vi) perspectiva geral da organização; vii) comunicação com os colaboradores; e viii) *feedback* personalizado e individual e que se desdobram em 46 itens, tal como exposto as suas 8 dimensões na tabela 11 (Downs & Hazen, 1977).

Também Verčič *et al.* (2021), conduziram um estudo que objetivava a avaliação das propriedades psicométricas deste questionário. Os autores concluíram que estes critérios se mantinham inalterados desde o desenvolvimento do mesmo, comprovando a consistência das 8 dimensões que compõem o questionário.

Tabela 11: Dimensões do questionário de satisfação da comunicação (CSQ)

Dimensão da Satisfação	Componentes da Dimensão
Clima comunicacional	Reflete a satisfação da comunicação a nível individual e organizacional. Inclui itens relacionados com os fatores motivacionais dos colaboradores e a perceção global acerca da comunicação efetuada na organização.
Comunicação com o Líder	Reflete a satisfação para a comunicação ascendente. Inclui itens relacionados com a abertura e transparência da comunicação, bem como o <i>feedback</i> .
Integração Organizacional	Reflete a satisfação para com o grau de inserção e acomodação do colaborador na organização. Inclui itens relacionados com o conhecimento de informação organizacional e sentido de pertença.
Qualidade dos <i>Media</i>	Reflete a satisfação para com os canais de comunicação interna utilizados pela organização. Inclui também itens relativos à qualidade de informação rececionada pelo colaborador.
Comunicação Informal e	Reflete a satisfação para com a comunicação efetuada entre pares. Inclui itens relacionados com a veracidade das informações transmitidas,

Horizontal	nomeadamente, do “ruído” e boatos.
Perspetiva Geral da Organização	Reflete a satisfação para com o modo como a organização comunica formalmente. Inclui itens relacionados com a comunicação da missão, visão e valores, mas também com a situação financeira e mudanças organizacionais.
Comunicação com os colaboradores	Reflete a satisfação das chefias para com a comunicação descendente. Inclui itens relacionados com a aceitação desta por parte dos subordinados.
Feedback Personalizado e Individual	Reflete a satisfação para com o grau de <i>feedback</i> recebido pelo colaborador na organização. Inclui itens relacionados com a chefia direta e a organização como um todo.

Fonte: Downs & Hazen (1977, p. 66–68)

- Modelo de *Strategic Employee Communication Model* de Barrett (2002)

Com o propósito de melhorar a comunicação dos colaboradores, Barrett (2002), desenvolveu o modelo *Strategic Employee Communication*, como o objetivo de captar “todos os principais componentes das comunicações dos colaboradores, ligando-os uns aos outros e à estratégia e operações da empresa” (Barrett, 2002, p. 221).

Para tal, foram identificados 7 pontos estratégicos das práticas de comunicação interna, nomeadamente (Barrett, 2002, p. 221-222):

- Objetivos estratégicos: as comunicações internas devem ser estrategicamente estruturadas para que consigam espelhar as estratégias centrais da organização. Além disso, deve também existir coerência entre os objetivos gerais organizacionais e os objetivos da comunicação;
- Suporte da gestão: sem a liderança, a comunicação interna não fluiria tão eficazmente. Por isso, os líderes assumem um importante papel na criação de envolvimento, na tomada de responsabilidade por todas as comunicações e na orientação dos comportamentos dos colaboradores;
- Mensagens direcionadas: para que se consiga concretizar mensagens relevantes e significativas, é importante que a informação seja adaptada ao público-alvo em causa. Pessoas diferentes interpretam mensagens de diferentes maneiras e, considerando as diferenças dos diversos departamentos que existem numa organização, é essencial que se adapte a comunicação a estes públicos;

- iv) Canais e meios eficazes: existe uma elevada diversidade de veículos que transportam todas as formas de comunicação na organização. Por isso, a autora reforça também a necessidade de existir formação contínua ao nível da comunicação interpessoal;
- v) Profissionais de comunicação bem posicionados: deve existir um reconhecimento acrescido dos profissionais de comunicação, na medida em que estes necessitam de estar envolvidos no planeamento estratégico da organização, bem como nas tomadas de decisão. Por isso mesmo, estes não devem ser vistos como simples produtores de publicações;
- vi) Avaliação contínua: para que se promova a eficácia da comunicação deve existir uma avaliação frequente dos resultados atingidos em relação aos objetivos previamente estabelecidos. Esta avaliação deve ainda estar incluída no quadro avaliativo individual de cada colaborador, devendo o mérito ser reconhecido; e
- vii) Processos integrados: a comunicação deve ser integrada no dia-a-dia de cada organização sendo que, para isso, devem ser estipuladas etapas de comunicação que integrem os planos organizacionais.

- Modelo de Comunicação Interna Integrada de Kalla (2005)

O modelo desenvolvido por Kalla (2005), evidencia a natureza multidisciplinar das comunicações internas integradas e destacando que a comunicação interna se baseia no conhecimento teórico e prático, referindo-se à comunicação interna como resultado de 4 domínios: i) comunicação empresarial (utilização de símbolos e linguagem para a realização de atividades que vão ao encontro das necessidades dos colaboradores); ii) comunicação de gestão (responsável pelo desenvolvimento e transmissão de conhecimentos e competências que aumentem a eficácia e eficiência); iii) comunicação organizacional (os significados que as pessoas atribuem às mensagens, à comunicação verbal e não verbal, às competências de comunicação e à eficácia da comunicação dentro das organizações); e iv) comunicação corporativa (a voz da corporação e a imagem que ela projeta de si própria, enfatizando a comunicação formal desempenhada pelos profissionais de comunicação). Sendo que a ordem e o posicionamento dos domínios não são altamente significativos.

Esta visão integrada da comunicação é fundamental, porque permite compreender que os colaboradores recebem informações de várias fontes, sendo necessário que haja um equilíbrio, de forma que todas as dimensões da comunicação funcionem corretamente para irem ao encontro das expectativas dos colaboradores.

Figura 17: Modelo de comunicação interna integrada



Fonte: Kalla (2005, p. 306)

- Escala de Satisfação da Comunicação Interna (UPZIK) de Verčič, Čorić & Vokić (2009)

A Escala de Satisfação da Comunicação Interna (*Internal Communication Satisfaction Scale* - UPZIK) desenvolvida por Verčič *et al.* (2009) tem como objetivo medir a satisfação dos colaboradores quanto à comunicação interna. Este modelo mede 8 dimensões da comunicação interna, são estas: i) satisfação relativa ao *feedback*; ii) satisfação da comunicação com a chefia direta; iii) satisfação com a comunicação horizontal; iv) satisfação com a comunicação informal; v) satisfação com a informação relativa à organização; vi) satisfação com o clima de comunicação; vii) satisfação com a qualidade dos media utilizados na comunicação; e viii) satisfação com a comunicação efetuada em reuniões (Čorić *et al.*, 2020; Verčič *et al.*, 2021).

Este questionário, apresenta ainda uma particularidade muito importante, pois antes do seu surgimento a comunicação organizacional era encarada como sendo unidimensional, mas, foi com o seu aparecimento que se começou a contemplar a comunicação como um constructo multidimensional. Isto porque, verificou-se ser insuficiente concluir se os

colaboradores estão satisfeitos, ou não, com a comunicação podendo eles estarem satisfeitos com algumas das dimensões da comunicação, mas insatisfeitos com outras (DeConinck *et al.*, 2008).

Este é instrumento de medição proficiente por avaliar a comunicação em vários aspetos organizacionais, por determinar quais as questões comunicacionais mais importantes para a organização e, por dar a conhecer à organização quais os problemas existentes para que, posteriormente, possam serem examinados e criado um plano de ação.

Quanto à Escala de Satisfação da Comunicação Interna, esta apresenta 32 itens agrupados em 8 dimensões diferentes, como se pode observar na tabela 12 (Verčič *et al.*, 2021, p. 594).

Tabela 12: Escala de satisfação da comunicação interna

Dimensão	Itens
Satisfação relativa ao <i>feedback</i>	1. Informação das consequências de não realizar o meu trabalho corretamente
	2. Informação sobre o quanto contribuo para o sucesso da organização
	3. Informação sobre o quanto o meu trabalho é apreciado pela organização
	4. <i>Feedback</i> sobre o quão bem eu faço meu trabalho
Satisfação da comunicação com a chefia direta	5. Disponibilidade do meu supervisor imediato
	6. Quão bem o meu supervisor imediato está informado sobre os problemas que eu posso encontrar no meu trabalho
	7. Quão bem o meu supervisor imediato compreende os meus problemas
	8. Reconhecimento do meu potencial por parte do meu supervisor imediato
Satisfação com a comunicação horizontal	9. Disponibilidade dos colegas
	10. Quão bem consigo comunicar com os membros da minha equipa
	11. Os resultados de comunicar com os colegas
	12. Prontidão dos meus colegas a aceitar <i>feedback</i> crítico
Satisfação com a comunicação informal	13. O número de decisões tomadas baseadas nas comunicações informais
	14. A quantidade de boatos/“fofocas” na organização
	15. A quantidade de tempo despendido na comunicação informal
	16. A utilidade da informação transferida através dos canais informais
	17. Informação dos protocolos de trabalho

Satisfação com a informação relativa à organização	18. Informação sobre receitas, lucros e a situação financeira da organização
	19. Informação sobre mudanças na organização
	20. Informação sobre os regulamentos legais que afetam as operações da organização
Satisfação com o clima de comunicação	21. Quanto me ajuda a comunicação na organização a sentir que sou uma parte importante da organização
	22. Quanto me ajuda a comunicação na organização a identificar-me com a organização
	23. Quanto é que a comunicação na organização promove os valores organizacionais
	24. Quanto me encoraja a comunicação na organização a realizar os objetivos organizacionais
Satisfação com a qualidade dos <i>media</i> utilizados para a comunicação	25. <i>Media</i> utilizados na comunicação (por exemplo, os anúncios escritos, a Intranet, a comunicação oral)
	26. Possibilidade de comunicação através dos novos <i>media</i>
	27. Qualidade de comunicação através dos novos <i>media</i>
	28. O modo de comunicação que os outros escolhem para comunicar comigo
Satisfação com a comunicação efetuada em reuniões	29. Quão bem estão organizadas as reuniões em que eu participo
	30. Utilidade da informação recebida nas reuniões
	31. Receber informação relevante para a realização do meu trabalho dentro do prazo
	32. Duração das reuniões

Fonte: Verčič *et al.*, 2021, p. 604

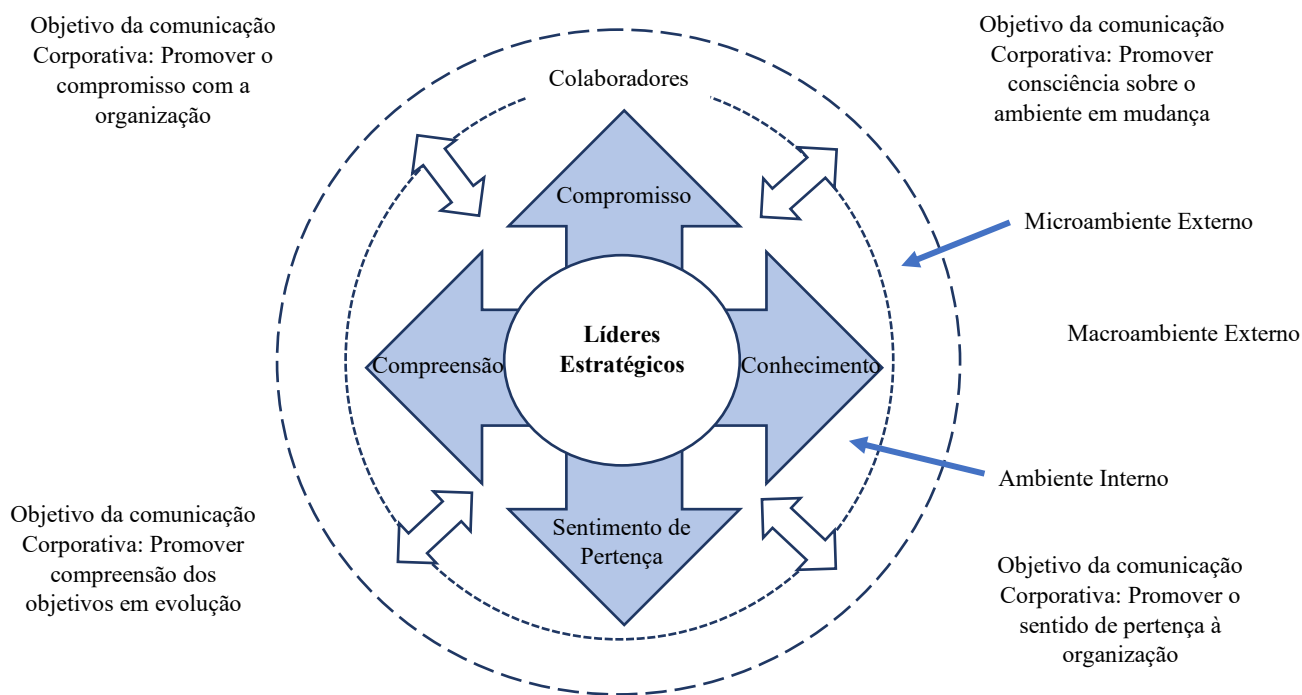
- Modelo da Comunicação Corporativa Interna de Welch (2012)

Segundo o Modelo da Comunicação Corporativa Interna apresentado inicialmente por Welch & Jackson (2007), e mais recentemente detalhado por Welch (2012) numa das 4 dimensões da comunicação corporativa interna que se relaciona com a comunicação entre os líderes e os seus colaboradores.

A comunicação interna deve promover a conscientização dos colaboradores sobre oportunidades e ameaças, e desenvolver a compreensão dos mesmos sobre as eventuais mudanças organizacionais. Para isso, deve contar com os seus líderes, por forma a dinamizarem e envolverem as suas pessoas em toda a organização e, assim, contribuir para um maior compromisso organizacional. Welch (2012) refere que a comunicação, utilizada de forma estratégica, aberta e efetiva por parte dos líderes tem um papel fundamental no desenvolvimento do *engagement* dos colaboradores na organização,

que, por sua vez, permite que haja na organização níveis mais elevados de inovação e competição. A Figura 18 representa este conceito de comunicação corporativa interna e os elementos circundantes.

Figura 18: Comunicação corporativa interna (uma das quatro dimensões de comunicação interna da matriz de comunicação interna)



Fonte: Welch (2012, p. 247)

As quatro setas que partem do círculo central, mostram a liderança estratégica e, por isso, representam mensagens corporativas. As pontas das setas representam os objetivos da comunicação corporativa interna, ou seja, ajudar as relações internas determinadas pelo compromisso dos colaboradores, promover o sentimento de pertença por parte dos colaboradores, desenvolver a consciência sobre a possibilidade de estar perante um ambiente de mudança e estimular a compreensão de que é necessário adaptar os objetivos organizativos como resposta das mudanças do ambiente. O círculo pontilhado, representado na figura, revela todos os colaboradores da organização. Além disso, é possível distinguir três ambientes distintos onde a comunicação interna ocorre, de acordo com o contexto organizacional, podendo esta desenvolver-se num macroambiente externo, num microambiente externo e ambiente interno (Welch, 2012;

Welch & Jackson, 2007) e em todos estes ambientes os desafios são constantes e diferentes entre si.

- Modelo *Internal Communication Effectiveness* de Chi, Moon & Kim (2021)

Em 2021, foi construído um novo modelo, baseado num método quantitativo, chamado *Internal Communication Effectiveness*, e que segundo Chi *et al.* (2021), é o mais indicado para avaliar a comunicação interna. Pois, é adaptado ao contexto específico de cada organização, permitido dessa forma avaliar todos os níveis de eficácia da comunicação interna na organização, utilizando o método estatístico SEM (*Structural Equation Modeling*) para estudar a relação de diferentes variáveis, baseadas na literatura (diretas ou indiretas), em diferentes tipos de organização. Algumas das quais prendem-se com a performance da organização, a capacidade de processar tarefas, a direção do fluxo de informação, o método de comunicação e a percepção dos *managers* sobre todo este processo, entre outras (Chi *et al.*, 2021, p. 4524).

3.5. Relações de influência entre a comunicação interna, o *engagement* e o modelo híbrido

Tendo um conhecimento mais aprofundado sobre os três conceitos centrais desta investigação e após ser constatada a existência da relação entre os conceitos em estudo – comunicação interna, *engagement* e práticas de trabalho híbrido – e o seu potencial benéfico para cada organização, é pertinente analisar o que a literatura apresenta sobre este assunto em termos de modelos compostos de avaliação e mensuração, bem como compreender as relações que são estabelecidas entre eles.

Através da literatura existente, percebe-se a importância que a comunicação interna adota para uma gestão eficaz do teletrabalho nas organizações, seja num regime integral ou num regime híbrido, aquando do processo de transição, implementação e manutenção deste. Por isso, a definição adequada das mensagens organizacionais transmitidas aos colaboradores denotam, ainda mais, um papel fundamental aquando da existência de práticas de teletrabalho dado que, nestes casos, a comunicação é sempre ou parcialmente mediada com recurso à utilização de canais virtuais. Ou seja, por via das novas tecnologias de informação (TIC), constituindo-se como um processo interativo, complexo, mas também limitativo, na medida em que existe uma maior barreira à comunicação, proveniente da distância física, chamada comunicação não-

verbal, e que nos dá diretrizes fundamentais para tornar as comunicações o mais eficazes possível. Uma vez que uma grande percentagem da comunicação entre pessoas acontece sem o uso de palavras faladas ou escritas, incluindo comportamentos, tais como: olhares, gestos, toques, posturas, assim como aspetos físicos (roupas, acessórios ou distância espacial). Assim, pode afirmar-se, que, as reuniões ou encontros presenciais, promovidos por cada organização, com alguma periodicidade, irá proporcionar um melhor conhecimento entre colaboradores, onde os mesmos serão capazes de desenvolver interpretações partilhadas do conteúdo e da intenção das mensagens, levando a maiores níveis de eficácia da comunicação interna praticada à distância (Golden *et al.*, 2008; Jäckel *et al.*, 2006; Morgan & Symon, 2002).

É, igualmente importante ressaltar a relevância que os encontros presenciais com alguma periodicidade apresentam na manutenção das relações interpessoais no seio das organizações, onde os colaboradores poderão ser capazes de desenvolver interpretações partilhadas do conteúdo, levando a maiores níveis de eficácia da comunicação interna praticada à distância (Golden *et al.*, 2008; Morgan & Symon, 2002).

Com o objetivo de determinar o impacto do teletrabalho no grau de desempenho dos colaboradores, Busu & Gyorgy (2021) criaram um modelo, onde é analisado a capacidade de adaptação, por parte dos colaboradores, a este novo regime laboral. Desta forma, o modelo foi desenvolvido sobre a forma de um inquérito por questionário, assente em 6 dimensões e 23 itens, tal como mencionado na tabela 13.

Tabela 13: O teletrabalho como promotor do desempenho organizacional

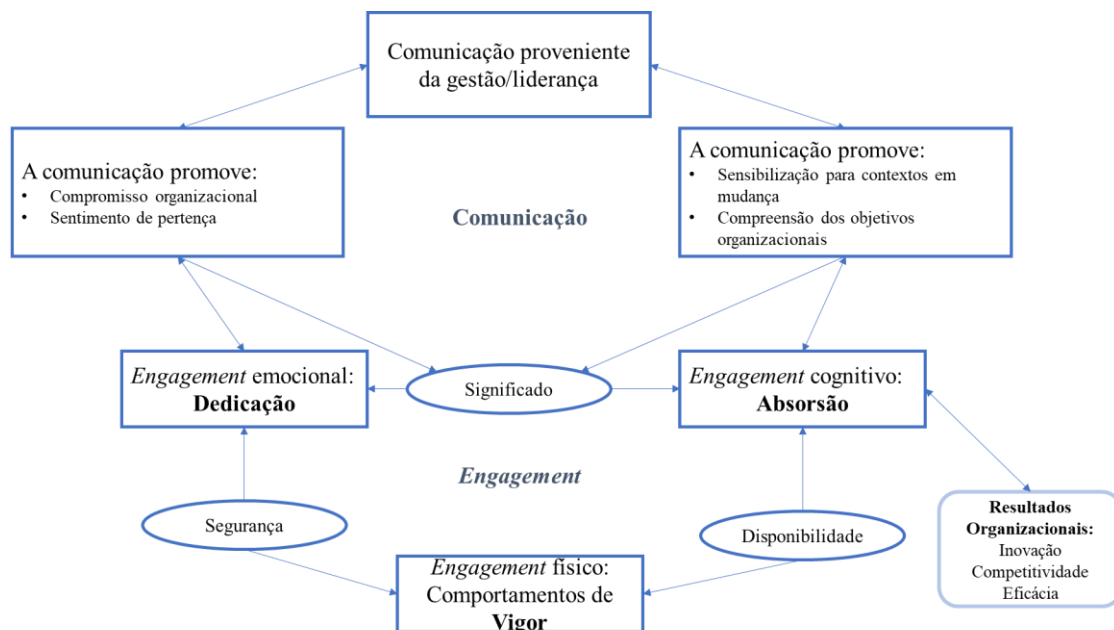
Dimensões	Itens
Necessidades pessoais	1. A importância dada à carreira profissional.
	2. A importância dada ao tempo livre passado com a família.
	3. Existência de recursos financeiros que possam compensar a falta de remuneração.
	4. Categoria de idade em que o colaborador se enquadra.
	5. Nível de Estudos do colaborador.
	6. Existência de empréstimos bancários contraídos durante a atividade na organização.
Variáveis do sistema	7. Existência de equipamento informático adequado ao exercício da atividade de teletrabalho.
	8. A utilidade das TIC favorece o desenvolvimento das atividades profissionais.
	9. A facilidade de utilização das TIC favorece o desenvolvimento de atividades profissionais em regime de teletrabalho.

Quadro regulamentar	10. Existência de um quadro legislativo que permita o desenvolvimento do teletrabalho.
	11. A especificidade setorial é passível de facilitar as atividades realizadas em teletrabalho.
	12. Existência de um protocolo organizacional que permite o desenvolvimento do teletrabalho.
Atitude no trabalho	13. Atitude pró-ativa para o trabalho realizado - compromisso organizacional.
	14. A existência de <i>stress</i> ou a sensação de pressões na resolução das suas tarefas.
	15. Atitude negativa para o trabalho realizado – isolamento e ansiedade.
Possibilidade de mudar para o sistema de teletrabalho	16. A necessidade de cumprir os regulamentos de proteção à saúde durante a pandemia.
	17. Necessidades pessoais de segurança no trabalho.
	18. Necessidades económicas relativas à necessidade de continuação das atividades profissionais.
	19. A fiabilidade das TIC permite a organização realizar teletrabalho.
Desempenho da organização	20. Posso terminar o meu trabalho mais rápido trabalhando desde casa.
	21. Trabalhar em casa é menos <i>stressante</i> .
	22. Qualidade e volume de trabalho realizado em regime de teletrabalho.
	23. Redução de custos associados à manutenção do escritório.

Fonte: Busu & Gyorgy (2021)

No que respeita à relação existente entre a comunicação interna e o *engagement* e o seu impacto no sucesso das organizações, Welch (2011) desenhou um modelo onde é possível observar o impacto que a comunicação interna detém sobre os níveis de *engagement*, como demonstrado na seguinte figura 19.

Figura 19: Modelo conceptual de *engagement* e contribuições da comunicação interna



Fonte: Welch (2011, p. 340)

Tal como representado na figura 19, o modelo integra os constructos de compromisso organizacional e de sentimento de pertença organizacional, fomentados pela comunicação interna, como antecedentes do *engagement*, concretamente provenientes de uma comunicação *top-down*, o que conduzirá os colaboradores a um estado de *engagement* emocional (dedicação), cognitivo (absorção) e/ou físico (vigor), resultando assim em maiores níveis de inovação, competitividade e eficácia organizacional.

As necessidades que cada colaborador apresenta são singulares entre si, pelo que, estabelecer um canal claro de comunicação e *feedback* permitirá a que os colaboradores expressem as suas preocupações e estejam mais recetivos a mudanças. Bem como, apresentem uma maior flexibilidade, tendo por base o recurso a ferramentas digitais, de acordo com o novo normal, e que por isso, exista uma diminuição dos níveis de *stress*, o que poderá resultar em maiores níveis de *engagement* (Phillips, 2020).

É neste paradoxo que as práticas de teletrabalho trouxeram, ainda mais destaque, ao papel do líder enquanto dinamizador e fomentador de maiores níveis de *engagement*, através de uma comunicação interna regular e transparente. E isto, no sentido de se dar forma à criação de equipas mais motivadas e comprometidas com a organização, com o objetivo de se atingir os objetivos organizacionais e impulsionar o bem-estar dos colaboradores, aumentando os níveis de retenção de talento.

Vários são os estudos que demonstram a forte conexão existente entre a comunicação interna e o *engagement* dos colaboradores (Brandão, 2018; Caesens *et al.*, 2014; Durkin, 2007). O *employee engagement* (EE) tem vindo a ser definido de diversas formas por vários autores levando a que, muitas vezes, seja confundido com outros constructos como por exemplo, o compromisso organizacional (Robinson *et al.*, 2004). Contudo, Kahn (1990) foi o primeiro autor a defender que quando um trabalhador está afetivamente envolvido com o seu trabalho, tira maior proveito das suas capacidades cognitivas, físicas, mentais e emocionais obtendo um melhor desempenho. Portanto tem um maior nível de compromisso com a organização, colocando mais esforço, empenho e dedicação na execução das suas tarefas.

Atualmente, as organizações enfrentam desafios de retenção de talento e de *engagement* dos colaboradores. Gallup, uma empresa pioneira desde 2000 em temas de *employee engagement*, declarou uma crise mundial sobre esta temática, pois os níveis de

engagement tiveram um crescimento diminuto ao longo dos últimos anos, e existe uma baixa percentagem da população ativa que se encontra comprometida com as suas funções e organização (Gallup, 2016) o que gera novos desafios. Ainda para mais, quando falamos em práticas de teletrabalho, portanto através de gestão à distância, onde os níveis de *engagement* organizativos são chave para o alcance do sucesso empresarial, mediante uma comunicação clara e participativa por todos os membros da organização.

Dhanesh & Picherit-Duthler (2021) e Lee (2022), desenvolveram modelos que criam a ligação entre a comunicação interna, os níveis de *engagement* e o trabalho remoto. O modelo de Dhanesh & Picherit-Duthler (2021) pretende, através de um questionário, construído por 6 dimensões, 12 variáveis e 40 afirmações, examinar os antecedentes do *engagement* dos colaboradores, mediante a comunicação interna, perante a utilização de práticas de teletrabalho, como apresentado na tabela 14.

Por sua vez, o modelo desenvolvido por Lee (2022) que através de um inquérito por questionário, se pretendeu aferir o efeito da utilização das TIC na satisfação da comunicação interna e no nível de *engagement* dos colaboradores mediante um regime de teletrabalho. O questionário foi desenvolvido tendo por base 7 dimensões e 36 afirmações, como demonstrado na tabela 15.

Tabela 14: O papel da comunicação interna na previsão do envolvimento dos colaboradores perante práticas de teletrabalho em situações de crise

Dimensões	Variáveis	Itens
Employee Engagement	Cognitivo	1. Eu sou muito focada(o) no meu trabalho.
		2. Eu concentro-me no meu trabalho.
		3. Eu presto muita atenção ao meu trabalho.
	Social	4. Eu partilho os mesmos valores em termos de trabalho que os meus colegas.
		5. Eu partilho os mesmos objetivos em termos de trabalho que os meus colegas.
		6. Eu partilho as mesmas atitudes em termos de trabalho que os meus colegas.
	Emocional	7. Eu sinto-me positiva(o) em relação ao meu trabalho.
		8. Sinto-me enérgica(o) no meu trabalho.
		9. Estou entusiasmada(o) com o meu trabalho.
Objetivos da comunicação	Segurança	10. Recebo comunicações que visam reduzir a incerteza dos colaboradores.
		11. Recebo comunicações que visam gerir as expectativas dos colaboradores.
	Pertença	12. Recebo comunicações que visam manter a confiança dos colaboradores na organização.

interna em períodos de crise		13. Recebo comunicações que visam fortalecer a identificação com a organização.
	Comportamentos	14. Recebo comunicações que visam manter o compromisso dos colaboradores com as suas funções.
		15. Recebo comunicações que visam informar os colaboradores sobre os requisitos de trabalho durante uma crise.
Conteúdo da comunicação interna em períodos de crise	Informativa	16. Recebo informações sobre o contexto económico geral e/ou a situação da organização.
		17. Recebo informações sobre proteções económicas e consequências para os colaboradores.
	Identificativa	18. Recebo informações sobre as estratégias da organização e perspetivas a longo prazo.
		19. Recebo informações sobre os valores que orientam a organização.
	Factual	20. Recebo informações sobre ações para proteger o desempenho da organização (por exemplo, lançamento de um novo produto).
		21. Recebo informações sobre o investimento da organização em recursos.
Comunicação bidirecional		22. Esta organização convida ao diálogo frequente entre colaboradores e líderes.
		23. Esta organização procura obter as minhas opiniões e sugestões sobre programas corporativos e utiliza-as de maneira que beneficie todos.
		24. Os colaboradores estão envolvidos em situações de tomada de decisão sobre programas corporativos.
Novas formas de trabalhar	Controlo do tempo	25. Posso decidir por mim mesmo quando começo o dia de trabalho.
		26. Faço um planeamento autónomo sobre o meu horário de trabalho.
		27. Posso decidir os horários em que trabalho.
	Controlo sobre o conteúdo de trabalho	28. Eu posso decidir o conteúdo do meu trabalho.
		29. Eu tenho liberdade sobre como realizo o meu trabalho.
		30. Posso decidir autonomamente quais são as tarefas em que foco o meu trabalho.
	Controlo sobre a comunicação	31. Posso decidir quando enviar ou responder a <i>e-mails</i> .
		32. Posso influenciar o tempo de entrada e saída de chamadas telefónicas e/ou vídeos.
Conexão social		33. Tenho a sensação de controlar a comunicação que pratico no trabalho.
		34. Consigo aceder a todas as informações necessárias no meu computador, <i>smartphone</i> e/ou <i>tablet</i> .
		35. Sou capaz de entrar em contato com colegas da minha equipa rapidamente.
		36. Consigo entrar em contato com colegas de outras equipas rapidamente.
		37. Consigo entrar em contato com os meus líderes rapidamente.
		38. Considero agradável trabalhar com os meus colegas.
		39. Quando me deparo com algum problema, recebo rapidamente ajuda dos meus colegas.

		40. Quando me deparo com algum problema, recebo rapidamente ajuda do meu líder.

Fonte: Dhanesh & Picherit-Duthler (2021)

Tabela 15: Utilização das TIC, satisfação com a comunicação interna e *engagement* dos colaboradores que fazem trabalho remoto

Dimensões	Afirmações
Utilização das TIC (formal)	1. Quando trabalha remotamente, com que frequência utiliza o <i>e-mail</i> como ferramenta para fins relacionados com o trabalho.
	2. Quando trabalha remotamente, com que frequência utiliza a videochamada como ferramenta para fins relacionados com o trabalho.
	3. Quando trabalha remotamente, com que frequência utiliza o telemóvel como ferramenta para fins relacionados com o trabalho.
	4. Quando trabalha remotamente, com que frequência utiliza mensagens instantâneas como ferramenta para fins relacionados com o trabalho.
Utilização das TIC (informal)	5. Quando trabalha remotamente, com que frequência utiliza o <i>e-mail</i> como ferramenta para fins não relacionados com o trabalho.
	6. Quando trabalha remotamente, com que frequência utiliza a videochamada como ferramenta para fins não relacionados com o trabalho.
	7. Quando trabalha remotamente, com que frequência utiliza o telemóvel como ferramenta para fins não relacionados com o trabalho.
	8. Quando trabalha remotamente, com que frequência utiliza mensagens instantâneas como ferramenta para fins não relacionados com o trabalho.
Informação relevante	9. Quando trabalho remotamente a minha empresa fornece informações que são relevantes aos colaboradores.
	10. Quando trabalho remotamente a minha empresa fornece informações que são facilmente entendíveis pelos colaboradores.
	11. Quando trabalho remotamente a minha empresa fornece informações que completas.
	12. Quando trabalho remotamente a minha empresa fornece informações exatas.
	13. Quando trabalho remotamente a minha empresa fornece informações confiáveis.
	14. Quando trabalho remotamente a minha empresa fornece informações oportunas.
Satisfação relacional	15. Quando trabalho remotamente sinto-me conectada(o) com outras pessoas no trabalho.
	16. Sinto-me parte de um grupo no trabalho.
	17. Relaciono-me bem com as outras pessoas no trabalho.
	18. Eu posso falar com pessoas sobre coisas que realmente importam para mim no trabalho.
	19. Não me sinto sozinha(o) quando estou com os meus colegas.
<i>Job engagement</i>	20. Realmente dedico-me ao meu trabalho.
	21. Às vezes estou tão envolvida(o) com meu trabalho que perco a noção do tempo.
	22. Este trabalho consome tudo, e eu sinto-me totalmente envolvida(o).
	23. Eu não penso em outras coisas enquanto estou a realizar o meu trabalho.
	24. Estou altamente <i>engaged</i> neste trabalho.

Organizational engagement	25. Ser colaborador desta organização é muito cativante.
	26. Uma das coisas mais empolgantes para mim é envolver-me em coisas que acontecem nesta organização.
	27. Estou envolvida(o) nos acontecimentos desta organização.
	28. Ser colaborador desta organização faz-me sentir vivo.
	29. Ser colaborador desta organização estimula-me.
	30. Estou altamente <i>engaged</i> neste trabalho.
Tendência Afiliativa	31. Quando não estou bem, eu preferia estar com outras pessoas do que sozinha(o).
	32. Eu gosto de fazer amigos.
	33. Prefiro trabalhar em equipa a sozinha(o).
	34. Eu gosto de sair com pessoas porque facilita na fomentação de amizades.
	35. Prefiro atividades em grupo a atividades individuais.
	36. Prefiro passar tempo com amigos a realizar atividades sozinha(o).

Fonte: Lee (2022)

Por sua vez, Miglioretti *et al.* (2021) elaboraram um questionário com o objetivo de medir a qualidade do teletrabalho e o impacto dessa qualidade no equilíbrio entre trabalho-família e *engagement* dos colaboradores. Para isso propõem um conjunto de 25 itens que analisam comparativamente os fatores inerentes a um trabalho com valor, tanto em modo de teletrabalho como em modo de trabalho presencial, como, por exemplo, ferramentas disponíveis, ergonomia do material e tecnologia utilizada, entre outros fatores. Através deste *survey*, torna-se possível compreender quando o teletrabalho está a ser positivo para a organização e para o colaborador, ou, por sua vez, se está a revelar como irrelevante ou até prejudicial (ver tabela 16).

Tabela 16: Estrutura Fatorial da Qualidade do Teletrabalho

Itens
No que diz respeito às características do seu local de trabalho FORA das instalações do escritório:
1. O clima no local de trabalho é confortável em termos de temperatura e humidade.
2. O trabalho ocorre num ambiente limpo.
3. O trabalho ocorre num ambiente livre de problemas em termos de saúde perigos.
4. A disposição dos assentos no trabalho é adequada (por exemplo, amplas oportunidades para sentar, cadeiras confortáveis, bom suporte em termos ergonómicos).
5. O local de trabalho permite todas as diferenças de tamanho entre as pessoas em termos de distância, alcance, altura dos olhos, espaço para as pernas, etc.
6. O local de trabalho está livre de ruído excessivo.

7. O meu local de trabalho é confortável.
8. O meu local de trabalho é ergonómico.
9. O meu local de trabalho é barulhento.
10. O meu local de trabalho tem a tecnologia de que preciso.
No que diz respeito às características do seu local de trabalho DENTRO das instalações do escritório:
1. O meu local de trabalho é confortável.
2. O meu local de trabalho é ergonómico.
3. A disposição dos assentos no trabalho é adequada (por exemplo, amplas oportunidades para sentar, cadeiras confortáveis, bom suporte ergonómico).
4. O clima no local de trabalho é confortável em termos de temperatura e humidade.
5. O meu local de trabalho é barulhento
6. O trabalho ocorre num ambiente livre de problemas em termos de saúde perigos.
7. O local de trabalho permite todas as diferenças de tamanho entre as pessoas em termos de distância, alcance, altura dos olhos, espaço para as pernas, etc.
8. O local de trabalho está livre de ruído excessivo.
9. O meu local de trabalho tem a tecnologia de que preciso.
10. O trabalho ocorre num ambiente limpo.
11. Eu decido autonomamente quando trabalhar durante o dia.
12. Eu giro de forma autónoma os meus horários de trabalho.
13. Trabalho fora dos horários tradicionais (Seg-Sex, das 8h-13h & 14h-17h).
14. Na minha organização, posso usar apenas espaços de trabalho ágeis definidos que garantam certos padrões de segurança.
15. Na minha organização, posso trabalhar em qualquer lugar (por exemplo, espaços externos, espaços de <i>coworking</i> , desde casa, etc.).
16. Na minha organização, sinto-me livre para trabalhar desde qualquer lugar.
17. Na minha organização, existem secretárias atribuídas a cada colaborador.
18. Na minha organização existem espaços que me permitem escolher o meu posto de trabalho de acordo com a atividade que tenho a desempenhar (espaços para trabalho individual, espaços para videoconferências, espaços para trabalho em grupo, etc.).
19. Na minha organização, tenho a garantia de ter todos os meios ao meu dispor para atingir os meus objetivos de trabalho, mesmo que seja à distância.
20. Na minha organização, atingir os meus objetivos não é importante onde estou a trabalhar especificamente.
21. Estou esclarecido sobre as metas e objetivos do meu departamento.
22. Estou esclarecido sobre o que é esperado de mim no trabalho.

23. Entendo como o meu trabalho se encaixa no objetivo geral da organização.
24. Estou esclarecido sobre quais são os meus deveres e responsabilidades.
25. Eu sei como fazer o meu trabalho.

Fonte: Miglioretti *et al.* (2021)

Em suma, a comunicação interna, enquanto dimensão estratégica, como referido anteriormente, deve ser vista como um fenómeno multidisciplinar e que permite a partilha do propósito e dos valores organizativos, de forma transparente (Pereira, 2018). E que, acima de tudo, serve para informar, integrar e motivar os colaboradores, e, derivado disso aumentar o seu *engagement* organizacional (Kalla, 2005). Deste modo, colaboradores que confiam e acreditam no propósito e nos valores das suas organizações, assim como se sentem apoiados e ouvidos, proporcionam um ambiente organizativo mais positivo, sustentando assim, a humanização dentro de cada organização (Kunsch, 2016). Geram também, uma identidade única que alimenta de modo diferenciado a cultura organizacional, mesmo mediante práticas de teletrabalho, onde se exige uma participação mais ativa por parte dos líderes de cada organização.

Parte II – Caso em estudo e estratégia metodológica

Capítulo 4 – Metodologia

4.1. Caracterização da organização em estudo: IKEA Portugal

A IKEA foi fundada por Ingvar Kamprad em 1943, numa pequena localidade rural, na Suécia, quando este era apenas um jovem empreendedor de 17 anos. Ingvar iniciou o seu pequeno negócio através de venda porta a porta por catálogo onde vendia artigos para a casa, no entanto foi um negócio que rapidamente foi-se desenvolvendo. Atualmente, é uma das maiores empresas no setor do retalho mundialmente em termos de mobiliário e da decoração (IKEA, 2022; IKEA, 2024a).

O nome da marca nasceu da combinação das iniciais do seu fundador, Ingvar Kamprad, com as primeiras letras do nome da quinta onde cresceu e da aldeia próxima Elmtaryd e Agunnaryd (IKEA, 2022; IKEA, 2024a).

Nessa altura, a maioria dos habitantes desta localidade tinham poucos recursos, pelo que tinham de aproveitar ao máximo o pouco que adquiriam. Essa forma de estar, fez com que os habitantes tivessem uma abordagem direta e realista para a resolução dos problemas do dia a dia, e esse foi o mote que suportou a criação da IKEA, e que ainda atualmente constitui o seu ADN (IKEA, 2016b). É uma empresa globalmente conhecida pelo seu conceito de negócio ser assente na acessibilidade que os preços dos seus produtos e serviços proporcionam à maioria da população, apostando num negócio em que o objetivo é chegar a grande parte das pessoas mediante a sua visão de “criar um melhor dia a dia para a maioria das pessoas”, sendo esta a imagem que sustenta a marca IKEA (IKEA, 2016a). O conceito de negócio da IKEA é ainda sustentado na atualidade, pela sua visão, que é expressa todos os dias através da cultura organizacional vivida pelos seus colaboradores e materializando-se através dos valores partilhados.

Portanto, os valores são os princípios que regem as ações e comportamentos de todos os indivíduos e que refletem os “elementos constantes”, que norteiam diariamente os colaboradores na IKEA, traduzindo-se nos pilares para o bom funcionamento de todo o negócio (IKEA, 2024a). São estes (IKEA, 2016a):

- i) União – É um conceito central na cultura organizacional da IKEA e remete para o contributo e dedicação de cada pessoa para desenvolvimento do negócio;

- ii) Cuidar das pessoas e do planeta – Totalmente relacionado com a estratégia de sustentabilidade do Grupo IKEA, que ambiciona ter um impacto positivo e duradouro nas pessoas e no planeta;
- iii) Consciência de custos – Promove o compromisso para identificar, reduzir e eliminar custos desnecessários;
- iv) Simplicidade – Relaciona-se com a redução de burocracias e o foco em soluções práticas e simples;
- v) Renovar e melhorar – Passa por um compromisso de melhoria contínua e de procura incessante de melhorar a forma de fazer as coisas;
- vi) Diferente com um propósito – Traduz-se na capacidade de questionar constantemente as soluções implementadas por forma a arriscar;
- vii) Delegar e assumir a responsabilidade - Confiar nos colaboradores para delegar, como forma de promover o seu crescimento e aprendizagem; e
- viii) Liderar pelo exemplo – Agir por forma a inspirar os outros, tendo por base os valores da organização, a serem melhores, uma vez que a liderança é uma ação contínua, e não, apenas uma posição.

Uma vez que os oito valores suportam a organização e constituem uma ferramenta de trabalho que orienta e auxilia os colaboradores na sua gestão diária, a estratégia da organização nem sempre passou pela adaptação às preferências culturais e nacionais dos países onde operava, mantendo-se fiel à ideia de vender um produto tipicamente sueco qualquer que fosse a região do mundo em que a empresa tivesse representação. No entanto, quando a IKEA decidiu entrar no mercado norte-americano em 1985, deparou-se com diversas situações, em primeiro lugar devido às taxas de câmbio, e em segundo lugar, devido às preferências do povo americano, que, por exemplo, preferiam uma cama estilo *king-size* às habituais camas típicas suecas mais estreitas e medidas em centímetros. Ou seja, em 1990 a empresa assumiu que para ter sucesso neste mercado específico teria de adaptar a oferta dos seus produtos aos gostos e interesses dos norte-americanos, procedendo ao redesenho dos seus produtos, e onde se verificou um incremento de vendas na ordem dos 30% a 40% (Teixeira, 2022). Esta foi uma aprendizagem muito importante para a organização, que fazendo esta adaptação e, em alguns casos, um corte com a estratégia tradicional permite à organização ter aumentos de retorno, pois existe uma capacidade de adaptação à realidade local de cada mercado onde opera (Teixeira, 2022), facilitando a expansão em diferentes países,

independentemente das barreiras que à partida possam ser consideradas como obstáculos à globalização.

De facto, o seu crescimento orgânico, ao longo destes 80 anos de história, transformou a IKEA num dos maiores retalhistas, permitindo a sua expansão internacional inicialmente nos Países da Europa e Estados Unidos da América de produtos domésticos, sendo atualmente uma marca líder no mundo no seu setor de atividade. Tem, atualmente 392 lojas IKEA e 73 estúdios, com uma representação física em 32 países e conta mundialmente com 174.225 colaboradores (IKEA, 2021a). Contudo é através do *e-commerce* que, atualmente, apresenta soluções digitais em todo o mundo (IKEA, 2021b).

A IKEA é um negócio de *franchising*, com muitas empresas a operar sob a mesma marca IKEA, no entanto o Grupo Ingka é composto por três linhas de negócios que trabalham em conjunto: *IKEA Retail*, *Ingka Centres* e *Ingka Investments*, sendo que a linha de negócio do retalho é o *core business* do grupo (IKEA, 2021b). Embora no mercado português apenas existem dois destes negócios – *IKEA Retail* e a *Ingka Centres* (IKEA, 2021a).

Em Portugal, a IKEA abriu a sua primeira loja em 2004, em Alfragide, Lisboa, no entanto devido ao seu crescimento exponencial, conta atualmente com 5 lojas – Loures, Alfragide, Braga, Loulé e Matosinhos, 1 *Service Office* situado em Loures, 1 *Customer Support Centre* e 9 estúdios de planificação². Em termos da *Ingka Centres* conta com representação em 2 centros comerciais – MAR Shopping Matosinhos e MAR Shopping Algarve (IKEA, 2022). Atualmente, em Portugal, a IKEA conta com cerca de 2.756 colaboradores³, que diariamente, trabalham em conjunto para tornar realidade a visão da marca.

Através dos organigramas do país como do mercado, pode-se ter uma visão mais clara e elucidativa de como a empresa, em Portugal, se encontra organizada, nomeadamente pelos departamentos que a constituem (ver anexo A e B).

A IKEA quer posicionar-se como uma empresa que contribui significativamente para as pessoas, nomeadamente através de um impacto social positivo. Considera-se uma

² Dados recolhidos em reunião com a *Co-worker Communications Leader* da IKEA em Portugal.

³ Dados de dezembro de 2023, confirmados em reunião com a *Co-worker Communications Leader* da IKEA em Portugal.

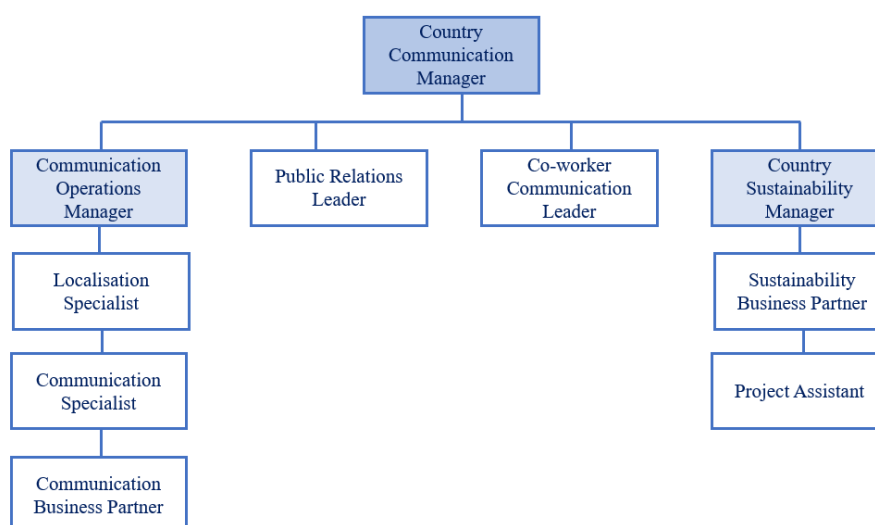
organização que coloca as pessoas em primeiro lugar, pois todas as decisões estratégicas têm por base o impacto em todos os *stakeholders* envolvidos no processo, desde o produtor de matéria-prima, passando pelo bem-estar dos colaboradores até à experiência proporcionada ao cliente (IKEA, 2022).

Departamento de Comunicação

O Departamento de Comunicação da IKEA em Portugal é constituído por dez colaboradores, com uma idade média de 40,5 anos e antiguidade média de 7,44 anos⁴.

O Departamento de Comunicação é composto por: 1 *Country Communication Manager*; 1 *Communication Operations Manager*; 1 *Localisation Specialist*; 1 *Communication Specialist*; 1 *Communication Business Partner* (que trabalha diretamente com o Centro de Apoio ao Cliente); 1 *Co-worker Communication Leader*; 1 *Public Relations Leader*; 1 *Country Sustainability Manager*; 1 *Sustainability Business Partner* e 1 *Project Assistant*, como identificado na figura 20.

Figura 20: Organigrama do Departamento de Comunicação



Fonte: Elaboração própria

O propósito do departamento de comunicação da IKEA é promover a importância da comunicação interna junto dos seus colaboradores para criar e reforçar a relação entre os objetivos estratégicos delineados para a prossecução do negócio e o envolvimento, aumento do nível de *engagement* dos colaboradores, e manutenção da cultura organizacional. Contribuindo assim, desta forma, para uma cultura assente na confiança,

⁴ Dados de dezembro de 2023, confirmados em reunião com a *Co-worker Communications Leader* da IKEA em Portugal.

abertura e união, através de um fluxo de comunicação transparente, bidirecional e bem estruturado (IKEA, 2022).

De igual importância é o papel desempenhado pela comunicação interna junto dos líderes e das suas equipas, suportando-os no caminho da inovação, tendo presente as múltiplas interações e pontos de contacto entre os colaboradores e a organização ao longo da sua jornada na IKEA (IKEA, 2023).

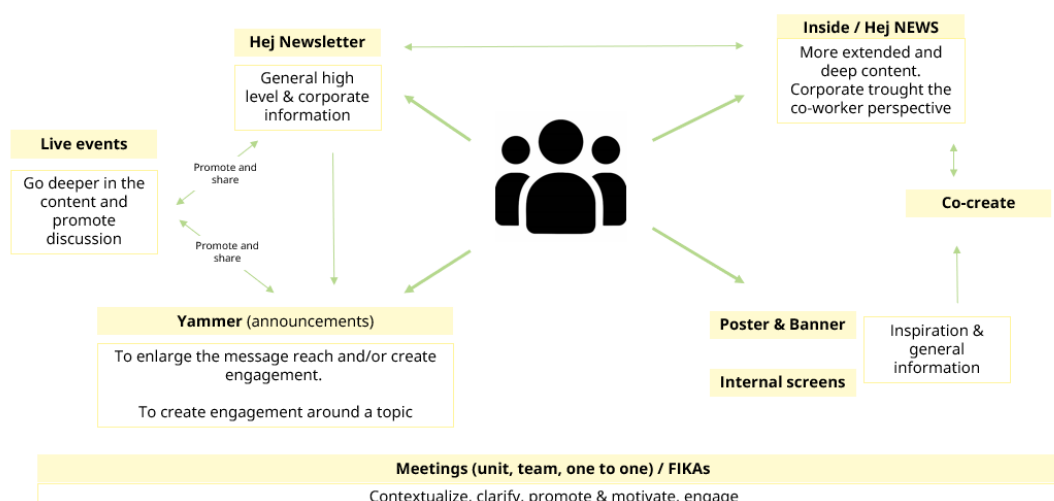
Um exemplo concreto do fluxo de comunicação bidirecional, é a utilização da ferramenta *IShare*, onde anualmente a área de comunicação tem acesso a um conjunto de informação sobre a satisfação interna anual dos colaboradores sobre os mais diversos temas de atuação da IKEA, nomeadamente sobre a opinião dos mesmos sobre a comunicação praticada internamente e os seus *inputs* quanto a melhorias que devem ser implementadas. Esta é especificamente uma das inúmeras formas de como esta área cria uma aproximação, promove a bidirecionalidade, e a escuta ativa dos seus colaboradores, e, desta forma, implementa melhorias por forma a ir ao encontro daquilo que são as necessidades e expectativas dos seus colaboradores (anexo G).

Entre meios de comunicação escrita, oral e digital e/ou audiovisual e, em muitos casos, estrategicamente tem de se recorrer a diferentes meios, em 2022 os principais canais utilizados pelos colaboradores foram (IKEA, 2023):

- Hej IKEA Portugal (*Newsletter* semanal) – com uma média de 800 visualizações;
- Ingka news (Notícias colocadas na *intranet*) – com uma média de 222 visualizações;
- Yammer (Rede social interna) – 8153 medida de *engagement* ativo (tem por base um conjunto de pressupostos tais como: *Uploads* de arquivos, *likes*, partilhas, entre outros).

Paralelamente aos canais acima identificados, e que massivamente são os canais estratégicos utilizados pela IKEA e pelos seus colaboradores, na figura 21 encontramos os diferentes canais de comunicação que os colaboradores e líderes têm à sua disposição para receberem informação, transmitirem informação e para interagirem, com o principal objetivo de todos estarem informados sobre as principais notícias da organização, seja sobre as principais iniciativas e ações que estão a decorrer ou os resultados sobre o negócio em si (IKEA, 2022).

Figura 21: Vários canais de comunicação interna



Fonte: IKEA (2022)

A IKEA é uma empresa que face à sua tipologia de negócio, tem colaboradores que trabalham por turnos e em diversos tipos de atividade, ou seja, profissionais que necessitam de computadores para executar as suas funções, outros de telemóvel e ainda outros que no seu dia-a-dia não necessitam tanto de ter contacto com ferramentas digitais (anexo C e G). E, por isso tem de ter ao seu dispor todo o tipo de canais comunicacionais, isto é, uns digitais, outros escritos, outros audiovisuais, entre outros, para garantir que todos os seus colaboradores recebem a mesma informação independentemente do trabalho que realizam, do horário de trabalho que praticam ou do tipo de ferramentas que utilizam (anexo C e G).

4.2. Seleção da organização em estudo

Tendo em consideração o posicionamento científico desta investigação, a pergunta de partida, os objetivos pretendidos com este estudo, bem como as hipóteses formuladas que apresentaremos e sustentaremos ao longo deste capítulo, iremos adotar uma metodologia mista, onde iremos utilizar diferentes métodos, com o objetivo de existir uma triangulação dos dados (Yin, 2003). Desta forma, o caso em estudo, terá um grande enfoque nos métodos quantitativos, através da aplicação de um inquérito por questionário pretende descrever um acontecimento dentro de um contexto real (organizacional) sobre um fenómeno contemporâneo, e explicar, assim, as relações de causa e efeito a partir dos conceitos teóricos de comunicação interna, *engagement* e teletrabalho (regime híbrido).

Partindo deste pressuposto, o caso em estudo teria de ser realizado numa organização em que existisse a prática de trabalho desde casa, neste caso em particular, em regime híbrido. Paralelamente a este fator, que era crucial para o desenvolvimento da presente investigação, era igualmente importante que a organização em causa tivesse um conjunto de pressupostos fundamentais para ser considerada uma empresa de sucesso, e, portanto, uma organização apelativa e interessante do ponto de vista académico e empresarial para ser analisada e estudada. A IKEA é uma empresa reconhecida mundialmente no setor do retalho, no entanto consegue através de um conjunto de iniciativas e ações chegar aos diferentes segmentos da população. Junto dos mais jovens desde logo tem contacto através das feiras de emprego onde ativamente são presença assídua, com uma comunicação de proximidade o que atrai cada vez mais as camadas mais jovens, mas também abrange outras gerações através da forma como comunicam e fazem-se chegar a casa dos portugueses, seja através dos anúncios publicitários que impactam ou através das inúmeras notícias do qual são destaque, nomeadamente em temas relacionados com a igualdade, inclusão e diversidade ou a procura incessante que promovem por alternativas mais sustentáveis naquilo que é a sua pegada ecológica (IKEA 2021b; IKEA 2024).

A IKEA desde a pandemia da COVID-19 implementou um regime de trabalho híbrido em espelho, ou seja, aplicou um sistema rotativo com o objetivo de que todos os membros das equipas se encontrem obrigatoriamente de tempos a tempos (anexo F) e assim possam continuar a fomentar o espírito de equipa e a manter a cultura organizativa. No início da pandemia da COVID-19 foi criada uma normativa interna chamada “*together @ home*” (IKEA, 2020), onde os colaboradores tinham acesso a sugestões de como tornar mais eficiente o seu trabalho desde casa, uma vez que estavam a passar por uma realidade completamente nova para todos, onde tinham inclusivamente algumas sugestões para tornarem as suas reuniões virtuais mais eficientes e alertando para a necessidade de introduzir pausas regulares no dia-a-dia profissional. Paralelamente, todos os líderes estiveram sempre muito próximos das suas equipas, mantendo reuniões de acompanhamento regular. Todas estas iniciativas tiveram um impacto enorme na implementação do modelo que está instituído na atualidade para colaboradores do Escritório Nacional e do Centro de Apoio ao Cliente, onde, de acordo com as suas funções, é possível realizarem tarefas num regime híbrido.

Além disso, a IKEA quer fazer a diferença e ser socialmente responsável, ou seja, “ser um motor de mudança positiva” com impacto social positivo para todas as partes

interessadas ao longo da cadeia de valor (IKEA, 2024a), nomeadamente, sendo uma empresa sustentável. E, por isso, a IKEA, por forma a alcançar as suas metas climáticas para 2030 (IKEA, 2021a), comprometeu-se em aumentar o uso de energia renovável e reduzir a pegada climática de seus materiais (Lindeberg & Lars, 2023), essencialmente através da redução da sua pegada de carbono.

De facto, a IKEA apresenta-se como uma empresa ambiciosa em termos de metas no que ao combate às alterações climáticas, ao consumo insustentável e ao que às desigualdades dizem respeito. Sendo que as suas principais formas de atuação são:

- Vida saudável e sustentável - inspirar e permitir que mais de mil milhões de pessoas vivam melhor dentro dos limites do planeta;
- Circularidade e impacto positivo no clima - tornar a pegada ecológica da IKEA positiva para o clima e regenerar recursos, na mesma medida que fazem crescer o seu negócio; e
- Justiça e igualdade - criar um impacto social positivo para todos na cadeia de valor da IKEA.

No futuro, pretendem utilizar mais materiais renováveis e reciclados, eliminar o desperdício nas operações e mudar a forma como criam produtos e serviços por forma a poderem oferecer-lhes uma vida mais prolongada. É pretensão da IKEA, produzirem tanta energia renovável como a que consomem, através de turbinas eólicas e painéis solares (IKEA, 2021b).

Paralelamente, é uma empresa com total enfoque nas suas pessoas, proporcionando um local de trabalho diverso, inclusivo e progressivo, algo que é visível através de ações concretas, como por exemplo (IKEA, 2022; IKEA, 2024a):

- *Engaging through Food* – São dias específicos onde existem nos restaurantes da IKEA pratos tradicionais de certas regiões fazendo referência e menção às diversas culturas gastronómicas;
- *Podcast* Igualmente – São fomentadas conversas sobre diferentes temáticas relacionadas com diversidade, igualdade e inclusão e onde o principal objetivo é dar voz às minorias e desconstruir as ideias preconcebidas sobre algumas destas temáticas, como por exemplo: violência doméstica; saúde mental, etnia; comunidade LGBTQIAPN+; entre outros;
- *Workshops* relacionados com a DEI; e

- Dar voz às minorias através de um papel de relevo e uma participação nos media internos e externos, participando, por exemplo em artigos de opinião, dando entrevistas sobre estas temáticas.

De facto, o objetivo da IKEA é que os colaboradores possam ser quem eles quiserem dentro da instituição e possam abordar abertamente qualquer tipo de tema relacionado com a diversidade, equidade e inclusão.

Um outro exemplo concreto e relacionado com o objeto de estudo desta tese, prende-se com a capacidade que a IKEA teve de se adaptar às adversidades e incertezas causadas pela pandemia da COVID-19 em termos de negócio. Em todos os momentos a prioridade da IKEA foi colocar os seus colaboradores em primeiro lugar, nomeadamente em relação à sua segurança e das suas respetivas famílias. Implementaram um modelo de trabalho híbrido que ainda atualmente está em vigor para todos aqueles que as suas funções permitem a execução das suas funções à distância. A IKEA proporcionou a todos os seus colaboradores o material necessário à realização de trabalho remoto e providenciou sessões formativas de literacia digital com o objetivo que todos os colaboradores se sentissem confiantes em relação ao seu trabalho. Promoveram, igualmente, apoio psicológico a qualquer colaborador que assim o viesse a pretender.

Por estes motivos e muitos outros, são considerados uma empresa socialmente responsável, que pretende dia a pós dia construir algo melhor em tudo o que fazem, perante quatro grandes pilares, que são: i) melhorar a vida das pessoas na sua generalidade criando uma sociedade mais equitativa; ii) melhorar a comodidade das casas dos seus clientes através da apresentação de soluções mais sustentáveis para o ambiente; iii) melhorar a experiência de cada indivíduo no planeta, tornando-o num sítio melhor para se viver; e iv) serem uma melhor organização e reconhecidos como tal pelas suas decisões estratégicas e que impactam diretamente em todos os seus *stakeholders* (IKEA, 2021a).

Em termos de reconhecimento, e de acordo com um estudo realizado pela Randstad Employer Brand Research (2023), a IKEA foi destacada em duas categorias. Recebeu o 1º lugar no setor do retalho e 10º lugar no top 20 das empresas mais atrativas para trabalhar em Portugal.

Estes prémios que destacam o trabalho realizado pela IKEA são um claro reflexo do trabalho desenvolvido interna e externamente, num ambiente que considera dinâmico, multicultural e inclusivo.

Todos estes fatores foram tidos em conta aquando da seleção da organização de estudo, pois, a IKEA apresenta-se como uma organização focada nos seus colaboradores, em ter um impacto positivo tanto na vida das pessoas como no planeta, mediante um conjunto de ações e atividades que envolvem e são desenvolvidas pelos colaboradores, ajudando a potenciar os níveis de *engagement* internos. Mas, tendo sempre em conta as suas necessidades e expectativas num mundo altamente dinâmico e em constante mudança, concretamente com a introdução de novas dinâmicas de trabalho, como é o caso da modalidade de trabalho em regime híbrido.

Por conseguinte, todas as iniciativas desenvolvidas, estão sedimentadas em estreita ligação com a estratégia de comunicação adotada pelo grupo. Uma vez que existe um claro alinhamento entre os objetivos desta investigação científica e os objetivos estratégicos da organização, a escolha da IKEA Portugal para estudo de caso é totalmente apropriada, enquanto objeto de estudo.

4.3. Problemática, pergunta de partida e objetivos de investigação

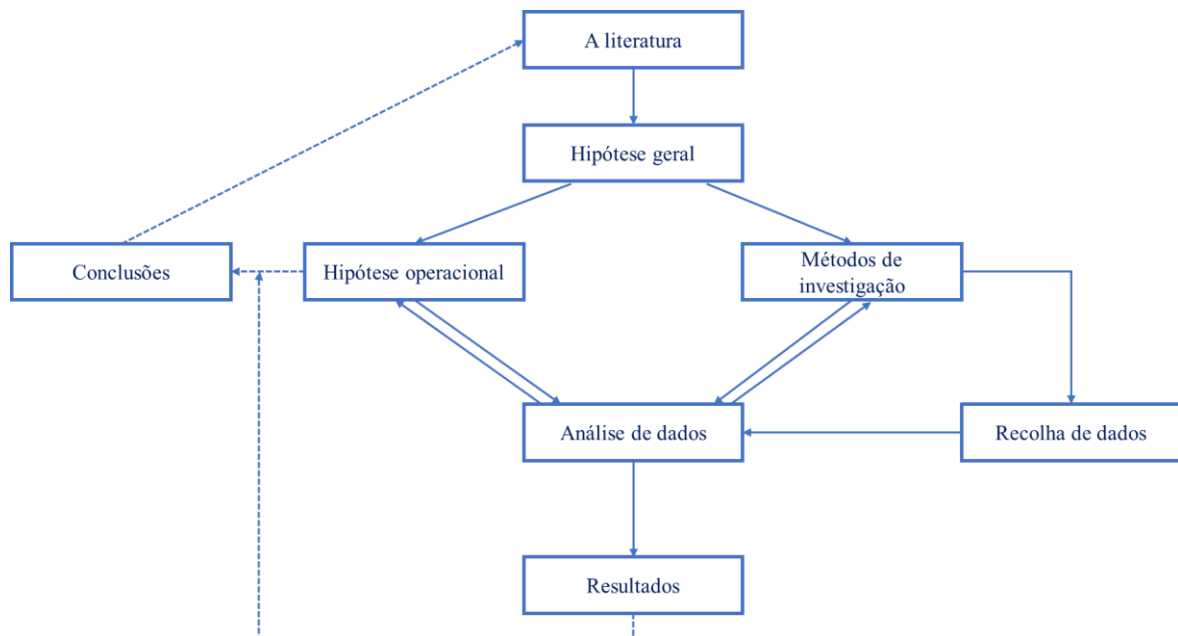
Para compreensão da natureza de uma investigação empírica é utilizado um método científico baseado em evidências concretas, onde se fazem observações para melhor compreender e/ou aprofundar os conhecimentos sobre o fenómeno a estudar. As ciências sociais têm por base investigações empíricas, pois na sua essência estes tipos de investigações podem ser utilizados para construir explicações ou teorias sobre o fenómeno em estudo (Hill & Hill, 2016).

No contexto do presente estudo, serão analisados os conceitos que suportam esta investigação, e que, respondem à problemática, que foi formulada através da escolha de uma abordagem específica para estudar o problema (Quivy & Campenhoudt, 2008), pois a problemática pretende, em primeira análise, dar resposta à pergunta de partida (Bell, 2010).

Uma investigação empírica passa por diferentes fases como demonstrado na figura 22. É uma jornada que tem início com a revisão da literatura existente sobre os temas em estudo, e daqui advêm a formulação da pergunta de partida, bem como dos objetivos da

investigação e/ou das hipóteses a serem testadas, mediante os métodos selecionados pelo investigador. Posteriormente procede-se à recolha dos dados e análise dos mesmos e delibera-se as devidas conclusões sobre a investigação em causa (Hill & Hill, 2016).

Figura 22: Investigação Empírica



Fonte: Hill & Hill (2016, p. 32)

Neste sentido, a problemática desta investigação, assim como o interesse pela temática em estudo surgiu associado à emergência da utilização de modelos de teletrabalho por parte das organizações, fruto do significativo avanço e desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação, como resposta de combate à pandemia da COVID-19 e, claro, às exigências de negócio para que as empresas continuassem a laborar. Por outro lado, e do ponto de vista dos colaboradores, foi uma forma de continuarem as suas atividades, muitos deles sem perda de remuneração ou mesmo de emprego.

A pandemia do COVID-19 introduziu grandes mudanças na forma de trabalhar nas organizações, proporcionando diversos benefícios, mas também alguns desafios às organizações e aos colaboradores.

Desde esse momento, grande parte das organizações, se tem adaptado àquilo que tem sido uma das maiores transformações em termos de gestão das organizações nas últimas décadas. Pois, estamos a citar a possibilidade de alterações estruturais na forma como as organizações operam, os colaboradores se relacionam e comunicam entre si e com os

seus líderes e como as organizações mantêm os seus colaboradores com elevados níveis de *engagement*. Todos estes são aspetos, de facto, para a gestão organizacional de qualquer empresa, muito desafiantes. No entanto, é igualmente importante que as organizações, por forma a darem resposta às exigências e expectativas dos colaboradores, com o objetivo de se manterem competitivas e, muitas vezes, conseguirem criar o diferencial em termos de vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, necessitam de manter o regime de teletrabalho em funcionamento. E isto, sobretudo com modelos híbridos, desta forma poderão reter e atrair o melhor talento humano para as suas empresas, que continuará a ser a maior vantagem competitiva de qualquer organização.

Neste sentido, pode afirmar-se que a comunicação interna desempenha um papel de extrema importância na gestão eficaz no que concerne à transição, implementação e manutenção de qualquer modelo de teletrabalho, independentemente da modalidade que a organização opte, isto é, seja um modelo integralmente remoto ou em regime híbrido.

Devido a este cenário de total mudança organizacional, vivem-se novos paradigmas comunicacionais no seio das organizações que precisam também eles de serem alvo de investigação. A comunicação interna desempenha um papel estratégico para o desenvolvimento e sucesso das organizações nas mais diversas vertentes e deve ser vista como um fenómeno multidisciplinar e que permite a partilha do propósito e dos valores organizativos, de forma transparente, com o objetivo de informar, integrar e motivar os colaboradores, e, derivado disso aumentar o seu *engagement* organizacional (Kalla, 2005; Phillips, 2020).

Assim, sendo já conhecida a influência que a comunicação interna detém nos níveis de *engagement* dos colaboradores, objetiva-se averiguar que papel pode a primeira exercer sobre a segunda perante um contexto de práticas de trabalho em regime híbrido, através de um processo sistemático e rigoroso com vista à aquisição de novos conhecimentos (Fortin, 1999).

Por conseguinte, o propósito deste estudo será alcançado por intermédio da seguinte pergunta de partida:

No contexto das Práticas de Trabalho Híbrido, qual a relevância da Comunicação Interna no *Engagement* dos colaboradores da IKEA Portugal?

De acordo com Quivy & Campenhoudt (2008, p. 44), a pergunta de partida deve seguir critérios de clareza, exequibilidade e pertinência para que possa servir de “primeiro fio condutor da investigação” e, ao mesmo tempo, melhorar a compreensão do estudo e, portanto, da pesquisa a desenvolver tendo por base os objetivos do que se pretende analisar (Bell, 2010).

A partir deste ponto, foram delineados três objetivos a atingir, no decorrer desta investigação científica, e que pretendem ir ao encontro da pergunta de partida anteriormente apresentada, são estes:

- 1º - Apurar as políticas de *engagement*, o papel da comunicação interna e do regime de trabalho híbrido junto dos decisores da IKEA Portugal;
- 2º - Avaliar se na perceção dos colaboradores da IKEA Portugal a comunicação interna denota uma influência positiva nos níveis de *engagement*; e
- 3º - Avaliar se as práticas de trabalho em regime híbrido têm impacto positivo na comunicação interna e nos níveis de *engagement* junto dos colaboradores da IKEA Portugal.

4.4. Posicionamento científico

Um objeto de estudo poderá ser tratado de diferentes perspetivas, abordagens e recorrendo a diversas teorias, de acordo com as correntes de pensamento que as suportam. Desta forma, é importante identificar qual o posicionamento científico que sustenta esta investigação, constituindo-se como base para a construção do desenho metodológico.

Por essa razão, esta é uma etapa que se deve delinear mesmo antes de se definir uma estratégia ou um método de investigação, sendo para tal, fundamental conhecer os diferentes paradigmas de pesquisa existentes. Como mencionado por Saccol (2009, p. 251), “um paradigma de pesquisa está relacionado a determinadas crenças e pressupostos que temos sobre a realidade, sobre como as coisas são (ontologia) e sobre a forma como acreditamos que o conhecimento humano é construído (epistemologia)”.

Portanto, este processo começa por analisar os temas primários da filosofia, como a ontologia e a epistemologia. A ontologia é definida como “o estudo da natureza do ser”, estando relacionada com a própria essência dos fenómenos sob investigação, ostentando

duas visões opostas, uma de mudança e outra de permanência. A epistemologia, por sua vez, está ligada ao “estudo da natureza do conhecimento”, estando ligado à forma como o conhecimento é gerado e é sustentado por duas visões antagônicas, uma racionalista e a outra empirista (Ilharco, 2003, p.19).

Para definirmos o método de investigação que iremos utilizar no nosso estudo, é necessário perceber qual o paradigma em que nos inserimos, uma vez que existem diferentes paradigmas, como o Interpretativismo (estudo pormenorizado e singular dos eventos), o Positivismo e o Pós-Positivismo (descoberta dos efeitos dos eventos).

Segundo Saccol (2009), o paradigma Positivista e Pós-Positivismo é determinado por uma ontologia realista, relacionada com as verdades objetivas, ou seja, composta por estruturas palpáveis e que são independentes da percepção humana. A epistemologia é objetivista, na medida em que os acontecimentos só são válidos se observáveis e mensuráveis.

Por sua vez, o paradigma Interpretativista está relacionado com uma ontologia de interação, onde é considerada a existência de uma realidade através da interação entre características de um determinado objeto e entre a compreensão que as pessoas criam a respeito desse mesmo objeto. Do ponto de vista da epistemologia interpretativista, esta é construtiva, ressaltando que os nossos conhecimentos sobre a realidade advêm da interação entre as pessoas e o mundo (Saccol, 2009).

Crotty (1998) refere que a ontologia determina a epistemologia e ambas originam diferentes paradigmas de pesquisa, em que podem ser utilizados diferentes métodos e diferentes técnicas de recolha de dados e de análise de dados. Exemplificando, o caso em estudo pode ser utilizado tanto dentro de um paradigma mais positivista como de um paradigma mais interpretativista, sendo que o seu planeamento e condução será diferente em cada um deles. No caso de um estudo positivista, o caso em estudo será mais estruturado e com determinação prévia e objetiva de variáveis de investigação, muito associado a técnicas de recolha mais quantitativas (Saccol, 2009).

Nesta investigação, podemos referir que o paradigma que melhor sustenta a presente tese de doutoramento é o pós-positivismo que, de acordo com Nicotera (2019), está relacionado com a descoberta dos padrões, causas e efeitos dos eventos. De acordo com a autora, este paradigma assenta perante uma realidade social externa à relação humana, ou seja, os humanos não fazem escolhas reais, uma vez que são influenciados pelas

variáveis e o seu comportamento é fácil de predizer, e onde o conhecimento existe antes da experiência humana. Além disso, defende que no pós-positivismo, são utilizadas variáveis e as hipóteses são testáveis, existindo previsão de eventos e utilidade prática, predominando os métodos quantitativos.

Como já mencionado, neste estudo pretende-se testar hipóteses e, apesar de se seguir uma metodologia mista, combinando métodos quantitativos e qualitativos, o maior enfoque serão os métodos quantitativos, uma vez que se irá aplicar um inquérito por questionário aos colaboradores da IKEA Portugal. Deste modo, pretende-se apurar as perceções existentes sobre de que forma a utilização do teletrabalho, em regime híbrido, influencia a comunicação interna e, se existe, consequentemente, um impacto nos índices de *engagement* junto dos colaboradores da IKEA Portugal, procurando, assim, estabelecer relações de efeitos entre as variáveis.

Paralelamente, os métodos qualitativos utilizados serão meramente exploratórios, de forma a recolher mais informação para dar uma melhor contextualização sobre a organização alvo de estudo, assim como, para auxiliar na construção do inquérito por questionário e de forma a comparar as diferentes perceções sobre os diferentes decisores sobre as mesmas temáticas.

O cruzamento das duas visões ontológicas e das duas visões epistemológicas deram origem a quatro posições distintas: humanista, estruturalista, interpretativista e funcionalista (Burrell & Morgan, 1979). De acordo com esta investigação, é possível sustentar que a mesma se insere no paradigma funcionalista, pertencente ao pós-positivismo, uma vez que adota uma natureza objetiva do mundo e dum ponto de vista social, onde as relações, comportamentos e padrões são estáveis e regulares (Burrell & Morgan, 1979; Ilharco, 2003).

Craig (1999) apresenta sete tradições da Teoria da Comunicação, que constituem construções instrumentais que representam comunidades de investigação dentro das quais se segue uma investigação científica, mais precisamente: i) retórica; ii) semiótica; iii) fenomenológica; iv) cibernética; v) sociopsicológica; vi) sociocultural; e vii) crítica. Assim, podemos afirmar que a tradição que melhor assenta esta investigação é a sociopsicológica, pois está posicionada numa teoria mais positivista e estabelece a relação causa-efeito, investigando as relações de influência entre as três variáveis que sustentam este estudo (Craig, 1999).

Em suma, o posicionamento desta investigação científica em termos ontológicos e epistemológicos, assim como relativamente aos paradigmas e tradições, demonstra que este estudo é tendencialmente pós-positivista, uma vez que a sua visão é objetiva, na medida em que se analisa o passado por forma a prever o futuro (Ilharco, 2021), refletindo uma filosofia determinista, onde, provavelmente, as causas determinam os efeitos (Creswell, 2014). Este tipo de estudos demonstram a necessidade que o investigador denota em examinar as causas que influenciam os resultados.

4.5. Desenho metodológico

A estratégia metodológica adotada tem como objetivo delinear o caminho que iremos utilizar para cumprir os objetivos propostos para o estudo, validar ou refutar as hipóteses previamente definidas, e, posteriormente, elaborar as devidas conclusões.

Para isso, é necessário que sejam analisadas as várias opções metodológicas existentes, por forma a se tomar a decisão mais apropriada de acordo com o propósito da investigação em questão. Posto isto, e de acordo com Creswell (2014), primeiramente, é necessário se definir o tipo de metodologia que se pretende utilizar, pois, isso permite delinear os métodos de recolha, análise e interpretação de dados, tendo como objetivo dar resposta à pergunta de partida e validar ou refutar as hipóteses de investigação (Fortin, 1999). Por esta mesma razão, o método deve ser escolhido tendo por base o objetivo da investigação para que, subsequentemente, seja possível selecionar as técnicas que irão auxiliar na recolha dos dados (Bell, 2010).

Especificando as características adjacentes a cada método, os estudos podem então ser definidos como qualitativos, quantitativos ou mistos (Creswell, 2014).

Os métodos qualitativos ajudam a compreender e explorar o significado que é dado pelas pessoas a um problema. Neste método prevê-se a análise da informação de forma indutiva, dada a importância do contexto para a interpretação dos eventos ocorridos, não procurando verificar hipóteses. Contudo, este tipo de investigação também se depara com algumas barreiras, nomeadamente, o facto de o investigador ser o “instrumento” de recolha de dados e, por isso, a validade e fiabilidade dos resultados estarem dependentes da sua sensibilidade, interpretação, conhecimento e experiência, sendo, portanto, um método mais subjetivo (Carmo & Ferreira, 2008; Patton, 2002).

Os métodos quantitativos servem para testar teorias objetivas e examinar a relação entre as diferentes variáveis, a descrição de fenómenos através do tratamento estatístico dos dados obtidos e a validação ou refutação de teorias ou hipóteses em análise. No entanto, assim como os métodos qualitativos, os métodos quantitativos também apresentam algumas limitações que, em grande parte, advêm da própria natureza dos fenómenos estudados, igualmente mantêm o investigador distante, o que por vezes faz com que a sua relevância seja diminuta ou mesmo excluída, pois limita-se à análise dos factos e dos números (Carmo & Ferreira, 2008; Patton, 2002).

A combinação entre métodos qualitativos e quantitativos (Creswell & Creswell, 2023), designa-se por métodos mistos, que pretendem dar solidez e robustez à investigação científica através da triangulação de dados com o objetivo de encontrar a convergência entre as duas abordagens. E, por isso, a maior vantagem da combinação dos dois métodos traduz-se numa compreensão mais completa e detalhada da problemática em investigação (Carmo & Ferreira, 2008; Patton, 2002). Este é um método que nasceu nos anos de 1980 (Creswell & Creswell, 2023) e vários são os autores que o descrevem como o maior desenvolvimento em termos metodológicos (Creswell & Plano Clark, 2018; Teddlie & Tashakkori, 2009).

Existem três modelos associados à utilização dos métodos mistos (Creswell, 2014):

- i) Métodos mistos paralelos convergentes - O investigador converge os dados quantitativos e qualitativos de forma a fazer uma análise mais abrangente do problema de investigação;
- ii) Métodos mistos sequenciais explicativos - O investigador primeiro realiza a pesquisa quantitativa e analisa os resultados e, em seguida, desenvolve os resultados de forma a explicá-los mais detalhadamente com a pesquisa qualitativa; e
- iii) Métodos mistos sequenciais exploratórios - O investigador inicia a pesquisa qualitativa, explorando as perspetivas dos participantes e analisando os dados para construir a pesquisa quantitativa.

De acordo com Creswell (2014), pode-se concluir que esta investigação adota métodos mistos sequenciais exploratórios, uma vez que iniciamos a investigação através da utilização de métodos qualitativos, e com base nessa perspetiva e análise é que se

constrói a base da pesquisa do prisma quantitativo através, neste caso concreto, na aplicação posterior de um inquérito por questionário.

Assim sendo, esta investigação irá dividir-se em duas fases distintas, com o objetivo de responder às hipóteses de investigação. Será, portanto, utilizada uma metodologia mista, com a pretensão de obter uma melhor compreensão sobre a problemática em estudo, convergindo, através da triangulação dos dados. Assim, numa primeira fase, através do detalhe e profundidade em termos de contexto que a análise documental e as entrevistas exploratórias nos permitem ter sobre o objeto em estudo, fazendo recurso à utilização do método qualitativo para a aquisição de dados exploratórios. E, numa segunda fase, através das tendências numéricas recolhidas por via da aplicação do inquérito por questionário para a aquisição dos dados primários, utilizando o método quantitativo (Creswell, 2014).

Neste sentido, torna-se imperativo explanar o processo de recolha de dados, através do esclarecimento das técnicas utilizadas para a obtenção dos dados exploratórios e primários. Assim, apresentar-se-á, de seguida, uma descrição detalhada das técnicas utilizadas em cada uma das fases do processo de recolha de dados do presente estudo.

4.5.1. Dados exploratórios qualitativos

Tal como mencionado, a recolha de dados exploratórios recairá sobre a metodologia qualitativa devido à sua natureza contextual e indutiva, indicada para um primeiro contacto com o objeto de estudo (Carmo & Ferreira, 2008).

Uma vez que esta investigação assentará sobre o estudo de um caso em particular, refletindo a realidade de uma organização, primeiramente mostrou-se necessário escolher a organização alvo de estudo, permitindo assim a um maior conhecimento sobre a organização escolhida (Singh, 2007). Pois, a fase exploratória do estudo, assente numa abordagem qualitativa, permite que o investigador conheça de forma mais profunda os temas inerentes à pesquisa, fornecendo orientações para a condução da restante investigação, mas tendo um enquadramento na realidade em causa, ou seja, permitirá alguma familiarização com a realidade organizacional da IKEA Portugal. Posto isto, realizou-se análise documental a documentos oficiais da IKEA Portugal e conduziram-se cinco entrevistas exploratórias a decisores da IKEA Portugal e que estão familiarizados com os temas em estudo: comunicação interna; *engagement* e práticas de trabalho em regime híbrido.

Análise documental

A análise documental apresenta como principal objetivo “obter um conhecimento relativo a um objeto exterior” ao investigador, resultando de um tratamento metódico da informação. De acordo com Quivy & Campenhoudt (2008, p. 226-230) proveniente de documentos oficiais da organização e que permite obter mais conhecimentos da organização em estudo, como por exemplo: políticas internas, notícias, relatórios, entrevistas, artigos, entre outras fontes de informação. Deste modo, o investigador será responsável pela análise e tratamento da informação originárias de diversas fontes oficiais da empresa, tendo em conta o objetivo da investigação.

A análise documental é um método de extrema importância na investigação qualitativa, uma vez que permite complementar informações obtidas através de outros métodos ou permite descobrir novos aspetos sobre a problemática em estudo (Sousa & Baptista, 2011).

O propósito da utilização desta técnica é construir um quadro teórico e conceptual que suporte o estudo através de um diagnóstico prévio sobre os conceitos em investigação, com base no conhecimento aplicado e prático acerca da realidade da IKEA Portugal. E, por isso, nesta investigação se decidiu que seria interessante realizar uma análise documental de alguns documentos oficiais da empresa, com o propósito de se obter uma melhor contextualização sobre a organização; auxiliando a compreensão das suas dinâmicas internas e servindo de suporte à caracterização da IKEA Portugal (Quivy & Campenhoudt, 2008). Estes documentos permitem ao investigador recolher informação oficial, e que, provavelmente, não seria facilmente obtida através de outro formato (Daymon & Holloway, 2010).

Neste sentido, particularmente, para esta investigação, foram analisados os seguintes documentos da IKEA: organigrama da estrutura em Portugal; documento com a informação sobre os canais de comunicação utilizados internamente; documento oficial enviado para os colaboradores no início da pandemia da COVID-19 com diretrizes e algumas indicações de como trabalhar de forma mais eficiente a partir de casa; plano de comunicação interna de 2023 da IKEA Portugal, nomeadamente com indicadores a trabalhar e objetivos delineados a atingir; documento com os valores que regem a IKEA (globalmente); relatório de sustentabilidade de 2021 da IKEA, sendo que o tema da sustentabilidade é um elemento fulcral para a IKEA, e por isso em 2023 tomou-se a

decisão de integrar (de novo) a equipa de sustentabilidade sobre a responsabilidade da equipa de comunicação e, por fim, o sumário anual referente ao ano de 2023 do grupo INGKA.

Estes são documentos que servem, por um lado, como suporte e auxílio à tomada de decisão, em muitos casos, relativamente a temas diretamente relacionados com o negócio, e, por outro, orientam e norteiam os colaboradores em relação aquilo que é esperado de cada um em termos éticos e comportamentais, de acordo com aquilo que são os valores e a cultura da empresa.

Entrevistas exploratórias

Segundo Gil (1989), a entrevista é uma técnica de investigação que se baseia numa interação social que, através da formulação de perguntas pelo investigador e respetivas respostas por parte do entrevistado, objetiva a obtenção de informação. Ou seja, o principal objetivo das entrevistas exploratórias é tocar em aspetos que o investigador não seria capaz de conhecer sem ser parte integrante do processo, do contexto e realidade organizacional em estudo e obter informação adicional.

As entrevistas exploratórias têm como objetivo encontrar ideias e pistas de reflexão (Quivy & Campenhoudt, 2005), e por isso o(s) entrevistado(s) deve apresentar uma forte ligação à temática em estudo e serem, efetivamente, conhecedores dos temas em análise (Quivy & Campenhoudt, 2005).

A escolha pela realização das entrevistas exploratórias teve como objetivo, auxiliar a informação previamente recolhida através da análise documental, e, também, porque é um método que possibilita a recolha de opiniões subjetivas que os entrevistados desenvolveram tendo em conta as suas vivências e experiências. E por isso, pode optar-se por se realizar entrevistas estruturadas/diretivas ou semiestruturadas/semidiretivas.

Neste estudo, em concreto, optou-se pela adoção de um modelo semiestruturado que permitiu aos entrevistados manter uma conversa fluída, contudo orientada aos temas fulcrais e determinantes para o desenvolvimento desta investigação (Daymon & Holloway, 2010; Descombe, 2014).

Portanto, as entrevistas continham perguntas já pré-definidas e que serviam de guia para encaminhar a conversa, mas permitindo que os entrevistados pudessem exprimir as suas

experiências e pensamentos da forma natural, pois o objetivo nesta fase foi encontrar pistas sobre o estudo em causa e avaliar as opiniões existentes.

Desta forma, optou-se assim por entrevistar decisores de diferentes áreas na organização, mas com relação direta com os temas em estudo para que a informação fosse a mais abrangente possível e pudéssemos ter diferentes perspetivas e perceções, tornando a fase das entrevistas exploratórias mais enriquecida. Assim, todos os elementos entrevistados detêm um conhecimento aprofundado acerca dos temas abordados nesta investigação e uma opinião de acordo com a sua experiência interna sobre as diferentes variáveis em estudo (Quivy & Campenhoudt, 2008).

A primeira entrevista ocorreu no dia 8 de março de 2023 e contou com a presença da *Country Communication Manager*. Tendo em conta a sua função e responsabilidades na organização, nomeadamente a gestão da área de comunicação da IKEA Portugal, onde está englobada a comunicação interna, externa e a área de sustentabilidade, esta entrevista recaiu sobretudo sobre questões relativas com o seu percurso na IKEA e, concretamente, com a área de comunicação. Nomeadamente como é visto o papel da comunicação interna dentro da organização, que ferramentas e canais são utilizados para se comunicar com os colaboradores, qual a relação entre a área de comunicação e recursos humanos, e qual a relevância da comunicação interna no *engagement* dos colaboradores perante estas novas dinâmicas de trabalho em regime híbrido (ver anexo C). A segunda entrevista foi realizada no dia 13 de março de 2023 à *Transformation Manager* da IKEA Portugal, e a condução desta entrevista, embora tenha abrangido as temáticas patentes nesta investigação, as perguntas foram mais abrangentes e numa perspetiva mais de utilizadora de teletrabalho em regime híbrido e de que forma sente que isso influi na dinâmica organizacional no que respeita à forma como a companhia comunica e como os colaboradores estão (ou não) comprometidos com a organização (ver anexo D). No dia 16 de março de 2023 realizou-se a terceira entrevista com a *People & Culture Manager* do Centro de Apoio ao Cliente, onde é permitido realizar teletrabalho, e as perguntas foram muito direcionadas, não apenas para o seu percurso interno, mas também para a área de recursos humanos, na vertente de percebermos o papel que esta detém junto dos colaboradores no que ao *engagement* concerne e como se cria uma sinergia com a comunicação interna para que haja, efetivamente, uma simbiose entre as pessoas que trabalham fisicamente no escritório e as que estão conectadas remotamente alguns dias por semana (ver anexo E). A quarta entrevista

decorreu no dia 17 de março de 2023, com a *Country People & Culture Manager* da IKEA Portugal, e houve um grande enfoque na variável do *engagement* dos colaboradores e das novas dinâmicas de trabalho, nomeadamente no caso da IKEA com a implementação da modalidade de trabalho em regime híbrido, também se abordou o tema do que efetivamente faz a diferença nas organizações e o que os colaboradores atualmente procuram e valorizam nas empresas, e fez-se a ponte com o tema da comunicação interna e o papel de relevo que esta adota na gestão das relações internas, concretamente como impulsionador do *engagement* interno e como suporte na implementação do regime híbrido (ver anexo F). Por fim, a última entrevista exploratória, foi realizada no dia 21 de março de 2023 com o *Co-worker Communication Leader* e foi muito direcionada para os temas relacionados com a comunicação interna, bem como os canais de comunicação utilizados e a periodicidade com que são utilizados, bem como fazer a correlação, posterior com a temática do *engagement* e com o tema das práticas de teletrabalho em regime híbrido (ver anexo G). As entrevistas foram realizadas via *Teams* com recurso a videochamada, e é de ressaltar que os entrevistados permitiram a gravação das entrevistas para efeitos de análise no decorrer da investigação. Existiram dois objetivos para as entrevistas terem sido realizadas remotamente, primeiro, pela praticidade, pois todos os líderes são pessoas com agendas muito preenchidas e complexas em termos de gestão e, portanto, difíceis de gerir, e porque, de facto, é o cenário mais parecido com a experiência vivenciada por muitos dos colaboradores atualmente, quando estão a trabalhar remotamente, visto que iremos analisar como as novas dinâmicas de trabalho impactaram na organização foi importante adaptarmo-nos aos novos tempos e à realidade da IKEA Portugal.

4.5.2. Dados primários quantitativos

Os dados primários possibilitarão responder à pergunta de partida e validar ou refutar as hipóteses de investigação previamente definidas. Contudo, como são dados baseados em experiências observadas, gravadas ou vividas pelo próprio investigador, detêm níveis mais elevados de objetividade.

A recolha dos dados primários através de uma abordagem quantitativa, pressupõe a observação de fenómenos, a formulação de hipóteses, o controlo de variáveis, a seleção aleatória da amostra (Carmo & Ferreira, 2008), o tratamento estatístico dos dados recolhidos (Quivy & Campenhoudt, 2008) e a posterior, validação ou refutação das hipóteses previamente delineadas.

O método de recolha de dados quantitativos escolhido para este estudo será a aplicação de um inquérito por questionário aos colaboradores da IKEA Portugal, uma vez que estes permitem obter uma descrição quantitativa ou numérica dos comportamentos ou opiniões das pessoas através do estudo de uma amostra da população, permitindo assim ao investigador generalizar os resultados da amostra para a população no geral (Creswell, 2014).

Inquérito por questionário

O inquérito por questionário é uma das técnicas mais importantes na obtenção de dados em pesquisas sociais (Creswell & Creswell, 2023).

O questionário focar-se-á no apuramento de resultados, tendo por base questões relacionadas com os conceitos chave que irão suportar este estudo. Sendo indispensável para a verificação das hipóteses em estudo.

O questionário foi construído a partir da revisão da literatura e dos dados exploratórios do estudo, nomeadamente da informação recolhida na análise documental e através da informação obtida nas cinco entrevistas exploratórias realizadas aos diferentes decisores da IKEA Portugal, mas também do construto metodológico definido e que é sustentado pela combinação de diferentes modelos de avaliação, concretamente os modelos desenvolvidos por Dhanesh & Picherit-Duthler (2021); Lee (2022); Schaufeli & Bakker (2003) e Verčič *et al.* (2021), que criam a ligação entre a comunicação interna, os níveis de *engagement* e o teletrabalho.

A IKEA Portugal é composta por 2.756 colaboradores, dos quais 486 pessoas exercem funções no Escritório Nacional ou no Centro de Apoio ao Cliente, mais concretamente 217 pessoas desempenham as suas funções no Escritório Nacional e 269 no Centro de Apoio ao Cliente⁵, constituindo o universo em estudo, pois são o conjunto de colaboradores que podem realizar funções em regime híbrido, desta forma, apenas estes colaboradores foram considerados para este estudo.

Devido ao elevado número de colaboradores e a fatores de morosidade, optou-se pela administração direta do questionário, isto é, foi privilegiado o formato digital na divulgação por *e-mail*, uma vez que todos os colaboradores têm acesso diário, face às suas funções, ao computador como ferramenta de trabalho, e consequentemente, ao seu

⁵ Dados de dezembro de 2023, confirmados em reunião com a *Co-worker Communications Leader* da IKEA em Portugal.

e-mail profissional. A aplicação do *survey* ocorreu através de um *link* (ver anexo H) que remetia diretamente para o questionário na plataforma *Microsoft Forms*, encontrando-se disponível para resposta entre 9 de janeiro a 9 de fevereiro de 2024. Ou seja, esteve disponível para resposta pelo período de cerca de 4 semanas, sendo que os *managers* em reuniões de equipa foram solicitando e apelando, ao longo destas quatro semanas, à colaboração de todos para o preenchimento do questionário e sensibilizando os colaboradores para a importância do mesmo. Além disso existiram dois *reminders* formais para os 486 colaboradores, por parte da área de Comunicação durante o período em que o questionário esteve disponível para resposta, nomeadamente no dia 22 e 29 de janeiro, a reforçar a importância para a IKEA de obterem o maior número de respostas a este questionário a fim de perceberem, e, consequentemente, desenvolverem a melhor forma de comunicar com os colaboradores perante um contexto de trabalho híbrido.

A escolha sobre a plataforma a utilizar, recaiu sobre a plataforma da *Microsoft Forms* pelo seu carácter intuitivo, flexível e de fácil adaptação aos itens do questionário previamente estabelecidos, bem como por ser a ferramenta utilizada internamente pela IKEA, o que faz com que todos os colaboradores estejam familiarizados com a utilização desta aplicação no seu dia-a-dia profissional.

Previamente, durante o mês de novembro e dezembro, foi realizado um pré-teste a seis colaboradores da IKEA que permitiu garantir a clareza do instrumento, uma vez que o objetivo da realização dos pré-testes na área das ciências é validar-se o instrumento através de estudos preliminares (Hill & Hill, 2016). Assim, o pré-teste foi feito a duas pessoas da área de *People & Culture*, sendo que uma dessas pessoas desempenham funções no Escritório Nacional e a outra no Centro de Apoio ao Cliente; e a quatro pessoas da área de *Communication* do Escritório Nacional, concretamente às seguintes funções: *Co-worker Communication Leader*, *Communication Operation Manager*, *Communication Business Partner* e *Communication Manager*.

Quando os inquiridos iniciavam o questionário, na primeira página era-lhes dado a conhecer o contexto desta investigação bem como informações de carácter geral e utilitário para a resposta ao mesmo, também estava disponível o *e-mail* da investigadora para qualquer dúvida que pudesse surgir, assim como a informação que ao avançarem para a página seguinte, onde iniciava a resposta às perguntas do questionário estariam a dar o seu consentimento formal para tratamento dos dados relativamente às suas respostas, ainda que mantendo a total confidencialidade relativamente ao inquirido. A

primeira parte do questionário subdividiu-se em duas secções, tal como indicado abaixo:

Secção 1:

Foi utilizado o modelo definido por Verčič *et al.* (2021), contemplando 18 itens onde foi usada uma escala de satisfação em que o número 1 correspondia ao “Muito insatisfeito(a)” e o número 5 correspondia ao “Muito satisfeito(a)”, de acordo com a escala de Likert de 5 pontos.

Da entrevista exploratória realizada à *Country Communication Manager* (2023) da IKEA em Portugal, destacou-se duas dimensões importantes a considerar para esta investigação, no que à variável de comunicação interna diz respeito: a comunicação bidireccional e o volume de comunicação. Perante estas duas dimensões foram elaboradas 13 perguntas que se encontram contempladas no questionário, concretamente da pergunta 19 a 31 e no qual as escalas utilizadas foram distintas entre as diferentes perguntas.

Ainda, nesta mesma secção, foi utilizado o modelo definido por Schaufeli & Bakker (2003) que contemplava 17 itens onde foi usada uma escala de concordância em que o número 1 correspondia ao “Discordo totalmente” e o número 5 correspondia ao “Concordo totalmente”, de acordo com a escala de Likert de 5 pontos.

Esta secção debruçou-se sobre duas das três variáveis desta investigação: comunicação interna e *engagement*.

Secção 2:

Foi utilizado o modelo definido por Dhanesh & Picherit-Duthler (2021), que contemplava 14 itens onde foi usada, novamente, uma escala de concordância em que o número 1 correspondia ao “Discordo totalmente” e o número 5 correspondia ao “Concordo totalmente”, de acordo com a escala de Likert de 5 pontos.

Também, nesta segunda secção, foi utilizado o modelo elaborado por Lee (2022) que contemplava 5 itens onde foi utilizada uma escala de frequência em que o número 1 correspondia ao “Nunca” e o número 5 correspondia ao “Muito frequentemente”, de acordo, igualmente, com a escala de Likert de 5 pontos.

Por fim, nesta mesma secção foi identificada uma dimensão, através da entrevista exploratória realizada à *People & Culture Manager* (2023) relevante para ser considerada para este estudo no que respeito diz à variável de teletrabalho (regime híbrido): *work-life balance*. Neste sentido foram elaboradas 8 perguntas que se encontram refletidas no questionário, especificamente refletidas da pergunta 68 a 75, recorrendo também a uma escala de concordância em que o número 1 correspondia ao “Discordo totalmente” e o número 5 correspondia ao “Concordo totalmente”, proveniente da escala de Likert de 5 pontos.

Nesta secção fez-se recurso à utilização das três variáveis que suportam esta investigação: comunicação interna, *engagement* e teletrabalho (regime híbrido).

A segunda parte do questionário dizia respeito à recolha de dados sociodemográficos sobre os colaboradores (género, idade, grau de escolaridade, antiguidade na IKEA, departamento de integração, entre outros) por intermédio de escalas nominais.

O questionário foi desenvolvido com base em questões fechadas, tendo em conta que este tipo de perguntas permite uma resposta rápida, que facilita a uniformidade na análise das respostas e ainda auxilia a categorização das respostas. Assim, para o desenvolvimento do questionário, foram utilizadas duas escalas, de acordo com Hill & Hill (2016, p.105-110): a escala nominal, que engloba categorias de respostas qualitativamente diferentes e exclusivas, como é o caso dos dados sociodemográfico; e a escala ordinal, que permite uma ordenação numérica, ou seja, das respostas alternativas, tendo em conta a categoria satisfação por parte dos colaboradores (respostas dadas na primeira secção).

4.6. Construto metodológico

Com o propósito de apresentar resultados mais fiáveis e validados por outros autores, tal como indicado ao longo deste estudo, foram utilizados modelos já comprovados por autores referenciados, por forma a consolidar e apresentar um construto metodológico consistente, que teve por base a construção de um inquérito por questionário. O questionário foi elaborado tendo por base os dados exploratórios, mas também o quadro conceptual e teórico existente.

Das entrevistas exploratórias realizadas ressaltaram três dimensões que foram utilizadas no inquérito por questionário. Nomeadamente da entrevista realizada à *Country*

Communication Manager (2023) ressaltou a dimensão de comunicação bidirecional e volume de comunicação e da entrevista realizada à *People & Culture Manager* (2023) destacou-se a dimensão de *work-life balance*.

No que concerne aos modelos, optou-se por se combinar quatro modelos, três dos quais mais recentes, e que se traduzem em novas investigações que têm por base uma análise prévia da literatura existente, suportada por estudos realizados previamente sobre as variáveis em análise. O outro, concretamente o modelo de Schaufeli & Bakker (2003), debruça-se sobre o *engagement* e é um dos modelos amplamente mais estudado e utilizado devido ao seu grau de fiabilidade perante a análise desta variável, que tem vindo a destacar-se como uma variável de muito interesse tanto no meio académico como no seio empresarial (Bakker & Demerouti, 2007; Simpson, 2009; Xanthopoulou *et al.*, 2009). Além disso, dois dos modelos escolhidos são considerados modelos compostos, isto é, que avaliam mais do que uma variável das três em estudo nesta investigação, o que foi tido em conta para a escolha que recaiu sobre os mesmos.

O modelo desenvolvido por Verčič *et al.* (2021), que se materializa numa escala de satisfação da comunicação interna tem como objetivo medir a satisfação dos colaboradores quanto a esta variável. Originalmente o modelo avalia 8 dimensões da comunicação interna e tem 32 afirmações, como evidenciado na tabela 12, mencionado no capítulo 3 desta tese. Contudo, por razões de morosidade e coerência com os objetivos previamente definidos para esta investigação, o número de itens foi reduzido para 18, no entanto, foram utilizadas todas as dimensões do modelo. A escala original do modelo é constituída por 7 pontos de Likert, no entanto, para esta investigação, optou-se por uma adaptação da mesma, adotando, desta forma, uma escala de 5 pontos de Likert com recurso a uma escala de satisfação onde o número 1 representa “Muito insatisfeito(a)” e o número 5 representa “Muito satisfeito(a)”.

No que respeita ao modelo desenvolvido por Schaufeli & Bakker (2003), denominado de *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES), visa-se avaliar, através de 17 afirmações cada um dos três aspetos que constituem a conceptualização do *engagement*, como demonstrado na tabela 2, mencionado no capítulo 1 desta tese. Embora originalmente o modelo utilize uma escala de 7 pontos, neste estudo optou-se pela utilização de uma escala de 5 pontos de Likert no qual o número 1 representa “Discordo totalmente” e o número 5 representa “Concordo totalmente”, no entanto, e tal como no modelo,

utilizou-se uma escala de concordância. As qualidades psicométricas do UWES-17 foram demonstradas em vários estudos em termos de consistência interna, estabilidade e validade do construto. Assim, nesta investigação optou-se pela utilização de todos os itens deste modelo por coerência com o modelo e por cumprirem integralmente o objetivo desta investigação.

O modelo de Dhanesh & Picherit-Duthler (2021) tem como objetivo examinar os antecedentes do *engagement* dos colaboradores, perante a comunicação interna praticada. Desta forma, somente em situações em que exista recurso à utilização de práticas de teletrabalho, correspondendo às três variáveis que este estudo pretende aferir, no entanto é importante referir que menciona o teletrabalho de forma abrangente e não faz referência aos diferentes tipos de teletrabalho, como o caso do regime híbrido que foi alvo de investigação neste estudo. Este modelo é, originalmente, composto por 6 dimensões, 12 variáveis e 40 afirmações, como evidenciado na tabela 14, mencionado no capítulo 3 desta tese. No entanto, por razões de morosidade e coerência com os objetivos previamente definidos para esta investigação, o número de dimensões assim como de itens foram reduzidos, nomeadamente, neste questionário foram consideradas 4 dimensões e 14 itens. Optou-se, ainda, pela utilização de uma escala de Likert de 5 pontos, no qual o número 1 representa “Discordo totalmente” e o número 5 representa “Concordo totalmente”, sendo utilizada desta forma uma escala de concordância.

No que concerne ao modelo desenvolvido por Lee (2022), o propósito foi aferir o efeito que a utilização das tecnologias de informação e comunicação representam na satisfação da comunicação interna e no nível de *engagement* dos colaboradores mediante um regime de teletrabalho. O questionário original é composto por 7 dimensões e 36 afirmações, como demonstrado na tabela 15, representado no capítulo 3. Tal como na opção tomada para a utilização do modelo de Dhanesh & Picherit-Duthler (2021), também aqui foi considerado adequado reduzir tanto o número de dimensões como de afirmações a avaliar. Para a finalidade desta investigação foram consideradas duas dimensões e 5 afirmações deste modelo. Aqui, também a escala utilizada foi a de Likert de 5 pontos, no qual o número 1 representa “Nunca” e o número 5 representa “Muito frequentemente”, sendo utilizada uma escala de frequência.

Por fim, a tabela 17 tem como finalidade apresentar de forma clara e concisa a correspondência entre os quatro modelos teóricos utilizados, as três dimensões identificadas através das entrevistas exploratórias, os objetivos da investigação, os

instrumentos utilizados mediante a estratégia e metodologia adotada, assim como as perguntas do questionário aplicado, desta forma, consegue-se obter de forma simplificada e prática toda a base de sustentação desta investigação.

Tabela 17: Correspondência entre os modelos, suas dimensões e as hipóteses em investigação

Objetivos de Investigação	Estratégia Metodológica	Métodos de Investigação	Instrumentos de Investigação	Variáveis	Modelos de Avaliação	Dimensões de Análise	Perguntas de Inquérito por Questionário	Hipóteses de Investigação
1. Apurar as políticas de <i>engagement</i> , o papel da comunicação interna e do regime de trabalho híbrido junto dos decisores da IKEA Portugal	Dados Exploratórios	Metodologia Qualitativa	1. Análise Documental 2. Entrevistas Exploratórias	–	–	–	–	–
2. Avaliar se na perceção dos colaboradores da IKEA Portugal a comunicação interna denota uma influência positiva nos níveis de <i>engagement</i>	Dados Primários	Metodologia Quantitativa	1. Inquérito por Questionário	Comunicação Interna	Modelo teórico desenvolvido por Verčič <i>et al.</i> (2021)	1. Satisfação relativa ao <i>feedback</i>	1, 2	H1
						2. Satisfação da comunicação com a chefia direta	3, 4	
						3. Satisfação com a comunicação horizontal	5	
						4. Satisfação com a comunicação informal	6, 7	
						5. Satisfação com a informação relativa à organização	8, 9	
						6. Satisfação com o clima de comunicação	10, 11, 12, 13	
						7. Satisfação com a qualidade dos <i>media</i> utilizados para a comunicação	14, 15	
						8. Satisfação com a comunicação efetuada em reuniões	16, 17, 18	
				Engagement	Entrevista com a <i>Country Communication Manager</i> (2023)	9. Comunicação bidirecional	19, 20, 21, 22, 23, 24, 28, 29, 30, 31	
						10. Volume de comunicação	25, 26, 27	
3. Avaliar se as práticas de trabalho em regime híbrido têm impacto positivo na comunicação interna e nos níveis de <i>engagement</i> junto dos colaboradores da IKEA Portugal	Dados Primários	Metodologia Quantitativa	1. Inquérito por Questionário	Comunicação Interna Engagement Teletrabalho	Modelo teórico desenvolvido por Dhanesh & Picherit-Duthler (2021)	11. Vigor	32, 35, 39, 43, 46, 48	H2
						12. Dedicção	33, 36, 38, 41, 44	
						13. Absorção	34, 37, 40, 42, 45, 47	
					Modelo teórico desenvolvido por Lee (2022)	1. Employee <i>Engagement</i>	49, 50, 51	
						2. Objetivos da comunicação interna em períodos de crise	52, 53, 54, 55	
						3. Novas formas de trabalhar	56, 57	
						4. Conexão social	58, 59, 60, 61, 62	
					Entrevista com a <i>People & Culture Manager</i> (2023)	5. Utilização das TIC (formal)	63, 64	
						6. Utilização das TIC (informal)	65, 66, 67	
						7. <i>Work-life balance</i>	68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75	

Fonte: Elaboração própria

4.7. Universo, amostra e horizonte temporal em investigação

Em qualquer investigação é crucial que o investigador tenha em conta as fontes de dados que irão possibilitar a análise do fenómeno em estudo (Fortin, 1999), sendo que essa fonte de dados é definida como o universo em estudo, que nada mais é do que o conjunto de dados que irão ser analisados no estudo em concreto. De forma prática, o nosso universo em estudo nesta investigação é constituído por um total de 486 colaboradores⁶ que fazem parte do Escritório Nacional e do Centro de Serviço ao Cliente da IKEA Portugal, pois são os colaboradores, que face às funções que desempenham, lhes é permitido fazerem utilização da modalidade de trabalho em regime híbrido, pese embora, o total de colaboradores da IKEA em Portugal seja 2.756 colaboradores⁷.

O cenário ideal compreenderia estudar todos os elementos que compõem este universo, no entanto, e de forma factual, raramente o investigador consegue esse feito, seja por razões de tempo, dimensão do universo e/ou custo (Quivy & Campenhoudt, 2008).

Quando se refere à dimensão da amostra, é importante que a mesma seja representativa ou significativa da população em estudo para que as conclusões da investigação se traduzam numa amostra figurativa do universo em análise e, assim, alcançar conclusões relevantes para o estudo e, consequentemente, proporcionar conclusões de relevo para o campo de investigação em causa.

Por conseguinte, recorre-se a técnicas de amostragem por forma a “escolher-se um grupo de pessoas ou um subconjunto de uma população [ou universo]”, visando-se a obtenção da informação pretendida por intermédio de amostragens probabilísticas ou não probabilísticas (Fortin, 1999, p. 202). Relativamente ao método utilizado seguiu-se o método de amostragem não probabilística intencional. Ou seja, a amostra contempla o número de colaboradores de várias idades, hierarquias e funções da IKEA Portugal, que responderam ao inquérito por questionário, de acordo com o universo em estudo, ou seja, pelo total dos 486 colaboradores⁸, pelas razões mencionadas anteriormente.

⁶ Dados de dezembro de 2023, confirmados em reunião com a *Co-worker Communications Leader* da IKEA em Portugal.

⁷ Dados de dezembro de 2023, confirmados em reunião com a *Co-worker Communications Leader* da IKEA em Portugal.

⁸ Dados de dezembro de 2023, confirmados em reunião com a *Co-worker Communications Leader* da IKEA em Portugal.

Neste sentido, obteve-se uma amostra que representa 32,1% do universo em estudo, ou seja, alcançou-se um total de 156 questionários validados, revelando a representação de um grupo maior com características semelhantes.

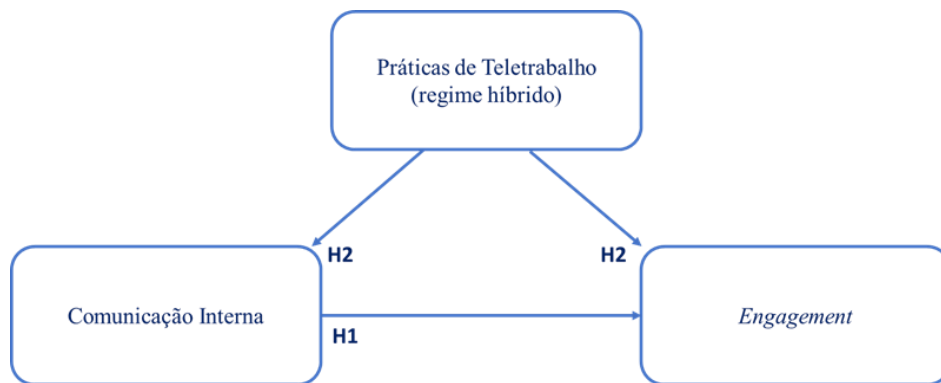
Neste estudo, o questionário esteve disponível para resposta por parte de todo o universo durante o período de sensivelmente quatro semanas, isto é, de 9 de janeiro a 9 de fevereiro de 2024. Durante esse período foram efetuados dois *reminders* (formais) para além da divulgação inicial do questionário junto de todos os colaboradores para que fosse possível obter o maior número de respostas possíveis ao questionário.

4.8. Modelo conceptual e hipóteses em investigação

A presente investigação científica utilizou quatro modelos de avaliação previamente apresentados na revisão da literatura, modelos estes já comprovados por autores referenciados, por forma a produzir-se um construto metodológico consistente. Deste modo, tal como referido por Sampieri *et al.* (2006, p. 118) as hipóteses "são diretrizes para uma pesquisa. Indicam o que estamos à procura ou o que tentamos provar e definem-se como tentativas de explicação do fenómeno em pesquisa, formuladas como preposições".

Dois dos modelos que foram utilizados nesta investigação, são recentes e consideram as três variáveis estudadas nesta investigação, e por isso, alavancaram o enriquecimento da construção do questionário, posteriormente, aplicado à IKEA Portugal. Nesse sentido, abaixo encontra-se ilustrado através do fluxograma 1, o modelo conceptual que serviu o propósito desta investigação, assim como a indicação dos autores que suportaram as duas hipóteses previamente delineadas.

Fluxograma 1: Modelo conceptual



Fonte: Elaboração própria

H1: Entrevista com a *Country Communication Manager* (2023); Schaufeli & Bakker (2003); Verčič *et al.* (2021)

H2: Dhanesh & Picherit-Duthler (2021); Entrevista com a *People & Culture Manager* (2023); Lee (2022)

Uma investigação empírica é uma investigação em que se fazem observações para compreender melhor o fenómeno a estudar e que servem de base à construção de explicações ou teorias mais adequadas, tendo por base, na maior parte dos casos uma fundamentação teórica (ciências sociais). Tendo, portanto, como objetivo máximo a contribuição para o enriquecimento do conhecimento na área em que se escolheu fazer a investigação, mediante o tema escolhido e as hipóteses a testar (Hill & Hill, 2016).

Por sua vez, as hipóteses a testar são consideradas como o elo entre a componente teórica e a componente prática, devendo justificar o trabalho da parte empírica da investigação, que mediante a recolha e análise de dados irão confirmar ou refutar as hipóteses o que, por sua vez, irá fornecer as conclusões do trabalho empírico.

Neste sentido, as hipóteses devem ter por base conhecimentos prévios sobre os temas em estudo, sustentadas pela revisão da literatura sobre os conceitos abordados e conhecimento da organização objeto de estudo. Assim, para o desenvolvimento do estudo, foram formuladas duas hipóteses que foram investigadas:

Hipótese 1 (H1): A comunicação interna adota uma influência positiva nos níveis de *engagement* dos colaboradores na IKEA Portugal.

Hipótese 2 (H2): As práticas de trabalho em regime híbrido geram uma influência positiva na comunicação interna e nos níveis de *engagement* dos colaboradores da IKEA Portugal.

O objetivo de validar ou refutar as hipóteses de investigação permite aferir se, primeiramente, a comunicação interna tem uma influência positiva no *engagement*, como alguns autores têm vindo a demonstrar através das suas investigações (Brandão, 2018; Harrison *et al.*, 2017; Mishra *et al.*, 2014; Padamo *et al.*, 2015; Verčič & Vokić, 2017; Welch & Jackson, 2007), fazendo com que possamos reforçar através desta investigação essa premissa. E, em segundo lugar, se o teletrabalho em regime híbrido influi na relação existente entre a comunicação interna e o *engagement* no contexto da IKEA Portugal. O propósito final, é poder dar pistas e diretrizes futuras para que a organização consiga da melhor forma aproveitar os *inputs*, baseados em dados factuais, e com isso, efetivar melhorias nos seus processos internos no que respeita a estas temáticas, contribuindo assim para a implementação de boas práticas organizacionais.

4.9. Limitações e considerações éticas ao estudo

Qualquer investigação científica carece de limitações que devem ser analisadas. Logo, a identificação de qualquer limitação não se traduz numa debilidade do estudo, se não na partilha de conselhos e orientações para futuras investigações, sobre a mesma temática, e, que possam ser úteis para futuros investigadores, sendo acima de tudo importante compreender as implicações que as limitações ao estudo possam acarretar, na eventualidade de existirem, para a análise dos resultados (Carmo & Ferreira, 2008).

A primeira limitação, relaciona-se com a morosidade e com os *timings* de aplicação do inquérito por questionário, pois, numa primeira fase delineou-se, junto com o departamento de Comunicação, que a aplicação do inquérito por questionário teria lugar em outubro de 2023. Contudo, existiu a necessidade de alinhamento interno com a equipa de Centro de Apoio ao Cliente (RCMP), uma vez que a gestão e o processo de planeamento de trabalho são mais complexos nesta unidade, tendo em conta as características da operação, pois os colaboradores não podem estar disponíveis para contacto com o cliente e a responderem a questionários, em simultâneo. Assim teve de existir um maior planeamento para que os colaboradores pudessem estar disponíveis

para responder ao questionário, uma vez que esta unidade corresponde a cerca de 55% do nosso universo em análise, e daí, a elevada importância que denotam no estudo.

Mais, as planificações com a unidade de Centro de Apoio ao Cliente são realizadas com 7 semanas de antecedência e para os meses seguintes e até ao final do ano já estava planeado a aplicação de 3 outros questionários, pelo que a disponibilidade que obtivemos para aplicação deste questionário surgiu, apenas, para janeiro de 2024.

A segunda limitação encontrada, focou-se nas condições apresentadas para que a equipa do Centro de Apoio ao Cliente pudesse participar neste estudo. Isto é, devido a questões operacionais, fomos informados em meados de dezembro de 2023, que tiveram de rever todas as iniciativas para evitar retirar o mínimo de tempo possível os colaboradores da operação o que, logicamente, condicionou a participação destes colaboradores no estudo, pois apenas puderam responder ao questionário fora do horário de trabalho o que, se por um lado não representava o formato ideal, por outro, teve um impacto negativo no número de respostas obtidas.

O Centro de Apoio ao Cliente, como mencionado acima, representava cerca de 55% do nosso universo, e apenas alcançámos cerca de 24% de respostas. Quando analisamos, comparativamente, as unidades, percebe-se que o Escritório Nacional alcançou cerca de 41% de respostas, o que nos permitiu, contudo, ter uma amostra que representa 32,1% do universo de colaboradores em estudo, ou seja, dos colaboradores que trabalham em formato híbrido. No entanto poderíamos ter obtido um maior número de respostas se não tivéssemos tido as duas limitações acima identificadas.

Por fim, a terceira e última limitação, prende-se com o facto de esta investigação assumir características de um caso de estudo, que analisa variáveis e dinâmicas organizacionais particulares e próprias da realidade da IKEA, como o caso da comunicação interna e do *engagement*, mas também do modelo de trabalho em regime híbrido adotado, pelo que a extrapolação para outras organizações no que à validação e/ou refutações das hipóteses diz respeito não pode ser efetuada. No entanto, e tal como já mencionado, poderão servir como uma orientação de referência aquando da replicação deste estudo em futuras investigações e em outros contextos organizacionais.

Contudo, nesta investigação foram feitos esforços para salvaguardar e ter em consideração as questões éticas tanto em termos do processo como das relações pessoais

desenvolvidas. Foram incorporados procedimentos para manter o sigilo das identidades tanto dos entrevistados como de todos os colaboradores que participaram no estudo através da resposta ao inquérito por questionário, e em todos os momentos os participantes foram informados de que as informações obtidas seriam alvo de utilização neste estudo.

Na primeira fase, aquando da realização das entrevistas exploratórias, os entrevistados foram informados que cada entrevista seria gravada e que os áudios seriam transcritos na íntegra. Além disso, as informações obtidas durante as entrevistas exploratórias foram armazenadas em computador pessoal e em disco rígido externo, ambos sob controle direto da investigadora e com acesso protegido por *password*.

Na elaboração do inquérito por questionário, na parte dos dados sociodemográficos, concretamente na criação dos departamentos, em parceria com a equipa de comunicação, agrupamos várias áreas numa só opção para que nas áreas mais pequenas não existisse margem para identificação dos participantes.

E, aquando da aplicação do questionário, os inquiridos foram esclarecidos, nas informações gerais, antes de iniciarem o questionário, de que o inquérito era anónimo e que as informações recolhidas eram estritamente confidenciais e que as respostas apenas seriam alvo de tratamento estatístico, mas também que ao iniciarem o questionário estariam a dar o seu consentimento para tratamento, posterior, dos dados obtidos.

Parte III – Caso em estudo: IKEA Portugal

Capítulo 5 – Análise e discussão dos resultados

5.1. Análise dos dados exploratórios qualitativos: Entrevistas exploratórias realizadas

Tal como elucidado no capítulo 4, com a realização de entrevistas exploratórias o investigador procura uma maior amplitude e abrangência no campo da investigação, contribuindo, através de informações contextuais, para a elaboração de um inquérito por questionário construído e adaptado à realidade empresarial da organização estudada.

Posto isto, para este estudo, foram realizadas cinco entrevistas exploratórias a líderes que contactam diariamente e de forma direta com as dinâmicas organizacionais que relacionam as três variáveis investigadas neste estudo: comunicação organizacional; *engagement* e teletrabalho (em regime híbrido). Os cinco entrevistados pertencem a três departamentos distintos, nomeadamente: ao departamento de Comunicação; ao departamento de *People & Culture* e ao departamento de Transformação.

Assim, segue-se o resultado das entrevistas efetuadas à *Country Communication Manager* (anexo C), à *Transformation Manager* (anexo D), à *People & Culture Manager* do Centro de Apoio ao Cliente (anexo E), à *Country People & Culture Manager* da IKEA Portugal (anexo F) e ao *Co-worker Communication Leader* (anexo G), incluindo as observações constatadas sobre as mesmas:

- Através de todas as entrevistas exploratórias foi evidente que um dos pontos fortes e que enaltece a IKEA é o profundo alinhamento existente entre os valores, a cultura, a missão, a visão da empresa e aquilo que se verifica e acontece na realidade. Traduzindo-se no dia-a-dia profissional através de ações, nos planos delineados e também através da forma como se comunica interna e externamente (ver anexo C, D, E, F e G);
- O ambiente de trabalho vivido na IKEA é de grande colaboração e entreajuda para criar um melhor dia-a-dia para todos os colaboradores. É, de facto, uma empresa que privilegia a proximidade no contacto entre colaboradores, fomenta um ambiente inclusivo, onde todos podem dar as suas opiniões e sugestões

livremente e onde a escuta ativa faz parte do *mindset*. Destaca-se por ser uma “empresa humanística e preocupada genuinamente com as pessoas...” (ver anexo F);

- O ambiente de trabalho é indicativo da cultura organizacional vivida internamente, ou seja, rege-se por uma “cultura de proximidade, não só dos colaboradores como também dos clientes...” (ver anexo E). Sendo uma empresa que vive muito da sua cultura e valores. Isto é, os valores da IKEA estão imbuídos na cultura e são vividos desde o primeiro contacto com um potencial colaborador. Existe uma preocupação constante em perceber se a cultura e valores dos futuros colaboradores se alinhavam com a organização nestas temáticas (ver anexo C e E);
- Constatou-se, através das entrevistas exploratórias, que a cultura e os valores da IKEA são indissociáveis um do outro, não houve um entrevistado que falasse sobre uma das temáticas sem mencionar a outra, pois prende-se com o facto de como os colaboradores vivem diariamente a empresa, qual o seu ADN interno. Os valores estão enraizados na empresa e são disseminados junto de todos os colaboradores, pois acreditam que é porque todos partilham os mesmos valores que conseguem manter a cultura IKEA como uma realidade forte e viva. Dos oito valores cimentados no seio organizacional da IKEA, “o valor mais relevante e que as pessoas reconhecem como sendo vivido no dia-a-dia é o “*togetherness*”, é o trabalharmos juntos, é o espírito de equipa, e isto tem muito a ver com a cultura organizacional da IKEA...” (ver anexo C), as pessoas na IKEA dão primazia a trabalharem em equipa e fomenta-se o espírito de equipa e de entreaajuda, no entanto, existe outro valor que é de ressalvar e que é fomentado diariamente na empresa “tem que ver com custos, ou seja, o “*cost conscious*”, e mais uma vez, tem muito a ver com a nossa cultura...há aqui uma lógica de poupança que é transversal à forma como trabalhamos.” (ver anexo C);
- A liderança na IKEA é caracterizada por traços como a inspiração e a capacidade que os líderes têm de liderar pelo exemplo, enumerado como um dos valores que representa a organização, refletindo-se na informalidade e na acessibilidade que os colaboradores têm para com os seus líderes. Os líderes são

vistos como um canal de comunicação (ver anexo C). O líder desempenha um papel preponderante no que à comunicação interna diz respeito, pois cabe-lhes a missão de informar atempadamente as suas pessoas, envolvê-las, esclarecê-las, desta forma a comunicação externa, nomeadamente com os clientes, também flui melhor e internamente existe uma maior retenção de talento, portanto existe um conjunto de consequências positivas que advêm de uma liderança de proximidade, de partilha de informação e de envolvência. Os líderes praticam muito uma comunicação relacional (ver anexo F);

- No que diz respeito ao papel da comunicação interna, esta desempenha uma elevada importância nas dinâmicas organizacionais na IKEA, pois como mencionado pela *Country Communication Manager* e pela *People & Culture Manager* do Centro de Apoio ao Cliente, o principal objetivo da mesma é o envolvimento das pessoas e a criação de proximidade entre colaboradores na empresa (ver anexo C e E), materializa-se através das inúmeras ações e iniciativas que se levam a cabo para criar relação com e entre os colaboradores (ver anexo F), pelo que quanto mais envolvidas e informadas as pessoas estejam mais comprometidas com a organização vão estar. Uma vez que a comunicação serve “....como uma boa cola entre aquilo que são os valores da organização e o seu dia-a-dia, e se for uma forma de me lembrar todos os dias o porquê desta empresa, o propósito, o lembra-me que eu sou cuidado, que há uma atenção em relação a mim, ou seja, se eu me sentir valorizado também pela comunicação, tendencialmente, quero acreditar, há uma maior retenção, há um maior compromisso, há uma maior relação com a empresa.” (ver anexo C). E, por isso, também segundo a *Country Communication Manager*, é importante que a “...a comunicação interna seja vista como uma ferramenta, como eu estava a dizer, de negócio”, pois através das vantagens que proporciona à organização, ajuda a impulsionar o negócio. Portanto, a comunicação interna verifica-se, segundo a *Transformation Manager* através da “...expressão da nossa cultura e valores, é a expressão visível destas duas dimensões.” (ver anexo D);
- Relativamente aos canais de comunicação tendencialmente é privilegiada a utilização de canais *mainstream*, ou seja, canais grupo que qualquer mercado

utiliza, isto deve-se ao facto de ser mais prático e eficiente, mas também ao facto do desenvolvimento e da aposta nos canais digitais o que faz com que a IKEA Portugal, enquanto geografia local beneficie dessa evolução (ver anexo C), além disso estes canais garantem que existe um tronco comum em termos de comunicação. Na IKEA, na totalidade, existem “...13 canais de comunicação interna, divididos entre digital, *one to one* e físico.” (ver anexo G). Com base no *target group* e no tema em específico em termos de comunicação a área de comunicação define quais os canais ou o canal mais apropriado para chegar de forma mais eficaz às suas pessoas, sabendo que é impossível chegar a todos, mas que o propósito é sempre chegar à maioria, de acordo igualmente com o objetivo da ação, seja este, informar, envolver ou criar *engagement* com os colaboradores (ver anexo C e G);

- Nestes últimos anos tem-se vindo a intensificar o recurso à utilização de canais digitais, nomeadamente porque apresentam uma enorme vantagem associada às métricas que é possível extrair sobre o retorno que determinada ação ou iniciativa está a ter “...eu consigo medir quem clica, a que horas clica, quantas vezes clica, quantas pessoas abrem um *e-mail*, quantas pessoas viram a notícia, se comentaram a notícia, tal como para o consumidor, é igual, tem essa vantagem.” (ver anexo C). Eventualmente o canal, neste momento, mais importante para a IKEA é o *Yammer*, ou seja, a rede social interna, porque permite “...informar, envolver e *engage*, no fundo é um canal dinâmico e interativo que permite a participação dos colaboradores enquanto outros canais também importantes, como é o caso da intranet, a Hej, ou mesmo da *Ingka News* que é uma página de notícias da IKEA são também importantes porque é um canal de informação onde circula as mensagens mais importantes sobre a empresa”. Além disso, o *Yammer*, conta, atualmente, com “21 colaboradores que também alimentam a rede social *Yammer* com notícias relevantes” o que faz com que a IKEA consiga através desta iniciativa criar uma maior aproximação entre a empresa e os colaboradores e fomentar o sentimento de pertença, de troca de ideias, *feedbacks* e experiências ao mesmo tempo que desenvolverem conteúdo interno para esta rede social (ver anexo G), pois as pessoas “....querem cada vez mais comunicação digital porque é bidirecional, pois eu posso

comentar, ou seja, as pessoas não querem ser apenas recetoras de comunicação....” (ver anexo C);

- Atualmente, existem dois grandes desafios apontados à gestão da comunicação interna na IKEA. Em primeiro lugar, a gestão dos canais de comunicação, pois dentro da IKEA existem perfis muito distintos, com acesso à informação em diferentes horários e de diferentes formas (através de meios digitais ou através de peças gráficas, etc.), o que cria um desafio acrescido na hora de comunicar para garantir que de facto chega às pessoas a informação necessária, principalmente quando se refere a uma comunicação em massa. O outro desafio apontado, prende-se com o volume de comunicação, pois existe muito conteúdo global, nacional e local a ser partilhado e ainda, em termos micro, por unidades de negócio, por determinadas lojas, num departamento específico, etc., o que torna ainda mais crítico o papel da priorização e da calendarização das comunicações a realizarem-se (ver anexo C e G);
- O futuro da comunicação passará por processos que enaltecem a comunicação bidirecional (ver anexo C e G), pois são o elo entre a organização e os seus colaboradores e uma fonte de *engagement*, onde os colaboradores poderão dar a sua opinião e visão (ver anexo C);
- Principalmente desde a pandemia da COVID-19 deu-se uma grande importância à comunicação interna, de forma geral, no seio das organizações. É, atualmente, perspectivada a comunicação interna como um pilar estratégico para o sucesso organizacional e que serve de apoio e suporte a todas as áreas da empresa, trabalhando muito, internamente, com a área de recursos humanos numa vertente de atrair e reter talento, mas também de criar relações de proximidade que alavanquem os níveis de *engagement* interno, principalmente quando falamos em modelos de teletrabalho, ainda que em regime híbrido. A *Country Communication Manager* ressaltou que os níveis de *engagement* interno são sempre elevados, e que existe uma preocupação permanente com esta variável que é analisada e mensurada regularmente “...temos tradicionalmente valores de *engagement* muito altos, quando comparado com a indústria... nesse mesmo estudo também nos diz que um dos elementos que mais se valoriza são a cultura

e os valores, portanto acho que é muito fácil fazer esta correlação” (ver anexo C). A *Country People & Culture Manager* afirmou que existe uma simbiose entre as variáveis que estivemos a abordar, nomeadamente entre o papel que a comunicação interna desempenha na gestão dos recursos humanos e como essa relação impacta nos níveis de *engagement*, pois, na sua opinião “...a comunicação interna é um pilar estratégico dos recursos humanos, ou seja, eu acredito que é através da comunicação interna que nós obtemos uma grande parte daquilo que é o *engagement* dos nossos colaboradores...” (ver anexo F);

- No que concerne às práticas de teletrabalho em regime híbrido praticadas na IKEA, os entrevistados foram unânimes em relação à possível vantagem e benefício para os seus colaboradores (ver anexo C, E e F). Concretamente, a *Country People Manager* do Centro de Apoio ao Cliente foi objetiva na sua afirmação quando mencionou que o teletrabalho neste regime “...trouxe também este lado de *work-life balance* aos colaboradores é verdade, mas enquanto organização foi obrigada a encontrar soluções e isso não deixou de ser uma vantagem”. Ou seja, se por um lado o regime híbrido acarreta vantagens para os colaboradores, também, para a organização, permitiu-a desafiar o seu *status quo* e colocar em perspetiva aquilo que era o habitual funcionamento da empresa. Quando referido qual o *feedback* que os colaboradores têm dado sobre este modelo, a *Country People Manager* do Centro de Apoio ao Cliente afirma que “...as pessoas gostam particularmente desta versão híbrida de vou lá dois dias ao escritório, estou com as pessoas, venho para casa. Eu diria que o modelo híbrido, não sei se veio para ficar ou não, mas eu diria que é algo que os colaboradores pedem muito... eu diria que se disséssemos que a partir de hoje não venham nunca mais haveria se calhar um ou outro que achava um máximo, há sempre quem prefira 100% em teletrabalho, mas não é uma opção para nós, porque privilegiamos muito o estarmos juntos, privilegiamos muito o regresso ao escritório, privilegiamos muito as relações de proximidade entre as pessoas.”. Ou seja, se por um lado o regime híbrido permite efetivamente uma maior gestão entre a vida pessoal e profissional dos colaboradores, com a rotina forçada de se ir ao escritório alguns dias por semana faz como que a própria cultura e os valores se mantenham inalterados (ver anexo E e F). Para além disso, uma outra razão que faz com que o modelo híbrido seja o mais apropriado

para a IKEA é “...porque a maior parte da nossa população tem de trabalhar nas lojas.” (ver anexo F);

- Em relação às possíveis desvantagens associadas às práticas de teletrabalho, a *Country People Manager* do Centro de Apoio ao Cliente realçou o tema da comunicação que muitas vezes acaba por ser escrita, seja através de *e-mail* ou outras ferramentas como o *Teams* e que pode levar a uma interpretação errônea por parte dos colaboradores, e, por isso, ser um criador de barreiras à comunicação (ver anexo E). Como a IKEA só implementou práticas de teletrabalho após a pandemia da COVID-19 (ver anexo F), houve a necessidade, para colmatar alguma desvantagem associada a esta prática, de rever a estratégia de comunicação interna (ver anexo E);
- O modelo de teletrabalho instituído na IKEA é um modelo rotativo e em espelho para permitir que todos os colaboradores se encontrem, ou seja, é um modelo de “...8 semanas, em que há uma média de 2 dias por semana por cada equipa e que roda, ou seja, cada equipa vai-se encontrar durante estas 8 semanas com equipas diferentes que é para garantirmos que nos encontramos sempre com essas equipas e nunca passamos muito tempo sem ver determinadas pessoas fisicamente” (ver anexo F); e
- Por fim, no que concerne ao tema da diversidade, equidade e da inclusão a IKEA aposta muito nesta temática, nomeadamente, desenvolveu um *podcast* chamado “*podcast igualmente*” que trabalha estes temas, dando voz ao colaborador (ver anexo G). No que respeita aos processos de recrutamento e seleção também existe um cuidado com esta temática, pois a IKEA procura “...pessoas com diferentes perfis em todas as suas dimensões e acho que isso contribui significativamente para a nossa cultura e valores, para reforçar a nossa cultura e valores, para que as pessoas sintam que têm algo especial a acrescentar...”. Ou seja, enquanto empresa socialmente responsável, procura ativamente que os colaboradores se sintam bem, integrados e que, acima de tudo, possam ser eles mesmo no dia-a-dia profissional (ver anexo F).

5.2. Análise geral dos dados primários quantitativos

Este subcapítulo focar-se-á numa primeira fase pela análise dos dados de caracterização do universo em estudo, e que servem de suporte à análise dos dados primários obtidos através da aplicação prévia de um inquérito por questionário aos colaboradores que em termos funcionais, possam realizar as suas funções num contexto de trabalho híbrido, na IKEA Portugal.

O inquérito por questionário esteve disponível para resposta durante 32 dias com a finalidade de obter resultados mensuráveis e que, de acordo com os objetivos desta investigação, possam validar ou refutar as hipóteses em investigação.

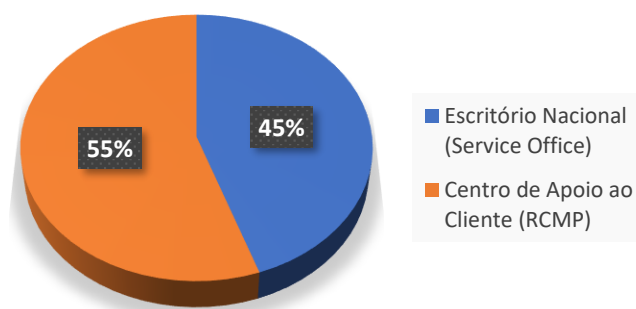
A análise dos resultados foi realizada com o auxílio de gráficos e tabelas, que facilitarão a compreensão e perceção dos dados, bem como através de considerações detalhadas que serve de complemento à informação visual (Carmo & Ferreira, 2008).

5.2.1. Análise dos dados de caracterização do universo em estudo

Antes de escrutinar os dados resultantes da aplicação do inquérito por questionário, é crucial, para um melhor entendimento do universo em estudo, analisar alguns dados sociodemográficos que nos proporcionam uma maior compreensão sobre o contexto atual da organização. E que, nos dá uma visão holística sobre a mesma no que aos dados sociodemográficos diz respeito, concretamente sobre o Escritório Nacional e sobre o Centro de Apoio ao Cliente, que constituem as duas áreas onde o estudo incide devido ao facto de permitirem que os colaboradores executem o seu trabalho em regime híbrido. Estes dados servirão, de base para a análise e discussão dos resultados apresentados mais à frente neste mesmo capítulo.

Como já mencionado, o universo em estudo é constituído por 486 pessoas, dos quais 217 fazem parte do Escritório Nacional e 269 do Centro de Apoio ao Cliente. A distribuição do *headcount* encontra-se, percentualmente, refletida no gráfico 3.

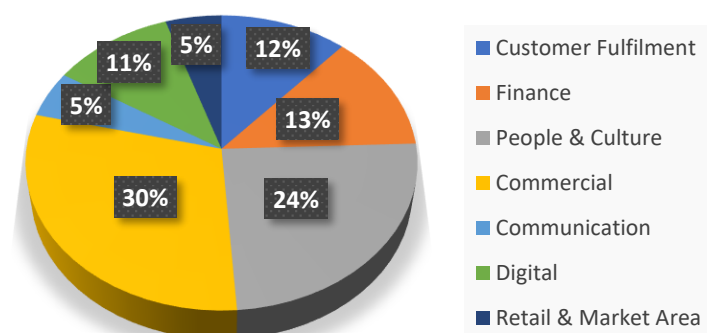
Gráfico 3: Distribuição por *headcount*



Fonte: IKEA (2024b)

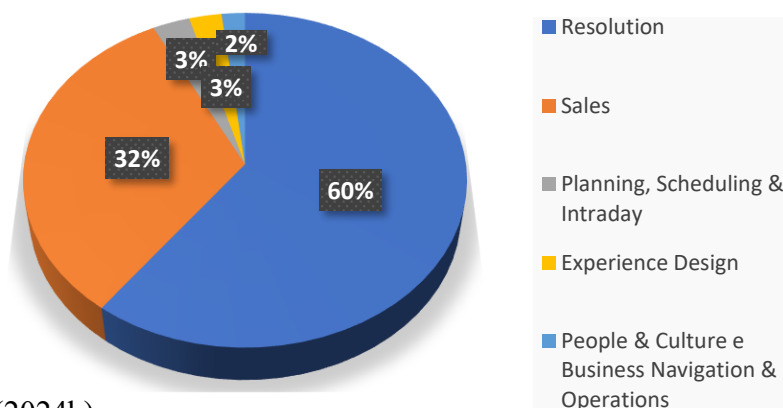
Os dois próximos gráficos (gráfico 4 e 5) refletem não apenas o número de colaboradores por unidade, mas também a sua representatividade em termos de distribuição por áreas, tanto no Escritório Nacional como no Centro de Apoio ao Cliente, de acordo com o universo em estudo nesta investigação.

Gráfico 4: Distribuição por área no Escritório Nacional (*Service Office*)



Fonte: IKEA (2024b)

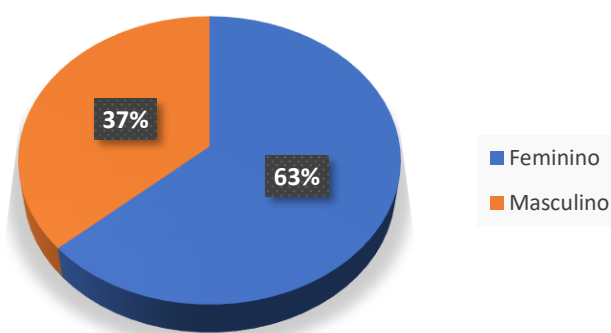
Gráfico 5: Distribuição por área no Centro de Apoio ao Cliente (RCMP)



Fonte: IKEA (2024b)

Em termos da distribuição por género, existem 308 pessoas do sexo feminino e 178 pessoas do sexo masculino. Em termos percentuais, tal como demonstrado através do gráfico 6, ainda existe uma diferença de 26% para que se consiga atingir a equidade plena, no entanto existe uma tentativa constante por parte da organização em conseguir ter uma distribuição equilibrada entre ambos os géneros nas mais diversas áreas e nos diferentes níveis de responsabilidade que existem dentro da organização.

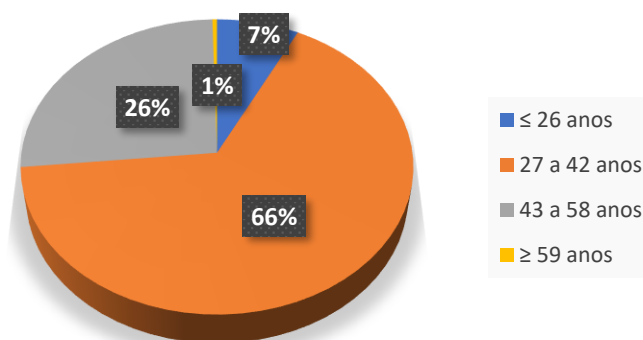
Gráfico 6: Distribuição por género



Fonte: IKEA (2024b)

Como demonstrado no gráfico 7, a faixa etária predominante é a que se situa entre os 27 e os 42 anos, que representa 66% do universo em estudo, seguindo-se a faixa etária compreendida entre os 43 e os 58 anos, correspondendo a 26% da população.

Gráfico 7: Distribuição etária

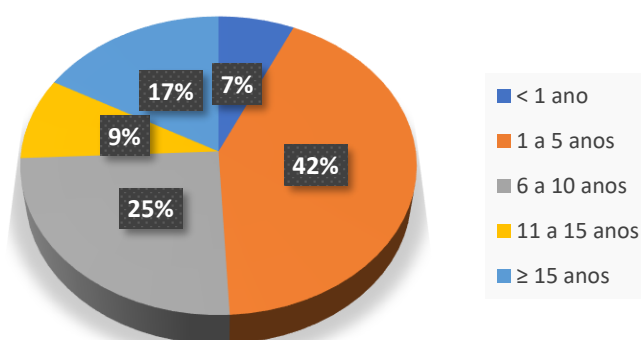


Fonte: IKEA (2024b)

No que concerne à antiguidade, pode-se constatar através da análise do gráfico 8, que existe uma predominância na faixa entre 1 a 5 anos, correspondendo a 42% da

população sobre o universo em estudo, seguindo-se da faixa dos 6 a 10 anos, que corresponde a 25% da população.

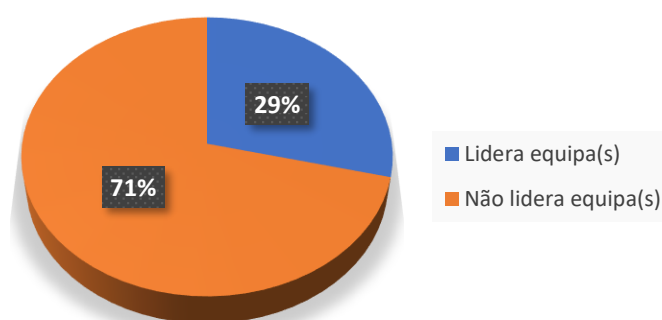
Gráfico 8: Distribuição por antiguidade



Fonte: IKEA (2024b)

Em termos do nível de responsabilidade, isto é, quando analisado o número de pessoas que lideram ou não equipa(s) no universo em estudo, a distribuição traduz-se como representado no gráfico 9, por 71% da população que não lidera equipas, correspondendo a 346 pessoas, contra 29% que lidera pelo menos uma pessoa, e que corresponde a 140 profissionais.

Gráfico 9: Distribuição por responsabilidade



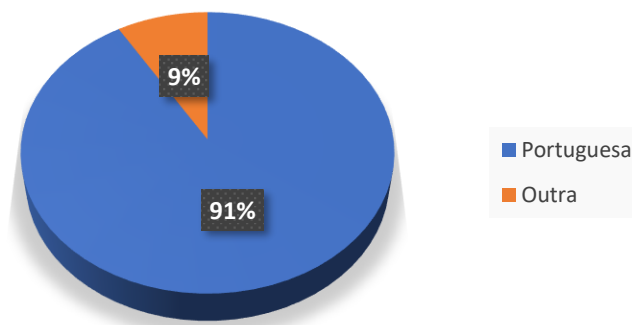
Fonte: IKEA (2024b)

Sendo a IKEA uma empresa multinacional e com representação em vários países, é relevante saber que representação existe em Portugal sobre as diferentes nacionalidades dos colaboradores, concretamente sobre as duas áreas que foram objeto de estudo nesta investigação.

Como pode verificar-se no gráfico 10, 91% dos colaboradores do Escritório Nacional e do Centro de Apoio ao Cliente têm nacionalidade portuguesa, enquanto 9% do universo

em estudo tem outra nacionalidade. Especificamente existem 20 outras nacionalidades representadas nestas duas unidades. A maior representatividade de pessoas estrangeiras a trabalhar em Portugal são oriundas do Brasil, seguindo-se de Inglaterra e, por fim, na terceira posição encontramos pessoas da Suécia.

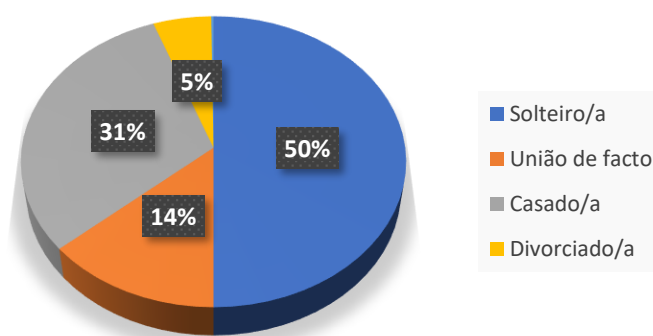
Gráfico 10: Distribuição por nacionalidade



Fonte: IKEA (2024b)

Quando analisamos o estado civil do nosso universo, através do gráfico 11, percebemos que existem um equilíbrio entre pessoas casadas ou a viverem em união de facto e pessoas solteiras. Estas últimas com um maior número de representação, correspondendo a 50% da população existente nas duas unidades em análise neste estudo.

Gráfico 11: Distribuição por estado civil

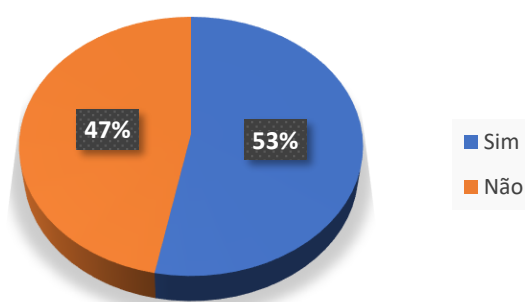


Fonte: IKEA (2024b)

Por fim, e porque é um dado importante para esta investigação, foi necessário perceber-se quantas pessoas têm filhos. Através do gráfico 12 percebemos que 53% da população tem pelo menos um filho, o que corresponde a 258 pessoas. Em contraste existe 228 pessoas que não têm filhos, correspondendo a 47% da população.

Eventualmente este equilíbrio pode dever-se ao facto da maioria dos colaboradores que trabalham numa destas unidades ter idades compreendidas entre os 27 anos e os 42 anos e, pelo facto que, nas gerações mais jovens, as pessoas, tendencialmente, são mães ou pais mais tarde.

Gráfico 12: Distribuição sobre o nº de colaboradores que têm ou não têm filhos



Fonte: IKEA (2024b)

5.2.2. Análise dos dados de caracterização apurados no questionário (amostra)

Os dados de caracterização dos inquiridos foram obtidos através da resposta à terceira secção do inquérito por questionário, que corresponde aos dados sociodemográficos.

Esta secção engloba os seguintes dados: género; idade; nacionalidade; nível de escolaridade; estado civil; antiguidade; unidade mais perto da sua localização atual; unidade/ departamento que integra e nível de responsabilidade.

Para além disso, os inquiridos foram questionados, nesta mesma secção, sobre se têm filhos, e em caso afirmativo se pelo menos um dos filhos é menor de idade, uma vez que se pretende compreender se o facto de ter filhos menores de idade influencia a variável de teletrabalho.

Através da tabela 18, podemos identificar o perfil dos colaboradores inquiridos (amostra) e ter uma visão global sobre os dados sociodemográficos que sustentam esta investigação (universo). Contudo, é enriquecedor para o estudo analisar individualmente cada uma destas variáveis e compará-las, sempre que possível, com os dados de caracterização do universo em estudo para existir um maior conhecimento do perfil dos inquiridos e, conseqüentemente, uma análise e reflexão mais profunda sobre o universo em estudo.

Tabela 18: Distribuição dos dados sociodemográficos na relação universo/ amostra

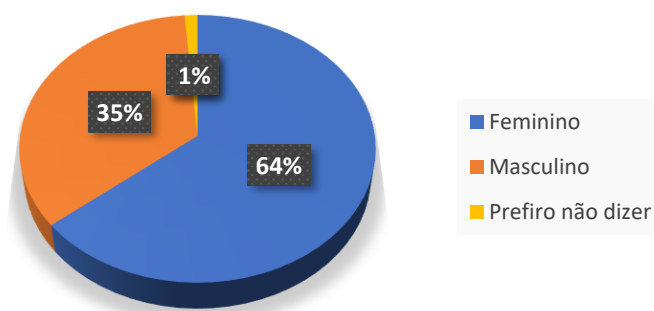
	Caracterização do Universo (Nº)	Percentagem (%)	Caracterização da Amostra (Nº)	Percentagem (%)
Género				
Feminino	308	63,4%	100	64,1%
Masculino	178	36,6%	54	34,6%
Outro	-	-	0	0%
Prefiro não dizer	-	-	2	1,3%
Idade				
≤ 26 anos	36	7,4%	12	7,7%
27 a 42 anos	321	66%	93	59,6%
43 a 58 anos	127	26,1%	51	32,7%
≥ 59 anos	2	0,4%	0	0%
Nacionalidade				
Portuguesa	444	91,4%	147	94,2%
Outra	42	8,6%	9	5,8%
Nível de Escolaridade				
Inferior ao 12º ano de escolaridade	-	-	0	0%
12º ano de escolaridade	-	-	26	16,7%
Licenciatura	-	-	81	51,9%
Mestrado	-	-	45	28,8%
Doutoramento	-	-	1	0,6%
Outro	-	-	3	1,9%
Estado Civil				
Solteiro/a	243	50%	46	29,5%
União de facto	66	13,6%	46	29,5%
Casado/a	150	30,7%	58	37,2%
Divorciado/a	26	5,3%	6	3,8%
Viúvo/a	1	0,2%	0	0%
Outro	-	-	0	0%
Tem filhos?				
Sim	258	53,1%	91	58,3%
Não	228	46,9%	65	41,7%
Se sim, pelo menos 1 deles é menor de idade?				
Sim	-	-	78	50%
Não	-	-	13	8,3%
Antiguidade na IKEA				
< 1 ano	33	6,8%	8	5%
1 a 5 anos	206	42,4%	58	37%
6 a 10 anos	122	25,1%	43	28%
11 a 15 anos	43	8,8%	22	14%
≥ 15 anos	82	16,9%	25	16%
Unidade mais perto da sua localização				
IKEA Alfragide/ IKEA Loures	-	-	141	90,4%
IKEA Braga	-	-	4	2,6%
IKEA Loulé	-	-	2	1,3%
IKEA Matosinhos	-	-	9	5,8%
Unidade que integra				
Escritório Nacional (Service Office)	217	44,7%	91	58,3%
Centro de Apoio ao Cliente (RCMP)	269	55,3%	65	41,7%
Departamento que integra				
Escritório Nacional (Service Office)				
Customer Fulfilment	25	11,5%	13	8,3%
Finance	28	12,9%	14	9%
People & Culture	53	24,4%	21	13,5%
Commercial	65	29,9%	26	16,7%
Communication	11	5,1%	6	3,8%
Digital	24	11,6%	7	4,5%
Retail & Market Area	11	5,1%	4	2,6%
Departamento que integra				
Centro de Apoio ao Cliente (RCMP)				
Resolution	162	60,2%	26	16,7%
Sales	87	32,3%	24	15,4%
Planning, Scheduling & Intraday	8	2,9%	5	3,2%
Experience Design	7	2,6%	5	3,2%
People & Culture e Business Navigation & Operations	5	1,9%	5	3,2%
Nível de responsabilidade				
Lidera equipa(s)	140	28,8%	30	19%
Não lidera equipa(s)	346	71,2%	126	81%

Fonte: Elaboração própria

Em relação à distribuição por género, tal como exposto no gráfico 13, podemos afirmar que houve mais pessoas do sexo feminino, correspondendo a cerca de 64%, a responder ao questionário do que do sexo masculino, que conta com cerca de 35% de respostas dadas.

Contudo, a amostra segue exatamente a mesma tendência que o universo de população considerada para o estudo, uma vez que a diferença percentual se situa em cerca de 3% comparando a amostra em relação ao universo. Contudo ainda existe uma diferença, pois no questionário os colaboradores tiveram a hipótese de colocar outras opções nesta resposta, nomeadamente “prefiro não dizer” que corresponde a cerca de 1% das respostas dadas, traduzindo em termos numéricos em duas respostas dadas com esta designação e, ainda, “outro” no qual não existiu nenhuma resposta.

Gráfico 13: Distribuição por género (amostra)



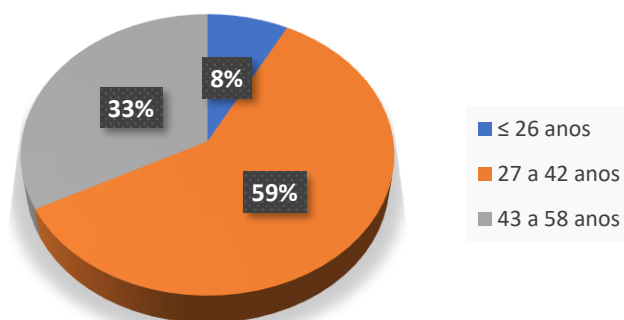
Fonte: Elaboração própria

A análise efetuada sobre a distribuição etária foi realizada de acordo com as faixas identificadas no gráfico 14. No propósito da utilização destas faixas estiveram as várias gerações existentes atualmente no mercado de trabalho, isto é, a geração designada por *baby boomers*; a geração X; a Geração Y e a geração Z.

Como se pode verificar através do gráfico, a larga maioria de inquiridos que responderam ao questionário situam-se na faixa entre os 27 e os 42 anos, correspondendo a cerca de 59% das respostas dadas que em termos geracionais situa-se maioritariamente na geração Y. Estes resultados, permite-nos comprovar que, tendencialmente, a amostra segue de forma linear o universo em estudo, uma vez que a maioria da população inquirida se situa na faixa etária entre os 27 e os 42 anos, correspondendo a 66% da população, seguindo-se nos cerca de 33% de respostas dadas pelos inquiridos que se situam na faixa etária entre os 43 e os 58 anos.

Importa ressaltar que não existiu nenhuma resposta da franja de pessoas com mais de 59 anos, ainda que seja uma geração com baixa representação numérica, de acordo com o universo em análise, pois nem 1% do universo em estudo se situa nesta franja etária.

Gráfico 14: Distribuição etária (amostra)

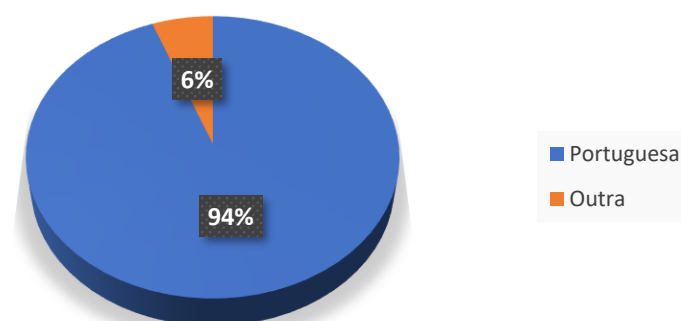


Fonte: Elaboração própria

No que concerne à distribuição por nacionalidade, tal como demonstrado através do gráfico 15 existiram muitas pessoas de nacionalidade portuguesa a responder ao questionário, concretamente foram 147 inquiridos, o que corresponde a cerca de 94% da amostra em comparação com os cerca de 6% de inquiridos que possuem outra nacionalidade. Pese embora haja uma diferença para os dados relativos ao universo de cerca de 3% o mesmo não é significativo. Concretamente vimos um decrescimento de respostas oriundas de outros países em relação a portugueses.

Contudo, mais uma vez, verificamos um acompanhamento homogéneo quando comparamos o universo da população versus o resultado da amostra, representada pelas respostas dos inquiridos.

Gráfico 15: Distribuição por nacionalidade (amostra)

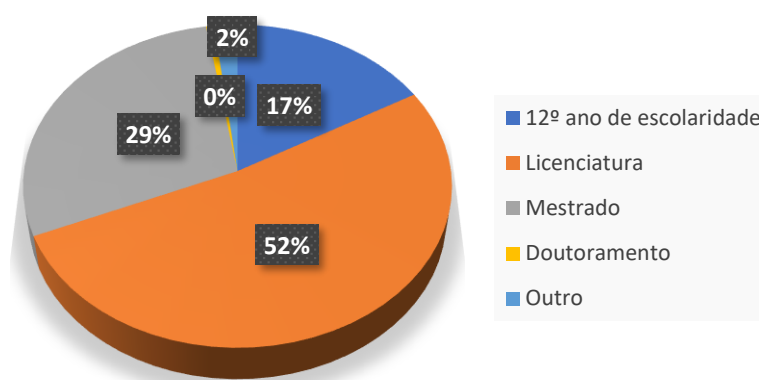


Fonte: Elaboração própria

No que se refere ao grau de escolaridade, apura-se que cerca de 52% da amostra possui licenciatura, cerca de 29% detém mestrado, seguindo-se de cerca de 17% da amostra que possui o 12º ano de escolaridade. Residualmente encontramos quatro respostas que se situam entre o doutoramento, que apenas contempla 1 resposta e “outro” detém três respostas, correspondendo a cerca de 2,5% da amostra.

Pode, assim, afirmar-se que cerca de 81% da amostra detém algum grau de ensino superior (ver o gráfico 16). Como resposta ao elevado número de pessoas com ensino superior podem existir duas grandes razões. A primeira justificação encontrada prende-se com o facto de termos uma amostra significativa na faixa etária compreendida entre os 27 e os 42 anos, que se traduz em pessoas com mais escolaridade de acordo com a evolução da alfabetização em Portugal junto das camadas mais jovens. E, como segunda justificação é apontado o facto de estarmos a aplicar o questionário a colaboradores que desempenham cargos com algum grau de especialização em termos funcionais.

Gráfico 16: Distribuição por nível de escolaridade (amostra)



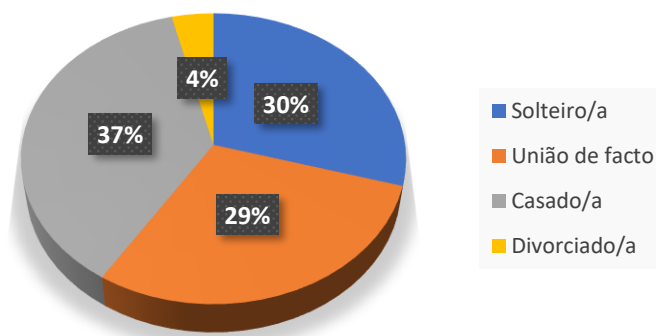
Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao estado civil apura-se que cerca de 37% dos inquiridos são casados, seguindo-se das pessoas que se encontram em união de facto ou solteiras com uma representação de cerca de 30%. Cerca de 4% dos inquiridos são divorciados (ver o gráfico 17).

Se formos equiparar as pessoas casadas a quem vive em união de facto, temos uma representação de cerca de 66% da amostra o que demonstra francamente que a maioria das pessoas que responderam ao questionário partilha agregado familiar com pelo menos o/a seu/sua companheiro/a ou esposo/a.

Quando fazemos a mesma comparação com o universo em estudo percebemos que os resultados são diferentes. Ou seja, existe mais população solteira, correspondendo a 50%, isto é metade do universo, do que população casada ou que viva em união de facto, que conta com um total de 44,3% da população em estudo.

Gráfico 17: Distribuição por estado civil (amostra)

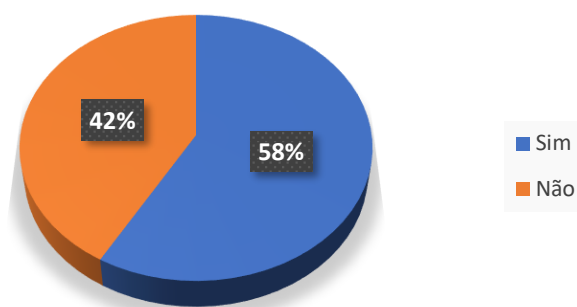


Fonte: Elaboração própria

Em relação à análise sobre se as pessoas que responderam ao questionário têm ou não têm filhos, tal como se verifica no gráfico 18, constata-se que embora haja mais pessoas com filhos (cerca de 58%) do que pessoas sem filhos (cerca de 42%), não existe muita discrepância em relação aos valores, algo que ainda é mais visível quando comparamos a amostra com o universo em estudo, onde podemos verificar que as percentagens ainda são mais próximas (cerca de 47% da população não tem filho(s) contra cerca de 53% que tem filho(s)).

Uma das razões para este equilíbrio entre ter ou não filhos pode prender-se com o facto de 73,4% do universo em estudo situar-se nas duas faixas etárias mais baixas, ou seja, estamos a analisar pessoas mais jovens. A mesma análise acontece quando verificamos a amostra que conta com 67,3% dos inquiridos em que a idade máxima corresponde a 42 anos.

Gráfico 18: Distribuição sobre o nº de colaboradores que têm ou não têm filhos
(amostra)

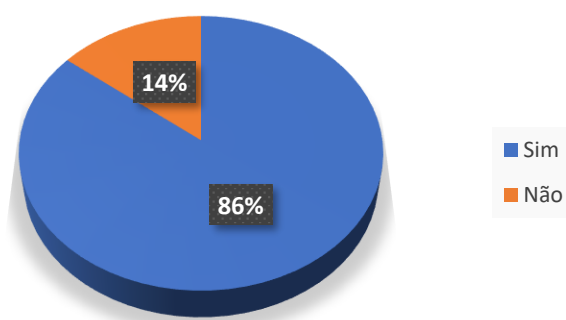


Fonte: Elaboração própria

No seguimento da análise ao gráfico 18, no gráfico 19, podemos verificar que 58% das pessoas que indicam ter filho(s), cerca de 86% afirma que pelo menos um dos seus filhos é menor de idade contra cerca de 14% que indicam que não.

Podendo seguir-se a mesma lógica que anteriormente, a principal razão que justifica uma diferença significativa pode estar conectada com o facto de ser uma empresa com profissionais bastante jovens (cerca de 67% dos inquiridos que responderam ao questionário tinham até 42 anos de idade como demonstra o gráfico 14).

Gráfico 19: Distribuição por se os colaboradores têm filhos menores de idade (amostra)

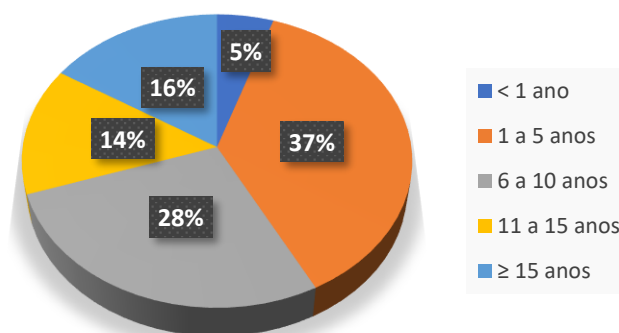


Fonte: Elaboração própria

No que respeita à distribuição por antiguidade (ver o gráfico 20), conclui-se que, 30% dos inquiridos que responderam ao questionário trabalham pelo menos há 11 anos na IKEA, ou seja, mais de $\frac{1}{4}$ da população está na IKEA há mais de 10 anos. Este indicador é interessante, pois a IKEA é uma empresa com uma população relativamente jovem, tal como já verificado.

Apenas 5% da população está na empresa há menos de 1 ano, correspondendo à menor representação das várias faixas de antiguidade, pelo que se pode concluir que a IKEA é uma empresa com uma elevada taxa de antiguidade, o que, nos permite deduzir que existe um bom ambiente de trabalho e uma cultura onde as pessoas se sentem bem para continuarem na organização.

Gráfico 20: Distribuição por antiguidade (amostra)

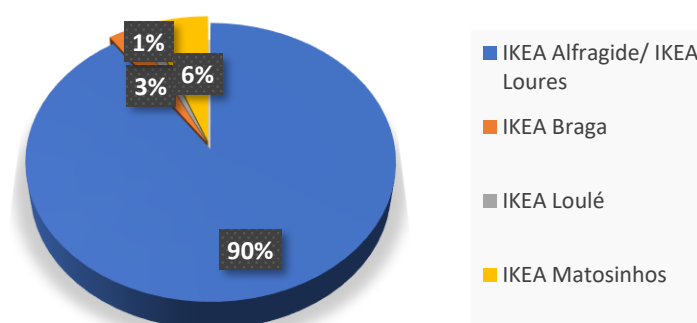


Fonte: Elaboração própria

Através do gráfico 21, podemos verificar que cerca de 90% das pessoas que responderam ao questionário vivem relativamente perto da IKEA Alfragide ou IKEA Loures.

A sede da IKEA Portugal situa-se em Loures, distrito de Lisboa, é natural que a maioria dos colaboradores que desempenha funções com um maior grau de tecnicidade ou especialização se encontre na sede da empresa. Por outro lado, também são estes colaboradores que têm acesso a praticar o regime de teletrabalho em contexto híbrido.

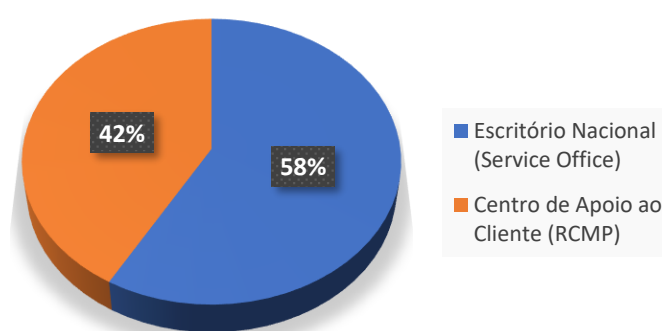
Gráfico 21: Distribuição por unidade de trabalho mais perto da localização atual do colaborador (amostra)



Fonte: Elaboração própria

Embora o Centro de Apoio ao Cliente (269 pessoas) tenha mais pessoas do que o Escritório Nacional (217 pessoas), segundo a análise do gráfico 22 obteve-se mais respostas de pessoas que trabalham na unidade do Escritório Nacional (cerca de 58%) do que no Centro de Apoio ao Cliente (cerca de 42%), e tal como já indicado anteriormente, a justificação para esta situação, pode prender-se com o facto de que devido às características da operação e as condições impostas para que os colaboradores do Centro de Apoio ao Cliente pudessem participar neste questionário não tenham sido as mais favoráveis.

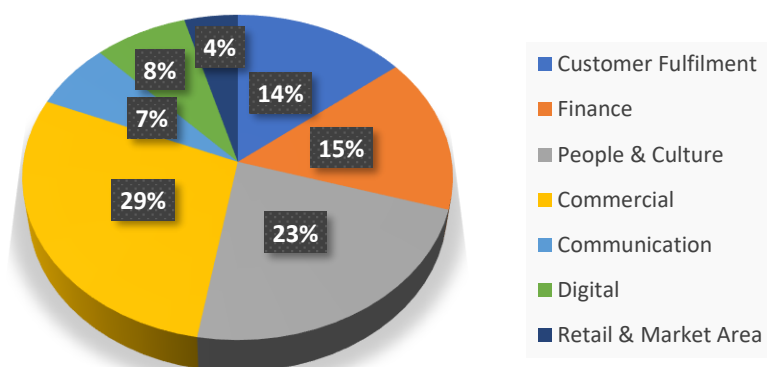
Gráfico 22: Distribuição por *headcount* (amostra)



Fonte: Elaboração própria

No que se refere aos departamentos que constituem o Escritório Nacional (ver o gráfico 23) e que cada colaborador integra, também foi possível obter uma amostra diversificada da distribuição que cada área tem sobre o universo em estudo. Isto é as três áreas onde temos um maior número de respostas: *Commercial* (com cerca de 16%); *People & Culture* (cerca de 13%) e *Finance* (cerca de 9%), são as áreas que integram mais pessoas, correspondendo a 67,2% do total da população do universo em estudo.

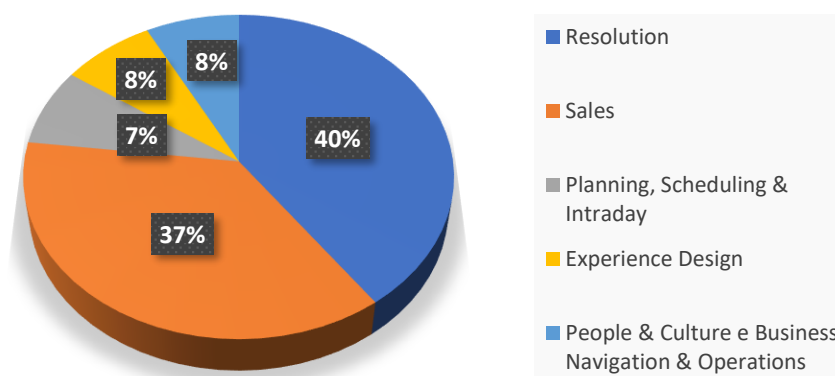
Gráfico 23: Distribuição por departamento do Escritório Nacional (amostra)



Fonte: Elaboração própria

Como se verifica através do gráfico 24, também as áreas de *Resolution* e de *Sales* são as áreas com mais pessoas no total da população do universo, correspondendo a 92,5% da população do Centro de Apoio ao Cliente. No caso da amostra podemos evidenciar uma mesma tendência, onde as duas áreas onde se obteve um maior número de respostas corresponde ao departamento de *Resolution* e de *Sales*, correspondendo a um total de cerca de 77% de respostas dadas.

Gráfico 24: Distribuição por departamento no Centro de Apoio ao Cliente (amostra)



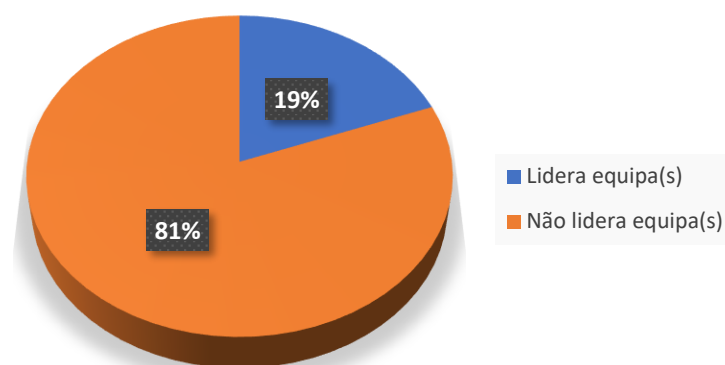
Fonte: Elaboração própria

Por fim, em termos da distribuição por nível de responsabilidade (ver o gráfico 25) verificamos um alinhamento entre o número total de inquiridos (universo) com o número de respondentes (amostra).

No caso da amostra verificamos um decréscimo de respostas por parte dos líderes (cerca de 19%) em relação a um aumento de respostas dadas pelos colaboradores (cerca de 81%).

Eventualmente, uma das razões para não termos tido mais pessoas a responder ao questionário, prende-se com o facto de termos tido uma diminuição de respostas por parte dos líderes, que por sua vez são o exemplo e devem incentivar os seus colaboradores a participarem, ativamente, neste tipo de iniciativas.

Gráfico 25: Distribuição por responsabilidade (amostra)



Fonte: Elaboração própria

5.2.3. Análise dos dados de estudo apurados no questionário (amostra)

No seguimento da análise descritiva sobre os dados de caracterização da amostra, que nos fornece o perfil dos colaboradores da IKEA Portugal, passamos à análise, também ela descritiva e detalhada dos dados resultantes das respostas dadas ao estudo, que abordam as temáticas do estudo, visando, assim, obter uma visão pormenorizada sobre a perceção dos colaboradores relativamente à comunicação interna, ao *engagement* e ao teletrabalho (regime híbrido).

A primeira secção focava-se em duas das variáveis em estudo, concretamente na comunicação interna e no *engagement*, recorrendo a escalas e fontes distintas. A segunda secção focava-se nas três variáveis que foram objeto de análise neste estudo, nomeadamente a comunicação interna, o *engagement* e o teletrabalho (regime híbrido) e correlaciona as mesmas entre si e também recorrem a escalas e fontes distintas como se poderá verificar ao longo deste subcapítulo.

O gráfico 26 representa a distribuição pelo grau de satisfação geral dos inquiridos a itens relacionados com a comunicação interna.

Como se pode constatar pela análise do gráfico abaixo existe uma grande percentagem de pessoas (82,8%) que estão satisfeitas ou muito satisfeitas com a comunicação interna.

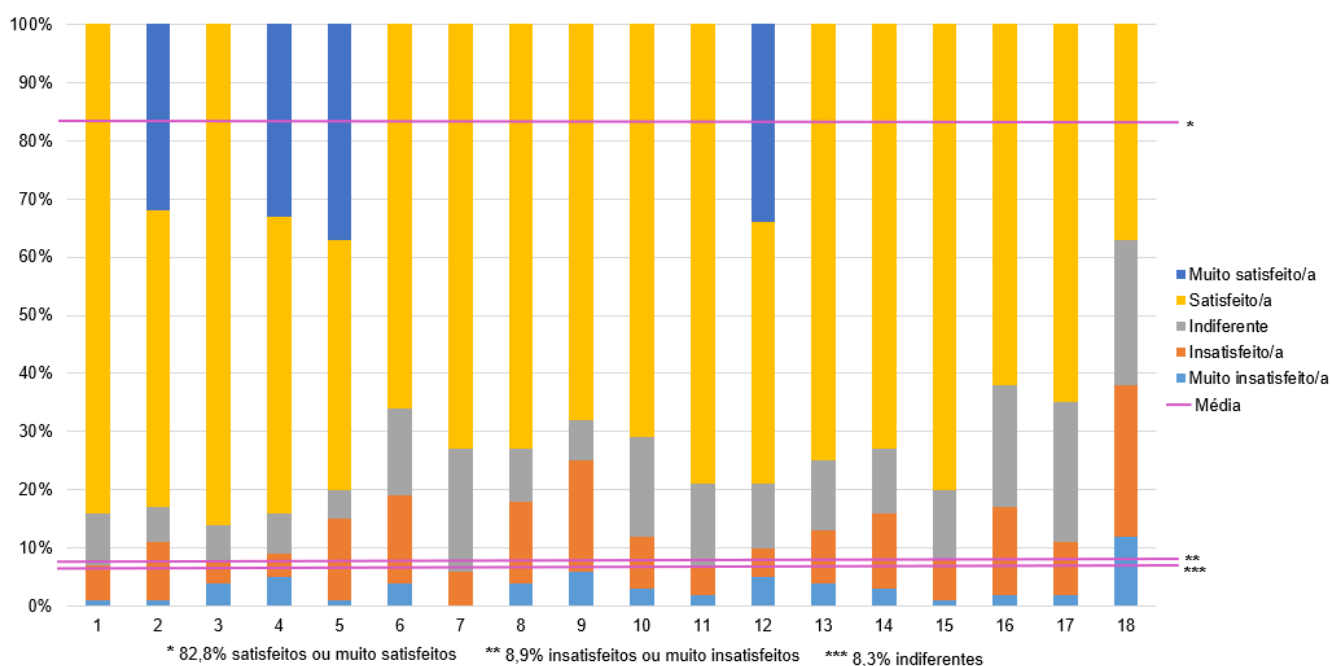
No entanto os destaques positivos assentam na relação com a chefia, isto é, 91% dos inquiridos afirma estar satisfeito ou muito satisfeito com o conhecimento que os seus responsáveis têm sobre os desafios com os quais estes se deparam e, cerca de 90% sentem, inclusive, que os seus responsáveis compreendem os seus desafios diários no

âmbito do trabalho. Também existe uma satisfação elava (89,7%) sobre a transparência relativa às consequências de os colaboradores não realizarem corretamente o seu trabalho, o que pressupõe que existe uma comunicação clara e objetiva entre *managers* e colaboradores sobre os objetivos e as tarefas que cada um deverá desempenhar.

Em termos de aspetos onde os colaboradores não se sentem tão satisfeitos ou não têm uma opinião formada sobre esses itens, situam-se na quantidade de tempo que gostariam que a empresa se dedicasse à comunicação informal, pois cerca de 12,2% não considera que a quantidade de tempo despendido na comunicação informar (por exemplo: *coffee breaks*) é adequada, bem como 24,4% dos inquiridos considera que a duração e a quantidade de reuniões existentes na organização não estão adequadas/ajustadas à realidade. Existe, ainda, algum descontentamento (16%) em relação à perceção que os colaboradores têm sobre a quantidade de informação que recebem sobre as mudanças existentes na organização.

É, também, de destacar que 15,4% dos inquiridos se sente indiferente em relação a se a informação que recebem em reuniões é útil. Esta percentagem poderá estar relacionada com os 13,5% de inquiridos que não tem a certeza se as reuniões onde participam estão bem organizadas.

Gráfico 26: Satisfação geral com a comunicação interna (amostra) – Pergunta da 1ª à 18ª



Fonte: Elaboração própria

Legenda:

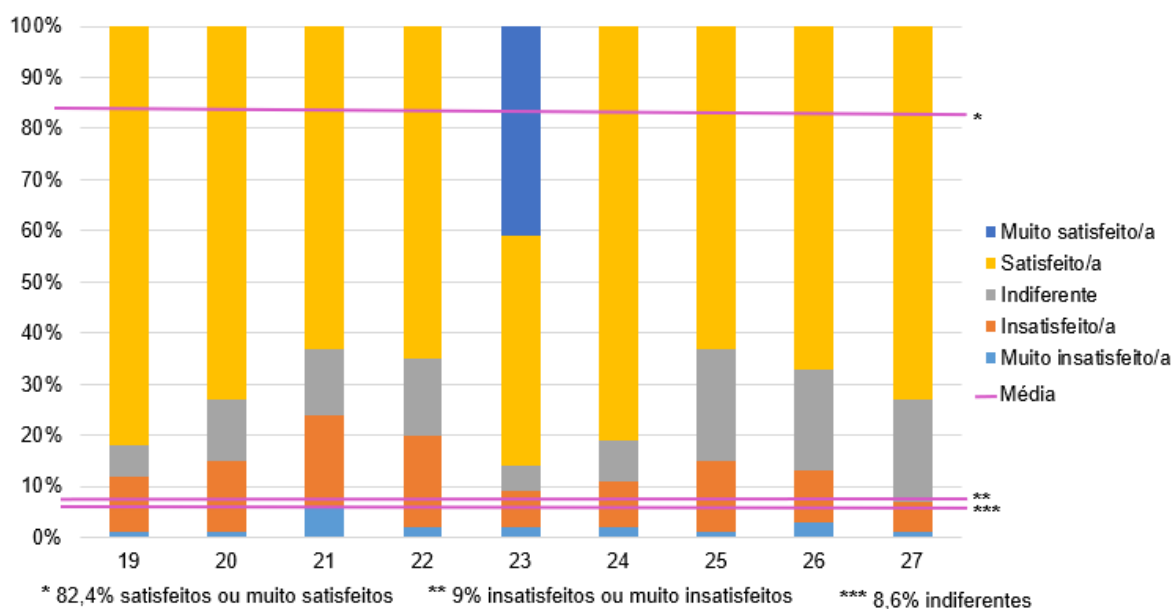
1. Sou informado/a sobre as consequências de não realizar o meu trabalho corretamente.
2. Sou informado/a sobre o quanto contribuo para o sucesso da organização.
3. Sinto que o meu responsável está informado/a sobre os desafios com os quais eu posso deparar-me no meu trabalho.
4. Sinto que o meu responsável compreende os meus desafios.
5. Sinto que consigo comunicar com todos os membros da minha equipa.
6. Considero a quantidade de tempo despendido na comunicação informal (por exemplo: *coffee breaks*) adequada.
7. Considero útil a informação transferida através dos canais informais.
8. Sinto que recebo as informações necessárias sobre a situação financeira da organização.
9. Sinto que recebo as informações necessárias sobre mudanças na organização.
10. A comunicação interna na organização ajuda-me a sentir que sou uma parte importante da mesma.
11. A comunicação interna na organização ajuda-me a identificar-me com a organização.
12. Sinto que a comunicação interna na organização promove os valores organizacionais.
13. Sinto que a comunicação interna encoraja-me a contribuir para os objetivos organizacionais.
14. Considero que a qualidade da comunicação praticada através dos canais digitais é suficiente.
15. Identifico-me com os canais de comunicação que a organizações utiliza para comunicar com os colaboradores.
16. As reuniões em que participo são bem organizadas.
17. A informação recebida nas reuniões é útil.
18. Considero que a duração e a quantidade de reuniões existentes na organização estão adequadas.

A organização estimula a um clima de partilha de ideias e opiniões, segundo a opinião de 88,5% dos inquiridos, sendo que 91% dos mesmos sente que a comunicação é clara, franca e transparente com o seu responsável e, 87,8% afirma que a comunicação entre

os membros da equipa é honesta e baseia-se em opiniões sinceras. Contudo, no que à organização, de forma transversal diz respeito, 37,8% dos inquiridos considera que a mesma não escuta ativamente as opiniões e ideias dos seus colaboradores (cerca de 10% não está satisfeito com este item), não promove fóruns de partilha de ideias entre os líderes e os colaboradores (15,4% não se encontra satisfeito com este tópico), não fornece ferramentas que permitem a partilha de ideias e opiniões (12,8%) e não reconhece que a partilha de informações na organização seja suficiente (cerca de 10%).

Pode depreender-se que a organização está muito alinhada em termos de comunicação interna na esfera micro, ou seja, entre *managers* e colaboradores, assim como entre colegas de equipa. No entanto, quando abordamos o tema da comunicação interna e da promoção de partilha de ideias e opiniões de forma transversal a toda a organização os colaboradores não têm a mesma opinião, embora nas afirmações que constam no gráfico 27, encontra-se 82,4% dos inquiridos satisfeitos ou muito satisfeitos com o tema da partilha de ideias e opiniões entre a organização e os seus colaboradores e somente 9% da amostra apresenta insatisfação ou muita insatisfação em relação a este assunto.

Gráfico 27: Satisfação geral com a partilha de ideias e opiniões entre a organização e os seus colaboradores (amostra) – Pergunta da 19^a à 27^a



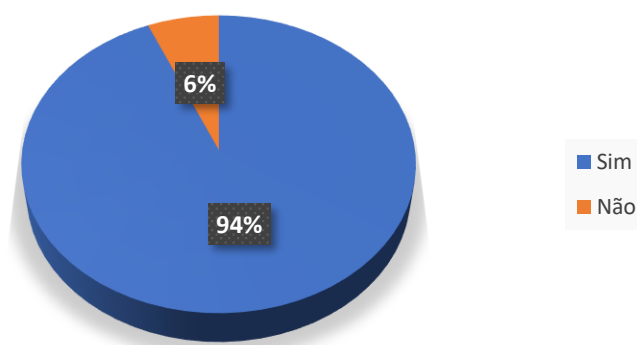
Fonte: Elaboração própria

Legenda:

19. Sinto que a organização instiga a um clima de partilha de ideias e opiniões.
20. Considero que a organização escuta ativamente as opiniões e ideias dos seus colaboradores.
21. Considero que a organização promove fóruns de partilha de ideias entre os líderes e os colaboradores.
22. Sinto que a organização fornece ferramentas que permitem a partilha de ideias e opiniões entre os colaboradores.
23. Sinto que a comunicação é clara, franca e transparente com o meu responsável.
24. Sinto que a comunicação entre os membros da minha equipa é honesta e baseia-se em opiniões sinceras.
25. Reconheço que a partilha de informações na organização é suficiente.
26. Recebo comunicações diariamente sobre diversos temas organizacionais.
27. Existem muitos canais de comunicação interna.

Em relação à pergunta se “a organização potencia a utilização de canais de comunicação interna por forma a aumentar o envolvimento dos colaboradores?” 94% dos inquiridos respondeu afirmativamente, como demonstra o gráfico 28. Esta é uma expressão massiva sobre o sentimento dos colaboradores em relação, primeiro, à existência de canais de comunicação apropriados e, em segundo, à perceção clara, por parte dos colaboradores, sobre a utilização desses meios de comunicação com o propósito de aumentar o envolvimento e a participação de todos os colaboradores.

Gráfico 28: A organização potencia a utilização dos canais de comunicação interna por forma a aumentar o envolvimento dos colaboradores? (amostra) – Pergunta 28^a

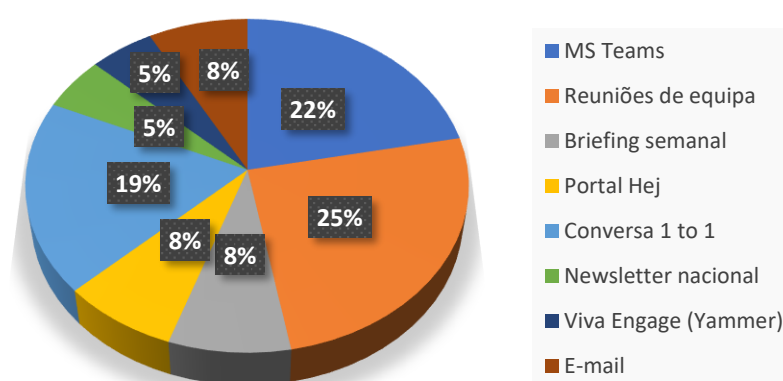


Fonte: Elaboração própria

No que concerne ao meio de comunicação que os inquiridos acreditam ser o mais interativo na relação entre os colaboradores e a organização, 25% dos colaboradores consideram que as reuniões de equipa desempenham esse papel, seguindo-se do *MS Teams* com 22%, perfazendo, assim, quase 50% da amostra, como demonstrado pelo gráfico 29.

Este resultado demonstra, por um lado, que o digital é um veículo de comunicação que não pode ser descorado atualmente, seja porque temos profissionais jovens que já nasceram e cresceram num ambiente totalmente digital, ou então, porque o teletrabalho, como novo modelo de trabalho, exige às organizações uma adaptação a esta realidade e que possuam ferramentas de suporte aos colaboradores por forma a acompanharem as exigências do mercado de trabalho. No entanto, e como demonstrado no gráfico abaixo, as pessoas continuam a ter necessidade de se relacionarem entre si, pois são seres sociais por natureza.

Gráfico 29: Qual o meio de comunicação mais interativo na relação entre colaboradores e organização? (amostra) – Pergunta 29^a



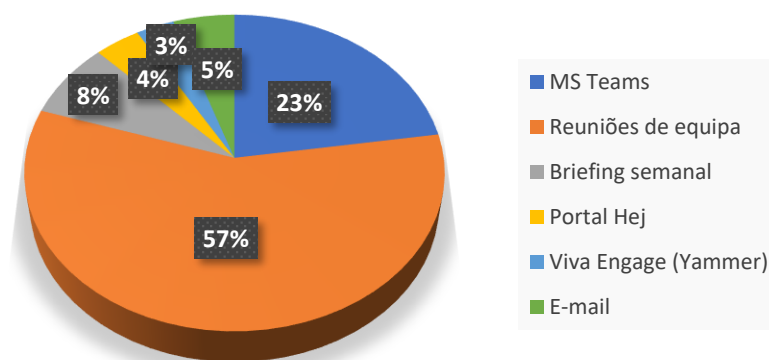
Fonte: Elaboração própria

Aquando da análise sobre quais são os canais de comunicação que melhor potenciam o envolvimento dos colaboradores na partilha de informações, sugestões ou comentários, o gráfico 30 mostra que se segue a mesma tendência que no gráfico anterior, no entanto, ainda com um maior destaque para as reuniões de equipa que representam 57% da amostra.

Como já mencionado, as pessoas são seres que necessitam de interação umas com as outras e a melhor forma de partilharem ideias é sempre em tempo real, que é algo que as reuniões de equipa, sejam estas presenciais ou virtuais, permitem. Segue-se, como 23%

o *MS Teams* uma vez que também permite a troca de ideias e opiniões em tempo real, no entanto fazendo recurso à utilização, única e exclusivamente, de um canal virtual.

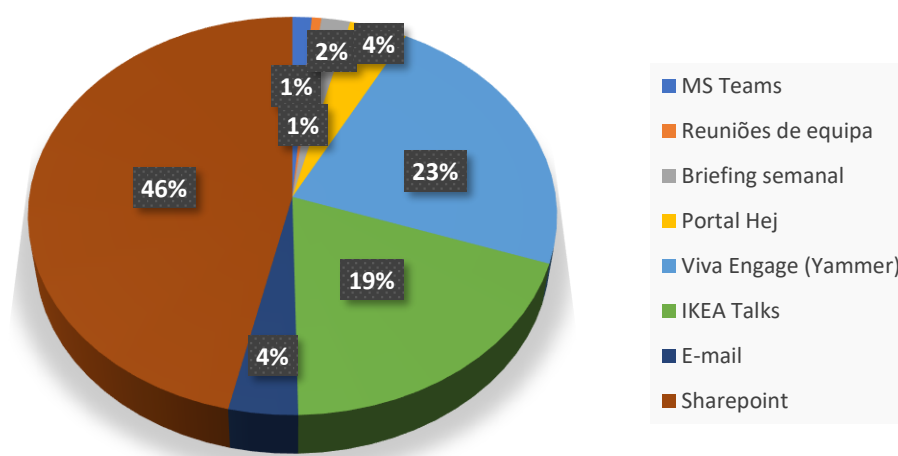
Gráfico 30: Quais os canais que melhor potenciam o envolvimento dos colaboradores na partilha de informações, sugestões ou comentários? (amostra) – Pergunta 30ª



Fonte: Elaboração própria

Em contraste, podemos verificar que 46% dos inquiridos, tal como demonstra o gráfico 31, menciona o *sharepoint* como o canal que menos potencia o envolvimento entre colaboradores com o objetivo de partilhar ideias e/ou informações. A razão, pode prender-se como o facto de que o *sharepoint* é uma ferramenta que permite armazenar, organizar, partilhar e aceder a informações a partir de qualquer dispositivo, no entanto não tem a componente interativa em tempo real.

Gráfico 31: Quais os canais que não potenciam o envolvimento dos colaboradores na partilha de informações, sugestões ou comentários? (amostra) – Pergunta 30ª



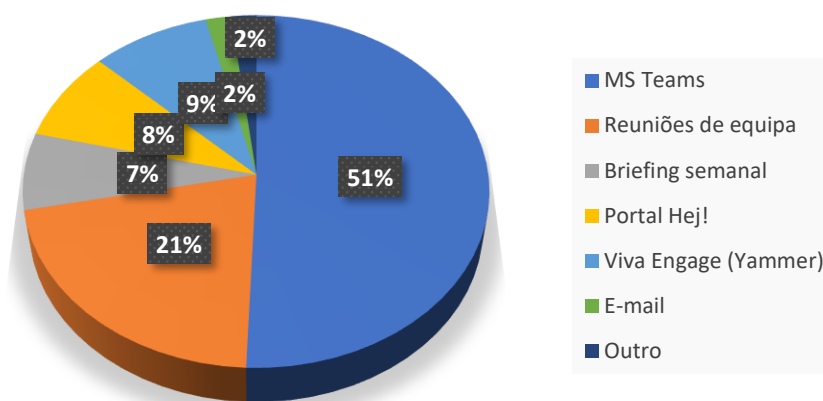
Fonte: Elaboração própria

Mais uma vez, e de acordo com a percepção dos inquiridos, como evidenciado através do gráfico 32, o canal que promove uma maior aproximação entre colaboradores é o *MS Teams*, correspondendo a 51% da amostra, pois permite aos colaboradores estarem conectados entre si e com a organização estejam a trabalhar presencialmente no escritório ou estejam remotamente a executar a sua função, algo que o regime de trabalho híbrido permite, e que é uma realidade dos colaboradores da IKEA Portugal.

Em segundo lugar, com uma representação de 21% encontra-se as reuniões de equipa, pelas razões já enumeradas anteriormente.

Gráfico 32: Qual o canal de comunicação interna que promove uma maior aproximação entre os colaboradores para que haja uma maior partilha e troca de ideias? (amostra) –

Pergunta 31^a



Fonte: Elaboração própria

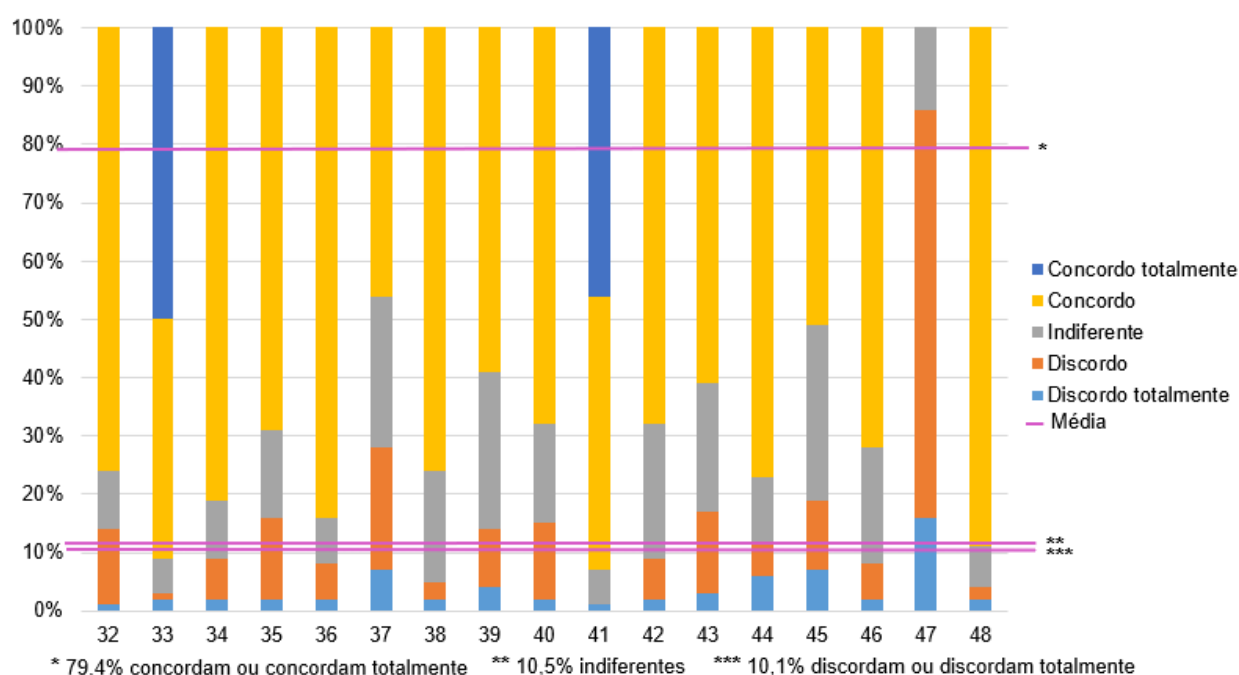
Perante a análise do gráfico 33, pode concluir-se que a maioria dos inquiridos concorda ou concorda totalmente com os itens, correspondendo a uma média de 79,4%. No entanto é de ressaltar positivamente o fator dedicação e vigor que os colaboradores têm perante a IKEA Portugal. Assim, 94,2% dos inquiridos afirma que o seu trabalho tem significado e utilidade e 95,5% denota um sentimento de orgulho perante o seu trabalho, para além de existir uma perseverança em não desistir mesmo quando as coisas não correm bem (92,9% dos colaboradores corrobora desta afirmação).

Por outro lado, e de forma menos positiva, está o fator absorção, ou seja, os colaboradores têm alguma dificuldade em se focarem somente nas suas responsabilidades no período em que se encontram a trabalhar. Exemplo disto são os 34,6% de inquiridos que responderam que lhes é indiferente, ou seja, não se conseguem

posicionar, ou que discordam mesmo da afirmação “quando estou a trabalhar esqueço tudo o que se passa à minha “volta””.

Em suma, pelas respostas dadas ao questionário, pode afirmar-se que os colaboradores têm orgulho no seu trabalho, sentem-se enérgicos e que as suas funções têm significado e utilidade, o que se traduz num maior compromisso e bem-estar apresentado pelos colaboradores. Além disso, de acordo com o item 47, é importante salientar que a maioria dos colaboradores consegue ter um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional uma vez que à afirmação “é-me difícil desligar do meu trabalho”, 55,1% dos inquiridos discorda ou discorda totalmente da mesma.

Gráfico 33: Compromisso e o bem-estar dos colaboradores (amostra) – Pergunta da 32^a à 48^a



Fonte: Elaboração própria

Legenda:

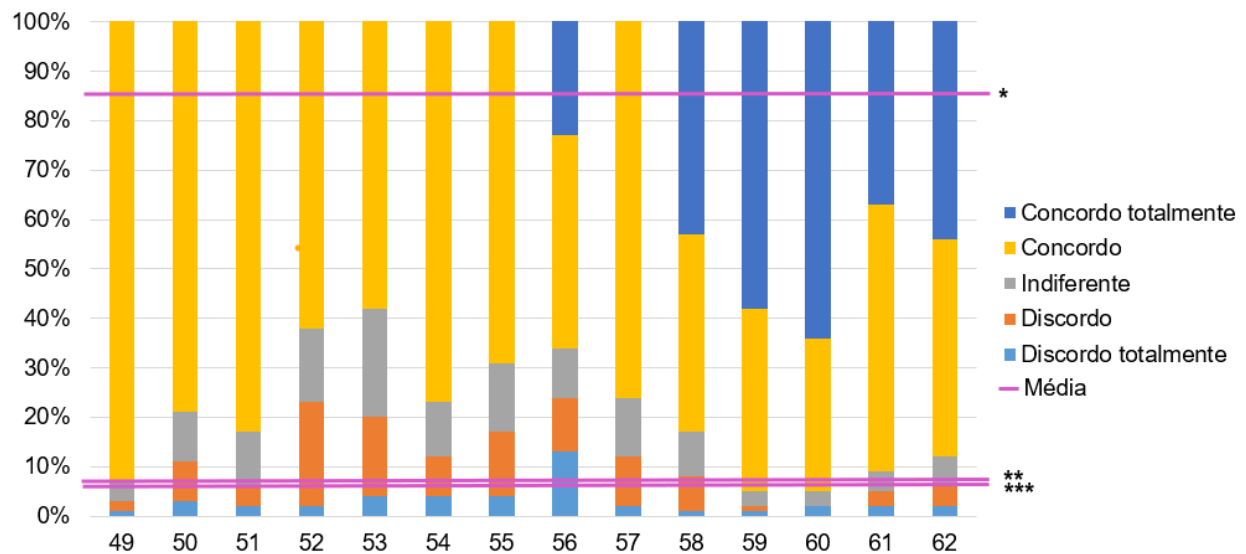
- 32. No meu trabalho, sinto-me com energia.
- 33. Acho que o meu trabalho tem muito significado e utilidade.
- 34. O tempo passa rápido quando estou a trabalhar.
- 35. No meu trabalho sinto-me com força e energia.
- 36. Estou entusiasmado/a com o meu trabalho.
- 37. Quando estou a trabalhar esqueço tudo o que se passa à minha “volta”.

38. O meu trabalho inspira-me.
39. Quando me levanto de manhã apetece-me ir trabalhar.
40. Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente.
41. Estou orgulhoso/a do que faço neste trabalho.
42. Estou imerso/a no meu trabalho.
43. Sou capaz de ficar a trabalhar por períodos muito longos.
44. O meu trabalho é desafiante para mim.
45. “Deixo-me ir” quando estou a trabalhar.
46. Sou uma pessoa com muita resiliência mental no meu trabalho.
47. É-me difícil desligar do meu trabalho.
48. No meu trabalho sou perseverante (não desisto), mesmo quando as coisas não estão a correr bem.

No que diz respeito à comunicação interna, podemos afirmar, de acordo com a informação apresentada no gráfico 34, que existe margem de melhoria para reduzir alguma da incerteza que possam existir junto dos colaboradores, pois 24,3% dos inquiridos não acreditam ou não têm a certeza se as comunicações internas que recebem visam reduzir a incerteza, nem tão pouco gerir as expectativas dos colaboradores. Também é importante destacar que 15,4% dos inquiridos afirma não ter liberdade para fazer um planeamento autónomo sobre o seu horário de trabalho, tendo em consideração que nem todas as pessoas têm o mesmo grau de produtividade nas mesmas horas, será importante a IKEA reavaliar este tópico.

Por outro lado, em termos positivos, 95,5% dos inquiridos afirma serem muito focados nos seus trabalhos e 96,8% declara que conseguem, de forma célere, entrar em contacto remotamente, ou seja, nos dias em que praticam teletrabalho, através dos canais oficiais, tanto com os seus colegas de equipa como com o seu superior hierárquico. Pode concluir-se que a comunicação interna fluí, com rapidez, mesmo quando os colaboradores se encontram a executar as suas funções remotamente e que esse fator não aparenta ter qualquer impacto negativo na gestão diária das suas responsabilidades.

Gráfico 34: Comunicação interna em contexto remoto (amostra) – Pergunta da 49ª à 62ª



* 86,9% concordam ou concordam totalmente ** 6,9% discordam ou discordam totalmente *** 6,1% indiferentes

Fonte: Elaboração própria

Legenda:

- 49. Sou muito focado/a no meu trabalho.
- 50. Considero que partilho os mesmos valores em termos de trabalho que os meus colegas de trabalho.
- 51. Sinto-me entusiasmado/a com o meu trabalho.
- 52. Considero que recebo comunicações internas que visam reduzir a incerteza dos colaboradores de forma geral.
- 53. Considero que recebo comunicações internas que visam gerir as expectativas dos colaboradores.
- 54. Considero que recebo comunicações internas que visam manter a confiança interna na organização.
- 55. Considero que recebo comunicações internas que visam manter o compromisso dos colaboradores com as suas funções.
- 56. Tenho liberdade para fazer um planeamento autónomo sobre o meu horário de trabalho.
- 57. Eu tenho liberdade sobre como realizo o meu trabalho.
- 58. Consigo aceder a todas as informações necessárias no meu computador, *smartphone* e/ou *tablet*.

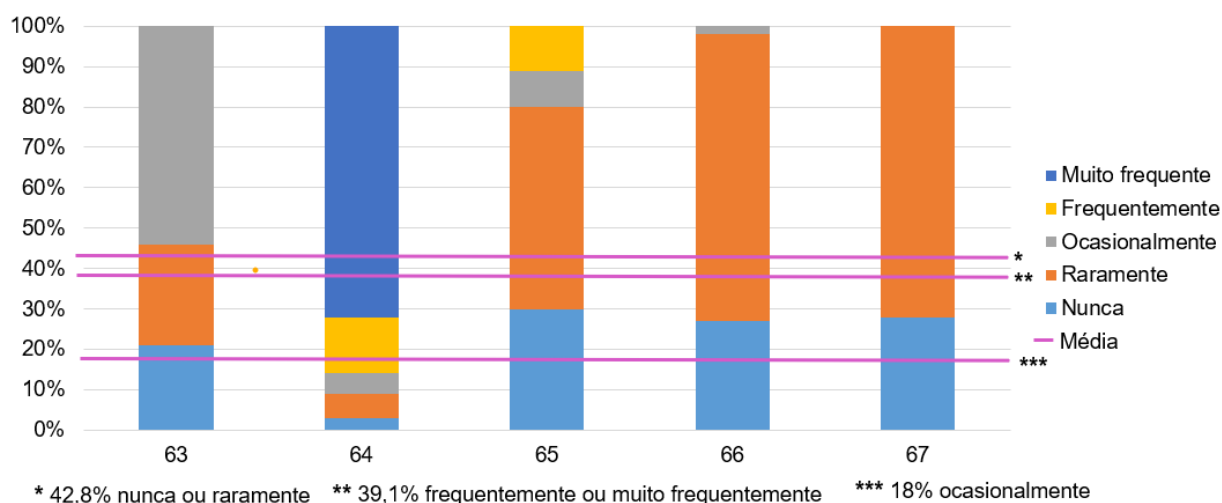
59. Consigo, de forma célere, entrar em contato remotamente, através dos canais oficiais, com colegas da minha equipa.
60. Consigo, de forma célere, entrar em contato remotamente, através dos canais oficiais, com o meu responsável.
61. Quando me deparo com algum desafio, recebo rapidamente ajuda dos meus colegas, quando estou a trabalhar remotamente.
62. Quando me deparo com algum desafio, recebo rapidamente ajuda do meu responsável, quando estou a trabalhar remotamente.

Perante a análise realizada ao gráfico 35, pode afirmar-se que os colaboradores quando estão a trabalhar em regime de teletrabalho utilizam com elevada frequência as ferramentas digitais para estarem conectados com a organização, com os seus colegas e com os seus superiores hierárquicos.

As mensagens instantâneas como a utilização do *MS Teams* ou do *WhatsApp*, são as ferramentas mais utilizadas em termos de trabalho quando os colaboradores se encontram em teletrabalho, correspondendo a 91% dos inquiridos. De seguida, encontra-se o *e-mail* como uma das ferramentas mais utilizadas em trabalho remoto, correspondendo a 42,9% dos inquiridos que afirmam utilizar esta ferramenta frequentemente ou muito frequentemente. Em terceiro lugar, encontramos a utilização de telemóvel como ferramenta de trabalho utilizada frequentemente ou muito frequentemente quando os colaboradores se encontram em teletrabalho, correspondendo a 30,1% dos inquiridos, no entanto 40,1% destaca que apenas utiliza o telemóvel como ferramenta de trabalho ocasionalmente nas mesmas condições.

Quando analisamos a utilização destas mesmas ferramentas para fins não relacionados com o trabalho, surpreendentemente, constata-se que 64,7% dos inquiridos afirma que raramente ou mesmo nunca utilizam mensagens instantâneas através do *MS Teams* ou do *WhatsApp* para fins não relacionados com o trabalho e em contexto remoto. Em segundo lugar, 62,8% afirma não utilizar o telemóvel para fins não relacionados com o trabalho no mesmo contexto de teletrabalho. E, por fim, 51,3% dos colaboradores declararam que raramente ou nunca utilizam o *e-mail* para outros fins que não seja o trabalho quando estão em teletrabalho.

Gráfico 35: Utilização de ferramentas de trabalho em contexto remoto (amostra) –
Pergunta da 63^a à 67^a



Fonte: Elaboração própria

Legenda:

63. Quando trabalho remotamente, com que frequência utilizo o telemóvel como ferramenta para fins relacionados com o trabalho.
64. Quando trabalho remotamente, com que frequência utilizo mensagens instantâneas (*MS Teams, WhatsApp, etc.*) como ferramenta para fins relacionados com o trabalho.
65. Quando trabalho remotamente, com que frequência utilizo o *e-mail* como ferramenta para fins não relacionados com o trabalho.
66. Quando trabalho remotamente, com que frequência utilizo o telemóvel como ferramenta para fins não relacionados com o trabalho.
67. Quando trabalho remotamente, com que frequência utilizo mensagens instantâneas (*MS Teams, WhatsApp, etc.*) como ferramenta para fins não relacionados com o trabalho.

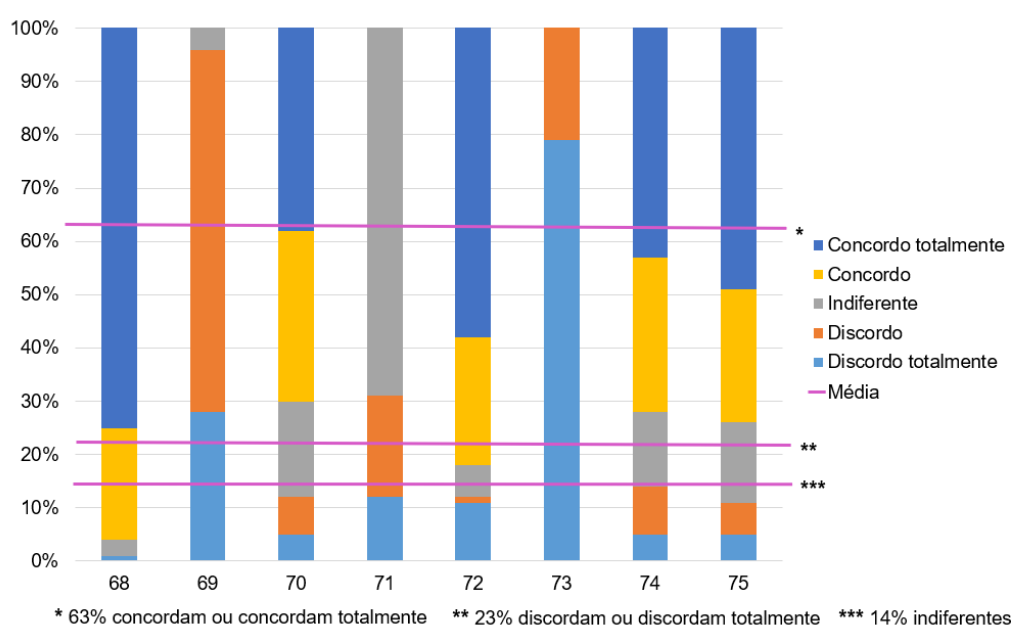
Quando analisamos o impacto que o teletrabalho tem no *engagement* dos colaboradores, percebe-se, através da análise do gráfico 36, que o mesmo é francamente positivo, pois 88,5% dos inquiridos considera que não se sente menos comprometido com a organização desde que executa funções num regime híbrido, para além que 83,3% dos colaboradores refere, inclusive, que não imaginam o seu futuro profissional numa empresa em que não exista nenhuma prática de teletrabalho. Isto representa uma

mudança de paradigma junto das organizações, uma vez que nos deparamos com colaboradores que pretendem ter uma gestão mais equilibrada entre as suas vidas pessoais e profissionais, algo que os novos modelos de trabalho permitem, dando mais flexibilidade aos colaboradores. Podemos comprovar esta afirmação através dos 97,4% de inquiridos que consideram que a prática da modalidade de trabalho em regime híbrido melhorou a gestão entre os dois polos das suas vidas.

Também é interessante perceber que os colaboradores não fazem questão de praticar mais dias em teletrabalho (19,9% dos inquiridos), como também não pretendem ter a possibilidade de praticar mais dias de trabalho no escritório de forma presencial (70,5% dos inquiridos). Assim, podemos sustentar que o regime híbrido é o que melhor corresponde às expectativas dos colaboradores, ainda que, pelas percentagens de resposta, os colaboradores tenham mais tendência a querer trabalhar em regime remoto do que presencialmente.

Para finalizar, outro dado curioso é que 61,5% dos colaboradores não concordam que a modalidade de trabalho em regime híbrido seja desafiadora para conseguir manter-se os níveis de *engagement* interno, pelo que se pode concluir que o teletrabalho, concretamente na modalidade híbrida, não é um fator prejudicial aos níveis de *engagement* dos colaboradores perante a organização.

Gráfico 36: Contributo do trabalho remoto para o *engagement* dos colaboradores (amostra) – Pergunta da 68ª à 75ª



Fonte: Elaboração própria

Legenda:

68. Considero que a possibilidade de praticar a modalidade de trabalho em regime híbrido melhorou a gestão da minha vida pessoal e profissional.
69. A modalidade de trabalho em regime híbrido é desafiadora para conseguir manter-se o nível de *engagement*, por parte dos colaboradores, como outrora quando não havia acesso a esta modalidade de trabalho.
70. Desde que tenho a possibilidade de trabalhar numa modalidade híbrida sinto-me mais comprometido/a com a organização.
71. Gostava de ter a possibilidade de praticar mais dias de teletrabalho.
72. Não me sinto menos comprometido/a com a organização desde que executo as minhas tarefas perante uma modalidade híbrida.
73. Gostava de ter a possibilidade de praticar mais dias de trabalho no escritório/presencial.
74. A possibilidade de trabalhar em regime híbrido é para mim um dos motivos que me faz pensar em continuar na organização.
75. Não imagino trabalhar no futuro numa empresa em que não exista qualquer prática de teletrabalho.

5.3. Apuramento dos resultados obtidos pelo cruzamento dos dados de caracterização e os dados do estudo (amostra)

Após a análise descritiva dos dados de caracterização e gerais do estudo, é pertinente efetuar o cruzamento entre alguns desses dados com o objetivo de reforçar o conhecimento que existe na literatura sobre a temática em questão. Mas também de puder trazer mais conhecimento e aportar, desta forma, valor tanto ao meio académico como empresarial.

Posto isto, face ao esquema definido, as primeiras seis análises (do gráfico 37 ao 42) referem-se ao cruzamento somente entre dados de caracterização com o objetivo de permitir um melhor entendimento à correlação, posteriormente feita, entre os dados de caracterização e gerais do estudo. Neste sentido, o género, a idade, o nível de escolaridade, o facto de os colaboradores terem filhos, o facto de terem filhos menores de idade e a sua antiguidade na empresa são as variáveis de caracterização que serão alvo destes cruzamentos entre os dados de caracterização.

O cruzamento entre dados de caracterização com os principais dados apurados pelo inquérito por questionário (dados do estudo), foram realizados com base no “género” e “idade”, pois foram os dados de caracterização que mais relevo apresentaram para este estudo.

A escolha sobre o género, enquanto um dos dados de caracterização de perfil, é crucial para compreender melhor como esta variável interfere na gestão entre a comunicação e o *engagement* dos colaboradores perante um regime de trabalho híbrido. Autores como Delanoeije *et al.* (2019) e Crespo & Simões (2022) evidenciam, deste modo, a flexibilização que o teletrabalho dá à vida pessoal e profissional dos colaboradores. No entanto, a forma como homens e mulheres experienciam o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional é diferente, podendo levar a limites pouco claros sobre essa relação (Pluut & Wonders, 2020; Rodríguez-Modroño & López-Igual, 2021).

Já a idade, é um fator que pode ter um impacto distinto nos diferentes colaboradores. Isto porque, algumas pessoas numa faixa etária superior apresentam, uma menor literacia digital (Ollo-López *et al.*, 2020). Por outro lado, os colaboradores que correspondem às faixas etárias mais elevadas são, também, as pessoas que apresentam maior experiência de trabalho, fruto dos anos de experiência profissional, e que, menor supervisão e suporte em termos funcionais necessitaram. Contudo, é importante ressaltar, que, pessoas em faixas etárias mais jovens, precisam e querem ter uma maior flexibilidade entre a vida pessoal e profissional, pois a maioria tem filhos menores de idade, e que necessitam de maior supervisão e suporte, mas também porque a forma como encaram a conexão com o trabalho é distinta (Aczel *et al.*, 2021; Felstead & Henseke, 2017; George *et al.*, 2022).

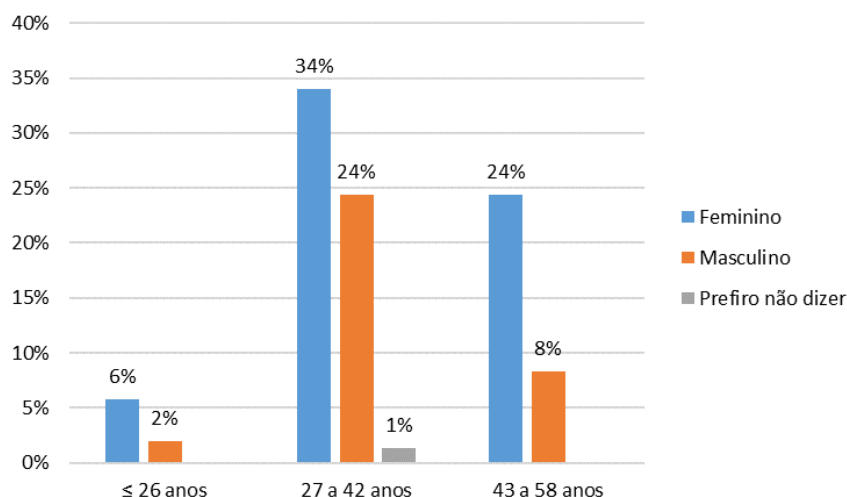
Devido aos motivos acima mencionados, estas duas variáveis fazem parte dos dados de caracterização que se cruzaram com os dados do estudo. Mais precisamente, selecionar-se-á os indicadores de resposta mais relevantes de 8 perguntas no que se refere à posterior validação ou refutação da hipótese 1 e o mesmo suceder-se-á no que concerne à validação ou não da hipótese 2, em que serão consideradas outras 8 perguntas para cruzamento com os dados de caracterização previamente selecionados.

O cruzamento entre a variável “género” e a variável “idade”, demonstra, tal como representado no gráfico 37, que a faixa etária compreendida entre os 27 e os 42 anos é a que apresenta maior expressão em termos de resposta dada ao questionário em ambos os

gêneros, representado um total de 58% dos inquiridos, ou seja, mais de metade da amostra.

Também é de salientar que, de acordo com os dados em análise, 64% dos inquiridos pertencem ao género feminino, 35% ao género masculino e apenas 1% da amostra preferiu não identificar o seu género.

Gráfico 37: Cruzamento entre a variável “género” e “idade”



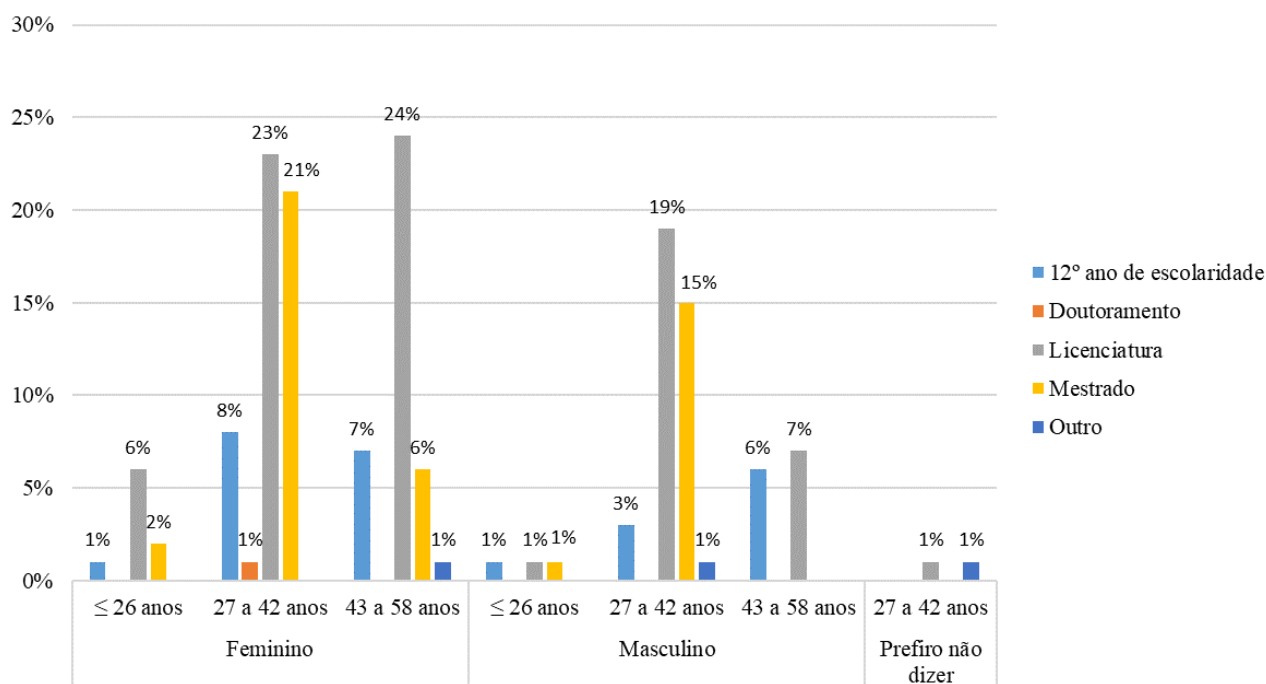
Fonte: Elaboração própria

Como evidenciado pelo gráfico 38, sustenta-se que a maior parte dos inquiridos têm o grau académico correspondente à licenciatura em ambos os géneros, sendo que no género feminino 30% pertence à faixa etária compreendida entre os 27 e os 58 anos, enquanto no género masculino, na mesma faixa etária, apenas 16% dos inquiridos apresenta o mesmo grau académico.

Também através da análise deste gráfico, depreende-se que o grau académico correspondente ao mestrado é o segundo mais representativo da nossa amostra junto do género masculino (11%) e feminino (18%).

Por outro lado, os níveis escolares com menor representação são o alusivo ao doutoramento, correspondendo apenas a 1% da amostra, seguindo-se da opção “outro”, onde pode estar englobado, por exemplo, a pós-graduação, e que corresponde a 2% da amostra.

Gráfico 38: Cruzamento entre a variável “gênero”, “idade” e “nível de escolaridade”

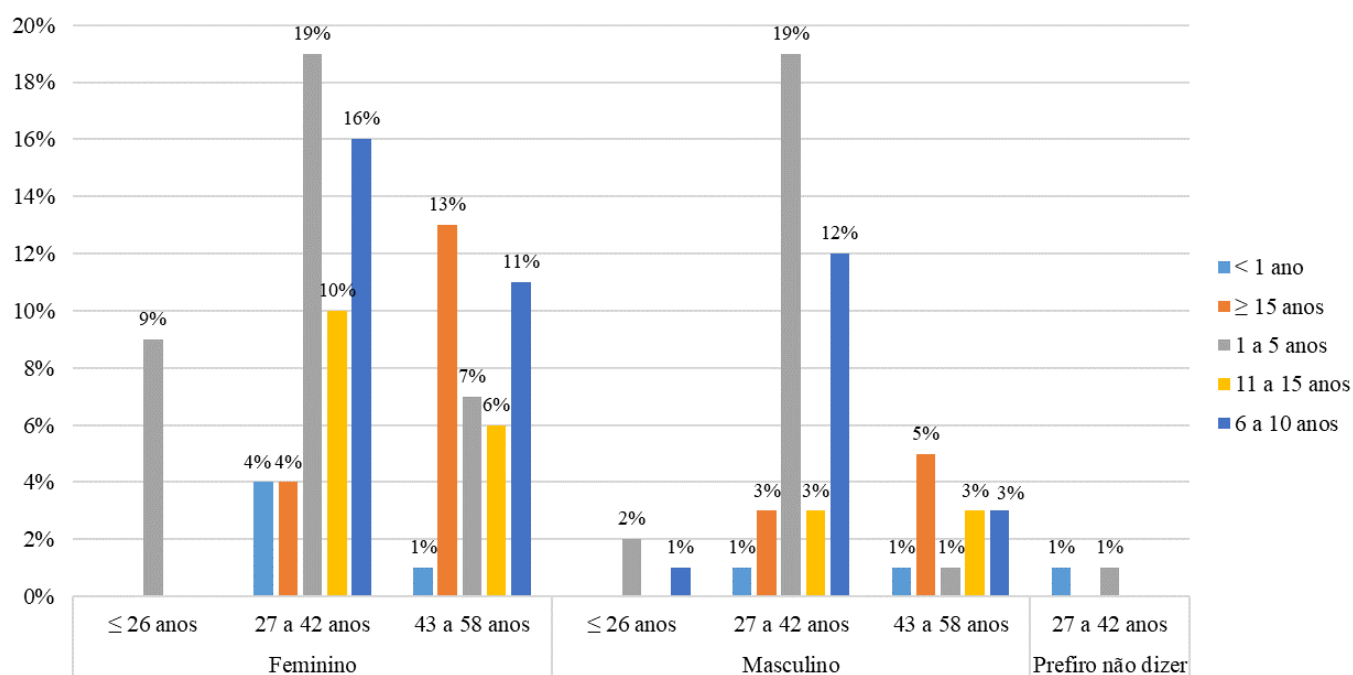


Fonte: Elaboração própria

Em relação ao cruzamento entre o “gênero”, a “idade” e a “antiguidade”, como demonstrado no gráfico 39, em ambos os gêneros a maioria dos inquiridos apresentam uma antiguidade entre 1 e os 5 anos, correspondendo a 36% da população. Seguindo-se a antiguidade entre os 6 e os 10 anos.

No que à faixa etária diz respeito, em ambos os gêneros, existe uma maior taxa de resposta por parte das pessoas que têm idades compreendidas entre os 27 e os 42 anos. Concretamente em relação ao gênero feminino existe 34% de respostas nesta mesma faixa etária e no gênero masculino existe 25% de respostas.

Gráfico 39: Cruzamento entre a variável “gênero”, “idade” e “antiguidade”

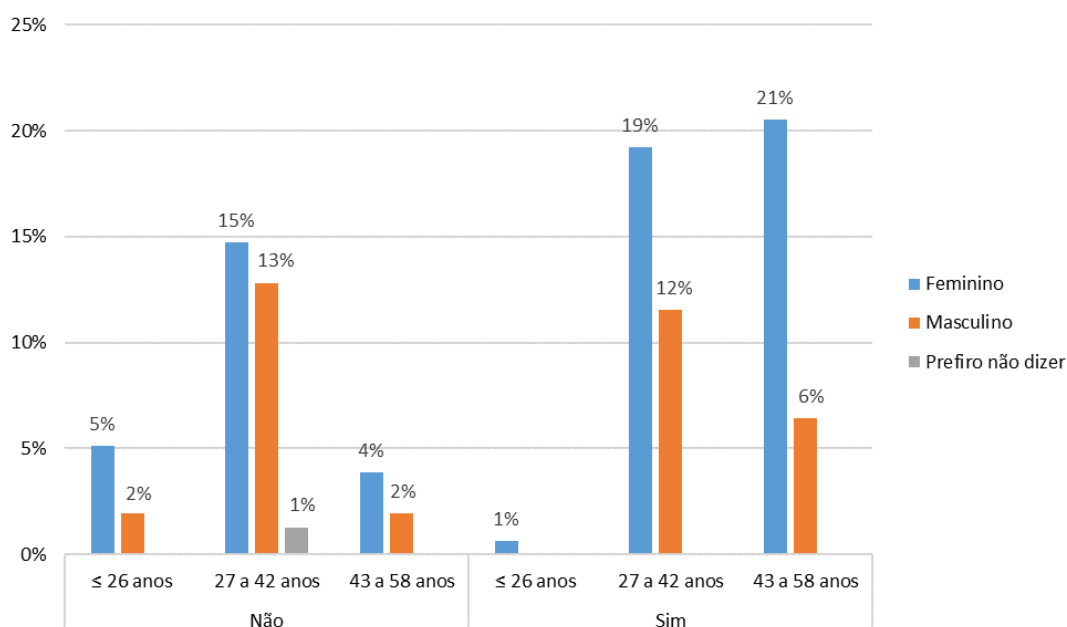


Fonte: Elaboração própria

Tanto no segmento de pessoas com filhos como de colaboradores sem filhos, existe uma maior representação por parte do gênero feminino comparativamente com o gênero masculino, de acordo com os resultados obtidos através do questionário aplicado. Contudo, no caso dos homens existe um maior equilíbrio entre os colaboradores que têm filhos (18%) e os que não têm filhos (17%), como evidenciado no gráfico 40.

No entanto, como demonstrado também através do gráfico, em termos de faixa etária e de gênero, existem mais mulheres a terem filhos dos 43 aos 58 anos (21%), enquanto nos homens existe uma maior incidência na faixa etária entre os 27 e os 42 anos (12%).

Gráfico 40: Cruzamento entre a variável “género”, “idade” e “filhos”



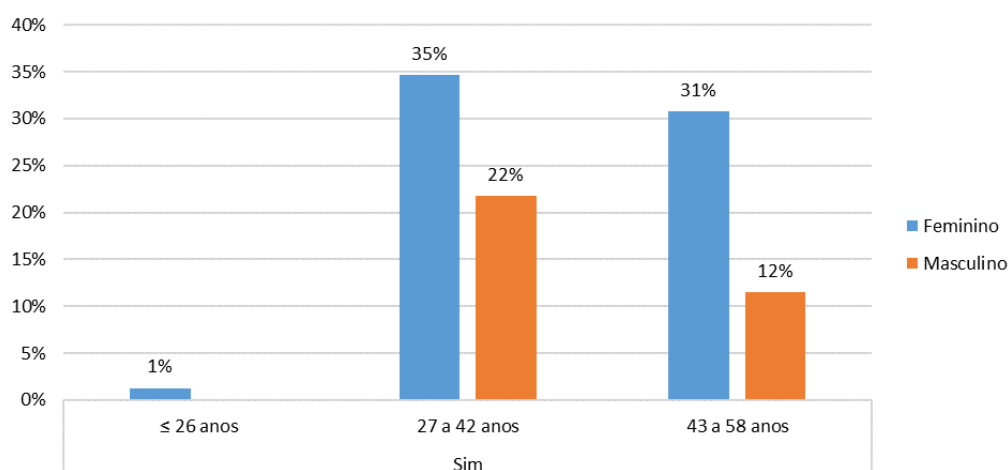
Fonte: Elaboração própria

Como demonstrado no gráfico 41, 67% das mulheres têm pelo menos 1 filho menor de idade versus os homens com apenas 33%. Contudo, de forma geral, correspondendo a 56% da amostra, a faixa etária onde se verifica existirem mais filhos menores de idade é entre os 27 e os 42 anos.

É interessante verificar que a as mulheres com filhos menores de idade não diferencia muito entre mulheres na faixa etária dos 27 aos 42 anos, representando 35% da amostra, e as mulheres na faixa etária entre os 43 e os 58 anos, correspondendo a 31% da amostra. No género masculino já existe uma maior diferença entre ambas as faixas etárias, pois dos 27 aos 42 anos, 22% dos inquiridos afirma ter pelo menos 1 filho menor de idade, no entanto apenas 12%, na faixa etária dos 43 aos 58 anos afirma ter pelo menos 1 filho menor de idade.

Isto pode dever-se a dois factos. Primeiro, porque as mulheres apresentam um nível mais elevado de escolaridade do que os homens, como demonstrado através do gráfico 38, e por isso, muitas vezes acabam por ser mães mais tarde. E, em segundo, porque em termos de carreira as mulheres, ainda hoje, têm menos oportunidades que os homens, principalmente, a partir do momento em que são mães, pelo que muitas vezes adiam esse papel, focando-se, numa fase inicial, mais na carreira.

Gráfico 41: Cruzamento entre a variável “gênero”, “idade” e “filhos menores de idade”

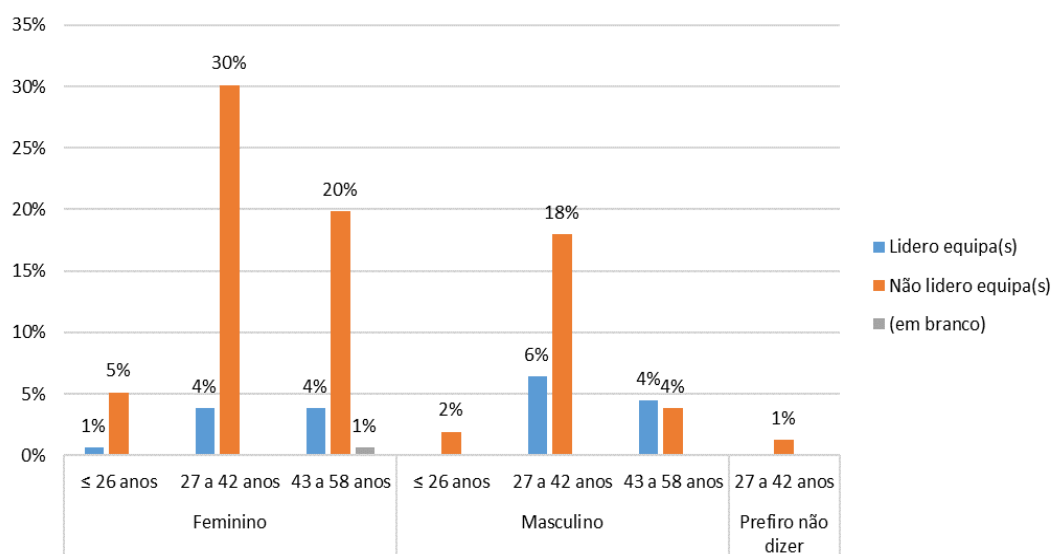


Fonte: Elaboração própria

Como demonstra o gráfico 42, 19% dos inquiridos lideram equipa(s) versus 80% que não lideram equipa(s), seguindo a tendência verificada aquando da análise do universo respeitante ao nível de responsabilidade (gráfico 9).

Também é relevante mencionar que existem mais homens (10%) a liderar equipas do que mulheres (9%), ainda que a diferença não seja significativa. Contudo, a faixa etária onde existem mais pessoas do gênero masculino a liderar é entre os 27 e os 42 anos, correspondendo a 6% da amostra, enquanto no gênero feminino existe uma mesma percentagem de pessoas a liderar equipa(s) seja na faixa etária dos 27 aos 42 anos (4%) ou na faixa etária dos 43 aos 58 anos (4%).

Gráfico 42: Cruzamento entre a variável “gênero” e “nível de responsabilidade”



Fonte: Elaboração própria

Tal como indicado no início deste subcapítulo, prosseguimos com o cruzamento entre os dados de caracterização e os dados gerais do estudo.

Numa primeira análise é importante compreender qual a percepção que os colaboradores têm sobre o sentimento de importância que a comunicação interna lhes transmite, ou seja, de que forma é que a comunicação interna os ajuda a sentirem-se parte importante dentro da organização.

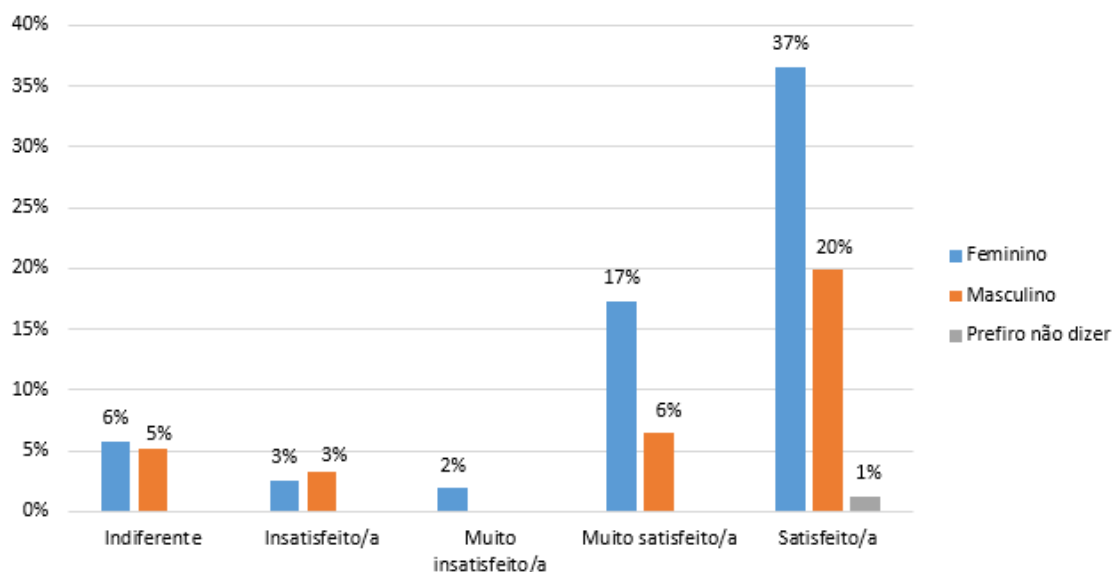
Através do gráfico 43, verificamos que existe um sentimento claro de identificação com a frase “a comunicação interna na organização ajuda-me a sentir que sou uma parte importante da mesma”, pois 81% dos inquiridos afirmaram estar “satisfeitos” ou “muito satisfeitos” com esta afirmação, independentemente do género a que pertencem.

Dos 64% de inquiridos do género feminino, cerca de 83% das pessoas afirma estar satisfeita ou muito satisfeita com a afirmação, enquanto do género masculino, que corresponde a 35% dos inquiridos, cerca de 74% dos mesmos afirmam estar “satisfeitos” ou “muito satisfeitos” com esta afirmação, com particular incidência nos colaboradores de ambos os géneros na faixa etária dos 27 aos 42 anos e dos 43 aos 58 anos, como se pode confirmar no gráfico 44.

No que à idade diz respeito, podemos afirmar que na faixa etária entre os 27 e os 42 anos 48% dos inquiridos sentem que a comunicação interna ajuda os colaboradores a sentirem-se uma parte importante na organização, correspondendo a cerca de 81% da amostra. Já no que concerne à faixa etária entre os 43 e os 58 anos verificamos que 28% dos colaboradores denota o mesmo sentimento que o grupo etário anterior, o que perfaz cerca de 82% dos inquiridos.

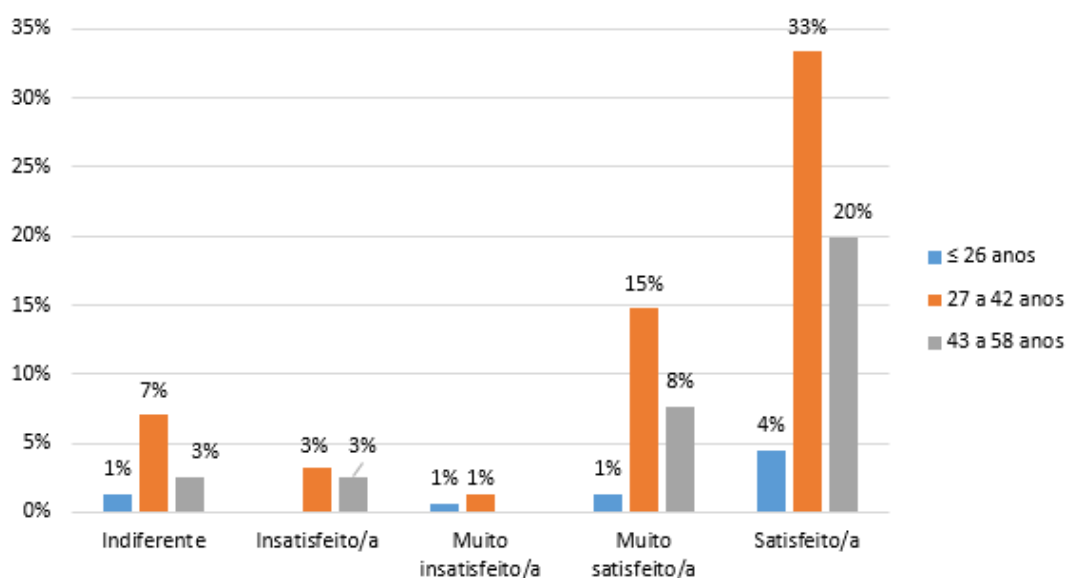
Portanto, pode deduzir-se que existe uma correlação positiva entre a comunicação interna e o sentimento de importância que a mesma emprega junto dos colaboradores. Isto é, o papel que a comunicação interna tem junto dos colaboradores é crucial para o seu bem-estar e para que estes se sintam reconhecidos e conectados com a organização.

Gráfico 43: Cruzamento entre a variável “gênero” com a afirmação “a comunicação interna na organização ajuda-me a sentir que sou uma parte importante da mesma” (pergunta 10)



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 44: Cruzamento entre a variável “idade” com a afirmação “a comunicação interna na organização ajuda-me a sentir que sou uma parte importante da mesma” (pergunta 10)



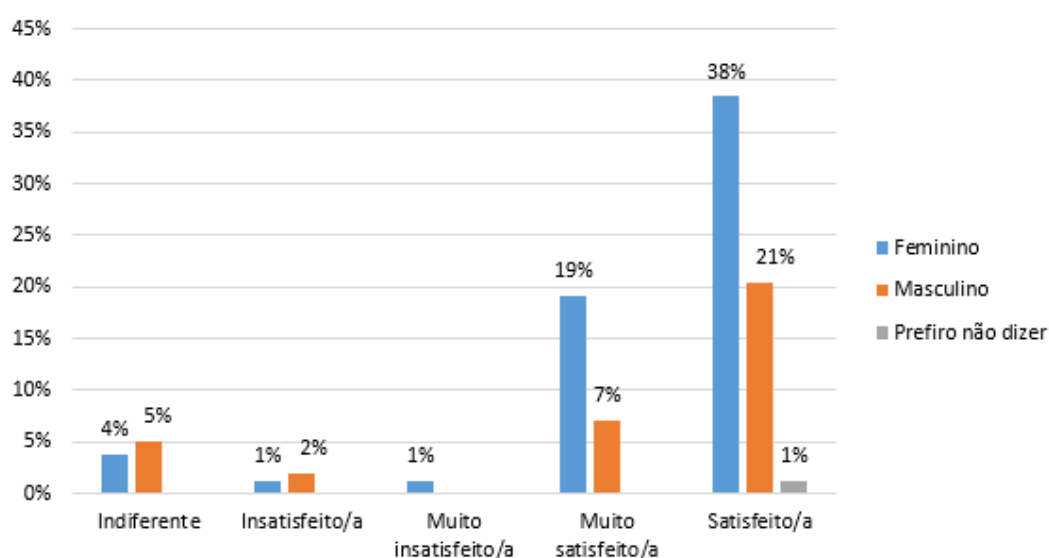
Fonte: Elaboração própria

No apuramento realizado entre as variáveis “gênero” e “idade” em relação à influência que a comunicação interna tem na forma como os colaboradores se identificam com a organização, pode sustentar-se, através da análise do gráfico 45 e 46, que é fracamente

positiva, pois cerca de 57% das 64% das mulheres que responderam ao questionário encontram-se “satisfeitas” ou “muito satisfeitas” com esta afirmação. O mesmo padrão verifica-se no género masculino, uma vez que cerca de 28% dos 35% de homens que responderam ao questionário encontram-se “satisfeitos” ou “muito satisfeitos” com a capacidade de influência que a comunicação interna detém em relação à forma como os colaboradores se identificam com a organização. Assim, depreende-se que uma larga maioria dos colaboradores acredita que a ligação à organização, ou seja, a identificação com a mesma, é promovida massivamente pela comunicação interna.

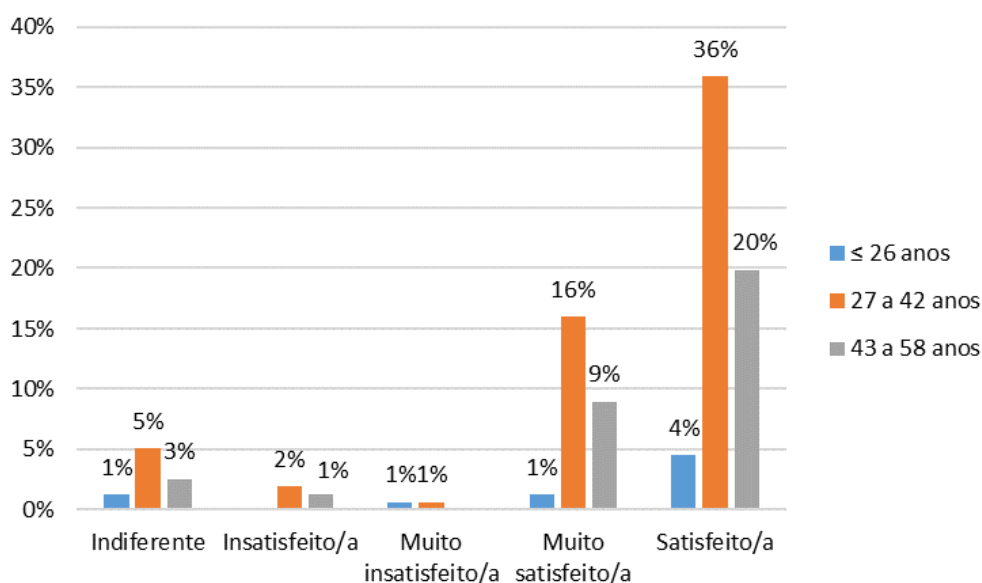
Em termos de faixa etária verifica-se a mesma tendência que no género, ou seja, existe uma elevada percentagem de pessoas na faixa etária compreendida entre os 27 e os 42 anos e entre os 43 e os 58 anos que se encontram “satisfeitas” ou “muito satisfeitas” com esta afirmação. Nomeadamente, na franja entre os 27 e os 42 anos contamos com cerca de 87% dos inquiridos que se encontram “satisfeitos” ou “muito satisfeitos”, enquanto na faixa etária entre os 43 e os 58 anos o grau de satisfação ainda é maior, correspondendo a cerca de 88% dos inquiridos.

Gráfico 45: Cruzamento entre a variável “género” com a afirmação “a comunicação interna na organização ajuda-me a identificar-me com a organização” (pergunta 11)



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 46: Cruzamento entre a variável “idade” com a afirmação “a comunicação interna na organização ajuda-me a identificar-me com a organização” (pergunta 11)



Fonte: Elaboração própria

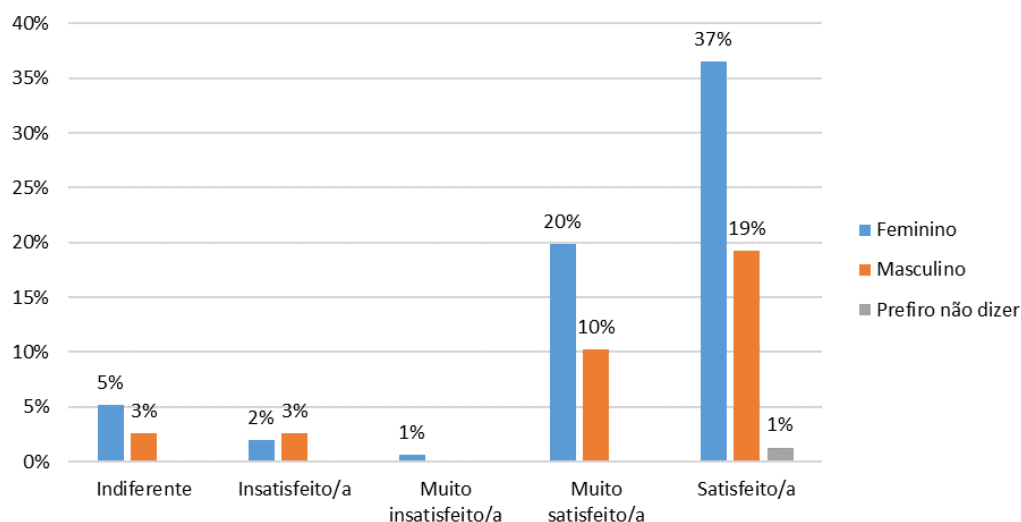
Em relação à satisfação e identificação por parte dos colaboradores com os canais de comunicação interna que a IKEA utiliza, segundo a amostra, pode afirmar-se que 87% sentem-se “satisfeitos” ou “muito satisfeitos”, sendo que 57% corresponde ao género feminino e 29% ao género masculino, tal como demonstrado no gráfico 47. Ainda que existam inquiridos que se sentem “indiferentes” em relação a este tema (cerca de 8%) ou mesmo pessoas que se sentem “insatisfeitas” ou “muito insatisfeitas” com os canais de comunicação utilizados, correspondendo a cerca de 6% da nossa amostra.

O gráfico 48 mostra a identificação que os colaboradores da IKEA têm para com os canais de comunicação utilizados internamente e que são correlacionados com a idade dos inquiridos. No entanto, os resultados são muito semelhantes se fizermos uma análise pelo prisma do “género” ou da “idade”, uma vez que de forma geral 87% dos inquiridos sentem-se “satisfeitos” ou “muito satisfeitos” com os canais utilizados em qualquer uma das faixas etárias.

Porém, deve ressaltar-se que a faixa etária entre os 27 e os 42 anos são os colaboradores que mais se sentem “indiferentes” ou “insatisfeitos” em relação a este tópico (cerca de 7%). No entanto, examinando a mesma faixa etária verificamos que, cerca de 53% dos 60% (correspondente a cerca de 88%) de pessoas que responderam ao questionário encontram-se “satisfeitos” ou “muito satisfeitos” com esses mesmos canais

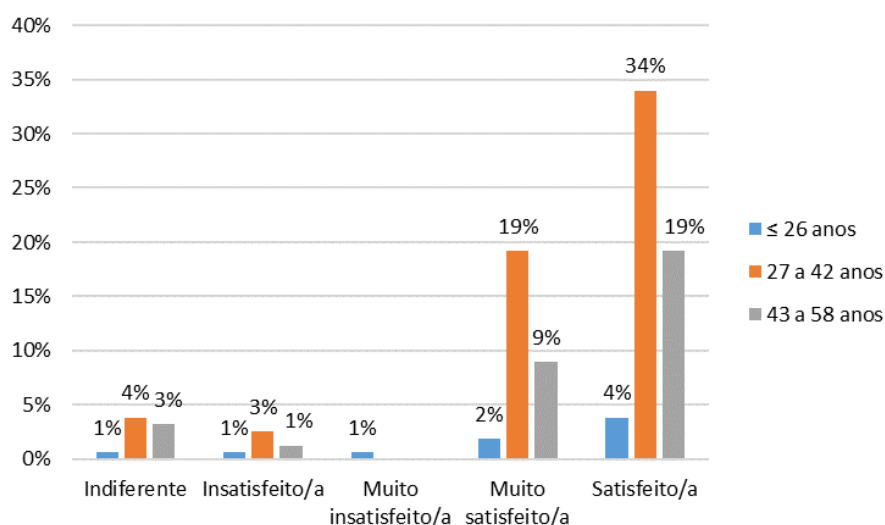
de comunicação interna adotados pela IKEA. Isto permite-nos sistematizar que existe um elevado grau de satisfação em relação aos canais de comunicação utilizados internamente para comunicar com os colaboradores independentemente do género ou da idade dos mesmos.

Gráfico 47: Cruzamento entre a variável “género” com a afirmação “identifico-me com os canais de comunicação que a organização utiliza para comunicar com os colaboradores” (pergunta 15)



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 48: Cruzamento entre a variável “idade” com a afirmação “identifico-me com os canais de comunicação que a organização utiliza para comunicar com os colaboradores” (pergunta 15)



Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito ao tema sobre se a organização escuta ativamente as opiniões e ideias dos seus colaboradores, pode deduzir-se que existe uma evidência sobre a satisfação dos inquiridos, sejam do género feminino ou masculino, em relação à forma como a organização fomenta um clima de partilha e troca de ideias e opiniões, como demonstrado pelo gráfico 49, uma vez que, cerca de 86% das mulheres que responderam ao questionário sentem-se “satisfeitas” ou “muito satisfeitas” com este tema. No que concerne ao género masculino contamos com um grau de satisfação a rondar os 77% e mesmo quem preferiu não se identificar encontra-se satisfeito sobre este mesmo tema.

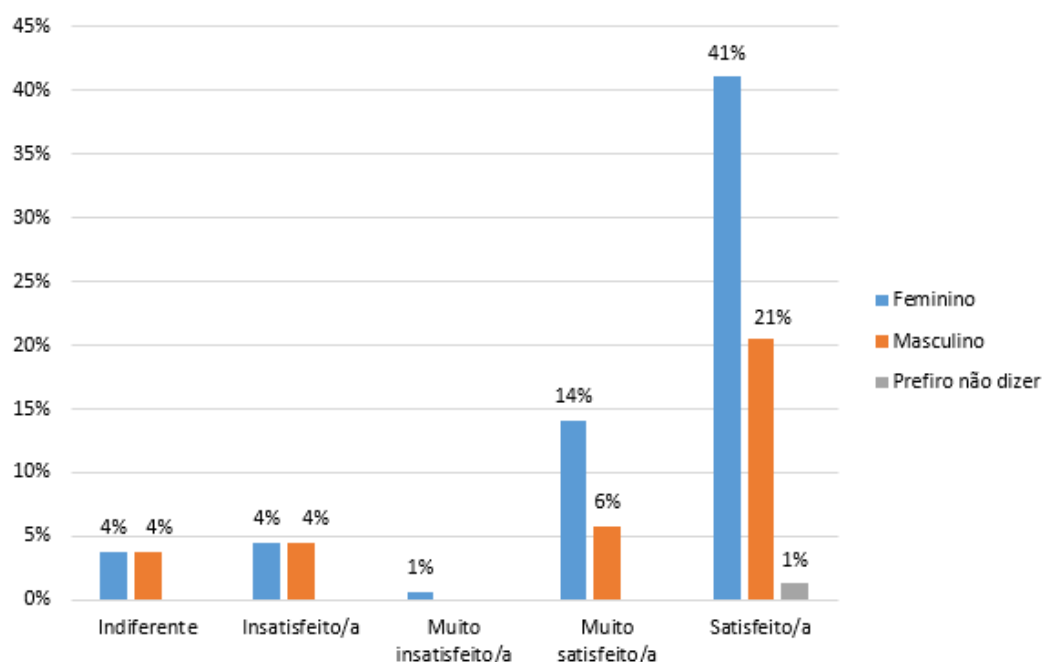
Concretamente no género feminino cerca de 55% das 64% inquiridas sentem-se “satisfeitas” ou “muito satisfeitas” com o clima interno existente para partilha de ideias e opiniões, constituindo cerca de 86% da amostra feminina.

No que concerne ao género masculino, cerca de 27% dos 35% inquiridos afirmam estar “satisfeitos” ou “muito satisfeitos” com este clima que potencia a troca de opiniões e ideias, representando cerca de 77% da amostra masculina.

No caso da variável “idade”, tal como demonstrado no gráfico 50, pode afirmar-se que em todas as faixas etárias existe um elevado sentimento de “satisfação” ou de “muita satisfação” relativamente a como a organização escuta ativamente as opiniões e ideias dos seus colaboradores, correspondendo a cerca de 84% dos inquiridos. Concretamente, cerca de 83% dos inquiridos entre os 27 e os 42 anos encontram-se “satisfeitos” ou “muito satisfeitos” com este tópico, seguindo-se da faixa etária entre os 43 e os 58 anos, que corresponde a cerca de 82%. E, por último, os colaboradores que apresentam uma idade até aos 26 anos, com uma taxa de satisfação de cerca de 67%.

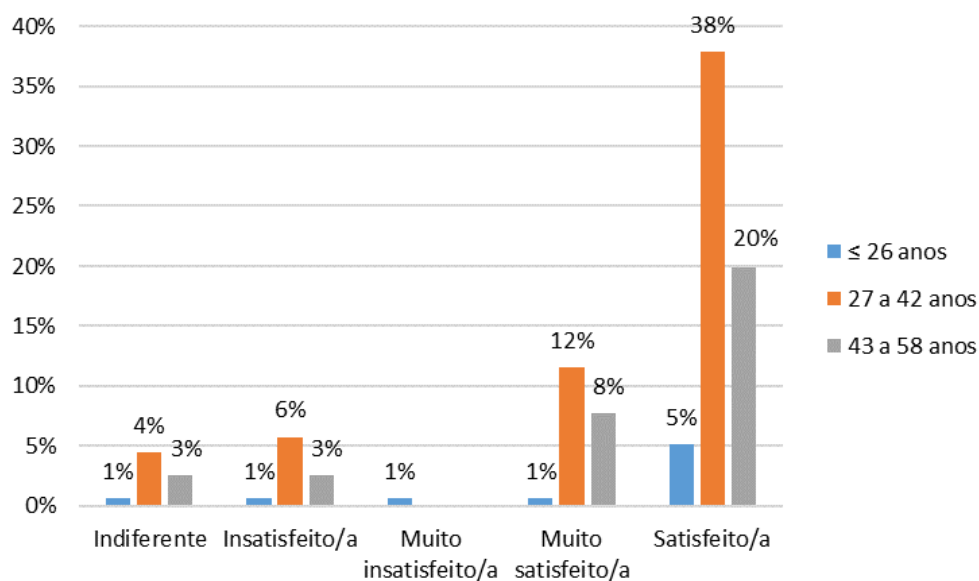
Em suma, pode dizer-se que existe, na perceção dos colaboradores, um clima elevado de partilha de ideias e opiniões, independentemente do género ou da faixa etária a que pertencem.

Gráfico 49: Cruzamento entre a variável “gênero” com a afirmação “considero que a organização escuta ativamente as opiniões e ideias dos seus colaboradores” (pergunta 20)



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 50: Cruzamento entre a variável “idade” com a afirmação considero que a organização escuta ativamente as opiniões e ideias dos seus colaboradores” (pergunta 20)



Fonte: Elaboração própria

Existe um claro entendimento e é unanime por parte dos inquiridos que a IKEA potencia a utilização dos canais de comunicação interna por forma a aumentar o envolvimento dos colaboradores na gestão diária da organização. Concretamente, existe uma perceção de cerca de 93% dos inquiridos sobre este assunto.

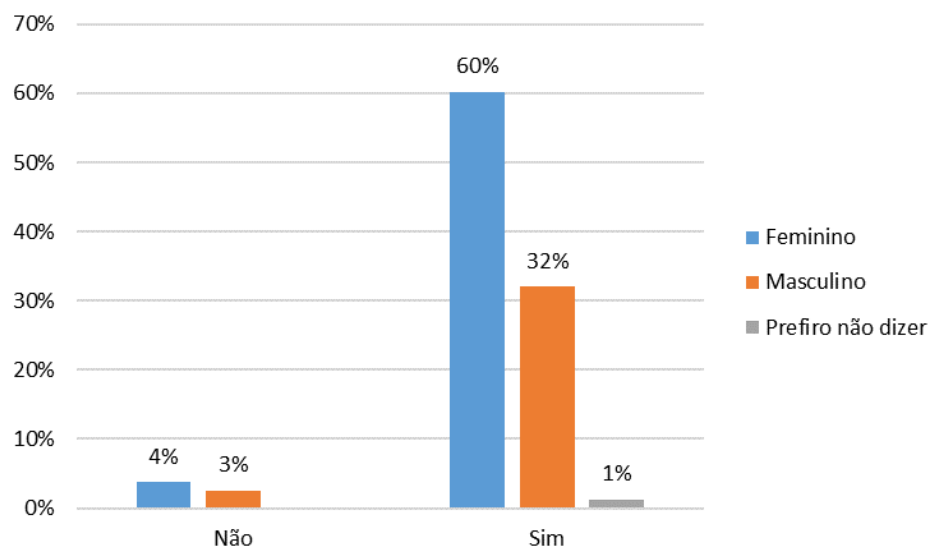
No género feminino, 60% das inquiridas confirmam que existe uma promoção dos canais de comunicação com o objetivo de criar um maior envolvimento por parte dos colaboradores (o que corresponde a cerca de 97,8% da amostra feminina) e, apenas 4% não concorda com esta afirmação.

No que diz respeito ao género masculino, 32% dos 35% concordam também que a organização instiga ao envolvimento dos colaboradores através da utilização dos canais de comunicação interna, o que corresponde a cerca de 91,4% da amostra masculina.

Existe apenas 1% da amostra que, embora prefira não identificar o seu género, também concorda com este tópico. Ou seja, uma vasta maioria da população acredita que existe uma correlação positiva entre a utilização de canais de comunicação interna com o aumento do envolvimento dos colaboradores, como se demonstra no gráfico 51.

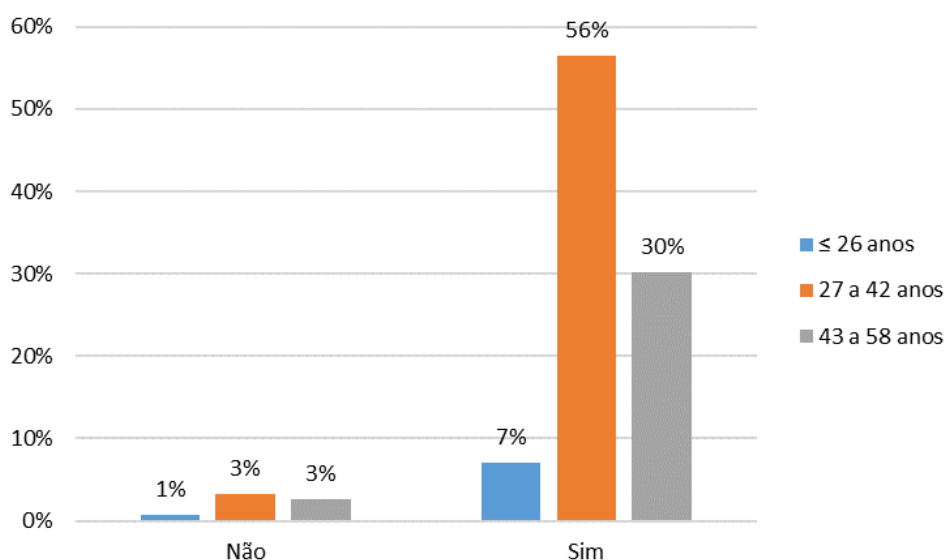
Através da análise do gráfico 52, pode afirmar-se que em todas as faixas etárias existe um entendimento semelhante e externamente positivo sobre a forma como deduzem que os canais de comunicação interna aumentam o envolvimento geral dos colaboradores na organização. Ainda que os valores sejam elevadíssimos a este nível existem cerca de 7% dos colaboradores que não concordam com esta afirmação, sendo que apenas 1% dos colaboradores até aos 26 anos não concordam com a afirmação, sendo a faixa etária que mais concorda com esta correlação. No entanto, analisando de forma geral, não existe qualquer margem para outro entendimento do que o aumento do envolvimento dos colaboradores é (também) potenciado através da utilização de canais de comunicação interna na IKEA.

Gráfico 51: Cruzamento entre a variável “género” com a pergunta “a organização potencia a utilização dos canais de comunicação interna por forma a aumentar o envolvimento dos colaboradores?” (pergunta 28)



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 52: Cruzamento entre a variável “idade” com a pergunta “a organização potencia a utilização dos canais de comunicação interna por forma a aumentar o envolvimento dos colaboradores?” (pergunta 28)



Fonte: Elaboração própria

Em linha com a análise anterior, tanto o gráfico 53 como o gráfico 54 explanam que o *MS Teams* quer seja no género feminino como masculino e em todas as faixas etárias

corresponde ao canal de comunicação interna que, no entender dos inquiridos, promove uma maior aproximação entre os colaboradores, permitindo ser um espaço onde possam partilhar opiniões, ideias e sugestões com o objetivo de criar um maior envolvimento entre todos.

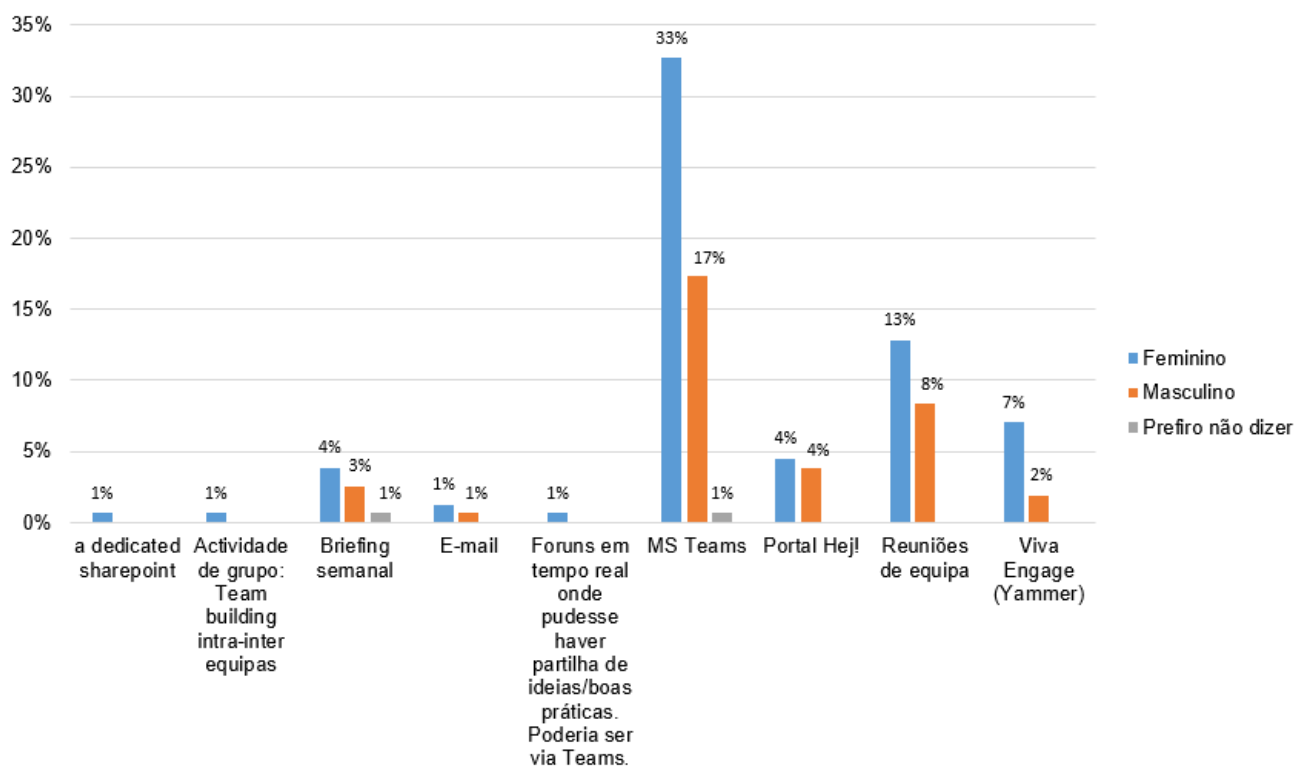
O *MS Teams* corresponde a cerca de 51% das respostas dadas pelos inquiridos, ou seja, mais de metade da amostra em estudo. Em segundo lugar, selecionaram as reuniões de equipa, com cerca de 21% dos inquiridos a escolherem este canal de comunicação.

Cerca de 71,4% dos homens e cerca de 70,8% das mulheres escolheram o “*MS Teams*” ou as “Reuniões de Equipa” como os canais que criam maior aproximação entre os colaboradores e partilha de ideias, opiniões e sugestões.

Em termos de faixas etárias, verifica-se que cerca de 75,8% dos colaboradores entre os 43 e os 58 anos optaram pelo “*MS Teams*” ou pelas “Reuniões de Equipa”, seguindo-se dos colaboradores até aos 26 anos, correspondendo a cerca de 75% e, por fim, as pessoas com idades compreendidas entre os 27 e os 42 anos, com uma representação de cerca de 68,3%.

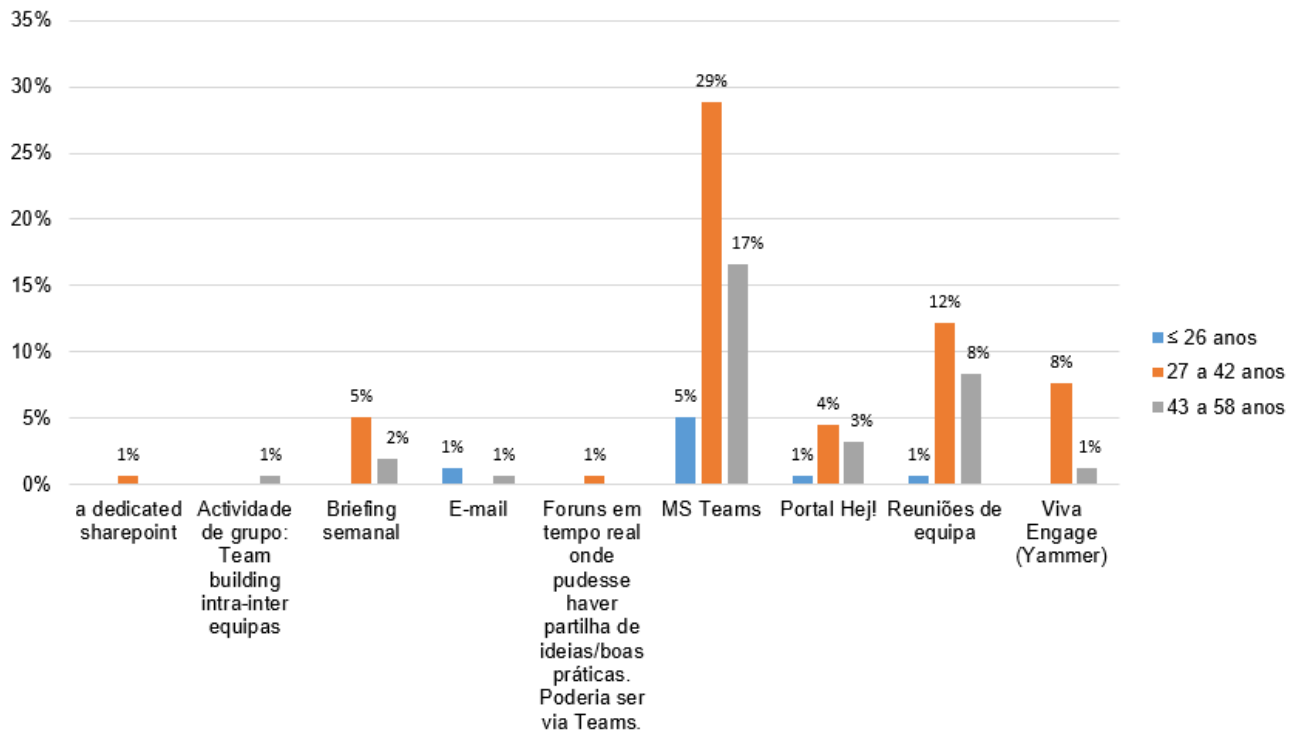
Pode afirmar-se, que os colaboradores pretendem ter uma maior interação entre colegas para a partilha de ideias e opiniões, mas também, para criação de maior aproximação entre si, através das “Reuniões de equipa”, sejam elas realizadas num formato presencial ou remoto. E, a ferramenta que mais utilizam para este mesmo fim é o *MS Teams*, pois esta é uma ferramenta que permite, entre outras funcionalidades, a utilização do chat de conversação, da realização de videochamadas, a criação de grupos de trabalho e a partilha e edição em tempo real de documentos.

Gráfico 53: Cruzamento entre a variável “género” com a pergunta “Se pudesse eleger um único canal de comunicação interno em que o objetivo fosse: criar maior aproximação entre os colaboradores (inter e intra equipas); ser um local de maior partilha de ideias, opiniões e sugestões e onde os colaboradores pudessem ter um maior envolvimento, qual seria esse canal?” (pergunta 31)



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 54: Cruzamento entre a variável “idade” com a pergunta “Se pudesse eleger um único canal de comunicação interno em que o objetivo fosse: criar maior aproximação entre os colaboradores (inter e intra equipas); ser um local de maior partilha de ideias, opiniões e sugestões e onde os colaboradores pudessem ter um maior envolvimento, qual seria esse canal?” (pergunta 31)



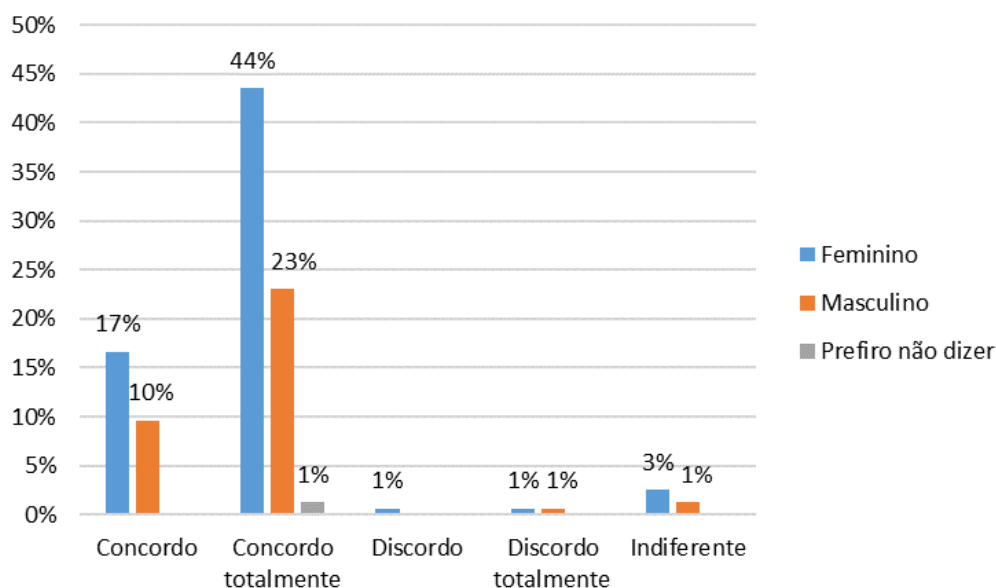
Fonte: Elaboração própria

Como evidenciado através do gráfico 55, cerca de 95% dos inquiridos sentem que os seus trabalhos têm significado e utilidade. Concretamente o género feminino “concorda” ou “concorda totalmente” com esta afirmação, correspondendo a cerca de 92,4% da amostra. No género masculino, verifica-se que cerca de 94,3% “concorda” ou “concorda totalmente” com esta afirmação. E, mesmo quem preferiu não se identificar “concorda totalmente” com esta afirmação.

Embora as percentagens sejam elevadíssimas em ambos os géneros e a conclusão que nos permite aferir é que a grande maioria dos colaboradores na IKEA sentem que os seus trabalhos têm significado e utilidade. Ou seja, conseguem ter uma perceção clara sobre o impacto das suas funções seja para os próprios ou para a empresa, no entanto ainda existe mais mulheres “indiferentes” a esta afirmação ou a discordarem da mesma (cerca de 5%) do que homens (cerca de 2%).

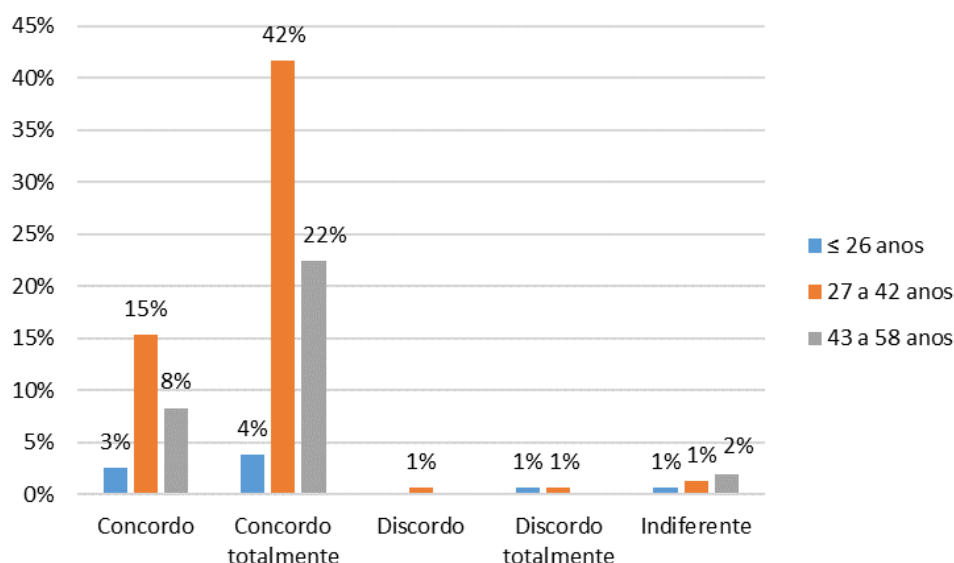
Em termos da variável “idade” (gráfico 56), pode afirmar-se que segue a tendência da variável “género”. No entanto, quando analisamos detalhadamente por faixa etária, percebemos que as pessoas entre os 27 e os 42 anos são quem mais concordam que os seus trabalhos têm muito significado e utilidade, correspondendo a 95% das pessoas que se encontram nesta faixa etária. Segue-se a franja entre os 43 e os 58 anos com cerca de 93,8% dos colaboradores a concordarem com a afirmação, e, em último, a rondar os 77,8% dos inquiridos que se identificam com a afirmação encontramos os colaboradores até aos 26 anos de idade.

Gráfico 55: Cruzamento entre a variável “género” com a afirmação “acho que o meu trabalho tem muito significado e utilidade” (pergunta 33)



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 56: Cruzamento entre a variável “idade” com a afirmação “acho que o meu trabalho tem muito significado e utilidade” (pergunta 33)



Fonte: Elaboração própria

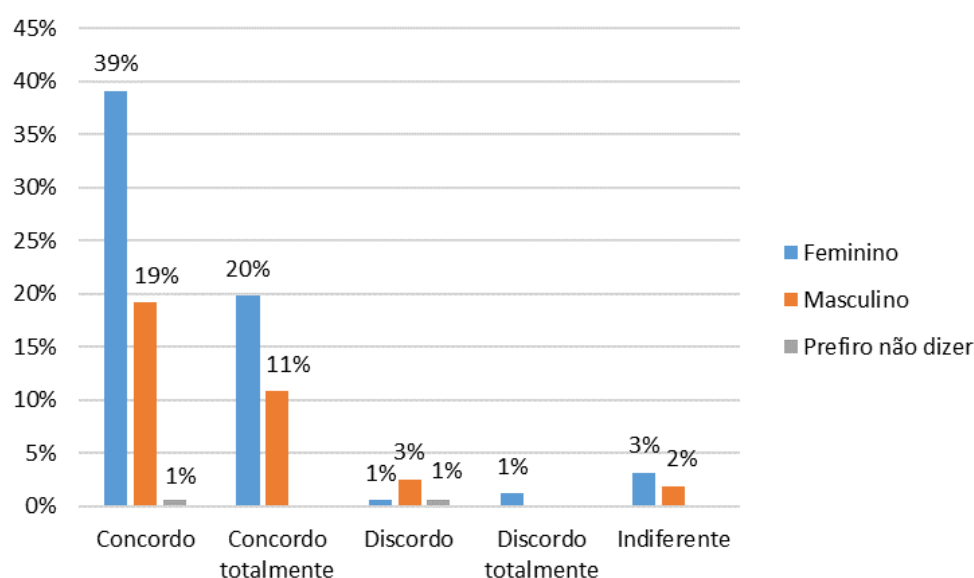
No seguimento da afirmação se as pessoas se encontram entusiasmadas com os seus trabalhos na IKEA, verificamos que massivamente a resposta é positiva, correspondendo a 90% de pessoas que “concordam” ou “concordam totalmente” com essa afirmação de forma geral, como podemos verificar através da análise ao gráfico 57.

Especificamente, o género feminino apresente cerca de 92,2% de concordância com a afirmação e o género masculino ronda os 85,7% de concordância. De forma geral, entre ambos os géneros, verificamos que 6% “discordam” ou “discordam totalmente” desta afirmação, ou seja, não se sentem entusiasmados com os seus trabalhos e 5% dos inquiridos não tem uma opinião formada sobre este tema e, por isso, situam-se nos “indiferentes”.

Em termos de variável “idade”, depreende-se, pela análise ao gráfico 58, que as pessoas mais entusiasmadas com os seus trabalhos são as correspondentes à faixa etária entre os 43 e os 58 anos, com cerca de 96,9% de concordância com a afirmação. Segue-se os inquiridos até aos 26 anos de idade, com cerca de 87,5% de concordância e, por fim, ainda que com uma taxa de concordância elevadíssima (cerca de 85%), encontra-se os colaboradores na faixa etária entre os 27 e os 42 anos. Contudo, este último grupo etário (dos 27 aos 42 anos) também são os inquiridos que apresentam um maior índice de respostas dadas em termos de discordância com a afirmação (4%) e de indiferença (4%).

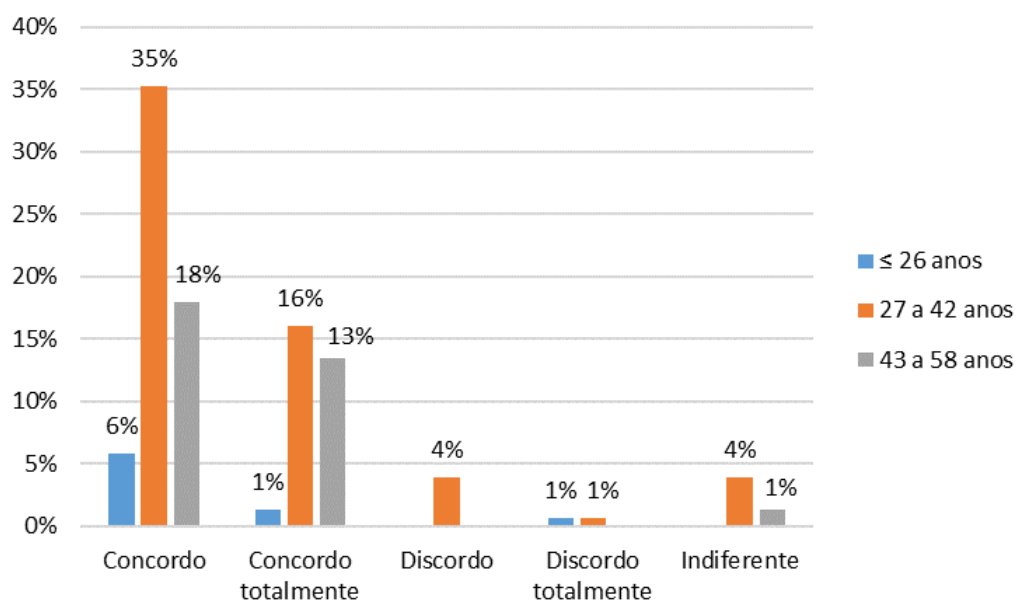
Assim, pode afirmar-se que, a grande maioria dos colaboradores apresenta entusiasmo no trabalho realizado, o que é um excelente indicador de compromisso, dedicação, e, consequentemente, redução da intenção de saída por parte dos colaboradores.

Gráfico 57: Cruzamento entre a variável “género” com a afirmação “estou entusiasmado/a com o meu trabalho” (pergunta 36)



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 58: Cruzamento entre a variável “idade” com a afirmação “estou entusiasmado/a com o meu trabalho” (pergunta 36)



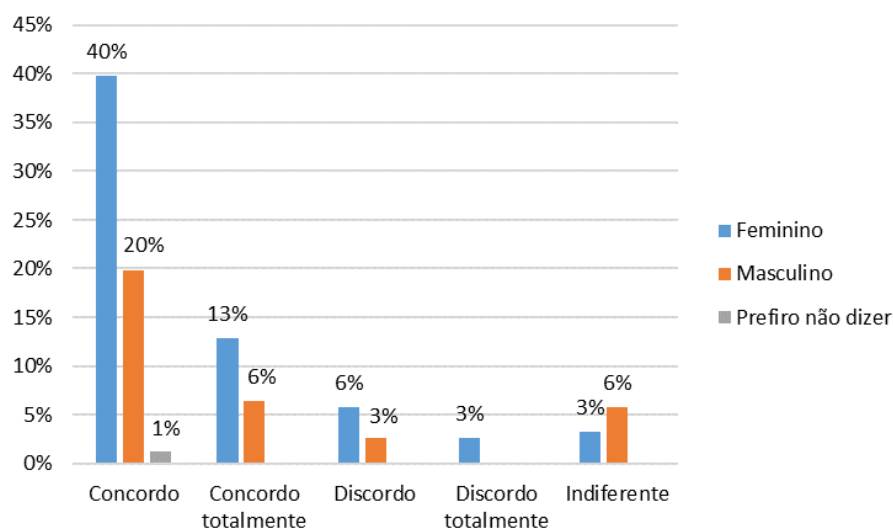
Fonte: Elaboração própria

Existem 80% de inquiridos que consideram que recebem comunicações internas que têm como objetivo manter o compromisso dos colaboradores perante as suas funções, como demonstrado no gráfico 59. Concretamente, existem mais mulheres (cerca de 81,5%) em concordância com a afirmação do que homens (cerca de 74,3%), no entanto, também se verifica que existem mais mulheres a discordarem da afirmação (cerca de 13,8%) do que os homens (cerca de 8,6%). Contudo, aproximadamente 17,1% do género masculino encontra-se “indiferente” em relação a esta afirmação enquanto apenas cerca de 4,6% do género feminino apresenta o mesmo sentimento.

Pese embora em todas as faixas etárias verificamos uma elevada concordância com a afirmação, como demonstrado através do gráfico 60, é a faixa etária dos 27 aos 42 anos que apresenta um maior índice de concordância (cerca de 83,3%) e também é a faixa que mostra uma percentagem maior de discordância (cerca de 5%) e de indiferença com cerca de 4%. Segue-se a faixa etária dos 43 aos 58 anos com uma taxa de concordância a rondar os 78,8% e, por último, os inquiridos com idade compreendida até aos 26 anos com uma concordância de cerca de 55,6%, ou seja, também acima da média.

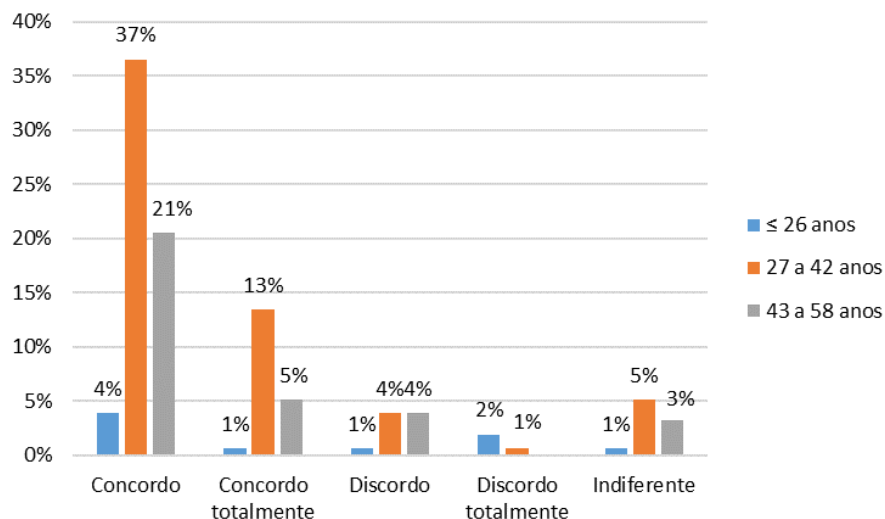
De forma bastante explicita, os inquiridos consideram, em ambos os géneros e em qualquer faixa etária que, recebem comunicações internas com o objetivo de manter o compromisso dos colaboradores.

Gráfico 59: Cruzamento entre a variável “género” com a afirmação “considero que recebo comunicações internas que visam manter o compromisso dos colaboradores com as suas funções” (pergunta 55)



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 60: Cruzamento entre a variável “idade” com a afirmação “considero que recebo comunicações internas que visam manter o compromisso dos colaboradores com as suas funções” (pergunta 55)



Fonte: Elaboração própria

Os próximos 4 gráficos (gráfico 61, 62, 63 e 64) expõem se os colaboradores conseguem, quando trabalham remotamente, contactar, de forma célere, com os seus colegas e responsáveis, independentemente do género ou da idade.

Sobre a análise realizada, pode afirmar-se que não existem diferenças entre a forma célere com que os inquiridos podem entrar em contacto com os colegas de equipa ou com as suas chefias.

Com um índice de concordância de 95% pode afirmar-se que os colaboradores conseguem, de forma célere, quando a trabalhar remotamente, entrar em contacto com os seus colegas de equipa, como demonstra o gráfico 61, concretamente 71% dos inquiridos declara que “concordam totalmente” com a afirmação. Entrando no detalhe por género, cerca de 97,1% dos homens “concordam” ou “concordam totalmente” com a afirmação, e, no caso do género feminino existem cerca de 95,4% de mulheres que também “concordam” ou “concordam totalmente” com a afirmação. Existem baixíssimas percentagens de pessoas que discordam com a afirmação, correspondendo apenas a 2% que são do género feminino, pois não existe nenhuma pessoa do género masculino que discorde da afirmação. Contudo 2% dos inquiridos encontram-se “indiferentes” a este tema, sendo que está equilibrado entre ambos os géneros.

Em termos da variável “idade”, como demonstrado no gráfico 62, cerca de 96% dos inquiridos “concordam” ou “concordam totalmente” com a afirmação independentemente da faixa etária em que se encontram. Curiosamente, na faixa etária entre os 43 e os 58 anos não existe nenhum inquirido que não concorde com a afirmação, pelo que se pode deduzir dois cenários. Ou seja, o primeiro é que as pessoas com mais idade não representam, provavelmente pelas funções que executam, ter maior dificuldade na gestão e utilização de ferramentas digitais. O segundo, porque sendo pessoas com mais experiência profissionais e mais anos a desempenhar as mesmas funções, são mais autónomas, logo não necessitam de tanto contacto seja com os seus superiores seja com os seus colegas de equipa, uma vez que nos referimos a profissionais que trabalham em regime híbrido, ou seja, passam alguns dias no escritório e outros a trabalhar desde casa.

Contudo, tanto na faixa etária compreendida entre os 27 e os 42 anos (cerca de 96,7%) como na faixa etária dos colaboradores até aos 26 anos (cerca de 75%) podemos verificar índices muito elevados de concordância com a afirmação.

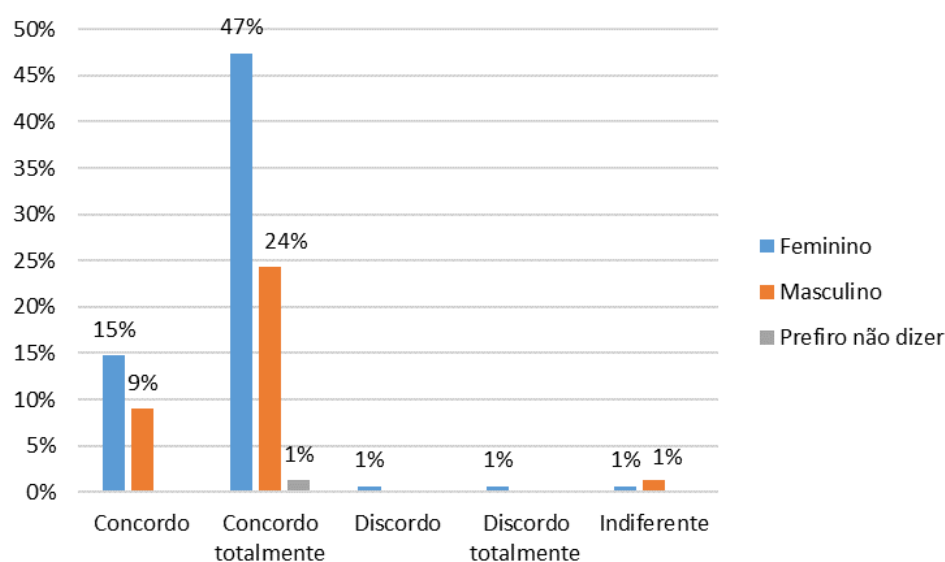
Através do gráfico 63, que retrata o contacto com os líderes podemos sistematizar referindo que as percentagens são muito idênticas ao contacto com os colegas de equipa independentemente do género (como pudemos verificar na análise feita ao gráfico 61). Contudo, existe uma concordância maior (ainda que mínima, pois a diferença é 1%) no caso do contacto célere com os *managers* (representado por cerca de 97%).

No que concerne à análise do gráfico 64, mais uma vez verificamos que nenhum inquirido na faixa etária entre os 43 e os 58 anos discordou da afirmação. Na faixa etária entre os 27 e os 42 anos diminuiu-se a concordância em 1% o que se traduziu num aumento da mesma percentagem nos “indiferentes” à afirmação. No entanto, junto dos mais jovens os colaboradores até aos 26 anos, ainda que não seja significativo, sentem que conseguem contactar de forma mais célere os *managers* do que os colegas de equipa (cerca de 87,5%)

Esta análise, permite deduzir que não existe nenhum handicap no contacto seja com colegas de equipa ou com líderes nos dias em que os colaboradores se encontram a trabalhar desde casa. Inclusivamente, conseguem contactar qualquer pessoa de forma célere através dos canais oficiais da IKEA, o que faz, como que o teletrabalho em

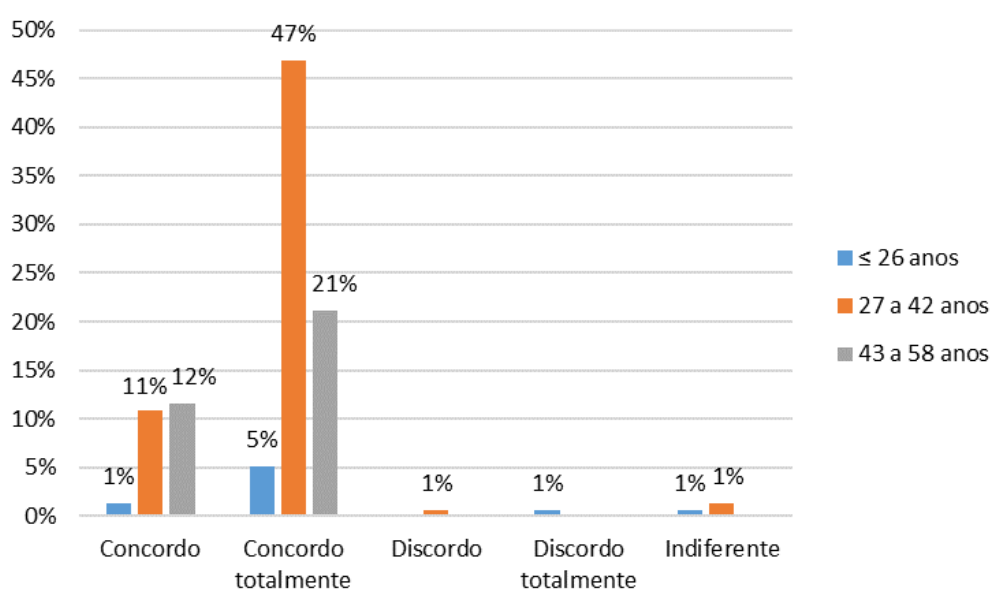
regime híbrido, perante a realidade da empresa, não cria nenhuma barreira para a interação, contacto e conexão encontre colegas.

Gráfico 61: Cruzamento entre a variável “género” com a afirmação “consigo, de forma célere, entrar em contato remotamente, através dos canais oficiais, com colegas da minha equipa” (pergunta 59)



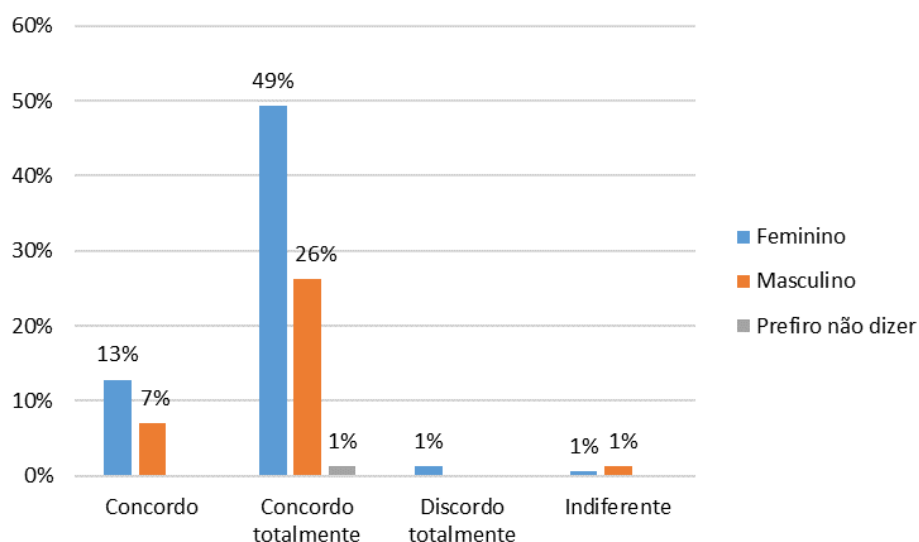
Fonte: Elaboração própria

Gráfico 62: Cruzamento entre a variável “idade” com a afirmação “consigo, de forma célere, entrar em contato remotamente, através dos canais oficiais, com colegas da minha equipa” (pergunta 59)



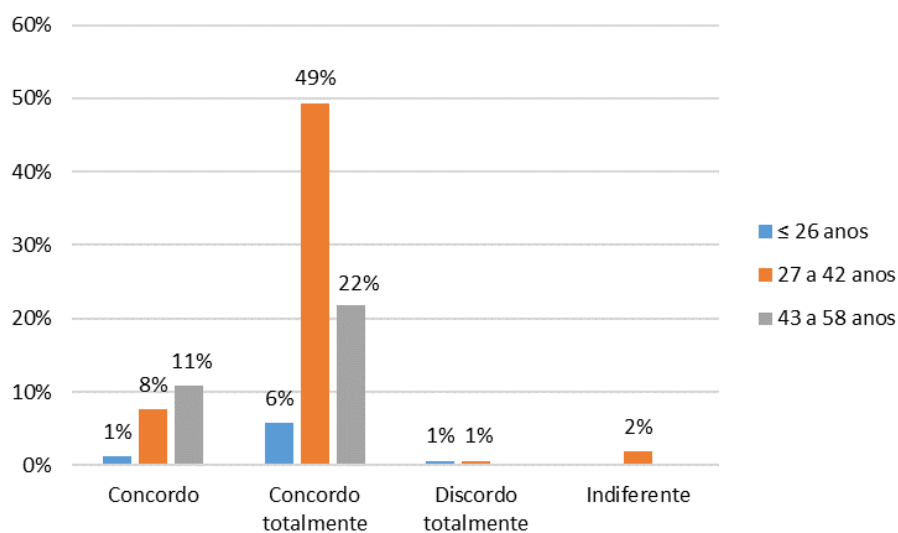
Fonte: Elaboração própria

Gráfico 63: Cruzamento entre a variável “género” com a afirmação “consigo, de forma célere, entrar em contacto remotamente, através dos canais oficiais, com o meu responsável” (pergunta 60)



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 64: Cruzamento entre a variável “idade” com a afirmação “consigo, de forma célere, entrar em contacto remotamente, através dos canais oficiais, com o meu responsável” (pergunta 60)



Fonte: Elaboração própria

Relativamente à variável “género”, verificamos, na análise ao gráfico 65, que cerca de 96,7% das mulheres “concordam” ou “concordam totalmente” com o facto de o

teletrabalho em regime híbrido ter vindo a melhorar a gestão das suas vidas pessoal e profissionalmente, concretamente 84,4% do género feminino “concorda totalmente” com esta premissa e 12,5% apenas “concordam”. No que ao género masculino diz respeito, em termos gerais cerca de 97,1% “concordam” ou “concordam totalmente” com a afirmação. Pese embora também no género masculino a percentagem de homens que “concordam totalmente” seja substancialmente maior (80%) do que os que apenas “concordam” (17,1%), quando comparado com o género feminino, existem mais mulheres que “concordam totalmente” do que homens.

Quanto à discordância com a afirmação, esta apenas se manifesta junto do género feminino correspondendo a cerca de 1,6% da amostra. No entanto, em termos de indiferença podemos verificar que os homens apresentam uma maior percentagem (cerca de 2,9%) do que as mulheres (cerca de 1,6%).

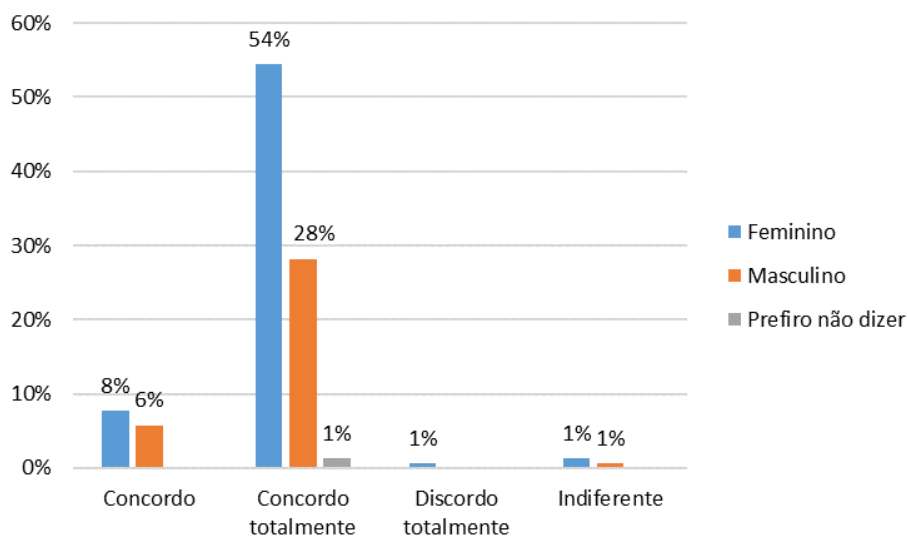
Em termos do “discordo totalmente” e do “indiferente” encontraram-se valores bastante baixos, e que existe mais mulheres entre estes dois quadrantes do que homens.

Quanto à maioria dos inquiridos, em qualquer uma das faixas etárias (gráfico 66), “concordam” ou “concordam totalmente” com a afirmação. No entanto, a incidência é muito maior no “concordo totalmente”, isto porque de forma geral as pessoas reconhecem em qualquer fase da vida que o teletrabalho permite uma melhor gestão e equilíbrio entre as responsabilidades pessoais e profissionais.

Contudo, é importante ressaltar o facto de 8% dos colaboradores até aos 26 anos de idade “discordarem totalmente” deste pressuposto. Isto pode ser o reflexo de profissionais ainda muito jovens que não têm algumas das responsabilidades no campo pessoal que as outras faixas etárias possam ter, como por exemplo filhos a seu cargo. Pode, também, dever-se ao facto de alguns destes jovens viverem sozinhos, e como alguns autores já identificaram, o isolamento é uma desvantagem/ consequência do teletrabalho.

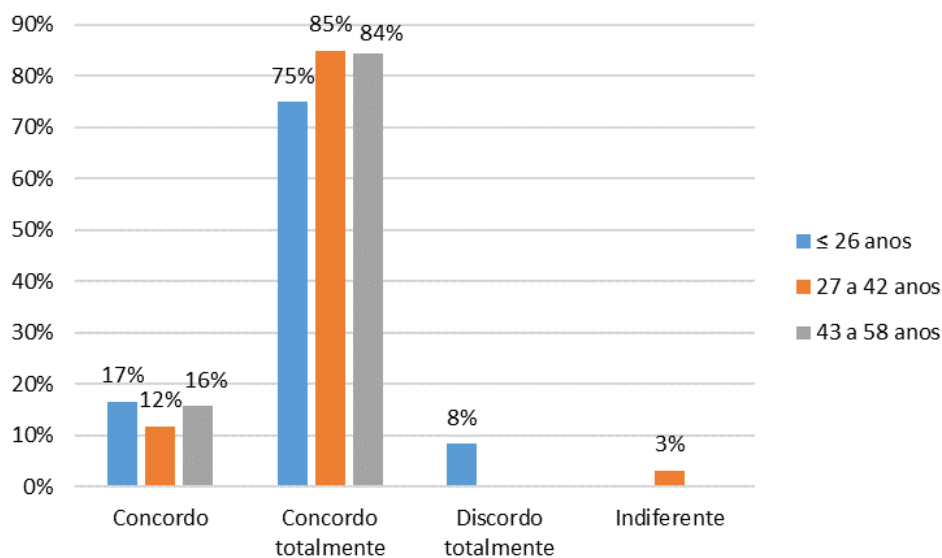
Contudo, de acordo com a análise aos gráficos 65 e 66, pode-se afirmar que a possibilidade que os colaboradores têm atualmente de praticar a modalidade de trabalho em regime híbrido melhorou a gestão das suas vidas pessoais e profissionais, permitindo assim, que os colaboradores consigam ter um maior e melhor equilíbrio entre estes dois polos das suas vidas.

Gráfico 65: Cruzamento entre a variável “género” com a afirmação “considero que a possibilidade de praticar a modalidade de trabalho em regime híbrido melhorou a gestão da minha vida pessoal e profissional” (pergunta 68)



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 66: Cruzamento entre a variável “idade” com a afirmação “considero que a possibilidade de praticar a modalidade de trabalho em regime híbrido melhorou a gestão da minha vida pessoal e profissional” (pergunta 68)



Fonte: Elaboração própria

Na tentativa de se obter um entendimento claro sobre se o teletrabalho na modalidade híbrida é desafiador para que a organização consiga manter os seus níveis de

engagement, pode-se afirmar que não, pois a maioria dos inquiridos “discordou” ou “discordou totalmente” desta afirmação, contudo os valores já não são tão dispares como em outras análises, como podemos comprovar pelo apresentado no gráfico 67.

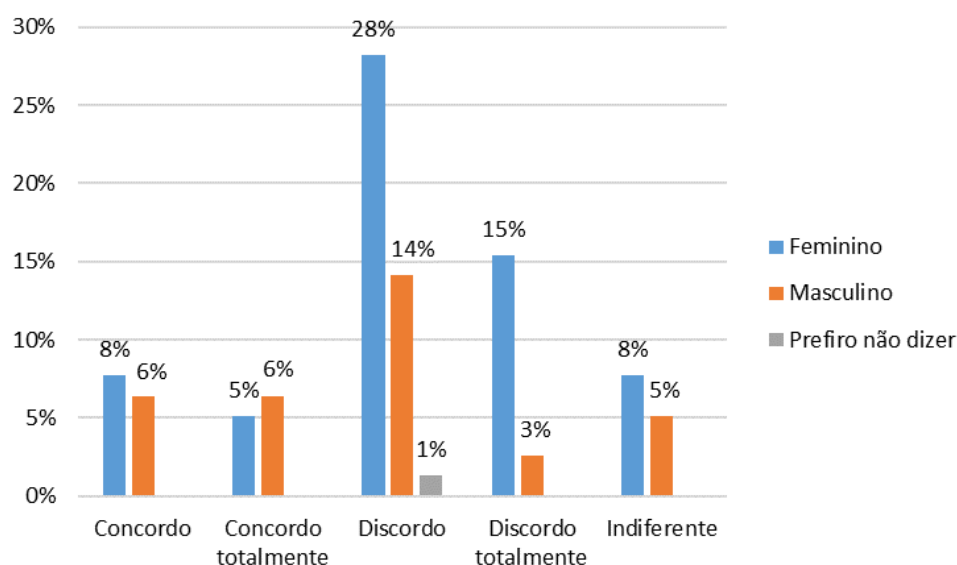
No caso do género feminino, cerca de 67,2% das inquiridas “discordam” ou “discordam totalmente” da afirmação, no entanto cerca de 20,3% das mulheres “concordam” ou “concordam totalmente” com este pressuposto. Já quando analisamos o género masculino, cerca de 50% “discorda” ou “discorda totalmente” da afirmação e cerca de 35,3% dos inquiridos “concordam” ou “concordam totalmente” com a afirmação.

Posto isto, podemos sistematizar que existem mais homens a concordarem que o impacto do teletrabalho em regime híbrido é desafiador no sentido de manutenção dos níveis de *engagement* com a organização comparativamente com as mulheres.

Em termos de faixas etária, tal como demonstrado através do gráfico 68, os inquiridos até aos 26 anos são quem menos acredita que o trabalho em regime híbrido seja mais desafiador para manter-se os níveis de *engagement*. Pois, cerca de 75% desde grupo “discordam” ou “discordam totalmente” com a afirmação, seguindo-se dos inquiridos com idades compreendidas entre os 27 e os 42 anos (cerca de 61%) e, por último, encontramos os inquiridos na faixa etária entre os 43 e os 58 anos (cerca de 57,6%).

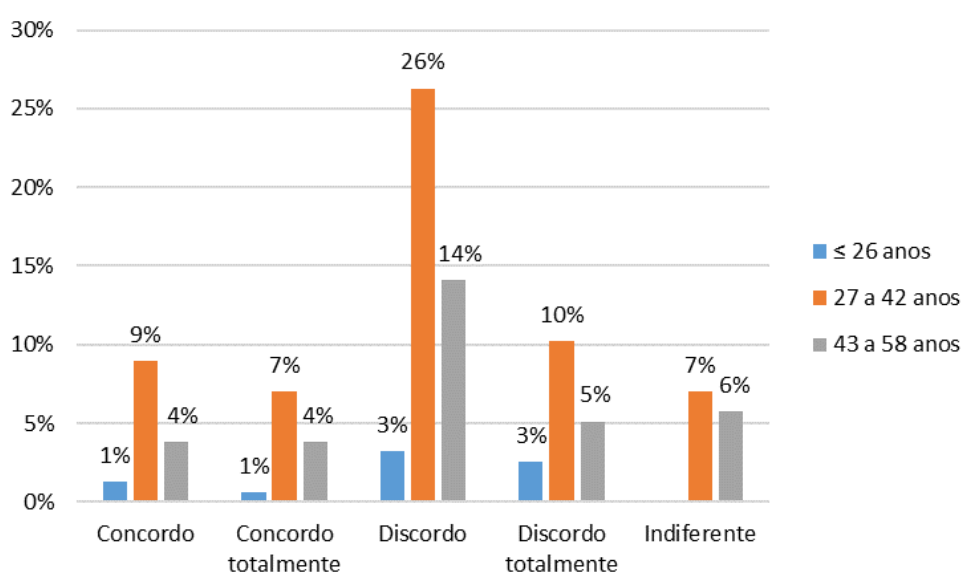
Contudo é importante perceber que os colaboradores que mais acreditam que o trabalho em regime híbrido é um fator desafiador para manter-se os níveis de *engagement*. Mais precisamente, os que “concordam” ou “concordam totalmente” com a afirmação, são os com idades entre os 27 e os 42 anos, correspondendo a cerca de 27,1%, em segundo lugar vêm os inquiridos até aos 26 anos com cerca de 25% e, em último, encontramos os inquiridos entre os 43 e os 58 anos com 24,2%.

Gráfico 67: Cruzamento entre a variável “gênero” com a afirmação “a modalidade de trabalho em regime híbrido é desafiadora para conseguir manter-se o nível de *engagement*, por parte dos colaboradores, como outrora quando não havia acesso a esta modalidade de trabalho” (pergunta 69)



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 68: Cruzamento entre a variável “idade” com a afirmação “a modalidade de trabalho em regime híbrido é desafiadora para conseguir manter-se o nível de *engagement*, por parte dos colaboradores, como outrora quando não havia acesso a esta modalidade de trabalho” (pergunta 69)



Fonte: Elaboração própria

É interessante realizar-se ainda, a análise sobre se o facto de se trabalhar perante um regime híbrido faz com que os colaboradores se sintam mais comprometidos com a organização seguidamente da observação anterior, pois embora existe um alinhamento nas respostas dadas, em termos percentuais existem diferenças.

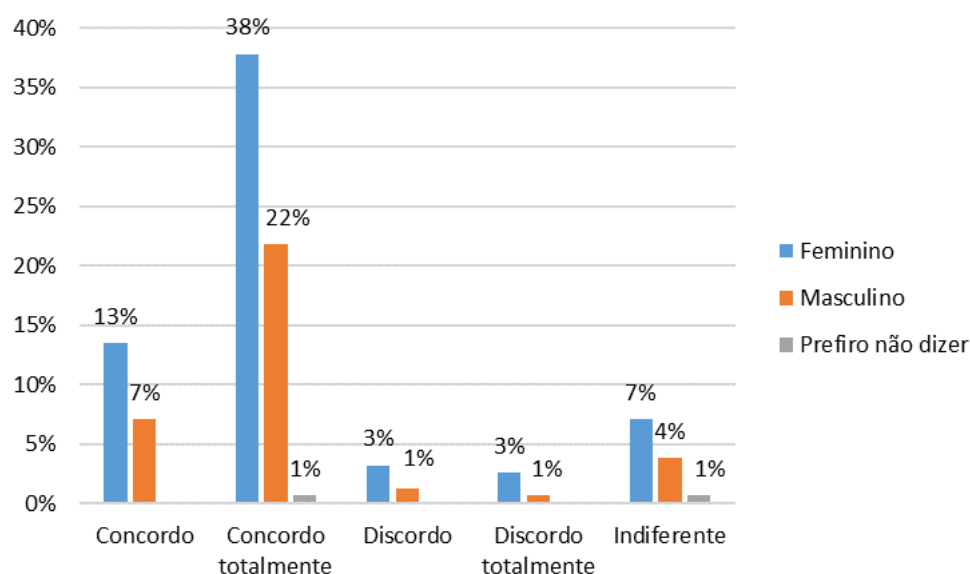
Ou seja, na análise anterior, embora estivéssemos a averiguar se é desafiador manter os níveis de *engagement* por parte dos colaboradores perante um regime de trabalho híbrido os valores eram menos expressivos ainda que francamente positivos.

No entanto, quando analisamos o gráfico 69, conseguimos perceber que, de forma geral, cerca de 80,2% dos inquiridos (homens e mulheres) “concordam” ou “concordam totalmente” com o facto de terem a possibilidade de trabalhar numa modalidade híbrida faz com que se sintam mais comprometidos com a organização, nomeadamente 79,7% das mulheres e 82,9% dos homens, o que leva a algum desalinhamento entre as duas respostas dadas.

Em relação à variável “idade” verifica-se que em todas as faixas etárias a maioria dos inquiridos “concordam” ou “concordam totalmente” com a afirmação, nomeadamente cerca de 85,3% dos inquiridos entre os 43 e os 58 anos, seguindo-se os inquiridos até aos 26 anos com cerca de 77,8% e, por fim, os colaboradores que responderam e que se situam na franja entre os 27 e os 42 anos com cerca de 76,7% (gráfico 70).

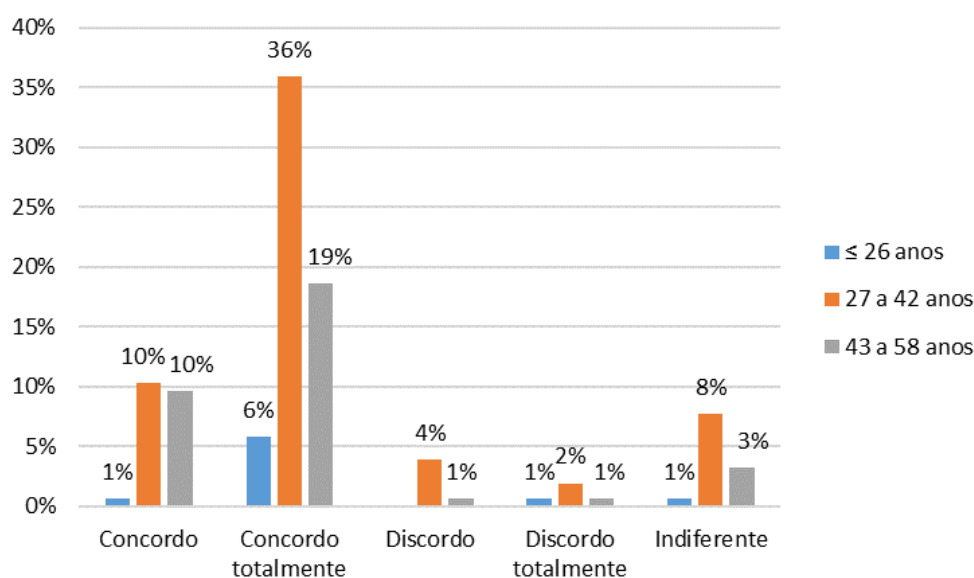
Desta forma, pode depreender-se que tanto em termos de género como de idade, os colaboradores sentem-se mais comprometidos com a organização desde que têm a possibilidade de praticar teletrabalho, ainda que na modalidade híbrida.

Gráfico 69: Cruzamento entre a variável “género” com a afirmação “desde que tenho a possibilidade de trabalhar numa modalidade híbrida sinto-me mais comprometido/a com a organização” (pergunta 70)



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 70: Cruzamento entre a variável “idade” com a afirmação “desde que tenho a possibilidade de trabalhar numa modalidade híbrida sinto-me mais comprometido/a com a organização” (pergunta 70)



Fonte: Elaboração própria

Relativamente à afirmação sobre se os colaboradores gostariam de ter a possibilidade de praticar mais dias em teletrabalho, quase metade dos inquiridos demonstrou-se

“indiferente” ao tema (gráfico 71), correspondendo a 46% dos inquiridos, nomeadamente com maior expressão por parte do género masculino (cerca de 47,1%) em relação ao género feminino (cerca de 45,3%). De seguida 34% das pessoas “concordam” ou “concordam totalmente” com essa possibilidade sendo que, mais uma vez, o género masculino (cerca de 35,3%) sobrepôs-se ao género feminino (cerca de 13,4%). E, por último, com cerca de 20% dos inquiridos que afirma “discordar” ou “discordar totalmente” desta hipótese, onde as mulheres correspondem a cerca de 21,9% e os homens a cerca de 17,6% dos inquiridos que não gostavam de ter essa possibilidade.

No que concerne à variável “idade”, como demonstrado no gráfico 72, a maior incidência situa-se novamente nos “indiferentes”, onde a maior percentagem pertence aos inquiridos entre os 27 e os 42 anos com cerca de 48,3%, seguindo-se os inquiridos entre os 43 e os 58 anos com cerca de 43,8% e só depois as pessoas com menos de 26 anos, correspondendo a 33,3%.

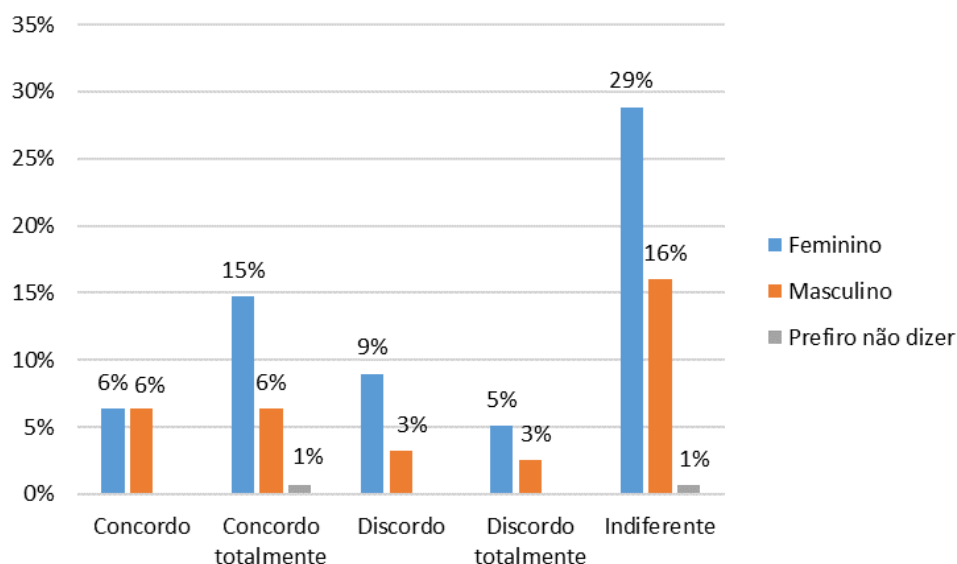
Tal como a variável “género”, em segundo lugar “concordam” ou “concordam totalmente” com a afirmação perante todas as faixas etárias. Ou seja, cerca de 40,6% dos inquiridos entre os 43 e os 58 anos, depois com cerca de 31,7% situam-se os inquiridos entre os 27 e os 42 anos, e, por último, os inquiridos até aos 26 anos que apresentam um posicionamento exatamente igual relativamente ao grau de concordância com 33,3%.

Por último, 20% dos inquiridos “discordam” ou “discordam totalmente” com a possibilidade de poderem praticar mais dias em teletrabalho. Deste prisma existe uma maior incidência de pessoas com menos de 26 anos a não concordarem com essa possibilidade, correspondendo a 33,3% dos inquiridos, depois com 20% os inquiridos entre os 27 e os 42 anos e, com uma menor expressão de discórdia em relação a este tema estão os colaboradores entre os 43 e os 58 anos.

Em suma, podemos sistematizar que uma grande parte das pessoas (cerca de 46%) não tem ou não quer partilhar, a sua opinião sobre se gostariam, ou não, de ter a possibilidade de praticar mais dias em teletrabalho do que é a possibilidade que têm atualmente. Contudo, ainda que em valores mais baixos, existem mais pessoas, em todas as faixas etárias e representando os dois géneros, que “concordam” ou “concordam totalmente” com esta possibilidade. Depreende-se assim, através destas

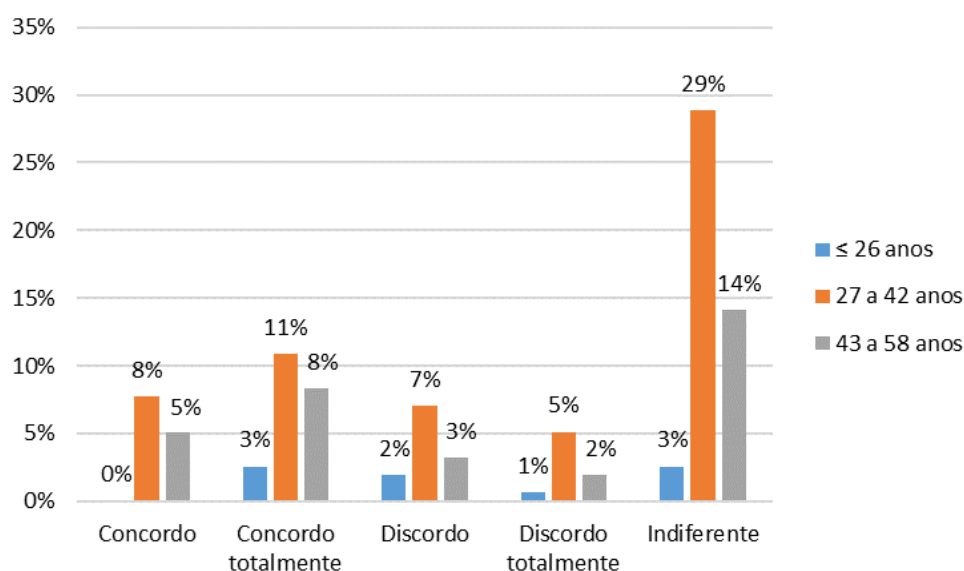
percentagens que o modelo implementado atualmente é, provavelmente, o que melhor serve ao interesse dos colaboradores da IKEA.

Gráfico 71: Cruzamento entre a variável “género” com a afirmação “gostava de ter a possibilidade de praticar mais dias de teletrabalho” (pergunta 71)



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 72: Cruzamento entre a variável “idade” com a afirmação “gostava de ter a possibilidade de praticar mais dias de teletrabalho” (pergunta 71)



Fonte: Elaboração própria

De forma bastante expressiva, pode sistematizar-se que a possibilidade de os colaboradores trabalharem em regime híbrido é, atualmente, um dos motivos que os faz continuar na organização.

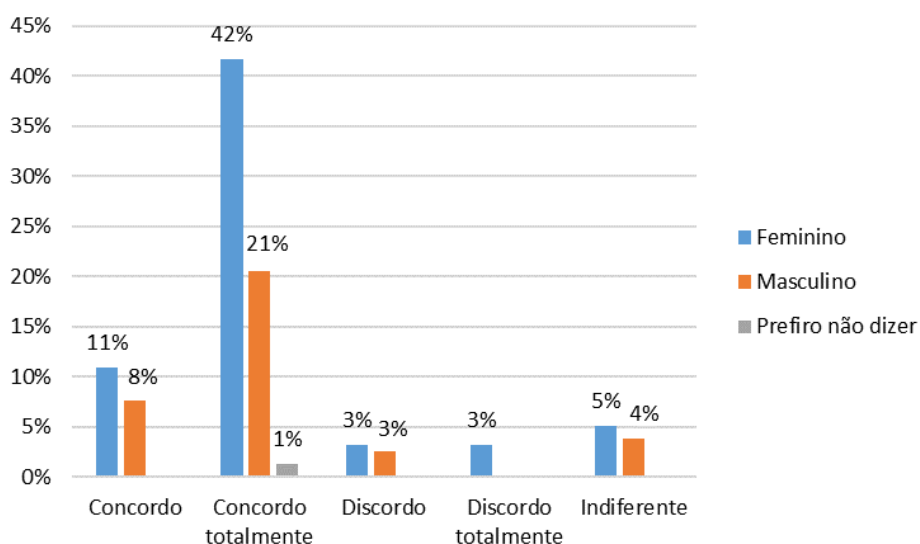
Quando nos debruçamos na análise sobre o gráfico 73, podemos aferir que em termos globais cerca de 82,1% dos inquiridos “concordam” ou “concordam totalmente” com a afirmação, seguido tanto dos que “discordam” e “discordam totalmente” como dos “indiferentes” pois em ambos os graus de concordância são iguais com cerca de 8,9% em cada uma. Denota-se ainda que existem mais mulheres (cerca de 82,8%) a afirmarem que o teletrabalho é um dos fatores que as faz pensar em continuar a trabalhar na IKEA em relação aos homens (cerca de 80,6%). Contudo, existem mais pessoas do género masculino que não têm uma opinião sobre o tema (cerca de 11,1%) em relação ao género feminino (cerca de 7,8%). Em termos de discordância verifica-se que, embora seja uma diferença pequena, existem mais mulheres a “discordarem” ou “discordarem totalmente” da afirmação (cerca de 9,4%) em comparação com os homens (cerca de 8,3%).

O gráfico 74 que alude à variável “idade”, segue exatamente a mesma tendência que a análise realizada com a variável “género”, ou seja em todas as faixas etárias os inquiridos afirmam que a possibilidade de praticarem teletrabalho em regime híbrido é um dos motivos que os faz querer continuar na organização. Com cerca de 87,9% das pessoas entre os 43 e os 58 anos “concordam” ou “concordam totalmente” com a afirmação, seguindo-se dos inquiridos entre os 27 e os 42 anos com cerca de 78,3% de respostas neste grau de concordância e, em último, mas com uma diferença mínima encontramos os colaboradores com menos de 26 anos com cerca de 77,8%.

Portanto, pode deduzir-se que um dos fatores que promove um menor *turnover* na IKEA, e, por conseguinte, que existe um maior índice de retenção de talento é, de facto, a possibilidade de os colaboradores poderem ter esta flexibilidade entre os dias de trabalho no escritório versus os dias de trabalho desempenhado desde casa. Em muitos casos, tal como na IKEA, a possibilidade de teletrabalho em regime híbrido aconteceu devido à pandemia da COVID-19. No entanto, é importante escutar ativamente os colaboradores para se perceber quais são as expectativas que estes criam em relação ao seu trabalho, pois são os colaboradores que através da “sua voz” fazem com que as organizações sejam bem-sucedidas. A IKEA, pelas análises efetuadas, aparenta ser uma

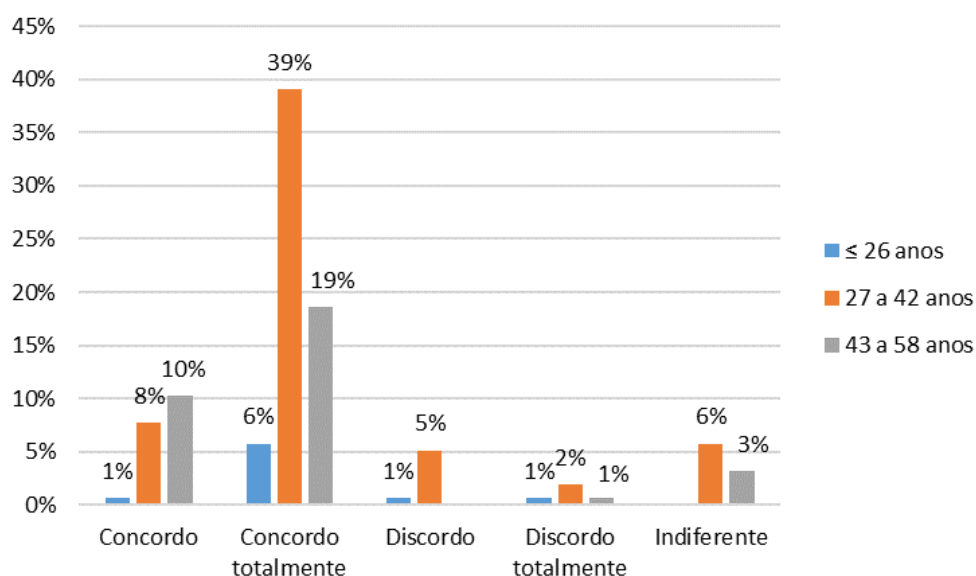
empresa que escuta ativamente os seus colaboradores e, por isso, manteve a modalidade de teletrabalho em regime híbrido para todos os colaboradores em que as suas funções sejam compatíveis com esta prática.

Gráfico 73: Cruzamento entre a variável “género” com a afirmação “a possibilidade de trabalhar em regime híbrido é para mim um dos motivos que me faz pensar em continuar na organização” (pergunta 74)



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 74: Cruzamento entre a variável “idade” com a afirmação “a possibilidade de trabalhar em regime híbrido é para mim um dos motivos que me faz pensar em continuar na organização” (pergunta 74)



Fonte: Elaboração própria

5.4. Reflexões sobre os resultados e validação das hipóteses em investigação

O principal propósito deste estudo é validar ou refutar as duas hipóteses em investigação que irão sustentar as conclusões da presente tese de doutoramento. Para isso é necessário proceder-se à triangulação da informação obtida que se traduz numa análise geral sobre os três prismas basilares desta investigação, nomeadamente, através da revisão de literatura efetuada, perante a análise dos dados exploratórios qualitativos, concretamente, através da análise documental que permitiu uma melhor compreensão sobre a organização alvo de estudo e também através das entrevistas exploratórias que permitiram um maior conhecimento e enfoque sobre os temas em estudo. E, por último, face à análise dos dados primários quantitativos, obtidos através da aplicação do inquérito por questionário, tendo em conta o construto metodológico previamente estabelecido.

Embora o conceito do teletrabalho (nas suas mais diversas modalidades) não seja algo novo, a sua emersão no meio académico dá-se em grande parte devido à crescente adoção dessa modalidade de trabalho por parte das organizações, fruto do surgimento da pandemia da COVID-19 (Elsamani & Kajikawa, 2024), contudo as mudanças tecnológicas e sociais que advieram desta situação permitiram e impulsionaram essa tendência nas organizações até à atualidade (Hau & Todescat, 2018; IDC, 2020; Teixeira, 2022; Yue *et al.*, 2020). Porém, vantagens e desvantagens têm sido evidenciadas relativamente à adoção desta prática e, nem sempre, com consensualidade entre os autores (Crespo & Simões, 2022; Felstead & Henseke, 2017; Hamlin *et al.*, 2021; Lopes, 2021; Xu *et al.*, 2021). O que demonstra que, sendo este um tema relativamente recente tanto no meio empresarial (operativo) como no meio académico (investigação), ainda existe muitas conclusões a serem apuradas e conhecimento que necessita de ser criado sobre esta conceção.

Dois temas que estão intimamente relacionados com as práticas de teletrabalho são: (i) a comunicação interna e de que forma a mesma é praticada e quais os desafios de gerir pessoas à distância (Auer, 2014; Crisp & Jarvenpaa, 2013; Dinh *et al.*, 2021; Jadin *et al.*, 2013; Savić, 2020; Vilarinho *et al.*, 2021; Wu *et al.*, 2023; Yue *et al.*, 2020); e (ii) a capacidade de manter os níveis de *engagement* perante este crescente paradigma de trabalho em regime híbrido (Auer, 2014; Jadin *et al.*, 2013; Phillips, 2020; Stray & Moe, 2020).

No que concerne à hipótese 1 (H1) apresentam-se duas variáveis, mais precisamente a variável “comunicação interna” com dez dimensões de análise e a variável “*engagement*” com três dimensões de análise.

Relativamente à hipótese 2 (H2) são apresentados dois modelos que combinam as três variáveis em análise, ou seja, a variável “comunicação interna”, “*engagement*” e “teletrabalho” com 7 dimensões de análise.

Para cada uma destas variáveis e suas dimensões proceder-se-á à referida triangulação de dados, para a respetiva validação ou não da hipótese 1 (H1) e o mesmo acontecerá para a hipótese 2 (H2).

Hipótese 1 (H1): A comunicação interna adota uma influência positiva nos níveis de *engagement* dos colaboradores na IKEA Portugal.

- Dimensões de análise da variável “comunicação interna”
 1. Satisfação relativa ao *feedback*

De acordo com a análise das respostas dadas ao inquérito por questionário, pode deduzir-se que existe um elevadíssimo grau de satisfação (89,4%) por parte dos colaboradores da IKEA relativamente ao nível de informação e *feedback* que recebem, nomeadamente, sobre as eventuais consequências de não realizarem o seu trabalho corretamente e sobre o quanto contribuem para o sucesso da organização.

Também através da entrevista realizada à *Country Communication Manager*, pode verificar-se o mesmo sentimento, uma vez que “...90% das vezes a comunicação sai primeiro internamente do que externamente...” (ver anexo C), o que nos permite concluir que a IKEA é uma empresa que se preocupa com a partilha de informação e voltada para as suas pessoas, e, sempre que possível, tenta que os mesmos sejam, inclusive, os primeiros a obter qualquer tipo de informação. Também existe bastante cuidado na partilha de informações, privilegiando sempre que as mesmas sejam acompanhadas de justificações e explicações para que os colaboradores sintam que existiu um esforço por parte da empresa em lhes explicar as razões das opções/escolhas/decisões efetuadas, como comprovado através, mais uma vez, da entrevista realizada à *Country Communication Manager* “...temos sempre muito cuidado em dar o contexto das coisas...” (ver anexo C).

Sistematizando, não apenas através dos resultados obtidos via questionário, mas alinhado com as informações recolhidas nas entrevistas exploratórias, pode deduzir-se que a IKEA é uma empresa que dá voz aos seus colaboradores e pratica “...escuta ativa, de pedir *feedback*, de implementar de uma determinada forma e depois pedir *feedback* para garantir que as pessoas estão connosco...”, como referido pela *People & Culture Manager* do Centro de Apoio ao Cliente (ver anexo E).

2. Satisfação da comunicação com a chefia direta

Na IKEA os colaboradores sentem-se extremamente satisfeitos com a comunicação com as suas chefias diretas, pois 90,4% da amostra acredita que existe uma preocupação dos líderes em estarem devidamente informados sobre os desafios que as suas pessoas têm no âmbito das suas funções, mas acima de tudo, que compreendem esses mesmos desafios.

Os líderes, enquanto veículo facilitador no processo de comunicação entre a organização e os seus colaboradores, desempenham um papel fulcral na disseminação das informações, pois “...a comunicação é uma ferramenta de negócio e, quando o líder tem as suas pessoas informadas atempadamente, envolvidas, esclarecidas o negócio corre melhor os líderes são o canal de comunicação em que as pessoas mais confiam e de onde querem ouvir a informação”, de acordo com a opinião dada na entrevista pela *Country Communication Manager* (ver anexo C). Ou seja, para a IKEA o canal primordial para passagem de informação e de quem os colaboradores mais querem receber *feedback* e informações é através dos seus *managers*, uma vez que a IKEA pratica bastante “...comunicação relacional...” de acordo com a opinião dada pela *Country People & Culture Manager* (ver anexo F).

3. Satisfação com a comunicação horizontal

Através das entrevistas exploratórias realizadas, depreende-se que existe um sentimento de partilha globalizado na IKEA, seja em contexto presencial ou remoto, e uma grande capacidade de adaptação (como por exemplo aquando do surgimento da pandemia da COVID-19), conseguindo manter o que faz sentido e que funciona bem, nomeadamente a comunicação interna onde “...garantimos que este veículo não desaparece...” uma vez que “...comunicação interna traduz-se em proximidade...” e na IKEA as pessoas privilegiam o facto de poderem estar juntos para que se mantenha os mesmos níveis de interação e de comunicação entre as equipas, pois “...privilegiamos muito o estarmos

juntos, privilegiamos muito o regresso ao escritório, privilegiamos muito as relações de proximidade entre as pessoas.”, segundo a *People & Culture Manager* do Centro de Apoio ao Cliente (ver anexo E). Existe uma “...cultura de colaboração...” na opinião da *Transformation Manager* (ver anexo D) o que reforça o sentimento interno de que os colaboradores conseguem, de facto, comunicar com todos os membros das suas equipas.

Os colaboradores partilham da mesma opinião, uma vez que 87,2% dos inquiridos sentem que conseguem comunicar com todos os elementos das suas equipas e apenas 5,8% dos inquiridos não se encontram satisfeitos em relação a este assunto.

4. Satisfação com a comunicação informal

Em relação à satisfação com a comunicação informal, ainda que uma larga maioria dos colaboradores se sintam satisfeitos com a mesma (80,5%), existe uma percentagem mais elevada de pessoas “indiferentes” a este assunto do que na maioria das respostas dadas no questionário (11,6%). Ou seja, isto leva a deduzir que mais de 10% dos inquiridos não têm uma opinião formada em relação a este ponto e seria interessante perceber se o mesmo se deve porque existe pouco contacto informal na organização ou porque os colaboradores possam não conseguir diferenciar objetivamente o que é comunicação formal de comunicação informal. Contudo, mesmo em termos das cinco entrevistas realizadas, apenas a *People & Culture Manager* do Centro de Apoio ao Cliente mencionou os *teambuildings* como atividades importantes para se manter os níveis de *engagement* na organização. Mas, através das entrevistas exploratórias não foi possível retirar alargadas conclusões sobre este tema, no entanto é importante ressaltar que 12,2% dos inquiridos não estão particularmente satisfeitos com a quantidade de tempo que é despendida em comunicação informal como, por exemplo, através de pausas para *coffee breaks*.

Desta forma, a IKEA poderá ter a oportunidade de promover mais momentos informais onde os colaboradores possam sentir que existe margem de falar de outros temas que não se prendam única e exclusivamente com o trabalho. Mas sim, de também criar laços de proximidade através de partilhas, eventualmente mais pessoais, e que, consequentemente, promovam índices mais elevados de comunicação informal na organização.

5. Satisfação com a informação relativa à organização

No que à informação relativa à organização diz respeito, através da análise às respostas dadas pelos inquiridos, deduz-se que 13,8% dos colaboradores não se sentem satisfeitos com este assunto. Mais especificamente, os colaboradores deram a sua opinião sobre as informações que recebem sobre a situação financeira da organização e também sobre a receção de informação sobre eventuais mudanças organizativas existentes, embora uma larga maioria (81,1%) se sintam satisfeitos com estes dois temas.

Caso a IKEA ainda não o faça, poderia ser interessante partilhar alguma desta informação através da *newsletter* ou do Portal Hej, onde parte dos colaboradores têm acesso à mesma e poderão consultar sempre que desejarem. Em relação aos colaboradores que se encontram em loja, a partilha poderia passar pelo líder e assim darem a possibilidade a que todas as pessoas, independentemente das suas funções, acedam a este tipo de informação.

6. Satisfação com o clima de comunicação

De acordo com a análise das respostas dadas no questionário às perguntas relacionadas com a satisfação com o clima de comunicação (ver gráficos 43, 44, 45 e 46), de forma geral, os resultados indicam que os colaboradores sentem que a comunicação interna os ajuda a sentirem-se parte importante e a se identificarem com a organização, correspondendo a uma média de 84% de satisfação por parte dos inquiridos. Na entrevista com a *Country Communication Manager*, esta também mencionou a importância que o papel da comunicação interna denota junto dos colaboradores, pois esta serve o propósito de “...garantir um envolvimento das pessoas na empresa, é as pessoas de facto sentirem que fazem parte, mas do que serem empregadas de, é “eu faço parte desta empresa...” (ver anexo C).

Relativamente aos valores é algo que está extremamente enraizado na cultura da organização e “...é algo que se sente no dia-a-dia...”, como mencionado na entrevista com a *Country People & Culture Manager* (ver anexo F) e, como mencionado tanto pelo *Co-worker Communication Leader* como pela *Country Communication Manager*, o valor “*togetherness*” é, eventualmente, o valor com mais expressão e que mais é vivido no dia-a-dia dos colaboradores, pois representa integralmente o espírito de equipa e a capacidade e gosto das pessoas em trabalharem juntas que é transversal a todas as unidades e até aos diferentes países onde a IKEA opera (ver anexo C e G).

Objetivando e concretizando aquilo que foi mencionado, numa primeira fase, nas entrevistas exploratórias, também o foi transmitido em larga escala através da resposta ao questionário, pois 86,5% dos inquiridos demonstraram satisfação à forma como a organização promove os valores organizacionais.

De uma forma bastante explícita os colaboradores que responderam ao questionário sentem que a comunicação interna desempenha um papel crucial no encorajamento junto dos colaboradores para que possam contribuir para os objetivos organizacionais (83,9% dos inquiridos manifesta um sentimento de satisfação em relação a esta afirmação). Contudo, este tema não sobressaiu nas entrevistas exploratórias realizadas, pelo que a informação recolhida sobre este ponto se refere apenas aos dados obtidos através do inquérito por questionário.

7. Satisfação com a qualidade dos *media* utilizados para a comunicação

Os colaboradores através do questionário demonstraram estar bastante satisfeitos, com uma taxa de 85%, com a qualidade da comunicação praticada através dos canais digitais e com os canais elegidos pela organização para comunicarem com os seus colaboradores (ver gráficos 47 e 48). Contudo, a IKEA deve ter presente que ainda existe margem de melhoria, pois, 7,7% dos colaboradores não se encontram satisfeitos com estes dois itens e 7,4% não têm uma opinião fundamentada para se situar em termos de satisfação.

Em relação à utilização de canais digitais, estes apresentam “...uma enorme vantagem, porque nós conseguimos medir tudo...”, como mencionado pela *Country Communication Manager* na sua entrevista (ver anexo C). E, porque fazem parte, cada vez mais, das necessidades atuais e futuras das organizações de forma geral, onde, em grande parte devido à existência de práticas de teletrabalho, no caso da IKEA em regime híbrido, que faz com que a organização tenha ao longo dos últimos anos aumentado a utilização destes canais. Porém, no caso da IKEA a gestão da utilização de canais é um “...bocadinho mais complexa para garantir que chega de facto às pessoas...” (ver anexo C). Isto porque, a organização tem de chegar a todos os colaboradores e nem todos trabalham com as mesmas ferramentas, nem nos mesmos horários, como por exemplo “...90% dos colaboradores estão em loja...não chegam aos canais digitais, portanto eu tenho que continuar a ser forte na minha comunicação

física...”, como salientou o *Co-worker Communication Leader* na sua entrevista (ver anexo G).

8. Satisfação com a comunicação efetuada em reuniões

Um dos pontos com mais margem de melhoria e que necessita de ser trabalhado pela IKEA prende-se efetivamente com a satisfação dos colaboradores com a comunicação efetuada em reuniões. Nomeadamente, porque 24,4% dos inquiridos que responderam ao questionário (quase um quarto da amostra) consideram que a duração e a quantidade de reuniões existentes na organização são desadequadas às necessidades da mesma. Mais, 15% dos inquiridos sentem-se “indiferentes” em relação a este tema, isto é, não têm ou não querem partilhar as suas opiniões relativamente a se as reuniões onde participam são bem organizadas, se a informação recebida nas reuniões é útil e se consideram que a duração e a quantidade de reuniões existentes estão adequadas.

No entanto, cerca de 70% dos colaboradores encontram-se satisfeitos em relação a este assunto. Embora seja uma percentagem elevada, comparativamente à maioria das restantes análises o grau de satisfação é inferior.

Apesar de não ter sido um tema mencionado nas entrevistas exploratórias, será importante que a IKEA consiga aferir a razão de algum descontentamento por parte dos colaboradores sobre estes temas. O teletrabalho é um promotor fácil de um número mais elevado de reuniões uma vez que as pessoas estão fisicamente separadas, no entanto existe a necessidade de se averiguar este tema com mais detalhe e, especificamente, de acordo com a realidade da IKEA.

9. Comunicação bidirecional

De forma generalizada, os colaboradores da IKEA, através das respostas dadas ao inquérito por questionário (ver gráficos do 49 ao 54), consideram, com um grau de satisfação de 85,6%, que a organização instiga a um clima de partilha de ideias e opiniões e pratica escuta ativa em relação às opiniões e sugestões que os colaboradores manifestam. De forma ainda mais objetiva, com uma taxa de 89,4%, os colaboradores sentem que a comunicação é clara, franca e transparente com os seus líderes e que a honestidade e a sinceridade são pilares presentes na comunicação praticada entre os membros das equipas. Contudo, e ainda que com uma percentagem bastante elevada, representado por um grau de satisfação de 77%, existe espaço de melhoria em relação às

ferramentas disponibilizadas para que os colaboradores possam expressar as suas ideias e opiniões. Tal como referido na entrevista pela *People & Culture Manager* do Centro de Apoio ao Cliente existem ferramentas de partilha de sugestões “...temos duas formas...quando são questões gerais, nós temos uma caixa de sugestões *online*, que está no nosso *sharepoint* e que o colaborador...pode ir lá colocar uma sugestão...no caso concreto da operação, todos os nossos *team leaders* têm disponível um Excel que os colaboradores também vão preenchendo, na verdade é um *forms*, onde eles colocam também informação...” (ver anexo E). No entanto, os colaboradores também consideram que a organização poderá promover mais fóruns de partilha de ideias entre líderes e colaboradores.

Dos inquiridos, 94% consideram que a organização potencia a utilização dos canais de comunicação interna por forma a aumentar o envolvimento dos colaboradores, no entanto o canal que consideram mais interativo na relação entre colaboradores e organização é o alusivo às reuniões de equipa, com 25%, seguido do *MS Teams*, com 22%, pelo que estes dois canais constituem quase metade das respostas dadas pelos inquiridos. Com base nestes dados apurados podemos depreender que existem perceções distintas entre a análise realizada através dos resultados obtidos pelo questionário e as opiniões recolhidas através das entrevistas exploratórias, pois segundo o *Co-worker Communication Leader* o canal “...que eu considero mais importante até acaba por ser o *Yammer* porque é a única que nos permite um *engagement* e uma participação do colaborador...os KPIs estão a mostrar-nos isto...com mais 226% de participação dos nossos colaboradores, temos mais 25% da nossa comunidade da IKEA Portugal a interagir nos *posts* do *Yammer*...” (ver anexo G). A mesma opinião e perceção é partilhada pela *Country Communication Manager* “...há alguns produtos *core* que utilizamos sempre, por exemplo, o *Yammer*, que utilizamos muito e com ótimas taxas de sucesso...temos uma taxa de *engagement* ótima no *Yammer*.” (ver anexo C). No entanto, apenas 5% dos inquiridos colocam o *Yammer* como o meio de comunicação mais interativo.

Em relação aos canais que melhor potenciam o envolvimento dos colaboradores na partilha de informações, sugestões ou comentários, os inquiridos, através do questionário atribuem 57% das respostas às reuniões de equipa, seguindo-se, novamente do *MS Teams*, com 23%, no entanto, se os colaboradores apenas pudessem eleger um único canal de comunicação interno em que o objetivo fosse: criar maior aproximação

entre os colaboradores (inter e intra equipas); ser um local de maior partilha de ideias, opiniões e sugestões e onde os colaboradores pudessem ter um maior envolvimento, de forma bastante explícita, os inquiridos responderam com 51% que escolheriam o *MS Teams*.

Portanto, os colaboradores da IKEA procuram, cada vez mais, canais bidirecionais de comunicação onde possam ter a oportunidade de dar as suas opiniões e sugestões, contribuindo assim para que exista dinamismo e partilha dentro da organização. Em relação a este ponto, existe um claro alinhamento com a organização uma vez que, segundo a *Country Communication Manager*, “...os caminhos passam muito, por todos os canais bidirecionais, como eu estava a dizer, onde as pessoas possam dar a sua opinião, dar a sua visão e onde nós possamos estimular isso, que é algo que nós queremos muito...assumir que as pessoas não são meros recetores de informação, são intervenientes, são *players* na comunicação” (ver anexo C).

10. Volume de comunicação

Embora exista uma satisfação de 79,3%, onde os colaboradores, através do questionário, demonstraram reconhecer que a partilha de informações na organização é suficiente, que recebem diariamente comunicações sobre diversos temas organizacionais e, mesmo em relação aos canais de comunicação interna existentes na organização, não podemos descurar que 13,2% dos inquiridos não apresenta uma opinião clara sobre estes temas e 7,5% dos colaboradores não se encontram satisfeitos relativamente a estes assuntos.

Também é importante referir que na entrevista com a *Country Communication Manager*, foi identificado como um desafio à comunicação interna o volume de comunicação, pois “...temos muito conteúdo...conteúdo global, conteúdo nacional, conteúdo local e que depois pode ser repartido em vários níveis, nomeadamente a minha unidade, a minha loja, o meu departamento, etc.” (ver anexo C).

Portanto, a IKEA deverá, estrategicamente, gerir o volume de comunicações que partilha diariamente com os seus colaboradores, selecionando um leque menor de canais de comunicação, uma vez que tem neste momento 13 canais de comunicação para gerir e, tentar filtrar e priorizar as comunicações internas por forma a que quando os colaboradores as recebam saibam que efetivamente aquela informação é importante para si, independentemente do conteúdo em questão.

- Dimensões de análise da variável “*engagement*”

11. Vigor

No que ao tema “vigor” diz respeito, podemos verificar que existe uma ampla maioria (81,4%) de colaboradores que, de acordo com as respostas dadas ao inquérito por questionário, demonstram concordarem com as afirmações que denotam a vivacidade que o trabalho lhes transmite, seja porque se sentem com energia e força, ou porque existe uma elevada quantidade de pessoas que apresenta resiliência mental. E, fruto disso, são perseverantes mesmo quando as coisas não correm como esperado, alias dentro da categoria de “vigor”, a perseverança foi a característica que obteve um maior indicador com 92,9% dos inquiridos a concordarem com esta afirmação.

Contudo, 10,8% dos inquiridos sentem-se indiferentes às afirmações sobre esta categoria, onde podemos verificar que a maior percentagem de indiferença recai, com 17,3% sobre a afirmação “quando me levanto de manhã apetece-me ir trabalhar”. Para além disso, 7,8% dos inquiridos não concordam com a maioria das afirmações sobre a categoria “vigor” no trabalho, onde a maioria, com 10,9% afirma não ser capaz de trabalhar por períodos muito longos.

12. Dedicção

Relativamente à categoria “dedicção” (ver gráficos 55, 56, 57 e 58), podemos sustentar que é onde encontramos a percentagem mais elevada de colaboradores a concordarem com as afirmações (89,9%). Esta é uma categoria que aborda o significado, o entusiasmo, a inspiração e o orgulho que o trabalho que os colaboradores executam lhes transmite. E, com uma expressiva percentagem de concordância (95,5%) podemos concluir que os colaboradores se sentem orgulhosos do que fazem nos seus trabalhos.

Com 6,4% deparamo-nos com os colaboradores que se sentem indiferentes, de forma geral às afirmações relativas à dedicção no trabalho, sendo que a maioria, com 12,2%, não apresenta uma opinião sobre a capacidade que o trabalho que realizam tem de as inspirar. E, por fim, 3,7% dos inquiridos têm uma perceção negativa em relação a esta categoria, sendo que destes, 7,7% não concordam que os seus trabalhos sejam desafiantes.

13. Absorção

A categoria “absorção” é a que apresenta uma menor percentagem de concordância (68,7%), mas os inquiridos reconhecem que o tempo passa rápido quando estão a trabalhar (87,8%). No entanto, existem 17,7% de colaboradores que não concordam com as afirmações relativas a esta categoria e, inclusivamente, mais de metade dos colaboradores que não concordam mostram um sentimento negativo ao facto de não se conseguirem desligar do trabalho (55,1%). Com uma média de 13,5% estão os colaboradores que não se posicionaram sobre este tema.

Como as questões relacionadas com o *engagement*, nas entrevistas exploratórias, foram abordadas de forma generalizada, as informações recolhidas foram, igualmente, tratadas de forma agregada, no entanto existe um alinhamento entre as respostas dadas no questionário pelos colaboradores e as entrevistas realizadas a alguns dos decisores da IKEA.

Embora a *Country Communication Manager* tenha mencionado na sua entrevista que os índices de *engagement* eram elevados, como demonstra a seguinte afirmação “nós temos tradicionalmente valores de *engagement* muito altos...nos 90% de *engagement*...um dos elementos que mais se valoriza é a cultura e os valores...” (ver anexo C), constatamos que a satisfação média sobre o *engagement* na organização é um pouco mais baixa (79,4%), ainda que consista numa percentagem elevada.

Um dos fatores de promoção do *engagement* junto dos colaboradores é, de facto, as pessoas se sentirem envolvidas e escutadas, como podemos comprovar através das entrevistas realizadas à *Transformation Manager* “...a forma como nós comunicamos com os colaboradores, com as chefias, com toda a organização é crítica, é um fator crítico de sucesso para termos os colaboradores envolvidos.” (ver anexo D). Bem como, na entrevista realizada à *People & Culture Manager* do Centro de Apoio ao Cliente “...porque caso contrário às tantas se não os ouvimos (colaboradores) sabemos o que acontece, o que é o outro lado da moeda...o que temos de retorno é o *disengagement*, deixamos de ter as pessoas comprometidas.” (ver anexo E).

Com base na análise efetuada às treze dimensões que sustentam a hipótese 1, conseguimos, obter uma visão mais elucidativa e específica sobre o quadro atual da IKEA Portugal relativamente às variáveis “comunicação interna” e “*engagement*”.

Primeiro, através deste estudo, pode comprovar-se o vasto leque de contributos académicos que demonstram a forte conexão existente entre a comunicação interna e o *engagement* dos colaboradores (Balakrishnan *et al.*, 2024; Brandão, 2018; Caesens *et al.*, 2014; Durkin, 2007; Iyer & Israel, 2012; Kalla, 2005; Kunsch, 2016; Martinez & Hurtado, 2018; Men *et al.*, 2017; Mishra *et al.*, 2014; Phillips, 2020; Verčič & Vokić, 2017; Walden *et al.*, 2017; Welch, 2011; Welch, 2012).

Também, através de uma análise minuciosa às entrevistas exploratórias efetuadas aos decisores da IKEA Portugal, pode comprovar-se a ligação existente entre a comunicação interna e os níveis de *engagement*, como testemunhado pela *Country People & Culture Manager* que afirmou que “...a comunicação interna é um pilar estratégico...é através da comunicação interna que nós obtemos uma grande parte daquilo que é o *engagement* dos nossos colaboradores...” (ver anexo F).

Por último, a análise geral aos dados obtidos no inquérito por questionário, serviu para reforçar a interligação existente entre as variáveis “comunicação interna” e “*engagement*”. Nomeadamente, e em jeito de exemplo, 94% dos inquiridos afirmou que a organização potencia a utilização dos canais de comunicação interna por forma a aumentar o envolvimento dos colaboradores.

Desta forma, após triangulação dos dados obtidos com a revisão de literatura existente é possível validar a primeira hipótese em investigação, e, portanto, afirmar-se que **“a comunicação interna adota uma influência positiva nos níveis de *engagement* dos colaboradores da IKEA Portugal”**.

Hipótese 2 (H2): As práticas de trabalho em regime híbrido geram uma influência positiva na comunicação interna e nos níveis de *engagement* dos colaboradores da IKEA Portugal.

- Dimensões de análise das três variáveis “comunicação interna”, “*engagement*” e “teletrabalho”

1. Employee engagement

De uma forma geral, na IKEA os colaboradores consideram que partilham os mesmos valores (ver gráficos 59 e 60), sentem-se extremamente focados nas suas funções (95,5% dos inquiridos responderam positivamente a esta afirmação) e, também, se

consideram entusiasmados com o trabalho que desempenham (em termos médios existe uma satisfação de 90,4%).

Como já se percebeu pelas entrevistas exploratórias, nomeadamente através da entrevista realizada à *People & Culture Manager* do Centro de Apoio ao Cliente, os valores são os pilares da IKEA, “Eu diria que a IKEA é uma empresa que vive muita da sua cultura e valores...” (ver anexo E), e são vividos de forma muito aguerrida por todos os colaboradores, demonstrando a importância dos mesmos no dia-a-dia dos colaboradores, como verificado junta da *Country People & Culture Manager* que afirma “...cultura e valores diferenciadores...” (ver anexo F).

Contudo, o sentimento de entusiasmo que os colaboradores demonstram em relação ao trabalho que realizam é algo que deve ser analisado pela IKEA com mais detalhe. Ou seja, de modo que haja uma melhor compreensão sobre o sentimento dos colaboradores para que se possa tomar algumas medidas, pois embora os valores não sejam, de todo, negativos é a afirmação que mais percentagem de indiferença (7,1%) e discordância (3,8%) apresenta.

2. Objetivos da comunicação interna em períodos de crise

A maioria dos colaboradores consegue identificar que a comunicação interna serve diferentes propósitos organizacionais, como podemos analisar através dos dados obtidos no questionário (78,5% de concordância com as afirmações), concretamente visa reduzir a incerteza, gerir as expectativas dos colaboradores, manter a confiança interna na organização e manter o compromisso dos colaboradores para com as suas funções/responsabilidades.

Porém, 9,9% dos inquiridos não manifestam a sua opinião relativamente ao propósito que a comunicação interna possui em termos organizacionais. E, 11,5% dos inquiridos manifestam discordância relativamente às afirmações, nomeadamente 14,7% não concordam que a comunicação interna visa reduzir a incerteza dos colaboradores e 12,8% não acreditam que um dos objetivos da comunicação interna seja gerir as expectativas dos colaboradores.

No entanto, através das entrevistas exploratórias foi perceptível, por parte dos decisores que, existe uma preocupação permanente com a definição do plano de comunicação, onde se tenta que os colaboradores sejam os primeiros a saber das notícias para, entre

outros objetivos, minimizar os possíveis impactos que possam surgir junto dos mesmos. Tal como mencionado pela *Country Communication Manager* “...90% das vezes a comunicação sai primeiro internamente do que externamente...” (ver anexo C) e partilha, que na sua opinião a comunicação é também “...fundamental porque é o que nos lembra todos os dias o que é esta empresa, porque é que esta empresa existe e porquê que eu estou a trabalhar nesta empresa...” (ver anexo C).

A IKEA, embora tenha resultados bastante positivos em relação a estes temas, tem de perceber e delinear estratégias para que existam ainda mais pessoas a depreender quais os objetivos estratégicos da comunicação interna de forma holística.

3. Novas formas de trabalhar

Relativamente à liberdade que os colaboradores sentem em poderem fazer um planeamento autónomo sobre o seu horário de trabalho e sobre a forma como realizam o seu trabalho não foi um ponto abordado em detalhe nas entrevistas exploratórias. Pese embora, os indicadores obtidos através das entrevistas demonstrem que “os colaboradores preferem que seja um modelo híbrido...é algo que os colaboradores pedem muito...” como mencionado pela *People & Culture Manager* do Centro de Apoio ao Cliente (ver anexo E) e que, de alguma forma, permite-nos depreender que a flexibilidade e a gestão de tempo é algo apreciado pelos colaboradores.

Pelos indicadores obtidos através das respostas ao inquérito por questionário, pode deduzir-se que 81,4% dos inquiridos sente que tem liberdade tanto em termos de planeamento autónomo sobre o seu horário de trabalho como na forma como realizam o trabalho em si, sendo que esta última apresenta um valor de concordância ainda mais elevado (84,6%). Todavia, 11,6% dos inquiridos discorda destas afirmações, sendo que existe um sentimento de mais discordância em relação à eventual liberdade para fazerem um planeamento autónomo sobre os seus horários de trabalho (15,4%). E, ainda 7,1% dos colaboradores demonstra que não tem uma opinião formada para partilhar.

Deste modo, embora a larga maioria dos colaboradores sintam que têm flexibilidade na gestão do seu trabalho nas mais diferentes camadas, ainda existem quase 20% da amostra que não concorda ou que não expressam opiniões sobre esta temática, o que deverá ser alvo de análise criteriosa por parte da IKEA por forma a, se assim o considerarem, poderem adotar práticas internas mais flexíveis.

4. Conexão social

Existe um sentimento geral extremamente positivo (ver gráficos 61, 62, 63 e 64) quanto à possibilidade de os colaboradores conseguirem, de forma célere, entrar em contacto com os seus colegas e com as suas chefias, quando estão a desempenhar as suas funções remotamente (96,8% de concordância). Também, quando nas mesmas condições, os colaboradores se deparam com algum desafio, podem contar tanto com os líderes como com os colegas (93,3% de concordância em relação a estas afirmações). E, tão importante como o contacto com os colegas é a possibilidade de, rapidamente, se aceder a todas as informações para desempenharem as suas funções, seja em qualquer dispositivo que estejam a utilizar. Mas, em relação a este ponto existe, igualmente, um sentimento massivo de concordância por parte dos colaboradores (89,1%).

As entrevistas exploratórias demonstraram de forma muito explícita e unanime que existe um grande espírito de equipa e de camaradagem entre todos os colaboradores, pelo que as percentagens alcançadas no inquérito por questionário não são uma surpresa. Pois, de facto, como referido na entrevista pela *Country Communication Manager*, existe um ambiente de entreajuda e companheirismo muito vincado na IKEA “...sermos uma colmeia, ou seja, somos muito coletivos enquanto trabalho, e as pessoas gostam de trabalhar de forma coletiva, com todos os benefício e os riscos que isso tem” (ver anexo C) e o facto de estarem a trabalhar presencialmente ou à distância não influencia nada a “...cultura de colaboração...” (ver anexo D), tal como mencionado em entrevista pela *Transformation Manager*.

5. Utilização das TIC (formal)

Através do inquérito por questionário, apenas foi avaliado a frequência com que os colaboradores utilizam o telemóvel e mensagens instantâneas (por exemplo: o *MS Teams* e o *WhatsApp*) como ferramenta de trabalho, e o resultado foi substancialmente abaixo dos valores normais, pois apenas 60,6% refere que utiliza estas ferramentas com frequência, ainda que constituíam mais de metade dos inquiridos. Porém, 17,7% dos inquiridos diz que raramente, ou mesmo nunca, utilizam estas ferramentas para executarem as suas funções, no entanto 40,1% dos inquiridos menciona que ocasionalmente utiliza o telemóvel para fins relacionados com o trabalho e apenas 3,2% utiliza mensagens instantâneas.

De forma estratégica não se colocou o *e-mail* como uma ferramenta de trabalho, pois deduz-se que, de acordo com as funções que os inquiridos executam, uma larga maioria utiliza de forma muito frequente e diariamente o *e-mail*.

Embora através das entrevistas exploratórias não tenham sido abordadas as ferramentas de trabalho dos colaboradores, é interessante verificar que quando todos os colaboradores, no início da pandemia da COVID-19, ficaram a trabalhar desde casa a 100%, a IKEA proporcionou um conjunto de sessões formativas com o objetivo de auxiliar os colaboradores, principalmente aqueles que apresentavam maior dificuldade na utilização de ferramentas digitais. A *People & Culture Manager* do Centro de Apoio ao Cliente e a *Country People & Culture Manager* referiram nas entrevistas que “quando nos sentamos em casa criamos todo um conjunto de *e-learning*s para saberem (os colaboradores) como mexer nas coisas, precisámos de atualizar do ponto de vista de conceitos as nossas pessoas...” (ver anexo E) “...no início existiram sessões para como utilizar as ferramentas básicas e fizemos na altura um guia também com essas dicas básicas de como utilizar essas ferramentas...Depois adaptar o estilo de reuniões, tínhamos reuniões mensais com todas as pessoas para garantir as pessoas estavam informadas dos temas mais importantes e cada equipa adaptar o seu estilo e modelo de reuniões...” (ver anexo F). Mais uma vez, através das ações descritas acima, confirmamos, que a IKEA é uma organização com foco total no bem-estar das suas pessoas.

6. Utilização das TIC (informal)

Em relação à utilização de ferramentas para fins não relacionados com o trabalho, 24,8% dos inquiridos afirmam que frequentemente utilizam o *e-mail*, o telemóvel e/ou mensagens instantâneas (por exemplo, através do *MS Teams* e/ou do *WhatsApp*), no entanto, curiosamente, o canal que mais é utilizado para fins não relacionados com o trabalho é o *e-mail*, contemplando quase metade dos inquiridos (42,9%). Por outro lado, também de forma curiosa, a ferramenta que raramente ou nunca é utilizada é as mensagens instantâneas (64,7%).

Embora as ferramentas não tenham sido um tema abordado de forma particular nas entrevistas exploratórias, seria interessante a IKEA perceber se, de facto, as percentagens que recolhemos através do inquérito por questionário se confirmam. Ou, se houve alguma reticência por parte dos colaboradores em partilharem abertamente o

tipo de utilização que fazem sobre as ferramentas que têm ao seu dispor versus a frequência para fins não relacionados com o trabalho quando se encontram em teletrabalho.

7. *Work-life balance*

Em relação ao tema do teletrabalho, pode concluir-se que existe um grau de concordância geral de 63% com o mesmo. Contudo, é crucial existir uma análise pormenorizada, a fim de obtermos conclusões tangíveis sobre a opinião que os colaboradores têm sobre as práticas de teletrabalho em regime híbrido (ver do gráfico 65 ao 74). Posto isto, pode afirmar-se que a possibilidade de praticar a modalidade de trabalho em regime híbrido melhorou de forma global e massivamente a gestão da vida pessoal e profissional dos colaboradores. Mais precisamente, 97,4% concordou ou concordou totalmente com esta afirmação, seguindo-se, com 88,5% de concordância, que os colaboradores não se sentem menos comprometidos com a organização desde que executam as suas tarefas perante esta modalidade de trabalho e, também, que no futuro a grande maioria dos colaboradores não imaginam trabalhar numa empresa em que não exista qualquer prática de teletrabalho (83,3%).

Se, por um lado, os colaboradores declararam positivamente que não se sentem menos comprometidos com a organização por terem a possibilidade de trabalharem alguns dias em regime de teletrabalho. Por outro, o mesmo se verifica e é reforçado pelo grau de discordância quando questionados sobre se a modalidade de trabalho em regime híbrido é desafiadora para conseguir manter-se o nível de *engagement* com a companhia (61,5% não concorda com a afirmação e 12,8% não têm uma opinião sobre este assunto).

Outra conclusão importante, prende-se com o facto de cerca de 20% dos colaboradores não terem interesse em praticar mais dias de teletrabalho, contudo, 70,5% dos colaboradores ainda tem menos interesse em ter a possibilidade de praticar mais dias de trabalho presencial/escritório. Ou seja, a opção pela modalidade híbrida que a IKEA está a adotar é a opção mais acertada na perspetiva dos colaboradores, o que vai de encontro às informações recolhidas através das entrevistas exploratórias, pois, de acordo com a *People & Culture Manager* do Centro de Apoio ao Cliente “...as pessoas gostam particularmente desta versão híbrida...” (ver anexo E).

O modelo que a IKEA está a aplicar é um modelo de rotação, de acordo com a explicação dada pela *Country People & Culture Manager* em que existe um modelo

“...de 8 semanas...cada equipa vai-se encontrar durante estas 8 semanas com equipas diferentes que é para garantirmos que nos encontramos sempre com essas equipas e nunca passamos muito tempo sem ver determinadas pessoas fisicamente. Existe uma escala definida...” (ver anexo F), uma vez que para a IKEA é realmente importante manter-se o contacto físico com as pessoas para fomentarem a cultura e os valores que são os alicerces que constituem a organização, mas também, porque a maioria da força de trabalho da IKEA exerce funções em loja e não podem praticar qualquer tipo de modalidade de teletrabalho. Como mencionado pela *Country People & Culture Manager* “...no facto de reconhecemos que o teletrabalho traz imensas vantagens, mas de reconhecermos também que estarmos juntos faz muita diferença e, portanto, acabamos por ter um modelo misto...uma das razões é porque a maior parte da nossa população tem de trabalhar nas lojas.” (ver anexo F).

Tal como na análise efetuada para a validação da hipótese 1, a hipótese 2 sofreu o mesmo procedimento de observação sobre as sete dimensões que a sustêm, por forma a ter um retrato fidedigno e atualizado sobre a realidade da IKEA Portugal relativamente às três variáveis em estudo, “comunicação interna”, “*engagement*” e “teletrabalho”.

Com base na revisão de literatura existente pode comprovar-se a relação presente entre as três variáveis em estudo, nomeadamente a conexão entre as práticas de teletrabalho, a comunicação interna e o *engagement* (Araya-Guzmán *et al.*, 2023; Dhanesh & Picherit-Duthler, 2021; Elsamani & Kajikawa, 2024; Jadin *et al.*, 2013; Lee, 2022; McCown, *et al.*, 2023; Men *et al.*, 2018; Wu *et al.*, 2023; Yue *et al.*, 2020).

As entrevistas exploratórias efetuadas aos decisores da IKEA Portugal, também comprovaram a relação existente entre as práticas de teletrabalho, a comunicação interna e os níveis de *engagement*. Exemplo disso foi o seguinte comentário realizado pela *People & Culture Manager* do Centro de Apoio ao Cliente durante a entrevista exploratória “...quando tomamos também esta decisão de fazer um modelo em escada, também em reuniões explicámos aos nossos colaboradores...portanto sempre nesta visão de escuta ativa, de pedir *feedback*, de implementar de uma determinada forma e depois pedir *feedback* para garantir que as pessoas estão connosco, porque caso contrário às tantas se não ouvimos sabemos o que acontece, o que é o outro lado da moeda...o que temos de retorno é o *disengagement*, deixamos deter as pessoas comprometidas.” (ver anexo E). Isto demonstra como a comunicação interna, quando

utilizada de forma estratégica, tem um impacto positivo no envolvimento dos colaboradores e no atingimento de maiores níveis de *engagement*, mesmo quando estamos a falar da aplicação de um novo modelo de trabalho.

Embora no início, a implementação do teletrabalho tenha-se traduzido num desafio derivado do receio do desconhecido, atualmente é uma prática enraizada na empresa. Tal como mencionou a *Country People & Culture Manager* “Foi desafiante no início e tivemos que nos reinventar, mas depois encontramos soluções para nos ajudar a voltar a esse contacto e para que esse contacto voltasse a regular com o novo modelo de teletrabalho.” (ver anexo F).

Por último, o inquérito por questionário aplicado aos colaboradores da IKEA Portugal, também atestou a ligação existente entre as três variáveis. Isso pode testemunhar-se, por exemplo, através da elevada taxa de pessoas (96,8%) que indicou que conseguem, de forma célere, entrar em contacto remotamente e através dos canais oficiais tanto com os colegas de equipa como com as suas chefias. Mas também, porque as pessoas não se sentem menos comprometidas com a organização por executarem as suas funções num contexto híbrido, com uma taxa de concordância de 88,5% com esta afirmação.

Perante este cenário, conseguimos proceder à triangulação dos dados com base na revisão de literatura existente e através dos resultados obtidos, tanto pelas entrevistas exploratórias como pela aplicação do inquérito por questionário, e com isso, validar a segunda hipótese em investigação, confirmando assim que **“as práticas de teletrabalho em regime híbrido geram uma influência positiva na comunicação interna e nos níveis de *engagement* dos colaboradores da IKEA Portugal”**.

Conclusão

A realização desta investigação de doutoramento permitiu comprovar que o mundo empresarial é repleto de desafios, instabilidade e incerteza e que os contributos académicos são de elevadíssima importância para que haja uma maior compreensão sobre as várias dimensões que constituem o campo organizacional, particularmente sobre os novos paradigmas emergentes. Desta forma, as organizações estarão mais bem preparadas e nutridas de um maior nível de conhecimento para dar resposta aos inúmeros desafios que vão surgindo e que, naturalmente, determinam o sucesso ou o fracasso das mesmas.

Um dos maiores e mais recentes desafios pelo qual as organizações, em termos nacionais e internacionais, passaram, foi a repentina implementação de práticas de teletrabalho, fruto do período pandémico que atravessámos. Pois, a verdade é que a maioria das organizações não tinham implementado nenhum tipo de modalidade de teletrabalho e, portanto, não estavam minimamente preparadas para as necessidades imediatas que surgiram. Durante este período, a capacidade de adaptação, resiliência e de rápida resposta foi posta à prova nas organizações como nunca tinha sido.

Deste período de crise emergiram novos desafios, dificuldades, barreiras, mas também, benefícios e oportunidades para as organizações e seus colaboradores, que atualmente estão a ser escrutinados. Pois, se por um lado, verificamos a redução das pegadas ecológicas de ambas as partes, a promoção do equilíbrio trabalho-família e a eliminação de constrangimentos de tempo e espaço. Por outro, o aumento do isolamento social do colaborador, possíveis efeitos negativos no espírito de equipa, possível enfraquecimento da cultura organizacional e a perda da barreira física entre o trabalho e a vida pessoal, constituem-se como fatores a ter em conta no planeamento, na implementação e, posteriormente, na manutenção do teletrabalho nas organizações.

Posto isto, tornou-se crucial a investigação desta temática, no seio de uma realidade organizacional específica e de referência quando se trata de boas práticas, para que fosse possível examinar, de forma precisa e factual, o impacto que a modalidade híbrida tem nas dinâmicas organizacionais, do ponto de vista relacional e operacional, mas também estratégico.

O estudo do impacto que as práticas de teletrabalho denotam na comunicação interna e no *engagement* revelou-se bastante importante para o meio académico, pelas suas características diferenciadoras, mas também no campo empresarial, uma vez que é um tema atual e que comporta a realidade da maioria das organizações.

Por interposto da metodologia utilizada, apurou-se que (i) existe um grau elevado de satisfação geral com a comunicação interna, nomeadamente com a comunicação com a chefia direta (vertical) e com os membros das suas equipas (horizontal) no que ao nível de informação e *feedback* que recebem diz respeito; (ii) os colaboradores sentem que a comunicação interna os ajuda a sentirem-se parte importante e a identificarem-se com a organização; (iii) existe um sentimento de agrado pela qualidade da comunicação praticada através dos canais digitais e com os canais elegidos pela organização para comunicarem com os seus colaboradores; (iv) a organização estimula a um clima de partilha de ideias e opiniões e pratica escuta ativa em relação às opiniões e sugestões que os colaboradores manifestam; (v) existe um sentimento generalizado de entusiasmo e orgulho pelo trabalho que executam; (vi) os colaboradores conseguem, de forma célere, entrar em contacto com os seus colegas e com as suas chefias, quando estão a desempenhar as suas funções remotamente (vii) a possibilidade de praticar a modalidade de trabalho em regime híbrido melhorou de forma massiva e global a gestão da vida pessoal e profissional dos colaboradores; (viii) os colaboradores não se sentem menos comprometidos com a organização desde que executam as suas tarefas perante esta modalidade de trabalho; e (ix) no futuro, a grande maioria dos colaboradores não imaginam trabalhar numa empresa em que não exista qualquer prática de teletrabalho.

Contudo, é importante realçar que (i) os colaboradores gostavam de ter uma maior visibilidade sobre a situação financeira da organização e, também, sobre eventuais mudanças organizativas; (ii) a duração e a quantidade de reuniões existentes na organização são vistas como algo a melhorar; (iii) os colaboradores gostariam que existisse mais comunicação informal; (iv) os colaboradores nem sempre sentem que a comunicação interna visa gerir as suas próprias expectativas ou reduzir a incerteza existente; e (v) embora os colaboradores se sintam escutados, as ferramentas utilizadas para a partilha de ideias e sugestões deveriam ser melhoradas.

Desta forma, conclui-se que, tanto a hipótese 1 como a hipótese 2, por intermédio da metodologia adotada, foram validadas, uma vez que (i) a comunicação interna adota

uma influência positiva nos níveis de *engagement* dos colaboradores na IKEA Portugal e, (ii) as práticas de trabalho em regime híbrido geram uma influência positiva na comunicação interna e nos níveis de *engagement* dos colaboradores da IKEA Portugal.

Posto isto, torna-se, pertinente demonstrar que esta investigação de doutoramento contribui tanto para o campos académico como para o organizacional, pois verificou-se que (i) na realidade específica da IKEA Portugal, as práticas de teletrabalho em regime híbrido geram uma influência positiva na comunicação interna nos níveis de *engagement*, tal como evidenciado pelos autores Dhanesh & Picherit-Duthler (2021) e Lee (2022); e (ii) a IKEA Portugal poderá utilizar os resultados obtidos neste estudo para atuar, através de medidas específicas, junto dos seus colaboradores nas dimensões em que o índice de satisfação ou concordância é menor.

Com base nas limitações do estudo já mencionadas no capítulo alusivo à metodologia, identifica-se como pistas futuras de investigação, no contexto da IKEA Portugal, a possibilidade de, no futuro, realizar-se um comparativo entre os colaboradores que têm a possibilidade de praticar a modalidade híbrida versus os colaboradores que não têm essa possibilidade e, a partir daí, compreender se existem perceções distintas relativamente à comunicação interna e ao *engagement* dos colaboradores mediante premissas diferentes. Perante um contexto mais geral, julga-se pertinente efetuar esta investigação numa outra organização, de outro setor de atividade, com características semelhantes às da IKEA Portugal para que seja possível compará-las e perceber se o setor de atividade influencia a ligação entre estas três variáveis.

Por fim, importa referir que os resultados obtidos demonstraram que a IKEA Portugal é uma organização com uma forte preocupação com o bem-estar dos seus colaboradores e que os escuta ativamente. Nomeadamente, através da aposta em canais de comunicação estratégica bidirecionais para que haja uma maior interação entre os colaboradores e a organização, bem como na opção tomada para a implementação de práticas de teletrabalho em regime híbrido, reconhecendo que o teletrabalho traz imensas vantagens ao campo empresarial e pessoal junto dos seus colaboradores. Mas, que o facto de estarem juntos presencialmente faz também muita diferença, de modo a se continuar a fomentar e desenvolver os valores e a cultura que são os alicerces que constituem cada organização.

Referências Bibliográficas

Abbas, M. (2017). The Effects of Organizational Culture and Leadership Style toward Employee Engagement and Their Impacts toward Employee Loyalty. *Asian Journal of Technology and Management Research*, 7(2), 1–11. https://ajtmr.com/papers/Vol7Issue2/Vol7Iss2_P1.pdf

Abdullah, H., & Ismail, N. (2012). Quality of Work and Life Balance in Teleworking. *International Business Management*, 6 (2), 119-130. <https://doi.org/10.3923/ibm.2012.119.130>

Abouraiia, M. K., & Othman, S. M. (2017). Transformational Leadership, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions: The Direct Effects among Bank Representatives. *American Journal of Industrial and Business Management*, 7, 404-423. [10.4236/ajibm.2017.74029](https://doi.org/10.4236/ajibm.2017.74029)

Aczel, B., Kovacs, M., Lippe, T. V. D., & Szaszi, B. (2021). Researchers working from home: Benefits and challenges. *PLoS ONE*, 16(3). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0249127>

Ajayi, O. A, Mmutle, T., & Chaka, M. (2022). A Atakeholders' Perspective of Reputation Dimension for Service Organisations: Evidence from a Developing Country Context. *Corporate Reputation Review*, 25, 287–299. <https://doi.org/10.1057/s41299-021-00128-2>

Albert, S., & Whetten, D. (1985). Organizational identity, In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, 7, 263-295.

Albloshi, F. A., & Nawar, Y. S. (2015). Assessing the impact of leadership styles on organizational performance: the case of Saudi Private SME's. *Journal of Organizational Studies and Innovation*, 2(2), 66-77. <https://shre.ink/8ZEa>

Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7–35. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2014-0042>

Alessandri, S. W. (2001). Modeling corporate identity: a concept explication and theoretical explanation. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(4), 173–182. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000006146>

Alexander, A., Smet, A., Langstaff, M., & Ravid, D. (2021). What employees are saying about the future of remote work. *McKinsey Global Institute*. <https://mck.co/3sJTLVz>

Alexandru, V. A., Bolisani, E., Andrei, A. G., Cegarra-Navarro, J. G., Martínez, A., Paiola, M., Scarso, E., Vătămănescu, E.-M., & Zieba, M. (2020). Knowledge management approaches of small and medium-sized firms: A cluster analysis. *Kybernetes*, 49(1), 73–87. <https://doi.org/10.1108/K-03-2019-0211>

Algahtani, F. D., Hassan, S. U. N., Alsaif, B., & Zrieq, R. (2021). Assessment of the quality of life during COVID-19 pandemic: A cross-sectional survey from the kingdom of saudi arabia. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(3), 847. <https://doi.org/10.3390/ijerph18030847>

Alhussein, A., Kocaballi, B., & Prasad, M. (2023). Work from Home in Smart Home Technology During and After COVID-19 and Role of IOT. *Proceedings of International Conference on Intelligent Vision and Computing (ICIVC 2022)*, 1, 568-579. https://doi.org/10.1007/978-3-031-31164-2_48

Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68. [10.1177/1529100615593273](https://doi.org/10.1177/1529100615593273)

Almeida, L. A. (2013). A Importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores. *EXEDRA Journal*, 8, 90-103. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/oaiart?codigo=4729802>

Andrade, M. F., & de Oliveira, V. M. (2021). O uso de ferramentas digitais para a comunicação interna: um estudo realizado com graduados em administração. *Gestão*, 3(1). <https://shre.ink/8ZN5>

Andrews, K. R. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. New York: Irwin.

Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy and Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill.

Aquije Niño de Guzmán, C. P. (2018). Home Office Como Estrategia Para La Motivación Y Eficiencia Organizacional. *Palermo Business Review*, 18, 337-351. <https://shre.ink/8ZNO>

Araci, M., & Emine, G. (2015). The management of corporate reputation in health care institutions: A research study for measuring the perception about corporate reputation of employees working in public and private hospitals. *Journal of International Health Sciences and Management*, 1(1), 74–82. <https://dergipark.org.tr/en/pub/jihsam/issue/16201/169736>

Araújo, I., C., Castro., M., C., D., Maia, P., L., O., & Granja, D., M., L. (2020). Indústria 4.0 e seus impactos para o mercado de trabalho. *Brazilian Journal of Development*, 6(4), 22326-22342. <https://doi.org/10.34117/bjdv6n4-411>

Araya-Guzmán. S., Aldea-Asencio, C., & Salazar-Concha, C. (2023). Effects of authentic leadership in teleworking and its impact on job satisfaction and organizational commitment in university administrators. *RISTI - Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, E56, 553-566. <https://shre.ink/8ZVN>

Argenti, P. A., & Druckenmiller, B. (2004). Reputation and the corporate brand. *Corporate Reputation Review*, 6, 368–374. <https://doi.org/10.2139/ssrn.387860>

Argenti, P. A. (2006). How technology has influenced the field of corporate communication. *Journal of business and technical communication*, 20(3), 357-370. <https://doi.org/10.1177/1050651906287260>

Argenti, P. A. (2008). *Corporate Communication*. 5ª edição. New York: McGraw Hill/Irwin.

Argenti, P. A. (2014). *Comunicação Empresarial*. 6ª edição. São Paulo: Elsevier.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.). London/Philadelphia: Kogan Page.

Armstrong, M. (2021). *Armstrong's handbook of strategic human resource management: Improve business performance through strategic people management* (7th ed.). United States: Kogan Page.

Aryani, R., & Widodo, W. (2020). The Determinant of Organizational Culture and Its Impact on Organization: A Conceptual Framework. *International Journal of Higher Education*, 9(3), 64-70. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v9n3p64>

Auer, J. C., Kao, C.-Y., Hemphill, L., Johnston, E. W., & Teasley, S. D. (2014). The uncertainty challenge of contingent collaboration. *Human Resource Management Journal*, 24(4), 531–547. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12045>

Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>

Baeza, M., Gonzalez, J. A., & Wang, Y. (2018). Job flexibility and job satisfaction among Mexican professionals: a socio-cultural explanation. *Employee Relations*, 40(5), 921-942. <https://doi.org/10.1108/ER-12-2016-0236>

Bakker, A., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>

Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Work engagement: Further reflections on the state of play. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 74–88. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.546711>

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JDR Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389–411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>

Balakrishnan, K., Angusamy, A., & Rosli, M. D. R. (2024). Two-way asymmetrical communication mediating internal communication and employee engagement. *Environment and Social Psychology*, 9(2). [10.54517/esp.v9i2.2074](https://doi.org/10.54517/esp.v9i2.2074)

Bankins, S., & Waterhouse, J. (2019). Organizational identity, image, and reputation: Examining the influence on perceptions of employer attractiveness in public sector organizations. *International Journal of Public Administration*, 42(3), 218-229. <https://doi.org/10.1080/01900692.2018.1423572>

Barrett, D. J. (2002). Change communication: using strategic employee communication to facilitate major change. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(4), 219-231. <https://doi.org/10.1108/13563280210449804>

Baruch, Y. (2000). Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New technology, Work and Employment*, 15(1), 34-49. [10.1111/1468-005X.00063](https://doi.org/10.1111/1468-005X.00063)

Baruch, Y. (2001). The status of research on teleworking and an agenda for future research. *International Journal of Management Reviews*, 3(2), 13-129. [10.1111/1468-2370.00058](https://doi.org/10.1111/1468-2370.00058)

Basit, G., & Duygulu, S. (2018). Nurses' organizational trust and intention to continue working at hospitals in Turkey. *Collegian*, 25, 163-169. <https://doi.org/10.1016/j.colegn.2017.05.003>

Bauer, T., & Erdogan, B. (2012). *An introduction to organizational behavior*, v. 1.1. 2012 book archive creative commons licensed [freely downloadable at] <https://2012books.lardbucket.org/pdfs/an-introduction-to-organizational-behavior-v1.1.pdf>

Baumruk, R. (2006). Why managers are crucial to increasing engagement: Identifying steps managers can take to engage their workforce. *Strategic HR Review*, 5(2), 24–27. <https://doi.org/10.1108/14754390680000863>

Belias, D., & Koustelios, A. (2014). Organizational culture and job satisfaction: A review. *International Review of Management and Marketing*, 4(2), 132-149. <https://www.econjournals.com/index.php/irmm/article/view/746>

Bell, J. (2010). *Doing your research project: A guide for first-time researchers. education, health and social science* (5th ed.). New York: McGraw-Hill.

Beniušis, V. (2023). Internal Communication Challenges and Their Solution When Hybrid Work is Implemented in a Public Sector Organization: The Case Study of the Ministry of Transport and Communications of the Republic of Lithuania. *Information & Media*, 95, 94-115. <https://doi.org/10.15388/Im.2023.95.59>

Beno, M. (2021). On-site and hybrid workplace culture of positivity and effectiveness: case study from Austria. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(5), 331. <https://doi.org/10.36941/ajis-2021-0142>

Berger, B. (2008). Employee/Organizational Communications. *Institute for Public Relations*, Gainesville. <http://www.instituteforpr.org/topics/employee-organizational-communications/>

Bhattacharya, P. K. (2022). Work from Home: Today's Most Preferred Strategic Business Opportunity. *IUP Journal of Business Strategy*, 19(4), 39-54. <https://research.ebsco.com/c/ljoij/viewer/pdf/rdiwaccvgv>

Bilhim, J. A. F. (2013). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Biron, M., Casper, W. J., & Raghuram, S. (2022). Crafting telework: a process model of need satisfaction to foster telework outcomes. *Personnel Review*, 52(3), 671-686. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2021-0259>

Bloom, N. (2021). Our research shows working from home works, in moderation. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/commentisfree/2021/mar/21/research-working-from-home> (Acedido a 21 de março de 2022)

Bojadjiev, M. I., & Vaneva, M. (2021). The Impact of COVID-19 Crisis on a Company's Internal Communication. *Interdisciplinary Description of Complex Systems: INDECS*, 19(2), 239-256. [10.7906/indecs.19.2.5](https://doi.org/10.7906/indecs.19.2.5)

Borca, C., & Baesu, V. (2014). A Possible Managerial Approach for Internal Organizational Communication Characterization. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 124, 496-503. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.512>

Botelho, J., & Krom, V. (2010). *Os Estilos de Liderança nas Organizações*. Apresentado no XIV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e X Encontro Latino Americano de Pós-Graduação, Paraíba.

Brandão, N. G., & Portugal, M. (2015). A comunicação interna e o intraempreendedorismo. In Padamo, C. (Coord.), *Relações Públicas e Comunicação Organizacional – Desafios da globalização* (Vol. V). Lisboa: Escolar Editora.

Brandão, N. G. (2013). O comportamento organizacional como fundamento da gestão participativa. *Excelência Organizacional*. Álvaro Lopes Dias; Miguel Varela; José Lopes Costa (Orgs.). Editora Bnomics: Lisboa, 137-173.

Brandão, N. G. (2018). A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de *engagement* nas organizações. *Revista Media & Jornalismo - Comunicação Estratégica institucional e Organizacional*, 18(33), 91-102. https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_6

Bratianu, C., & Bejinaru, R. (2021). COVID-19 induced emergent knowledge strategies. *Knowledge and Process Management*, 28(1), 11–17. <https://doi.org/10.1002/kpm.1656>

Bridger, E. (2018). *Employee Engagement: A practical introduction* (2nd ed.) UK: Kogan Page Limited.

Brougham, D., & Haar, J. (2018). Smart technology, artificial intelligence, robotics, and algorithms (STARA): Employees' perceptions of our future workplace. *Journal of Management and Organization*, 24(2), 239-257. <https://doi.org/10.1017/jmo.2016.55>

Brower, H. H., Lester, S. W., Korsgaard, M. A., & Dineen, B. R. (2009). A closer look at trust between managers and subordinates: Understanding the effects of both trusting and being trusted on subordinate outcomes. *Journal of Management*, 35(2), 327–347. <https://doi.org/10.1177/0149206307312511>

Brown, D., Hirsh, W., & Reilly, P. (2019). Strategic Human Resource Management: Case Studies and Conclusions: from HR Strategy to Strategic People Management. *Institute for Employment Studies*. <https://shre.ink/8ZO4>

Buckingham, M., & Coffman, C. (1999). *First, break all the rules - What the world's greatest managers do differently* (1st ed.). Simon & Schuster.

Bughin, J., Deakin, J., & O'Beirne, B. (2019). Digital transformation: Improving the odds of success. *McKinsey Global Institute*. <https://mck.co/35d22Zv>

Burrell G., & Morgan G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. Portsmouth, New Hampshire: Heinemann.

Burrell, D. N., Johnson, T., Shufutinsky, A., & Ramjit, D.-M. (2021). Organizational dynamics of the rise of telework as an adaptive response to a global pandemic. *Land Forces Academy Review*, 3(103), 209-222. <https://doi.org/10.2478/raft-2021-0028>

Busu, M., & Gyorgy, A. (2021). The Mediating Role of the Ability to Adapt to Teleworking to Increase the Organizational Performance. *Anfiteatru Economic*, 23(58), 654-668. <https://doaj.org/article/7cc40e829e2c47d094ef7b86303ed4c5>

Caesens, G., Stinglhamber, F., & Luypaert, G. (2014). The impact of work engagement and workaholism on well-being–The role of work-related social support. *Career Development International*, 19(7), 813–835. <http://dx.doi.org/10.1108/CDI-09-2013-0114>

Cakir, M. S., Wardman, J. K., & Trautrim, A. (2022). Ethical leadership supports safety voice by increasing risk perception and reducing ethical ambiguity: Evidence from the COVID-19 pandemic. *Risk Analysis*, 43(9), 1902-1916. <https://doi.org/10.1111/risa.14053>

Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Campbell, J., & Heales, J. (2016). Factor Structure of Individual Consequences for Teleworking Professionals. *Australasian Journal of Information Systems*, 20, 1–23. <https://doi.org/10.3127/ajis.v20i0.906>

Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Williams, L. J. (2000). Construction and initial validation of a multidimensional measure of work–family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 249–276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1999.1713>

Carmo, H., & Ferreira, M. M. (2008). *Metodologia da investigação: Guia para Auto-Aprendizagem* (2nd ed.). Universidade Aberta. www.univ-ab.pt

Carroll, N., & Conboy, K. (2020). Normalising the ‘new normal’: changing tech-driven work practices under pandemic time pressure. *International Journal of Information Management*, 55, 1-6. [10.1016/j.ijinfomgt.2020.102186](https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102186)

Carvalho Ferreira, J. M., & Neves, J. C. A. (2011), *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.

Cascão, F. (2005). *Gestão por competência: Novos instrumentos e práticas para a moderna gestão das pessoas e das organizações*. Porto: Colecção Académica.

Cerdeira, J. (2010). O valor da confiança na definição da cultura organizacional: Algumas considerações gerais, *Revista Científica Exedra*. 3. Esc. Sup. de Educação de Coimbra, 125-134.

Chafi, M. B., Hultberg, A., & Yams, N. B. (2021). Post-Pandemic Office Work: Perceived Challenges and Opportunities for a Sustainable Work Environment. *Sustainability*, 14(1), 294. <https://doi.org/10.3390/su14010294>

Chalofsky, N. E., Rocco, T. S., & Morris, M. L. (2014). *Handbook of human resource development*. NJ: Hoboken. John Wiley & Sons.

Chamakiotis, P., Panteli, N., & Davison, R.M. (2021). Reimagining e-leadership for reconfigured virtual teams due to COVID-19. *International Journal of Information Management*, 60, 102381. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102381>

Charalampous, M., Grant, C. A., & Tramontano, C. (2022). It needs to be the right blend: A qualitative exploration of remote e-workers' experience and well-being at work. *Employee Relations: The International Journal*, 44(2), 335–355. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2021-0058>

Chawla, S., Sareen, P., Gupta, S., Joshi, M., & Bajaj, R. (2023). Technology enabled communication during COVID 19: analysis of tweets from top ten Indian IT companies using NVIVO. *International Journal of Information Technology*, 15(4), 2063-2075. <https://doi.org/10.1007/s41870-023-01242-6>

Chen, Y., & Jiang, H. (2021). Customer-brand relationship in the era of artificial intelligence: understanding the role of chatbot marketing efforts. *Journals of Product & Brand Management*. <https://doi.org/10.1108/JPBM-05-2020-2907>

Chi, S., Moon, S., & Kim, D. Y. (2021). Internal Communication Effectiveness Model for Construction Companies: A Case Study of the Korean Construction Industry. *KSCE Journal of Civil Engineering*, 25(12), 4520-4534. <http://dx.doi.org/10.1007/s12205-021-0483-1>

Chiavenato, I. (2004). *Administração dos Novos Tempos* (2ªEd.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos: o capital humano das organizações* (9th ed.). Elsevier.

Chiavenato, I. (2014). *Introdução à Teoria Geral da Administração* (9ªEd.). Brasil: Editora Manole.

Chiavenato, I. (2017), *Coaching & Mentoring: Construção de Talentos – As novas ferramentas da gestão de pessoas*. São Paulo: Elsevier.

Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. (2021). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, 42(4), 655–683. <https://shre.ink/8ZOT>

Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64, 89–136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>

Código do trabalho: Lei nº. 235/2021 de 6 de dezembro (2021). Diário da República: I Série. <https://dre.pt/dre/detalhe/diario-republica/235-2021-175397112>

Colquitt, J. A., Lepine, J. A., Piccolo, R. F., Zapata, C. P., & Rich, B. L. (2012). Explaining the justice–performance relationship: Trust as exchange deepener or trust as uncertainty reducer? *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 1–15. <https://doi.org/10.1037/a0025208>

Constantin, E. C., & Baias, C. C. (2015). Employee voice – Key factor in internal communication. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 191, 975-978. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.319>

Ćorić, D. S., Vokić, N. P., & Verčič, A. T. (2020). Does good internal communication enhance life satisfaction? *Journal of Communication Management*, 24(4), 363-376. <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/JCOM-11-2019-0146>

Costa, I. S. A. (2013). Controle em novas formas de trabalho: teletrabalhadores e o discurso do empreendedorismo de si. *Cadernos EBAPE.BR*, 11, 462-474. <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/11655/10602>

Craig, R. T. (1999). Communication Theory as a Field. *Communication Theory*, 9(2), 119-161. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.1999.tb00355.x>

Crespo, N., & Simões, N. (2022). *Mercado de trabalho em Portugal: do teletrabalho ao salário mínimo*, 433-458. Conjuntura Actual Editora.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (6th ed.). California: SAGE.

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.) SAGE.

Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. California: SAGE.

Crisp, C. B., & Jarvenpaa, S. L. (2013). Swift trust in global virtual teams. *Journal of Personnel Psychology*, 12(1), 45–56. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000075>

Crotty, M. (1998). *The Foundations of Social Research: Meaning and Perspective in the Research Process*. London: SAGE.

Cunha, C., & Silva, M. (2010). Os Desafios da Liderança no Mundo Corporativo. *Anuário da Produção Académica Docente*, 4(7), 67-88. <https://shre.ink/8ZJw>

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.

Curvello, J. J. A. (2012). *Comunicação Interna e Cultura Organizacional* (2nd ed.). Casa das Musas.

Cutlip, S. M., Center, A. H., & Broom, G. M. (2006). *Effective Public Relations* (9th ed.). Pearson Prentice Hall.

Dahlman, S., & Heide, M. (2021). *Strategic internal communication: A practitioner's guide to implementing cutting-edge methods for improved workplace culture*. New York: Routledge.

Darwin, C. (1859). *On the origin of species by means of natural selection, or preservation of favoured races in the struggle for life*. London: John Murray.

Day, D. V., & Harrison, M. M. (2007). A multilevel, identity-based approach to leadership development. *Human Resource Management Review*, 17(4), 360-373. [10.1016/j.hrmr.2007.08.007](https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.08.007)

Daymon, C., & Holloway, I. (2010). *Qualitative research methods in public relations and marketing communications*. New York: Routledge.

de Sio, S., Cedrone, F., Nieto, H. A., Lapteva, E., Perri, R., Greco, E., Mucci, N., Pacella, E., & Buomprisco, G. (2021). Telework and its effects on mental health during the COVID-19 lockdown. *European review for medical and pharmacological sciences*. 25(10), 3914-3922. [10.26355/eurrev_202105_25961](https://doi.org/10.26355/eurrev_202105_25961)

DeConinck, J., Johnson, J., Busbin, J., & Lockwood, F. (2008). An Examination of the Validity of the Downs and Hazen Communication Satisfaction Questionnaire. *Marketing Management Journal*, 18(2), 145-153. <https://research.ebsco.com/c/cnjkn/viewer/pdf/kier6tmfjn>

Delanoeije, J., Verbruggen M., & Germeys L. (2019). Boundary Role Transitions: A day-to-day Approach to Explain the Effects of Home-Based Telework on Work-to-Home Conflict and Home-to-Work Conflict. *Human Relations*, 72(12). <https://doi.org/10.1177/0018726718823071>

Deloitte Global Human Capital Trends. (2017). *Rewriting the rules for the digital age*. Disponível online: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/central-europe/ce-global-human-capital-trends.pdf> (Acedido a 22 de junho de 2023).

Deloitte. (2023). *Rethinking the workplace: Hybrid work in the future of work*. Disponível online: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/lu/Documents/human-capital/lu-hybrid-work-in-the-future-of-work-.pdf> (Acedido a 9 de maio de 2023)

Demerouti, E., Nachreiner, F., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>

Descombe, M. (2014). *The Good Research Guide for small scale social research projects*. New York: McGraw-Hill Education.

Dhanesh, G., & Picherit-Duthler, G. (2021). Remote internal crisis communication (RICC) – role of internal communication in predicting employee engagement during remote work in a crisis. *Journal of Public Relations Research*, 33(4), 292-313. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2021.2011286>

Dinh, J. V., Reyes, D. L., Kayga, L., Lindgren, C., Feitosa, J., & Salas, E. (2021). Developing team trust: Leader insights for virtual settings. *Organizational Dynamics*, 50(1). <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100846>

Diwedat, A. I., Fathy, R. M., Abd, Elhamid, A. M. I., & Bahgat, M. (2023). A hybrid approach to assess the hydraulic structures rehabilitation work, case study: El-

Bagoureya head regulator, Egypt. *Alexandria Engineering Journal*, 75, 67-79.
<https://doi.org/10.1016/j.aej.2023.05.068>

Dowling, B., Goldstein, D., Park, M., & Price, H. (2022). Hybrid work: Making it fit with your diversity, equity, and inclusion strategy. *McKinsey Quarterly*.
<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/hybrid-work-making-it-fit-with-your-diversity-equity-and-inclusion-strategy>
(Acedido a 2 de junho de 2023)

Downs, C. W., & Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *Journal of Business Communication*, 14(3), 63–74.
<https://doi.org/10.1177/002194367701400306>

Drucker, P. F. (1950). *The New Society: The Anatomy of the Industrial Order*. New York: Harper e Brothers.

Dubrin, A. J. (2014). *Fundamentals of Organizational Behavior* (6th ed.). Academic Media Solutions. <https://doi.org/10.4135/9781446261781>

Durkin, D. (2007). How loyalty and employee engagement add up to corporate profits. *Chief Learning Officer*, 6(11), 30–34.
<https://discovery.ebsco.com/c/ljoij/viewer/pdf/viq2gia2sv>

Durnová, A. (2019). Unpacking emotional contexts of post-truth. *Critical Policy Studies*, 13(4), 447-450. <https://doi.org/10.1080/19460171.2019.1670222>

Dutermé, C. (2002). *A comunicação interna na empresa: a abordagem de palo alto e a análise das organizações*. Lisboa: Instituto Piaget.

Elsamani, Y., & Kajikawa, Y. (2024). How teleworking adoption is changing the labor market and workforce dynamics?. *PLoS ONE*, 19(3).
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0299051>

Faustino, D., Sousa, M., Gonçalves, M. M., Soares, I., & Oliveira, J. T. (2022). Percepção do Impacto do Teletrabalho na Carreira: Validação da Escala do Impacto do Teletrabalho na Carreira para a População Portuguesa. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación – e Avaliação Psicológica*, 67(1), 5-17.
<https://doi.org/10.21865/RIDEP67.1.01>

Fedele, D., Blomstrom-Johnson, C., Jensen, S., Miller, R., Lor, K., & Wildman, J. (2022). Overcoming crisis: Building a resilient work culture in the era of COVID-19.

TIP: *The Industrial-Organizational Psychologist*, 59(4), 1-7.
<https://doi.org/10.3390/su13063132>

Feldman, P. M., Bahamonde, R. A., & Velasquez Bellido, I. (2014). A new approach for measuring corporate reputation. *Revista de Administração de Empresas*, 54(1), 53–66. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020140102>

Félix, C., Alcalde, E., Oliveira, M., & Paixão, R. (2013). Estilos de Liderança. *Revista Conexão Eletrônica*, 1-13.

Felstead, A., & Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, 32(3), 195–212. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12097>

Finney, J. (2014). *Change and communication ROI – The 10th anniversary report: How the fundamentals have evolved and the best adapt*. Arlington, VA: Watson Wyatt Worldwide.

Fombrun, C. J. (2001). Corporate reputation (rep)s as economic assets. In M. A. Hitt, R. E. Freeman, & J. S. Harrison (Eds.), *The Blackwell handbook of strategic management*, 26–38. Blackwell Publishers.

Fortin, M.-F. (1999). *O processo de investigação: da concepção à realização*. Loures: LUSOCIÊNCIA - Edições Técnicas e Científicas.

Fregnan, E., Scaratti, G., Ciocca, L., & Ivaldi, S. (2022). New working capabilities for coping with COVID time challenges. *Frontiers in Psychology*, 13, 814348. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.814348/full>

Future Forum. (2022). *Summer 2022 Future Forum Pulse; Future Forum*. Cambodia: Phnom Penh.

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), 1524-1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>

Gallup. (2016). *The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes, 2016 Q12 Meta-Analysis*. Washington, D.C: Ninth Edition. http://www.gallup.com/topic/employee_engagement.aspx

Gálvez, A., Martínez, M. J., & Pérez, C. (2011). Telework and work–life balance: Some dimensions for organisational change. *Journal of Workplace Rights*, 16(3–4), 273–297. <https://doi.org/10.2190/WR.16.3-4.b>

García-Guiu, C., Moya, M., Molero, F., & Moriano, J. A. (2016). Transformational leadership and group potency in small military units: The mediating role of group identification and cohesion. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32, 145-152. <https://doi.org/10.1016/J.RPTO.2016.06.002>

Garg, A. (2022). The Future of Work: A Hybrid Model. *ANWESH: International Journal of Management and Information Technology*, 7(2), 65-75. <https://shre.ink/8Z0o>

George, T. J., Atwater, L. E., Maneethai, D., & Madera, J. M. (2022). Supporting the productivity and wellbeing of remote workers: Lessons from COVID-19. *Organizational Dynamics*, 21, 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100869>

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnely Jr., J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (14th ed.). McGraw-Hill.

Gil, A. (1989). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (2 ed.). São Paulo: Atlas.

Gilson, L. L., Costa, P., O'Neill, T. A., & Maynard, M. T. (2021). Putting the “TEAM” back into virtual teams. *Organizational Dynamics*, 50(1). <https://doi.org/10.1016/j>

Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433-448. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120604>

Golden, T. D., & Eddleston, K. A. (2020). Is there a price telecommuters pay? Examining the relationship between telecommuting and objective career success. *Journal of Vocational Behavior*, 116, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103348>

Golden III, J. H., & Shriner, M. (2019). Examining relationships between transformational leadership and employee creative performance: The moderator effects of organizational culture. *The Journal of Creative Behavior*, 53(3), 363-376. <https://doi.org/10.1002/jocb.216>

Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: does time spent

teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1412-1421. <https://doi.org/10.1037/a0012722>

Golden, T. D. (2006). Avoiding depletion in virtual work: Telework and the intervening impact of work exhaustion on commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 176–187. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.02.003>

Goldhaber, G. M. (1977). *ICA communication audit survey instrument: 1977 organizational norms*. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED140375.pdf>

Gonzalo, A., Harries, H., Altable, C. S., & Villepelet, C. (2020). Fashion's digital transformation: Now or never. *McKinsey Global Institute*. <https://mck.co/3M6Nyed>

Gooderham, P. N., Mayrhofer, W., & Brewster, C. (2019) A framework for comparative institutional research on HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(1), 5-30. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1521462>

Goosen, Z., & Cilliers, E. J. (2020). Enhancing Social Sustainability Through the Planning of Third Places: A Theory-Based Framework. *Social Indicators Research*, 150, 835–866. <https://doi.org/10.1007/s11205-020-02350-7>

Grant, A. M., Christianson, M. K., & Price, R. H. (2007). Happiness, health or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs executive overview. *Academy of Management Perspectives*, 51–63. <https://doi.org/10.5465/AMP.2007.26421238>

Grant, C. A., Wallace, L. M., & Spurgeon, P. C. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations*, 35(5), 527-546. [10.1108/ER-08-2012-0059](https://doi.org/10.1108/ER-08-2012-0059)

Grant, C. A., Wallace, L. M., Spurgeon, P. C., Tramontano, C., & Charalampous, M. (2019). Construction and initial validation of the E-Work Life Scale to measure remote e-working. *Employee Relations*, 41(1), 16–33. <https://doi.org/10.1108/ER-09-2017-0229>

Gratton, L. (2021a). How to do hybrid right. When designing flexible work arrangements, focus on individual human concerns, not just institutional ones. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2021/05/how-to-do-hybrid-right>

Gratton, L. (2021b). Four principles to ensure hybrid work is productive work. *MIT Sloan Management Review*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, 62(2), 11A-16A.

Gratton, L. (2023). Redesigning How We Work: We now know the postpandemic transition will take years. Leaders should acknowledge that—and start making plans for how to cope. *Harvard Business Review*, 68-75.

Grosso, M. (2022). *Dia da Mão e Dia do Trabalhador. Qual o perfil da mulher trabalhadora portuguesa?* Renascença.

<https://rr.sapo.pt/noticia/economia/2022/05/01/dia-da-mae-e-dia-do-trabalhador-qual-o-perfil-da-mulher-trabalhadora-portuguesa/282158/> (Acedido a 17 de maio de 2023).

Guzzo, R. F., Wang, X., Madera, J., & Abbott, J. (2021). Organizational Trust in Times of COVID-19: Hospitality Employees' Affective Responses to Managers' Communication. *International Journal of Hospitality Management*, 93. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102778>

Hamlin, R., Shirali, A., Sigh, S., & Woodcock, E. (2021). Virtually possible: Getting, remote work right for G&A functions. *McKinsey Global Institute*. <https://mck.co/3hLtNKY>

Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159-1197. [10.1111/joms.12639](https://doi.org/10.1111/joms.12639)

Hargie, O., & Tourish, D. (2009). *Auditing Organizational Communication: a handbook of research, theory and practice* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203883990>

Hargie, O. (2009). *Auditing Organizational Communication: A Handbook of Research, Theory and Practice*. London: Routledge.

Harrison, C., Alvermann, D. E., & Afflerbach, P. (2017). What is engagement, how is it different from motivation, and how can I promote it? *Journal of Adolescent & Adult Literacy*, 61(2), 217–220. <https://doi.org/10.1002/jaal.679>

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business

outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>

Harter, J. (2022). *U.S. employee engagement slump continues*. Retirado de
<https://www.gallup.com/workplace/391922/employee-engagement-slump-continues.aspx>

Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, 55(8), 989-1018. <https://doi.org/10.1177/0018726702055008181>

Hau, F., & Todescat, M. (2018). O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores: vantagens e desvantagens em um estudo de caso. *Navus*, 8(3), 37-52. <https://doi.org/10.22279/navus.2018.v8n3.p37-52.601>

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). John Wiley.

Hill, M. M., & Hill, A. (2016). *Investigação por questionário* (2^a Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Hofstede, G. (1998) Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts. *Organization Studies*, 19, 477-492.
<https://doi.org/10.1177/017084069801900305>

Hogard, E., & Ellis, R. (2006). Evaluation and Communication: Using a Communication Audit to Evaluate Organizational Communication. *Sage Journals*, 30(2). <https://doi.org/10.1177/0193841X05278789>

Hooley, T. (2022). *Mapping the Future of Undergraduate Career Education*. New York and London: Routledge.

Hülsheger, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2009). Team-level predictors of innovation at work: A comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1128–1145.
<https://doi.org/10.1037/a0015978>

Hume, J., & Leonard, A. (2014). Exploring the strategic potential of internal communication in international non-governmental organisations. *Public Relations Review*, 40, 294-304. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2013.10.011>

Huot, R. (1999). *Métodos Quantitativos para as Ciências Humanas*. Lisboa: Instituto Piaget.

IDC. (2020). *Webinar: COVID-19: Digital & IT implications, impact and what's next for Portugal?*

https://www.youtube.com/watch?v=I1aoHIC5KiE&ab_channel=IDCPortugal

IKEA. (2016a). *Valores IKEA*. Grupo IKEA.

IKEA. (2016b). *Testamento de um comerciante de móveis*. Grupo IKEA.

IKEA. (2020). *Together @ home: Make working from home efficient and enjoyable*. Grupo IKEA Portugal.

IKEA (2021a). *Annual Summary FY21*. Grupo IKEA.

IKEA (2021b). *IKEA Sustainability Report FY21*. Grupo IKEA.

IKEA. (2022). Material de apoio a uma aula lecionada pela Dra. Maria João Franco – Communication Operations Manager – na IKEA Portugal, na *disciplina de Comunicação Interna nas Organizações, Doutoramento em Ciências da Comunicação da UCP – FCH*, lecionada pelo Professor Doutor Nuno Goulart Brandão.

IKEA. (2023). *Co-worker Communication Plan. IKEA Portugal | FY23*. Grupo IKEA.

IKEA. (2024a). *Grupo IKEA Portugal*. <https://www.ikea.com>

IKEA. (2024b). *Dados Sociodemográficos*. Grupo IKEA.

Ilharco, F. (2003). *Filosofia da Informação*. Lisboa: UC Editora, 46-56.

Ilharco, F. (2021). Material de apoio às aulas da disciplina de Epistemologia e Ciências da Comunicação, Doutoramento em Ciências da Comunicação da UCP – FCH.

Ipsen, C., Veldhoven, M. V., Kirchner, K., & Hensen, J. P. (2021). Six key advantages and disadvantages of working from home. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041826>

Iqbal, K. M. J., Khalid, F., & Barykin, S. Y. (2021). Hybrid workplace: The future of work. *Handbook of research on future opportunities for technology management education*, 28–48. [10.4018/978-1-7998-8327-2.ch003](https://doi.org/10.4018/978-1-7998-8327-2.ch003)

Isik, C., Aydın, E., Dogru, T., Rehman, A., Alvarado, R., Ahmad, M., & Irfan, M. (2021). The Nexus between Team Culture, Innovative Work Behaviour and Tacit

Knowledge Sharing: Theory and Evidence. *Sustainability*, 13(8), 4333.
<https://doi.org/10.3390/su13084333>

Iyer, S., & Israel, D. (2012). Structural equation modeling for testing the impact of organization communication satisfaction on employee engagement. *South Asian Journal of Management*, 19(1), 51–81. <https://shre.ink/8XRI>

Jadin T., Gnambs T., & Batinic B. (2013). Personality traits and knowledge sharing in online communities. *Computers in Human Behavior*. 29(1), 210–216.
<https://doi.org/10.1016/j.chb.2012.08.007>

Jäckel, M., Revamp, C., & Würfel, A. M. (2006). Beyond digital connectivity: The value of communication and the communication of values. *Production Planning and Control: The Management of Operations*, 17(2), 214–223.
<https://doi.org/10.1080/09537280500224192>

John, B., Alsamarra'i, Z., & Panteli, N. (2023). Enhancing Employee Experience in the Era of Hybrid Work: The case of Microsoft Viva. *IEEE Software*, 70-79.
<https://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=9993972>

Jones, E., Watson, B., Gardner, J., & Gallois, C. (2004). Organizational Communication: Challenges for the New Century. *Journal of Communication*, 54(4), 722–750. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2004.tb02652.x>

Junges, I., Orlandi, O., Wernke, R., Oliveira, D. de, Alves, M. B., & Westphal, J. (2021). Estudo da cultura organizacional na geração de inovação: o caso de uma empresa sul catarinense. *Revista Economia & Gestão*, 21(58), 26-46. [10.5752/P.1984-6606.2021v21n58p26-46](https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2021v21n58p26-46)

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management*, 33(4), 692–724.
<https://doi.org/10.5465/256287>

Kalla, H. K. (2005). Integrated internal communications: A multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4), 302–314.
<https://doi.org/10.1108/13563280510630106>

Kang, M., & Sung, M. (2017). How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors: The

mediation of employee-organization relationships. *Journal of Communication Management*, 21(1), 82-102. <http://dx.doi.org/10.1108/JCOM-04-2016-0026>

Karasek, Jr. R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308. <https://doi.org/10.2307/2392498>

Kartikawangi, D., & Dahesihsari, R. (2020). Organizational communication responses to COVID-19: Strategies and practices. *Journal Komunikasi Ikatan Sarjana Komunikasi Indonesia*, 5(2), 189-198. [10.25008/jkiski.v5i2.419](https://doi.org/10.25008/jkiski.v5i2.419)

Kim, H. N., Tonelli, M. J., & Silva, A. L. (2016). Do formal ao informal: executivos que migraram para o trabalho flexível. *RBGN – Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 19(63), 133-152. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v0i0.2999>

Kim, S., Choi, B., & Lew, Y. K. (2021). Where is the age of digitalization heading? The meaning, characteristics, and implications of contemporary digital transformation. *Sustainability*, 13(6), 8909. <https://doi.org/10.3390/su13168909>

Kirkman, B. L., & Stoverink, A. C. (2021). Building resilient virtual teams. *Organizational Dynamics*, 50(1). <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100825>

Klonek, F., & Parker, S. K. (2021). Designing SMART teamwork: How work design can boost performance in virtual teams. *Organizational Dynamics*, 50(1), 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100841>

Kollektif, I. C. (2017). *Disrupting the Function of IC. A Global Perspective*. Canada: IC Kollektif.

Kopaneva, I. M. (2019). Left in the dust: Employee constructions of mission and vision ownership. *International Journal of Business Communication*, 56(1), 122-145. <https://doi.org/10.1177/2329488415604457>

Kotter, J. P. (2017). *Liderar a mudança: o plano de ação do especialista em liderança mais conceituado do mundo*. Alfragide: Lua de Papel.

Krajčák, M., Schmedt, D. A., & Baráth, M. (2023). Hybrid Work Model: An Approach to Work–Life Flexibility in a Changing Environment. *Administrative Sciences*, 13(6), 1-16. <https://doi.org/10.3390/admsci13060150>

Kreiner, G. E., Hollensbe, E., Sheep, M. L., Smith, B. R., & Kataria, N. (2015). Elasticity and the dialectic tensions of organizational identity: How can we hold together while we are pulling apart? *Academy of Management Journal*, 58(4), 981–1011. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0462>

Kunsch, M. M. (2016). A comunicação nas organizações: dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica. In M. M. Kunsch, *Comunicação Organizacional Estratégica*. São Paulo: Summus Editorial, 33-58.

Lechner, A., & Tobias Mortlock, J. (2021). How to create psychological safety in virtual teams. *Organizational Dynamics*, 51(2). <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100849>

Lee, Y. (2022). ICT use, internal communication satisfaction, and engagement of working-from-home employees: The moderating role of affiliative tendency. *Computers in Human Behavior*, 138, 107472. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107472>

Lemos, A. (2023). *Amor corporativo: como melhorar as relações profissionais e descobrir propósitos e paixão no trabalho*. Talento.

Lerbinger, O. (2019). *Corporate Communication: An international and Management perspective*. Wiley Blackwell.

Lindeberg, R., & Lars, P. (2023). *To Go Climate-Positive, Ikea Needs to Fix Its Furniture Glue*. Bloomberg. (Acedido a 4 de julho de 2023).

Littlejohn, S. W., & Foss, K. A. (2009). *Encyclopedia of Communication Theory*. Thousand Oaks. Sage.

Lopes da Costa, R., Ferreira Pereira, L., & dos Santos António, N. (2019), *Estratégia Organizacional: Do Estado da Arte à Implementação Prática*. Lisboa: Actual.

Lopes, M. (2021). 90% dos portugueses gostava de trabalhar a partir de casa pelo menos uma ou duas vezes por mês. *Human Resources*. <https://hrportugal.sapo.pt/90-dos-portugueses-gostava-de-trabalhar-a-partir-de-casa-pelo-menos-uma-ou-duas-vezes-por-mes/> (Acedido a 26 de abril de 2023)

Lott, Y., & Abendroth, A-K. (2020). The non-use of telework in an ideal worker culture: why women perceive more cultural barriers. *Community, Work and Family*, 23(5), 593-611. <https://doi.org/10.1080/13668803.2020.1817726>

Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: an evidence-based approach* (12th ed.). McGraw-Hill.

Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 1, 3–30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>

Machado, A. R., Machado, D. M. R., & Portugal, M. N. (2014). *Organizações: introdução à gestão e desenvolvimento das pessoas*. Lisboa: Escolar Editora.

Madsen, V. T. (2018). Participatory communication on internal social media – Adream or reality? Findings from two exploratory studies of coworkers as communicators. *Corporate communications: An International Journal*, 23(4), 614-628. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-04-2018-0039>

Magistretti, S., Pham, C. T. A., & Dell’Era, C. (2021). Enlightening the dynamic capabilities of design thinking in fostering digital transformation. *Industrial Marketing Management*, 97, 59–70. [10.1016/j.indmarman.2021.06.014](https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.06.014)

Makarius, E. E., & Larson, B. Z. (2017). Changing the perspective of virtual work: Building virtual intelligence at the individual level. *The Academy of Management Perspectives*, 31(2), 159–178. <https://doi.org/10.5465/amp.2014.0120>

Marchewka, M., Nesterak, J., Sołtysik, M., Szymła, W., & Wojnarowska, M. (2020). Multitasking effects on individual performance: An experimental eye-tracking study. *European Research Studies Journal*, 23(1), 107–116. <https://doi.org/10.35808/ersj/1539>

Marciano, L. P. (2010). *Carrots and Sticks don't work: Build a Culture of Employee Engagement with the Principles of Respect*. United States: McGrawHill.

Marr, B. (2016). *Why everyone must get ready for the 4th industrial revolution*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2016/04/05/why-everyone-must-get-ready-for-4th-industrial-revolution/#26be9e2f3f90>

Martinescu, E., Janssen, O., & Nijstad, B. A. (2019). Gossip as a resource: How and why power relationships shape gossip behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 153, 89–102. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2019.05.006>

Martinez, L. M., & Hurtado, S. F. (2018). Internal Communication Issues in the Firms: Does It Affect the Productivity? *Review of European studies*, 10(2), 1-13. <https://www.ccsenet.org/journal/index.php/res/article/view/72426>

Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>

McCown, N, Men, L. R., Jiang, H., & Shen, H. (2023). *Internal Communication and employee Engagement: A Case Study Approach*. New York: Routledge.

Melewar, T. C. (2003). Determinants of the corporate identity construct: A review of the literature. *Journal of Marketing Communications*, 9(4), 195–220. <https://doi.org/10.1080/1352726032000119161>

Meluso, J., Johnson, S., & Bagrow, J. (2020). Making virtual teams work: Redesigning virtual collaboration for the future. *SocArXiv*, 1–14. <https://bagrow.com/pdf/making-virtual-work-meluso-2020v1.pdf> (Acedido a 2 de junho de 2023).

Men, R. L., Bowen, S. A., & Burton, K. (2017), *Excellence in Internal Communication Management*. New York: Business Expert Press.

Men, L. R., Tsai, W.-H. S., Chen, Z. F., & Ji, Y. G. (2018). Social presence and digital dialogic communication: Engagement lessons from top social CEOs. *Journal of Public Relations Research*, 30(3), 83-99. <https://doi.org/10.80/1062726X.2018.1498341>

Men, L. R., O’Neil, J., & Ewing, M. (2020). Examining the effects of internal social media usage on employee engagement. *Public Relations Review*, 46(2). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101880>

Men, L. R. (2014). Why leadership matters to internal communication: Linking transformational leadership, symmetrical communication, and employee outcomes. *Journal of Public Relations Research*, 26(3), 256-279. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.908719>

Men, L. R. (2014b). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264-284. doi.org/10.1177/0893318914524536

Men, L. R. (2021). Evolving research and practices in internal communication. In L. R. Men & A. Tkalac Vercic (Eds.), *Current trends and issues in internal communication: Theory and practice*. London: Palgrave Macmillan, 1-18.

Menan, M. G. (2009). *A Importância da Comunicação Interna nas Organizações*. São Paulo: Faculdade INESUL.

Messenger, J. C. (2017). Working anytime, anywhere: The evolution of Telework and its effects on the world of work. *Eurofound and the International Labour Office*.

Messias, F., Mendes, J., & Monteiro, I. (2013). O Impacto da Liderança no Bem-Estar dos Colaboradores – O Papel dos Líderes e dos Gestores na Construção de Modelos que Promovam o Bem-Estar Psicológico no Trabalho. *Dos Algarves: A Multidisciplinary e-Journal*, 22, 59-75. <https://shre.ink/8XEY>

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: a meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>

Miglioretti, M., Gragnano, A., Margheritti, S., & Picco, E. (2021). Not all telework is valuable. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 37(1), 11–19. <https://doi.org/10.5093/JWOP2021A6>

Mihai, F., Stan, M., Radu, G., & Dumitru, V. F. (2020). Heavy work investment for the accounting profession in Romania at time of coronavirus pandemic. *Amfiteatru Economic*, 22(14), 1121-1139. <https://bit.ly/37dW8Yr>

Miles, S. J., & Mangold, W. G. (2014). Employee voice: untapped resource or social media time bomb? *Business Horizons*, 57(3), 401-411. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.12.011>

Miller, K. (2012). *Organizational communication: approaches and process* (6th ed.). Boston: Wordsworth Cengage Learning.

Miloch, K., Ray, C. T., & Tilton, A. (2020). Values-Based Leadership: Culture versus Strategy. *The Department Chair*, 31(1), 1-3. <http://dx.doi.org/10.1002/dch.30324>

Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). Driving employee engagement: The expanded role of internal communications. *Journal of Business Communication*, 51(2), 182-202. [doi.org/10.1177/2329488414525399](http://dx.doi.org/10.1177/2329488414525399)

Moens, E., Lippens, L., Sterkens, P., Weytjens, J., & Baert, S. (2021). The COVID-19 crisis and telework: A research survey on experiences, expectations and hopes. *The European Journal of Health Economics*, 532. <https://doi.org/10.1007/s10198-021-01392-z>

Moglia, M., Hopkins, J., & Bardoel, A. (2021). Telework, Hybrid Work and the United Nation's Sustainable Development Goals: Towards Policy Coherence. *Sustainability*, 13(16), 9222. <https://doi.org/10.3390/su13169222>

Mone, E. M., & London, M. (2010). *Employee engagement: Through effective performance management*. Routledge.

Moreira, T. C., Dray, G., Das Neves, A. L., Fontes, A., Câmara, M. J., Trindade, S., Albuquerque, J. L., Olim, A., Bernardes, R., Tavares, S., & Ferreira, R. D. (2022). *Livro Verde sobre o Futuro do Trabalho*. Gabinete de Estratégia e Planeamento do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social.

Morgan, S. J., & Symon, G. (2002). Computer-mediated communication and remote management: integration or isolation? *Social Science Computer Review*, 20(3), 302–311. <https://doi.org/10.1177/089443930202000307>

Morganson, V. J., Major, D. A., Oborn, K. L., Verive, J. M., & Heelan, M. P. (2010). Comparing telework locations and traditional work arrangements: Differences in work-life balance support, job satisfaction, and inclusion. *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), 578–595. <https://doi.org/10.1108/02683941011056941>

Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>

Morrison-Smith, S., & Ruiz, J. (2020). Challenges and barriers in virtual teams: A literature review. *SN Applied Sciences*, 2, 1096. <https://doi.org/10.1007/s42452-020-2801-5>

Mortensen, M., & Haas, M. (2021). *Making the hybrid workplace fair*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2021/02/making-the-hybrid-workplace-fair> (Acedido a 24 de fevereiro de 2021).

Mumby, D. K. (2013). *Organizational communication. A critical approach*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Mustafa, M., & Gold, M. (2013). ‘Chained to my work’? Strategies to manage temporal and physical boundaries among self-employed teleworkers. *Human Resource Management Journal*, 23, 413–429. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12009>

Naisbitt, J. (1995). *Global Paradox*. London: Nicholas Brealey.

Naqshbandi, M. M., Kabir, I., Ishak, N. A., & Islam, Md. Z. (2023). The future of work: work engagement and job performance in the hybrid workplace. *The Learning Organization*, 31(1), 5-26. <https://doi.org/10.1108/TLO-08-2022-0097>

Naz, B. (2019). 10 Timely Statistics About the Connection Between Employee Engagement And Wellness. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/nazbeheshti/2019/01/16/10-timely-statistics-about-the-connection-between-employee-engagement-and-wellness/?sh=7bbe698222a0>

Neeley, T. (2021). *Remote work revolution: Succeeding from Anywhere*. New York: Harper Business.

Neumann, M., Habibpour, D., Eichhorn, D., John, A., Steinmann, S., Farajian, L., & Motefindt, D. (2022). What Remains from COVID-19? Agile Software Development in Hybrid Work Organization: A Single Case Study. *10th International Conference in Software Engineering Research and Innovation (CONISOFT)*, 29-38. [10.1109/CONISOFT55708.2022.00015](https://doi.org/10.1109/CONISOFT55708.2022.00015)

Newman, S. A., Ford, R. C., & Marshall, G. W. (2019). Virtual Team Leader Communication: Employee Perception and Organizational Reality. *International Journal of Business Communication*, 57(4), 452–473. <https://doi.org/10.1177/2329488419829895>

Newstrom, J. (2008). *Comportamento Organizacional: o comportamento humano no trabalho* (12ªEd.). McGraw-Hill.

Nicotera, A. M. (2019). *Origins and Traditions of Organizational Communication: A Comprehensive Introduction to the Field*. London: Routledge.

Nilles, J. (1973). *Telecommunications-transportation tradeoffs*. Los Angeles: University of Southern California.

Nilles, J. M. (1997). *Fazendo do teletrabalho uma realidade: um guia para telegerentes e teletrabalhadores* (trad. Eduardo P. E Ferreira). São Paulo: Futura.

O'Leary, M. B., Wilson, J. M., & Metiu, A. (2014). Beyond being there: The symbolic role of communication and identification in perceptions of proximity to geographically dispersed colleagues. *MIS Quarterly*, 38, 1219-1244. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2014/38.4.13>

O'Murchú, L. (2015). Set yourself up for success, four steps to effective internal communication. In K. Ruck (Ed.), *Exploring Internal Communication: Towards Informed Employee Voice*. Routledge, 95-103.

Ogbonna, E., & Harris, L. (2000). Leadership style, organizational culture, and performance: empirical evidence from UK companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788. [10.1080/09585190050075114](https://doi.org/10.1080/09585190050075114)

Oldenburg, R. (1997). Our vanishing third places. *Planning Commissioners Journal*, 25, 6–10. <https://plannersweb.com/wp-content/uploads/1997/01/184.pdf>

Oliveira, J. (2021). Algumas notas sobre segundas residências e teletrabalho: Comparando Portugal e Noruega. *Centro de Estudos Geográficos*, 55(115), 139-144. <https://doi.org/10.18055/Finis20071>

Ollo-López, A., Goñi-Legaz, S., & Erro-Garcés, A. (2021). Home-based telework: usefulness and facilitators. *International Journal of Manpower*, 42(4), 644-660. <https://doi.org/10.1108/IJM-02-2020-0062>

Olson, J., & Olson, L. (2012). Virtual team trust: Task, communication and sequence. *Team Performance Management*, 18(5/6), 256–276. <https://doi.org/10.1108/13527591211251131>

Orgambídez-Ramos, A., Moura, D., & Almeida, H. (2017). Estrés de rol empowerment psicológico como antecedentes de la satisfacción laboral. *Universidade*

do Algarve – Portugal. *Research Centre for Spatial and Organizational Dynamics* (FCT, Portugal), 35(1), 257-278. <https://doi.org/10.18800/psico.201701.009>

Padamo, C., Oliveira, E., Gonçalves, G., Caetano, J., Andrade, J. G., Quintela, J., Reis, J. R., Soares, J. V., Ferrari, M. A., Portugal, M. N., Brandão, N. G., Pereira, S., Sebastião, S., Spínola, S. C., & Ruão, T. (2015). *Relações Públicas e Comunicação Organizacional: desafios da globalização*. Lisboa: Escolar Editora, 89-98 e 149-170.

Paris, L. D., Howell, J. P., Dorfman, P. W., & Hanges, P. J. (2009). Preferred leadership prototypes of male and female leaders in 27 countries. *Journal of International Business Studies*, 40(8), 1396–1405. <https://www.jstor.org/stable/27752453>

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation method* (3rd ed.). SAGE.

Penna. (2007). *Meaning at work – Research Report*. <https://drstephenjcostello.com/wp-content/uploads/2018/06/Penna-Meaning-at-Work-Report.pdf> (Acedido a 18 de março de 2022)

Pereira, R., & Cardoso, R. A. (2023). Qual a relevância da digitalização e adoção de componentes da indústria 4.0 para a internacionalização de pequenas e médias empresas portuguesas? *Future Studies Research Journal*, 15(1), 1-30. <https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2023.v15i1.694>

Pereira, N. P. (2018). Comunicação interna na Era Digital: o caso da McDonald's e o Dia Internacional da Mulher. *Comunicação Pública*, 13(25). <https://doi.org/10.4000/cp.2954>

Pereira, O. G. (2004). *Fundamentos de Comportamento Organizacional* (2nd ed.). Fundação Calouste Gulbenkian.

Pereira, S. (2005). Comunicação Organizacional: Em busca de autonomia. *Comunicação Pública*, 1(1). <https://doi.org/10.4000/cp.10038>

Pereira, S. (2018). Introdução. *Comunicação Pública*, 13(25). <https://journals.openedition.org/cp/2962>

Phillips, J. A. (2020). Work–life fit during a pandemic. *Workplace Health & Safety*, 68(10), 502–503. <https://doi.org/10.1177/2165079920953830>

Pina e Cunha, M., Rego, A., & Cunha, R. C., (2007). *Organizações Positivas* (1^a Ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH, Lda..

Pina e Cunha, M., Clegg, S. R., Rego, A., & Berti, M. (2021). *Paradoxes of power and leadership*. New York: Routledge.

Piroșcă, G. I., Serban-Oprescu, G. L., Badea, L., Stanef-Puică, M.-R., & Valdebenito, C. R. (2021). A Perspective within the Framework of Pandemic Crises. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 16(7), 2843-2857. <https://doi.org/10.3390/jtaer16070156>

Plester, B. A., & Lloyd, R. (2023). Happiness Is ‘Being Yourself’: Psychological Safety and Fun in Hybrid Work. *Administrative Sciences*, 13(10), 1-20. <https://doi.org/10.3390/admsci13100218>

Pluut, H., & Wonders, J. (2020). Not able to lead a healthy life when you need it the most: Dual role of lifestyle behaviors in the association of blurred work-life boundaries with well-being. *Frontiers in Psychology*, 11. [10.3389/fpsyg.2020.607294](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.607294)

Popa, Ș. C., Simona, C. Ș., Olariu, A. A., Popa, C-F., & Pantea, M. I. (2023). Shaping the culture of your organization by the human capital: employees' competencies and leaders' perceived behavior. *Journal of Intellectual Capital*, 24(5), 1164-1183. <http://dx.doi.org/10.1108/JIC-05-2022-0106>

Proença, T. (2015). Questionário de Desenho do Trabalho. *FEP Economics and Management*. http://www.morgeson.com/downloads/Portuguese_WDQ.pdf

Porter, M. E. (1986). *Corporate Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. New York: Free press.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (4th ed.). Lisboa: Gradiva.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais* (2^a ed.). Lisboa: Gradiva.

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. <https://doi.org/10.5465/annals.2017.0020>

Rahman, S. A., Amran, A., Ahmad, N. H., & Taghizadeh, S. K. (2016). Enhancing the wellbeing of base of the pyramid entrepreneurs through business success: the role of private organizations. *Social Indicators Research*, 127(1), 195-216. [10.1007/s11205-015-0951-4](https://doi.org/10.1007/s11205-015-0951-4)

Randstad Employer Brand Research. (2023). <https://www.randstad.pt/o-que-fazemos/employer-branding/> (Acedido a 31 de maio de 2023)

Raposo, A. L. C. R. (2017). A comunicação com os colaboradores: um desafio para as organizações da sociedade civil. In Eiró-Gomes M. (org.) *Comunicação e organizações da sociedade civil: conhecimento e reconhecimento*. Lisboa: Plataforma Portuguesa das ONGD e ESCS-IPL, 89-111.

Rengel, R., & Ensslin, S. R. (2020). Avaliação de desempenho dos estilos de liderança: análise da literatura e agenda de pesquisa. *Revista Economia & Gestão*, 20(57), 44-62. [10.5752/P.1984-6606.2020v20n57p44-62](https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2020v20n57p44-62)

Rey, C., Bastons, M., & Sotok, P. (2019). Purpose-driven Organizations: Management Ideas for a Better World. *Springer International Publishing*. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-17674-7>

Rich, B., Lepine, J., & Crawford, E. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635. [10.5465/AMJ.2010.51468988](https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.51468988)

Rigoni, B., & Adkins, A. (2016). What Millennials want from a new job. *Harvard Business Review*, 2-4. <https://hbr.org/2016/05/what-millennials-want-from-a-new-job>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (Sally Yagan (ed.); 15th ed.). Pearson Education.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Essentials of Organizational Behavior* (14th ed.). Pearson Education.

Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The drivers of employee engagement*. Brighton: Institute for Employment Studies.

Rodrigues, R. (2021). O papel da Comunicação Interna em tempos de pandemia: uma resposta à crise da Covid-19. *Revista Aprender*, 42-49. <https://doi.org/10.58041/aprender.141>

Rodríguez-Modroño, P., & López-Igual, P. (2021). Job quality and work-life balance of teleworkers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18. <https://doi.org/10.3390/ijerph18063239>

Ruão, T., & Kunsch, M. (2014). A comunicação organizacional e estratégica: Nota introdutória. *Comunicação e Sociedade*, 26, 7-20. [https://doi.org/10.17231/comsoc.26\(2014\).2021](https://doi.org/10.17231/comsoc.26(2014).2021)

Ruão, T. (1999). A comunicação organizacional e a gestão de recursos humanos: Evolução e Atualidade. *Cadernos Do Noroeste*, 12(1-2), 179-194. <https://hdl.handle.net/1822/2727>

Ruão, T. (2005). Identidade Organizacional, Gestão e Simbolismo. In Padamo, C. et al. (Eds.), *Relações Públicas e Comunicação Organizacional – Desafios da Globalização*. Lisboa; Escolar Editora, 89-146.

Ruão, T. (2015). *Identidade organizacional, gestão e simbolismo*. Relações Públicas e Comunicação Organizacional – desafios da globalização. Lisboa: Editora Escolar, 89-139.

Saccol, Z. (2009). Um Retorno ao Básico: Compreendendo os Paradigmas de Pesquisa e sua Aplicação na Pesquisa em Administração. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 2(2), 250-269. <https://doi.org/10.5902/198346591555>

Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement? *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155-182. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21187>

Saks, A. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-19. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>

Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 6(1), 19–38. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2018-0034>

Sambado, R., & Maia de Loureiro, R. (2018). *Marcas de Propósito*. Alfragide: Casa das Letras.

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2006). *Metodologia de Pesquisa* (3ª ed.). São Paulo: Editora McGraw-Hill Companies.

Sanaria, A., & Singh, N. (2019). Octapace Organizational Culture: Review and Synthesis. *Journal of Contemporary Management Research*, 13(2), 1-14. https://www.academia.edu/51047344/OCTAPACE_Organizational_Culture_Review_and_Synthesis

Sanchis, P. I., & Bonavía, T. (2017). Internal Communication System Analysis in a Small Company. *Working Papers on Operations Management*, 8(1), 9–21. <https://doi.org/10.4995/wpom.v8i1.7390>

Santana, J. M., & Brandão, N. G. (2018). O papel estratégico da comunicação interna na transmissão dos valores de identidade e cultura da organização com On Group. *Comunicação Pública*, 13(25). <https://doi.org/10.4000/cp.2946>

Santana, M., & Cobo, M. J. (2020). What is the future of work? A science mapping analysis. *European Management Journal*, 38, 846-862. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.04.010>

Sarangi, S., & Srivastava, R. K. (2012). Impact of Organizational Culture and Communication on Employee Engagement: An Investigation of Indian Private Banks. *South Asian Journal of Management*, 19(3), 18–33. <https://research.ebsco.com/c/cnjknn/viewer/pdf/by4uw3yrqr>

Savić, D. (2020). COVID-19 and work from home: Digital transformation of the workforce. *Grey Journal (TGJ)*, 16(2), 101-104. https://dobrica.savic.ca/pubs/TGJ_V16_N2_Summer_2020_DS_article.pdf

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. (2003). *UWES Utrecht Work Engagement Scale - Preliminary Manual*. Occupational Health Psychology Unit. Utrecht University. https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf

Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. Em W. Schaufeli, M. Salanova, S.W. Gilliland, D.D. Steiner, & D. P. Skarlicki (Edits.), *Managing Social and Ethical Issues in Organizations*. Information Age Publishing, 135-177.

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. [10.1023/A:1015630930326](https://doi.org/10.1023/A:1015630930326)

Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & de Witte, H. (2019). An Ultra-Short Measure for Work Engagement: The UWES-3 Validation Across Five Countries. *European Journal of Psychological Assessment*, 35(4), 577-591. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000430>

Schaufeli, W. B. (2013). What is Engagement? Em W. Schaufeli, & C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz (Ed.), *Employee Engagement in Theory and Practice*. London: Routledge, 15-35.

Schaufeli, W. (2015). Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International*, 20(5), 446–463. <https://doi.org/10.1108/CDI-02-2015-0025>

Schaufeli, W. B. (2017). Applying the Job Demands-Resources model: A ‘how to’ guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics*, 46(2), 120–132. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008>

Schein, E. H. (1996). Culture: The Missing Concept in Organization Studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 229–240. <https://doi.org/10.2307/2393715>

Schieman, S., & Young, M. (2010). Is there a downside to schedule control for the work-family interface?. *Journal of Family Issues*, 31(10), 1391–1414. [10.1177/0192513X10361866](https://doi.org/10.1177/0192513X10361866)

Sebastião, S. P., Zulato, G., & Trindade, A. D. (2017). Internal communication and organizational culture: The management interplay in the view of the Portuguese communication consultant. *Public Relations Review*, 43(4), 863-871. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.05.006>

Setiawan, J., & Alamsari, R. G. (2022). Prediction of Work From Home Post COVID-19 using Classification Model. *2022 Seventh International Conference on Informatics and Computing (ICIC) Informatics and Computing (ICIC), 2022 Seventh International Conference on*, 1-6. <https://ieeexplore.ieee.org/document/10006898>

Shao, Y., Fang, Y., Wang, M., Chang, C.-H.D., & Wang, L. (2021). Making daily decisions to work from home or to work in the office: the impacts of daily work- and COVID-related stressors on next-day work location. *Journal of Applied Psychology*, 106(6), 825-838. <https://doi.org/10.1037/apl0000929>

Sharma, P., Lampley, J., & Good, D. (2015). Organizational Communication: Perceptions of Staff Members' Level of Communication Satisfaction and Job Satisfaction. *Journal of Academic Administration in Higher Education*, 11(1), 43–54. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1139334.pdf>

Shen, H., & Jiang, H. (2019). Engaged at work? An employee engagement model in public relations. *Journal of Public Relations Research*, 31(1-2), 32-49. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2019.1585855>

Shepardson, R. L., & Polaha, J. (2023). Does It Work and Can We Do It? Hybrid Research That Answers Both Questions. *Families, Systems, & Health*, 41(3), 291-296. <https://doi.org/10.1037/fsh0000837>

Silva, A. J., & Coelho, N. (2022). The moderating role of organizational culture on the relationship between workers' attitudes towards telework and happiness. *Kybernetes*, 52(10), 4357-4374. <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/K-02-2022-0231>

Silva, V. G., Vieira, A. M., & Pereira, R. S. (2015). A gestão do teletrabalho: nova realidade ou mera adaptação à realidade. *Perspetivas contemporâneas*, 10(3), 35-55. <http://revista2.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas/article/view/1864>

Simpson, M. R. (2009). Engagement at work: a review of the literature. *International Journal Nursing Studies*, 46(7), 1012-1024. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2008.05.003>

Singh, K. (2007). *Quantitative Social Research Methods*. New Delhi: SAGE Publications.

Smet, A., Lurie, M., & George, A. (2018). Leading agile transformation: The new capabilities leaders need to build 21st-century organizations. *McKinsey Global Institute*. <https://mck.co/3C1WHjz>

Smythe, J. (2007). *The CEO: Chief Engagement Officer: Turning hierarchy upside down to drive performance*. Gower: Aldershot.

Soardo, E. S., Fanton, J. P., & Júnior, E. G. (2020). Liderança transformacional e transacional: uma revisão bibliográfica narrativa. *Revista Eletrônica Gestão e Serviços*, 11(2), 3098-3129. <https://doi.org/10.15603/2177-7284/regs.v11n2p3098-3129>

Soliman, M. R., Baher, M., & Soliman, D. M. (2022). Digital Literacy and its Effect on Employees' Innovation in Egyptian Official Tourism Organizations. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 11(6), 2079-2091. [10.46222/ajhtl.19770720.343](https://doi.org/10.46222/ajhtl.19770720.343)

Song, A. K. (2019). The digital entrepreneurial ecosystem: a critique and reconfiguration. *Small Business Economics*, 53, 569-590. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11187-019-00232-y>

Soomar, Z. (2020). A framework for building and maintain trust in remote and virtual teams. *FI000Research*, 9, 1187. <https://doi.org/10.12688/fi000research.26626.1>

Sousa, M., & Baptista, J. (2011). *Como fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios – Segundo Bolonha*. Lisboa: Pactor.

Storey, J., Ulrich, D. & Wright, P. M. (2019). *Strategic Human Resource Management: A Research Overview* (1st ed.). Routledge.

Stratone, M.-E., Vatamanescu, E.-M., Treapat, L.-M., Rusu, M., & Vidu, C.-M. (2022). Contrasting Traditional and Virtual Teams within the Context of COVID-19 Pandemic: From Team Culture towards Objectives Achievement. *Sustainability*. 14(8), 4558. <https://doi.org/10.3390/su14084558>

Stray, V., & Moe, N. B. (2020). Understanding coordination in global software engineering: A mixed-methods study on the use of meetings and Slack. *Journal of Systems and Software*, 170, <https://doi.org/10.1016/j.jss.2020.110717>

Subramaniam, M. (2021). The 4 tiers of digital transformation. *Harvard Business Review*. <https://hbr-org.cdn.ampproject.org/c/s/hbr.org/amp/2021/09/the-4-tiers-of-digital-transformation>

Swensen, S., Gorringer, G., Caviness, J., & Peters, D. (2016), Leadership by design: intentional organization development of physician leaders, *Journal of Management Development*, 35(4), 549-570. <https://doi.org/10.1108/JMD-08-2014-0080>

Swisher, J. L. (2019). Telecommuting and its associations with job satisfaction: going the extra mile. *School of Education Concordia University*. Irvine.

Tamayo, Á. (2005). Valores organizacionais e comprometimento afetivo. *Revista de Administração Mackenzie*, 6(3), 192-213. <https://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/79/79>

Teddlie, C., & Tashakkori, A. (2009). *Foundations of mixed methods research: Integrating quantitative and qualitative approaches in the social and behavioral sciences*. SAGE.

Texeira, S. (2022). *Gestão das Organizações* (4ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.

Teles, H., Ramalho, N., Ramalho, V., & Ribeiro, S. (2017). Adaptação e Validação da Utrecht Work Engagement Scale (UWES) aplicada a Assistentes Sociais em Portugal. *Revista Portuguesa de Investigação Comportamental e Social*, 3(2), 10-20. <http://repositorio.ismt.pt/jspui/handle/123456789/1153>

Thackray, J. (2001). Feedback for real. *Gallup Management Journal*.

Thornton, G., Mansi, V., Carramenha, B., & Cappellano, T. (2019). *Strategic Employee Communication: Building a Culture of Engagement*. Switzerland: Palgrave MacMillan. <https://doi.org/10.1007/9783319978949>

Tokarchuk, O., Gabriele, R., & Neglia, G. (2021). Teleworking during the COVID-19 Crisis in Italy: Evidence and Tentative Interpretations. *Sustainability*, 13(4), 2147. <https://doi.org/10.3390/su13042147>

Tolici, D. (2021). Strategic Management Initiatives that Promote Organizational Performance. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 9(2), 165–176. <https://sciendo.com/article/10.2478/mdke-2021-0012>

Tran, N. Q., Carden, L. L., & Zhang, J. Z. (2022). Work from anywhere: Remote stakeholder management and engagement. *Personnel Review*, 51(2). [10.1108/PR-11-2021-0808](https://doi.org/10.1108/PR-11-2021-0808)

Treré, E. (2021). Intensification, discovery and abandonment: Unearthing global ecologies of dis/connection in pandemic times. *Journal of Research into New Media Technologies*, 27(6), 1663-1677. [10.1177/13548565211036804](https://doi.org/10.1177/13548565211036804)

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. <https://doi.org/10.3390/su142416828>

van den Bos, K. (2001). Uncertainty management: The influence of uncertainty salience on reactions to perceived procedural fairness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 931–941. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.80.6.931>

van der Lippe, T., & Lippényi, Z. (2020). Co-workers working from home and individual and team performance. *New Technology, Work and Employment*, 35(1), 60-79. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12153>

Vella, K. J., & Melewar, T.C. (2008). Explicating the relationship between identity and culture. A multi-perspective conceptual model. In T. C. Melewar (Ed.), *Facets of corporate identity, communication, and reputation*. London: Routledge, 3-34. <https://doi.org/10.4324/9780203931943>

Verčič, A. T., & Špoljarić, A. (2020). Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 46, 1-7. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101926>

Verčič, A. T., & Vokič, N. P. (2017). Engaging employees through internal communication. *Public Relations Review*, 43, 885-893. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.04.005>

Verčič, A. T., Vokič, N. P., & Čorić, D. S. (2009). Razvoj mjernog instrumenta za procjenu zadovoljstva internom komunikacijom. *Društvena Istraživanja*, 18(1–2), 175–202. <https://orcid.org/0000-0002-9538-673X>

Verčič, A. T., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal Communication: definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38, 223-230. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.019>

Verčič, A. T., Ćorić, D. S., & Vokić, N. P. (2021). Measuring internal communication satisfaction: validating the internal communication satisfaction questionnaire. *Corporate Communications: An International Journal*, 26(3), 589-604. <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/CCIJ-01-2021-0006>

Vergheze, A. K. (2017). Internal Communication: Practices and Implications. *SCMS Journal of Indian Management*, 103-111. https://www.scms.edu.in/uploads/journal/articles/article_20.pdf

Vieira, J. M., Lopez, F. G., & Matos, P. M. (2014). Further Validation of Work–Family Conflict and Work–Family Enrichment Scales Among Portuguese Working Parents. *Journal of Career Assessment*, 22(2). <https://doi.org/10.1177/1069072713493987>

Vilarinho, K. P. B., Paschoal, T., & Demo, G. (2021). Teletrabalho na atualidade: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho? *Revista do Serviço Público*, 72(01), 133-162. <https://doi.org/10.21874/rsp.v72i01.4938>

Vinerean, S., Cetina, I., Dumitrescu, L., & Tichindelean, M. (2013). Modelling employee engagement in relation to CSR practices and employee satisfaction. *Revista Economica*, 65(1), 21-37. <http://economice.ulbsibiu.ro/revista.economica/archive/65102vinerean&cetina&dumitrescu&tichindelean.pdf>

Wagner III, J. A., & Hollenbeck, J. R. (2010). *Organizational Behavior: securing competitive advantage*. Routledge.

Walden, J., Jung, E. H., & Westerman, K. (2017). Employee communication, job engagement, and organizational commitment: A study of members of the Millennial Generation. *Journal of Public Relations Research*. 29(2-3), 73-89. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2017.1329737>

Walsh, G., Mitchell, V.-W., Jackson, P. R., & Beatty, S. E. (2009). Examining the antecedents and consequences of corporate reputation: A customer perspective.

British Journal of Management, 20(2), 187–203. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00557.x>

Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader-Member Exchange as a Mediator of the Relationship Between Transformational Leadership and Followers' Performance and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management*, 48, 420–432. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.17407908>

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>

Watson Wyatt Worldwide. (2010). The communication ROI study report. *Towers Watson*, 1-23. https://sandiego.iabc.com/wp-content/uploads/2009/08/TW-Comm-ROI- IABC-SD-Presentation-Slides_0915101.pdf

Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177-198. <https://doi.org/10.1108/13563280710744847>

Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 328-346. <https://doi.org/10.1108/13563281111186968>

Welch, M. (2012). Appropriateness and Acceptability: Employee Perspectives of Internal Communication. *Public Relations Review*, 38, 246-254. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.017>

Wevers, M. (2021). *The future of work is hybrid: moving to a hybrid, “physical” workplace*. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/lu/Documents/human-capital/lu-hybrid-work-in-the-future-of-work-.pdf>

Wigert, B., & White, J. (2022). The Advantages and Challenges of Hybrid Work. *GALLUP*. <https://www.gallup.com/workplace/398135/advantages-challenges-hybrid-work.aspx> (Acedido a 14 de maio de 2023).

Williams, J. C., Blair-Loy, M., & Berdahl, J. L. (2013). Cultural schemas, social class, and the flexibility stigma. *Journal of Social Issues*, 69(2), 209–234. <https://doi.org/10.1111/josi.12012>

Wu, Q., Cormican, K., & Sampaio, S. (2021). Shared leadership. *International Journal of Information Technology Project Management*, 12(3), 50-63. [10.4018/IJITPM.2021070104](https://doi.org/10.4018/IJITPM.2021070104)

Wu, Y. J., Antone, B., DeChurch, L., & Contractor, N. (2023). Information sharing in a hybrid workplace: understanding the role of ease-of-use perceptions of communication technologies in advice-seeking relationship maintenance. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 28(4), 1-15. <https://doi.org/10.1093/jcmc/zmad025>

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235–244. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.11.003>

Xu, S., Kee, K., & Mao, C. (2021). Multitasking and work-life balance: Explicating multitasking when working from home. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 65(3), 397-425. <https://doi.org/10.1080/08838151.2021.1976779>

Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sinha, S., Weston, J., Joyce, C., Shah, N., Sherman, K., Hecht, B., & Teevan, J. (2022). The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature Human Behaviour*, 6, 43-54. <https://www.nature.com/articles/s41562-021-01196-4>

Yeomans, L., & FitzPatrick, L. (2017). *Internal Communication*. In R. Tench & L. Yeomans (Eds.), *Exploring Public Relations: Global Strategic Communication*. Pearson Education.

<http://eprints.leedsbeckett.ac.uk/3499/3/Internal%20Communication.pdf>

Yin, R. K. (2003). *Estudo de Caso. Planejamento e Métodos*. Porto Alegre – RS: BookMan.

Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2019). Bridging transformational leadership, transparent communication, and employee openness to change: The mediating role of trust. *Public Relations Review*, 45(3). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.04.012>

Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2020). Examining the effects of internal communication and emotional culture on employees' organizational

identification. *International Journal of Business Communication*, 58(2).
<https://doi.org/10.1177/2329488420914066>

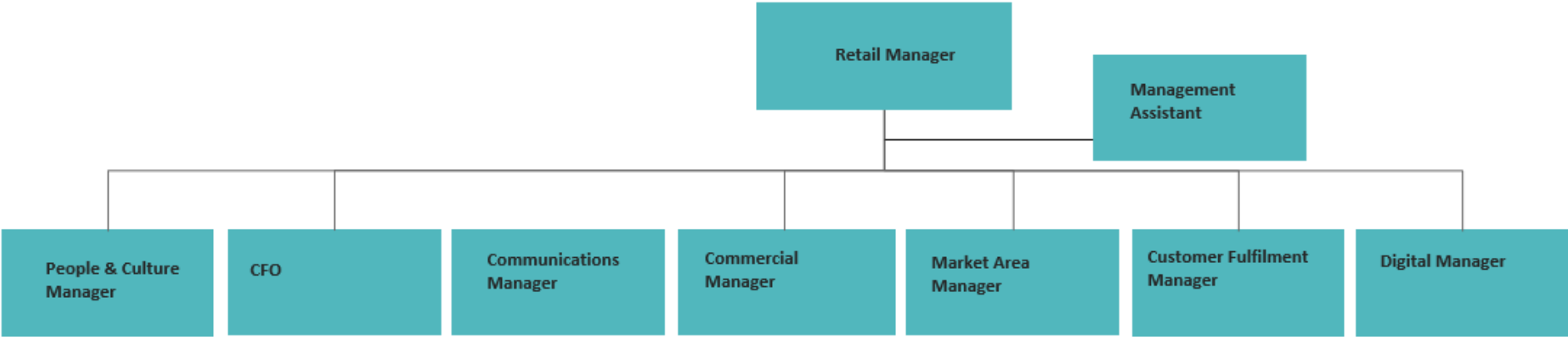
Zaumane, I. (2018). Internal Communication Challenges in 21st Century Organization: Leadership perspective. *IJRDO - Journal of Business Management*, 4(2), 92-101. <https://doi.org/10.53555/bm.v4i2.1865>

Zerfass, A., & Franke, N. (2013). Enabling, advising, supporting, executing: atheoretical framework for internal communication consulting within organizations. *International Journal of Strategic Communication*, 7(29), 118-135.
[10.1080/1553118X.2013.765438](https://doi.org/10.1080/1553118X.2013.765438)

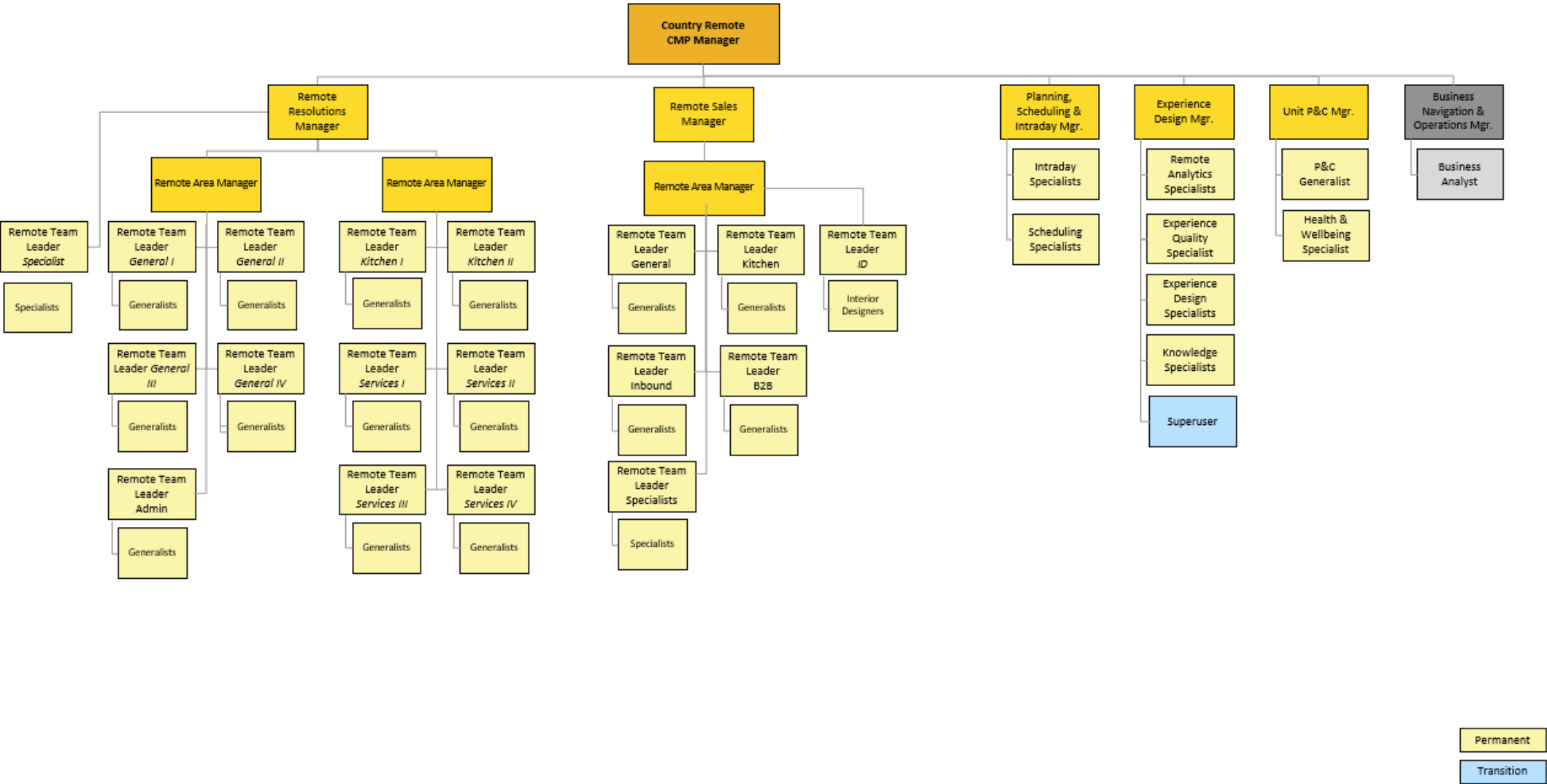
Zwijze-Koning, K., & Jong, M. D. (2007). Evaluating the Communication Satisfaction Questionnaire as a Communication Audit Tool. *Management Communication Quarterly*, 20(3), 261-282. <https://doi.org/10.1177/0893318906295680>

ANEXOS

Anexo A: Organigrama do Escritório Nacional (Country Management Team)



Anexo B: Organograma do Centro de Apoio ao Cliente



Anexo C: Transcrição da Entrevista Exploratória à Country Communication Manager da IKEA Portugal

Entrevistador: Rita Aires

Entrevistada: Cláudia Domingues

Função desempenhada pela entrevistada: *Country Communication Manager*

Data e horário: 8/03/2023 às 17h15

1. Há quantos anos trabalha na IKEA? Pode partilhar o seu percurso dentro da organização?

Eu trabalho desde 2012, portanto vou fazer 11 anos este ano. Comecei primeiro no Departamento de Marketing, com uma função muito ligada à parte de publicidade, eu estava com a comunicação externa, vertente publicitária da marca. Depois, fiquei com a função de diretora de marketing durante cerca de 2 anos e depois transitei para o Departamento de Comunicação, que são separados na IKEA. O marketing está integrado na equipa comercial e a comunicação está fora da equipa comercial e estou lá desde 2016, onde tenho a coordenação total do departamento. O nosso departamento inclui comunicação externa, relações públicas, *media relations* no seu formato mais clássico, também inclui influenciadores, comunicação interna e *public affairs*, são as três áreas que estão incluídas no nosso departamento.

2. O Departamento de Comunicação responde diretamente à CEO? Pode explicar como estão estruturados dentro do departamento?

A área de comunicação faz um *report* direto à CEO. Nós temos três funções de liderança no departamento de comunicação. A função da Maria João, que já conhece e que é quem faz a gestão operacional do nosso dia-a-dia, coordena tudo o que é interno e externo, *public affairs*, recebe as propostas, coordena a estratégia, *budget*, portanto é quem tem a visão mais holística do departamento. Depois temos um líder apenas para comunicação externa, portanto *public relations*. E, depois temos um líder para comunicação interna. Portanto estas pessoas são exclusivas para interno e externo. Depois temos funções que são transversais, e que apoiam tanto o interno como o externo, mais numa vertente operacional e que reportam à Maria João. Portanto a Maria João enquanto líder da coordenação do departamento, tem uma *pool* de pessoas que depois são usadas para interno ou externo em função dos seus perfis.

3. Face às organizações onde já teve oportunidade de trabalhar, o que é que esta tem de diferente?

A IKEA é muitíssimo diferente de tudo aquilo que eu fiz antes. Em primeiro lugar, e acho que há lugar uma comparação que tem que ser feita quando se compara uma empresa grande, multinacional, com uma estrutura, versus uma empresa local, PME que era a minha realidade anterior, portanto logo aí à partida o facto de ser uma empresa estruturada, clara, com funções muito definidas, ajuda muito e tem uma visão muito clara, mas eu diria que o mais diferente, porque apesar da minha experiência ser em empresas pequenas, eu trabalhava em agências de publicidade, o que significa que eu lidava com muitas empresas como meus clientes e, portanto, realidades também de multinacionais, grandes multinacionais, bem organizadas e estruturadas e, portanto, que eu consigo comparar nessa perspetiva de ter um pezinho dentro, ainda que não tendo trabalho dentro da empresa eu consegui ter uma realidade dessas empresas...pelo que eu diria que a mais valia, a força da IKEA é um profundo alinhamento entre os valores, a cultura, a missão, a visão da empresa e aquilo que depois acontece na realidade. É muito fácil ver lindas páginas de internet com visões e missões e depois nós começamos a perceber a realidade e percebe-se que isso é uma coisa e que a realidade é outra, e eu diria que na IKEA à um profundo alinhamento entre as duas coisas, e isso reflete-se nas ações, naquilo que nós fazemos, nos nossos planos, no nosso trabalho diário e reflete-se também na comunicação. Portanto, eu diria que torna-se mais, vou utilizar uma palavra polémica, fácil comunicar na IKEA, porque as coisas são mais naturais, eu não tenho que forçar muitas vezes aquilo que estou a fazer, e aquilo que eu estou a comunicar, tendencialmente, ou a grande maioria dos casos são: ou ações, ou inovações, ou novos produtos, ou novos benefícios para colaboradores, etc., e que estão profundamente alinhados com aquilo que eu espero que a empresa faça, portanto eu não tenho andar a contornar e a moldar a comunicação a uma coisa que não é verdade. É tudo muito mais linear porque as coisas são mais claras e a ligação também é muito mais clara.

4. Enquanto responsável da área da Comunicação, como vê o papel da comunicação interna na IKEA e como a define?

Eu diria que o primeiro grande objetivo é garantir um envolvimento das pessoas na empresa, é as pessoas de facto sentirem que fazem parte, mais do que serem empregadas de, é “eu faço parte desta empresa”, e são coisas muito diferentes. Quando eu sinto que

fui informado, e se calhar antes da maioria das pessoas, e nós temos esse objetivo sempre na IKEA, o objetivo está lá sempre, embora às vezes não conseguimos, mas 90% das vezes a comunicação sai primeiro internamente do que externamente e quando sai primeiro externamente é porque alguma coisa nos fugiu do controlo porque não é de todo esse o nosso objetivo.

Portanto, quando as pessoas sabem o que se passa, quando são envolvidas na comunicação, melhor ainda quando são envolvidas nas decisões porque quando há decisões, novas ideias, ou novos projetos e as pessoas têm a capacidade de ter voz o envolvimento é diferente, e é de facto o fazer parte da empresa, é isso que eu diria.

Quando olhamos especificamente para os líderes, eu diria que a grande missão que nós temos é que as pessoas percebam que a comunicação é uma ferramenta de negócio e, quando o líder, tem as suas pessoas informadas atempadamente, envolvidas, esclarecidas, o negócio corre melhor, pois a comunicação com os clientes é melhor, o fluxo de trabalho é melhor, a retenção é maior, ou seja à todo um ciclo de consequências positivas que advêm de uma comunicação clara, atempada, e acima de tudo bidirecional e daí o papel dos líderes. Portanto, nós separamos um bocadinho aquilo que é a comunicação, o papel da comunicação no todo, daquilo que é a comunicação específica para líderes e o papel que os líderes têm na comunicação.

Primeiro, porque os líderes são o canal de comunicação em que as pessoas mais confiam e de onde querem ouvir a informação e, segundo, porque também para os próprios líderes faz parte do seu crescimento enquanto líderes. A comunicação ou o papel da comunicação é tão ou mais importante que o conhecimento técnico de uma determinada área ou de uma ferramenta. O eu conseguir motivar as pessoas, envolver as pessoas através da comunicação é tão positivo para o negócio como eu ser ótimo a fazer aquela folha de Excel.

Depois, vem outros *insights*, as pessoas querem cada vez mais comunicação digital porque é bidirecional, pois eu posso comentar, ou seja, as pessoas não querem ser apenas recetoras de comunicação, mas também querem ser promotoras de comunicação, portanto querem as duas coisas.

5. De entre os valores que constituem a IKEA, quais sente que estão mais enraizados nos colaboradores e porquê?

Os valores da empresa são os mesmos, são altamente coordenados e coerentes entre as várias empresas do grupo e, portanto, aí não há nenhuma diferença de país para país, e

curiosamente eu diria que a ordem de importância que as pessoas dão aos valores é muito semelhante na maior parte dos países. O valor que sai como o valor mais relevante e que as pessoas reconhecem como sendo vivido no dia-a-dia é o “*togetherness*”, é o trabalharmos juntos, é o espírito de equipa, e isto tem muito a ver com a cultura organizacional da IKEA, o facto de sermos uma colmeia, ou seja, somos muito coletivos enquanto trabalho, e as pessoas gostam de trabalhar de forma coletiva, com todos os benefícios e os riscos que isso tem.

Depois há outro que todos sentimos na pele e que tem que ver com custos, ou seja, o “*cost conscious*”, e mais uma vez, tem muito a ver com a nossa cultura...há aqui uma lógica de poupança que é transversal à forma como trabalhamos.

E, numa perspetiva mais emocional, o cuidar das pessoas e do planeta, se calhar até com mais peso no cuidar das pessoas e também do planeta, mas as pessoas, este cuidado pelo outro é muito obvio, e se calhar tem a ver com o *togetherness*, e trabalharmos em coletivo, o espírito de equipa.

6. De que forma a cultura e os valores da IKEA contribuem para um maior *engagement* por parte dos colaboradores?

Nós temos tradicionalmente valores de *engagement* muito altos, quando comparado com a indústria, porque nós temos um *survey* interno de clima organizacional, que faz um *benchmark* com a indústria no mercado e nós estamos tradicionalmente tipo 20 pontos acima daquilo que é o *benchmark* do mercado. Com mais uma nota, que em Portugal estamos sempre *top 5* dos países do mundo de altíssimo *engagement*, sempre ali a bater nos 90% de *engagement*, são sempre valores tradicionalmente muito altos. Eu acho que são a conjugação de fatores o porquê de as pessoas terem estes valores de *engagement*, mas nesse mesmo estudo também nos diz que um dos elementos que mais se valoriza são a cultura e os valores, portanto acho que é muito fácil fazer esta correlação.

Tem a ver como as pessoas vivem a cultura e os valores no dia-a-dia na empresa, mas também tem a ver com a forma como as pessoas são recrutadas para baterem certo com a cultura e com os valores da empresa, porque se não houver um *match* entre os meus valores pessoais, a forma como eu lido com o mundo e com a sociedade e a empresa, eu não vou ser recrutada para a IKEA. E, portanto, há um filtro prévio, antes de perceber se a pessoa tem competência ou não tem competência.

Depois, com certeza, a comunicação, quero acreditar nisso, é para isso que eu trabalho, faz esse trabalho, de lembrar as pessoas, de isto bate certo contigo, isto faz sentido para ti, isto faz sentido com os valores da empresa, isto que eu estou a apresentar agora bate certo com a nossa estratégia de longo prazo e com a forma que nós vemos o mundo, ou seja, a seguir eu tenho que fazer esse trabalho, e temos sempre muito cuidado em dar sempre o contexto das coisas, ou seja, eu não digo que vou aumentar o salário em X porque sim, eu explico porque é que estou a aumentar os salários e porquê que a IKEA acredita que os salários devem ser mais altos. Portanto, há sempre um lado de contexto e de o grande porquê, que nós tentamos enquadrar em tudo aquilo que fazemos. Eu lanço um podcast porque nós acreditamos que é importante discutir temas sérios e profundos como a desigualdade, equidade e inclusão, que faz parte dos nossos valores e da forma como olhamos para o mundo.

7. As ferramentas de comunicação interna utilizadas são definidas pelo grupo ou localmente existe autonomia na escolha dos canais que mais se adequam ao país/mercado?

Nós tendencialmente utilizamos mais os canais grupo, por várias razões, nomeadamente: por ser mais prático e eficiente; porque temos um desenvolvimento digital que é comum, imaginemos se eu tivesse uma intranet local eu não teria a capacidade de a atualizar como tenho neste momento com uma intranet que é global e que tem capacidade de localização

E isso é uma coisa que o grupo tem feito mais, que é as ferramentas estão a ser afinadas para garantir que há um equilíbrio que também é de salutar, entre aquilo que são notícias globais..., mas com espaço para eu destacar as minhas notícias locais.

E, portanto, nós utilizamos sempre ferramentas globais, que são atualizadas frequentemente, são melhoradas, são otimizadas, portanto tem sido ótimo.

Depois nós tentamos sempre chegar um bocadinho mais longe, dou outro exemplo, a equipa global definiu aqui há 2 anos que os nossos *desktops* dos computadores são definidos globalmente, portanto, todas as semanas mudava o *desktop* e tínhamos um produto novo ou uma coisa do género, houve alguém que pensou “então e se eu conseguisse fazer isto localmente, e por no *desktop* a mensagem principal dessa semana?” e conseguimos fazer isso, portanto só nós em Portugal é que fazemos isto...porque temos desafios que eu acho que todas as unidades têm, todos os mercados têm e que todo o sector tem, é muito difícil garantir que eu chego às pessoas na altura

certa, no momento certo. Eu tenho muita gente que trabalha todo o dia sem nunca olhar para o ecrã do computador, que não têm telefone na mão, que alguns nem ao escritório vão porque entram à meio noite para fazer a logística e saem às quatro da manhã ou às seis da manhã, muitos só vêm o chefe direto uma vez por semana ou uma vez por mês nem sei muito bem nas equipas muito grandes, portanto, eu tenho muitas dificuldades em garantir acesso especialmente a algumas equipas muito particulares, logística é uma, restaurante é outra muito difícil, caixas, ou seja, algumas equipas que eu tenho que fazer um esforço muito grande para lá chegar, portanto, antes de utilizar a mesma ferramenta eu tenho que estar um bocadinho em todo o lado porque sei que através deste meio eu chego aqueles, através daquele meio eu chego aos outros, há uns que têm o computador e ligam o computador todos os dias e vêm o *desktop*, há outros que têm o telefone no bolso porque são colaboradores de vendas, e eu posso mandar mensagens diretas, depois tenho pessoas que entram à meia noite e que eu se calhar tenho que usar a megafonia da noite para eles ouvirem na radio porque é o único meio que utilizam, ou tenho que fazer ações diferentes...é ir um bocadinho para além dos canais convencionais para se conseguir chegar às pessoas...mas tendencialmente os canais *mainstream* são os iguais em todos os mercados, utilizamos os canais globais.

8. Quais são os meios de comunicação interna que utilizam na IKEA?

Temos um tronco comum, ou seja, a intranet, os desktops, temos o envio de uma newsletter semanal que enviamos para toda a organização com o que é que está a acontecer nessa semana, portanto, há alguns produtos *core* que utilizamos sempre, por exemplo o *Yammer*, que utilizamos muito e com ótimas taxas de sucesso, ninguém acreditava muito no *Yammer*, com esforço e envolvendo as pessoas certas temos uma taxa de *engagement* ótima no *Yammer*.

Ou seja, alguns canais são *mainstreans* e utilizamos para tudo, depois se estamos a falar de uma ação de comunicação massiva, e que todos têm de saber, são canais massivos e soma-se uma ou duas peças gráficas para quem não tem acesso a canais digitais, que já são poucas, vídeos para pôr nas unidades etc.

Quando falamos de algum tipo de ações que pressupõe algum tipo de ação do meu lado já é diferente, tipo tens de te inscrever para...tens de fazer para...e aí, obviamente, muito mais digital, muito mais *QR code*, clicas aqui, vais direto, muito *Yammer* nesse caso.

Quando falamos de temas mais profundos, voltando ao tema de diversidade, equidade e inclusão, quando começamos a falar de etnias, raça, somos ou não somos racistas, somos ou não somos preconceituosos, não é um desktop que faz isto, portanto, aí temos muito mais ações de conversa, muitos *FICA*, *FICA* é uma pausa para café em sueco, portanto fazemos muitos FICAS temáticos, por exemplo fazemos uma semana dedicado à diversidade, ou ao talento ou à sustentabilidade e fazemos *talks* com convidados internos e externos, convidamos colaboradores, convidamos famosos, para gerar mais *engagement* e envolvimento, e abrimos discussão sobre os temas e, portanto, há formações associadas, e fazemos um bolo muito mais de *engagement* do que de informação, portanto depende do objetivo da campanha.

9. Para si, quais são os canais de comunicação interna mais eficazes na IKEA e porquê? E os menos eficazes?

Depende muito do objetivo, se eu quero fazer um *spread* rápido para toda a gente saber alguma coisa, e acho que o COVID e o teletrabalho, nesse sentido ensinou-nos muito, porque foi um período completamente infernal no retalho, não sei se tem essa noção, ora na quinta-feira à noite temos o primeiro-ministro a dar uma conferencia de imprensa a dizer-nos como no domingo temos que fechar a loja, a que horas é que fecha, a que horas é que abre, se nesse fim-de-semana circulamos entre municípios ou não circulamos entre municípios, se é preciso uma declaração se não é preciso uma declaração, se o retalho pode estar aberto, quantas pessoas podem estar dentro de cada loja, se os restaurantes podem funcionar se não podem funcionar, de 15 em 15 dias tínhamos isto, como 500 pessoas em teletrabalho e as outras 2000 e qualquer coisa nas lojas, lojas fechadas ou abertas, mas tiveram sempre a trabalhar de alguma forma, nessa altura, criamos mecanismos imediatos de chegarmos às pessoas. O primeiro mecanismo SMS, nós nunca usámos para os telefones pessoais, mas nessa altura tronou-se num caso absolutamente crucial, portanto se nós sabíamos que tínhamos uma coisa absolutamente crucial para comunicar nós enviávamos SMS ou *e-mail*, se tínhamos notícias difíceis para dar, por exemplo, vamos ter que fechar as lojas, eram os líderes que se chegavam à frente e fazíamos reuniões imediatas, portanto *one to one* sempre a acontecer, tanto em teletrabalho como em físico, e nessa altura, tudo o que era digital explodiu, o acesso ao *e-mail* era muito mais frequente, nós também começamos a distribuir telemóveis às pessoas e é mais uma forma de chegar às pessoas.

Portanto, voltando atrás, dependendo daquilo que estamos a falar e do objetivo o canal mais eficiente muda. Tudo o que é informação rápida e imediata é sempre por cascata, e garanto que chego a toda a gente, é preciso que seja uma coisa muito sensível, mas conseguimos. O que é mais corrente e do dia-a-dia, eu diria que o que é mais eficiente é um *mix* certo, como eu estava a dizer, eu não tenho toda a gente a aceder a todos os canais com a mesma proporção e com o mesmo envolvimento, então eu tenho que ter o desktop, eu tenho que ter o *e-mail*, tenho que ter o *Yammer*, tenho que ter um poster na cantina e tenho que ter uma ação de *engagement* a acontecer e com um bocadinho de sorte um *FICA* às 16h00 e a ação chega a todo o lado.

Quando estamos a falar de uma ação de envolvimento, de mudança de perceção, de *change management*, eu diria que a principal ferramenta é o planeamento. É garantirmos tempo, é garantirmos que as pessoas certas sabem na hora certa e estão envolvidas no processo de uma forma certa...garantir que tenho as pessoas informadas, envolvidas, a perceberem o porquê e preferencialmente embaixadores do tema, que é o passo seguinte, as pessoas envolverem-se e quererem ter uma ação positiva de contribuir para, mas depende muito do que estamos a falar.

10. Há uma *décalage* entre aquilo que é a eficiência do canal e aquilo que é a preferência do colaborador?

Os canais digitais têm uma enorme vantagem, porque nós conseguimos medir tudo, eu consigo medir quem clica, a que horas clica, quantas vezes clica, quantas pessoas abrem um *e-mail*, quantas pessoas abrem um *e-mail*, quantas pessoas viram a notícia, se comentaram a notícia, tal como para o consumidor, é igual, tem essa vantagem.

Eu diria que todos os dias temos surpresas, é mais isso, por exemplo, temos a *newsletter* numa tendência positiva, onde a taxa de abertura está a subir todos os meses, chega ali a um valor e estabiliza, e depois começamos a analisar o que faz com que umas pessoas abram mais uma *newsletter* do que outra, e algumas vezes temos surpresas e outras vezes não. Mais uma vez dou um exemplo, nós somos uma organização muito orientada para resultados, todos muito competitivos, faz-se um concurso onde se dá uma pastilha elástica e as pessoas já estão em versão de “vou fazer mais que tu, eu vou vender mais que tu”, ou seja, nós sabemos que as *newsletters* têm uma taxa de abertura regular, mas nós temos uma *newsletter* mensal que é sobre *performance*, como estão os resultados do negócio, é sempre a que tem mais taxa de abertura, sempre!

O que quero dizer com isto, é que nós vamos aprendendo à medida que vamos desenvolvendo os canais...eu já não tenho grandes expectativas, nós tentamos, lançamos e logo vemos e vamos experimentando.

11. Utilizam algum instrumento para medir a satisfação dos colaboradores perante a comunicação praticada internamente? Se sim, quais as principais conclusões que retiraram dessa análise?

Fazemos numa perspetiva mais quantitativa, por exemplo como eu estava a dizer, cliques, aberturas, portanto métricas digitais na maior parte dos casos e isso nós fazemos regularmente. Todos os meses olhamos para os números do mês anterior e percebemos o que é que funcionou. Depois, temos no inquérito do clima organizacional há uma questão específica sobre a comunicação, e portanto, a comunicação aí é auscultada de forma regular e fazemos, mas aí não posso dizer que seja muito regular, já fizemos várias vezes vários inquéritos internos sobre comunicação, o que é que as pessoas gostam, não gostam, o que preferem, canais, conteúdos, etc., mas não fizemos mais vezes porque não havia uma grande mudança honestamente, os números eram quase sempre estáveis...já não fazemos para aí há 2 ou 3 anos.

12. Quais os maiores desafios na comunicação interna de uma organização multinacional e multicultural, como a IKEA, e quais os maiores desafios que o teletrabalho veio criar?

Eu diria dois desafios principais. O primeiro foi por onde eu comecei à pouco é termos canais uniformes para toda a organização e, portanto, a minha gestão de canais é um bocadinho mais complexa porque eu tenho perfis muito diferentes, horários diferentes, pessoas que só trabalham ao fim-de-semana, pessoas que só trabalham durante a semana, tenho pessoas que só trabalham à noite, tenho pessoas que trabalham com computador, etc., tudo isto faz com que a minha gestão de canais sejam um bocadinho mais complexa para garantir que chega de facto chega às pessoas. O outro grande desafio, eu diria que é o volume de comunicação, temos muito conteúdo, porque se eu estiver a falar de conteúdo global, conteúdo nacional, conteúdo local e que depois pode ser repartido em vários níveis, nomeadamente a minha unidade, a minha loja, o meu departamento etc. há uma escala de temas, e uma quantidade de temas absolutamente absurda, e portanto, a forma como nós garantimos que as pessoas percebem aquilo que lhes estamos a dizer, que memorizam alguma coisa do que estamos a dizer, passa, por

um lado, como eu estava a dizer, a tal priorização...este trabalho diário de arrumar um calendário que é absolutamente insano, que tem que ver com o facto de sermos uma multinacional.

Todo o período da pandemia o que fez foi um desenvolvimento muito acelerado das ferramentas de trabalho: o *Teams* não era tão bom, o *sharepoint* não era tão bom, o *Yammer* não funcionava tão bem. As ferramentas se calhar até já lá estavam, mas não eram tão usadas e tecnicamente também não eram tão boas, tem muito mais *features*. Portanto, é difícil comparar antes e depois do teletrabalho, porque o que acontece foi isso, as ferramentas melhoraram e a nossa adoção às ferramentas também melhorou, nós também estamos muito mais aptos e predispostos a isso. Acho que a comunicação aproveitou esse embalo, por exemplo, estes *FICAS*, sempre os fizemos, mas fazíamos muito menos, porque envolvia outros meios, agora ligamos um *Teams*, e isso não acontecia há 2 anos. Portanto, a comunicação interna aproveitou esse embalo, diria eu, e acelerou, mas porque todo o mundo acelerou, ainda por cima porque eu tenho de assumir que as pessoas estão em todo o lado, porque tenho pessoas que estão quase a 80% em teletrabalho, tenho pessoas que estão metade-metade e tenho pessoas que estão zero e a informação muitas vezes é relevante para todos, portanto eu tenho de ser neutra nessa perspetiva, e não posso pensar que as pessoas estão ou não estão em teletrabalho.

13. Que papel/ importância gostaria que fosse atribuída à comunicação interna nos próximos 3-5 anos na IKEA?

Eu quero acreditar que o crescimento e importância vai ser semelhante ao que foi nos últimos 3 ou 4 anos, isto porque, a noção da importância já lá estava, eu acho que os últimos anos mostraram o quão é importante, e o quão é importante ter as pessoas informadas, envolvidas, ativas e comprometidas e onde a comunicação atua em grande parte.

A comunicação se servir como uma boa cola entre aquilo que são os valores da organização e o seu dia-a-dia, e se for uma forma de me lembra todos os dias o porquê desta empresa, o propósito, o lembra-me que eu sou cuidado, que há uma atenção em relação a mim, ou seja, se eu me sentir valorizado também pela comunicação, tendencialmente, quero acreditar, há uma maior retenção, há um maior compromisso, há uma maior relação com a empresa. Portanto, num contexto onde as pessoas estarão, mas desligadas ou mais flutuantes, mas que ao mesmo tempo dão mais valor ao propósito, dão mais valor aos valores das empresas onde estão a trabalhar, e portanto, há aqui estas

duas tendências que estão a trabalhar aqui ao mesmo tempo, eu acho que a comunicação é fundamental porque é o que nos lembra todos os dias o que é esta empresa, porque é que esta empresa existe e porquê que eu estou a trabalhar nesta empresa. Espero, portanto, que só reforce a importância que já tinha.

14. De que forma a comunicação interna na IKEA pode ser melhorada? Tem planos definidos nesse sentido?

Eu diria que os caminhos passam muito, por todos os canais bidirecionais, como eu estava a dizer, onde as pessoas possam dar a sua opinião, dar a sua visão e onde nós possamos estimular isso, que é algo que nós queremos muito.

Tudo o que seja de facto de diálogo e de bidirecionalidade é para nós muito relevante, e acho que os canais que nós estamos a fazer e a trabalhar é isso que têm de ter em objetivo, é de facto, assumir que as pessoas não são meros recetores de informação, são intervenientes, são *players* na comunicação.

Obviamente mais digital, obviamente mais mensurável, eu acho que aqui não é diferente de qualquer outra disciplina de comunicação e acho que o marketing tem feito um trabalho muito bom em medir de facto o que funciona, de testar, apurar o que é mais eficiente, e olhar menos para o marketing como uma coisa gira, mas realmente como uma ação relevante, portanto, eu acho que tudo o que fazemos tem que ser cada vez mais mensurável para garantir que estamos a usar os recursos certos, nas horas certas e chegar às pessoas certas e acho que aí a comunicação interna ainda não está lá, ainda fazemos muitas coisas porque é de *feeling*, porque tem que ser, porque alguém nos diz que aquele canal é que é o canal certo, porque não temos muitas vezes forma de medir as coisas e acho que essa é uma área que temos de continuar a desenvolver, e obviamente, tudo o que é canais digitais, *mobile* e *no mobile* ajuda-nos nessa perspetiva. Acima de tudo, eu acho que é importante que a comunicação interna seja vista como uma ferramenta, como eu estava a dizer, de negócio. É algo que nós incentivamos muito, mas o garantir que cada pessoa quando entra numa empresa ela própria é um canal de comunicação e que tem as ferramentas para ser um canal de comunicação, seja porque é líder e vai ter equipas, seja porque tem as suas redes e é um porta-voz de comunicação. Ou seja, em qualquer uma das escalas e onde quer que eu me situe na empresa eu tenho um papel ativo enquanto pessoa da comunicação, e o nós sermos capazes de estimular isto, e dar esta segurança para elas fazerem isto, e saberem fazê-lo,

terem as formações certas, terem as ferramentas certas é um caminho que nós queremos muito continuar a explorar.

15. Deseja acrescentar alguma informação que não foi abordada anteriormente e que considere relevante?

Se calhar só uma área que não desenvolvemos muito na conversa e que esta dinâmica pressupõe uma coordenação muito forte aqui especialmente com a equipa *de people and culture*, ou seja, recursos humanos. Em alguns casos nós até sabemos que a área de comunicação está dentro dos recursos humanos, eu acho que acertadamente no nosso caso não está porque nos dá uma visibilidade e uma abrangência de temas maior, ou seja, para mim, tecnicamente temas de recursos humanos são tão importantes como um tema comercial ou como um tema da sustentabilidade e, portanto, ajuda-me a dar uma distancia maior do que se eu fosse responsável de recursos humanos e eu queria pôr tudo o que fossem temas de recursos humanos como prioridade, e acho que isso é positivo, pois não nos podemos esquecer que as pessoas olham para a empresa de uma forma holística.

Apesar de termos de ter este alinhamento com todos os departamentos de uma forma muito clara, tenho que ser honesta que os nossos principais clientes internos são os recursos humanos, e, portanto, haver um alinhamento claro entre as duas áreas é muito importante.

Anexo D: Transcrição da Entrevista Exploratória à Transformation Manager da IKEA Portugal

Entrevistador: Rita Aires

Entrevistada: Rita Pires

Função desempenhada pela entrevistada: *Transformation Manager*

Data e horário: 13/03/2023 às 14h30

1. Pode partilhar com tem sido a experiência e trajetória na IKEA e em que consiste a sua responsabilidade atual?

Eu juntei-me à IKEA em novembro de 2020, portanto eu sou relativamente recente na empresa, até porque eu entrei durante a pandemia, e, portanto há aqui uma espécie de desconexão espaço-temporal que tanto faz com que eu sinta que estou na empresa há muito tempo em alguns aspetos, e por outro, ainda me falta conhecer imenso porque a maior parte do meu tempo, sobretudo no primeiro ano foi feito a partir de casa, portanto eu acabei por conhecer as pessoas todas através da tela do computador e só muito mais recentemente é que comecei a encontrar as pessoas presencialmente.

Portanto, como já te devem ter explicado, nós na IKEA temos um sistema de rotação, portanto, não vamos ao escritório todos os dias, aliás a maior parte dos dias é feita remotamente, e, portanto, na minha função em particular isso torna-se particularmente desafiante porque a minha função é uma função cujo capital é a confiança que nós conseguimos gerar no resto das pessoas na organização.

Eu entrei para a IKEA já para a função que tenho hoje, portanto, foi uma função que foi criada por volta dessa altura, em sequência de um processo de transformação da própria empresa.

A minha experiência passada foi passada em outras áreas que não o retalho, mas sempre dentro da área da gestão de projeto, sempre muito associada à gestão da mudança e eventualmente com algumas variações, digamos assim, sobre o objeto dos meus projetos, portanto, eu sou formada em engenharia civil, e quando eu acabei o curso não havia emprego para engenheiros civis porque estávamos em plena crise financeira, portanto eu estive a fazer projetos. Comecei pela área de comunicação e de marketing, que não tem nada a ver, e na altura nem sabia muito bem que eram projetos, para ser sincera, era algo mais orgânico, mais de instinto do que propriamente de método. Depois, fui trabalhar para uma multinacional da indústria do tabaco, portanto

manufatura, fabrica pura e dura, e aí sim já comecei a colocar alguma estrutura. Nessa área, eu tive projetos, inicialmente, muito ligados à área de investimentos, portanto tudo o que tinha a ver com instalação de novas linhas de produção, ou construção, demolição, tudo o que possas imaginar, se envolve-se gastar dinheiro, passava pela minha equipa, e portanto, tive uma grande exposição a todas as áreas de negócio, mas numa vertente bastante mais técnica, digamos assim, da gestão de projeto, ou seja, que envolvia componente tecnológica, componente de engenharia, e portanto, o objeto dos projetos acabava muito mais por ser a máquina do que o ser humano, digamos assim. Eventualmente, ainda dentro dessa empresa, eu mudei para a área de melhoria continua, porque a empresa estava precisamente a sofrer um processo de transformação e era o departamento de melhoria continua que estava a desenvolver esse processo de melhoria continua, portanto, comecei a ter o contacto ainda na fabrica com, lá está é mudar um bocadinho o objeto do projeto, deixa de ser a máquina e passam a ser as pessoas.

Depois de algum tempo nessa empresa, eu decidi passar para a banca, para ter uma experiência num ambiente diferente, também numa área de melhoria continua, e aí, já começamos a fazer o mesmo trabalho, como o objeto são pessoas, acaba por ser possível fazer os projetos na tela do computador e, portanto, aí comecei a fazer projetos com pessoas que estavam na India, ou nos Estados Unidos, ou sabe-se lá onde, e torna a coisa mais desafiante, digamos, porque o vinculo não é tão presente, não é tão forte, mas obrigou-me, de certa forma, a desenvolver algumas *skills* que até à altura não estavam desenvolvidas, e eu acho que a própria pandemia acelerou um bocadinho esse processo, mesmo que já fizéssemos isso antes, não era com a intensidade que fazemos hoje em dia.

E, depois, surgiu esta oportunidade de vir para a IKEA, para um departamento que é um PMO, no fundo, e que eu lidero. Tenho uma equipa de gestores de projeto, a maior parte deles a liderar projetos de transformação, e alguns outros, a liderarem alguns projetos estratégicos dentro da empresa.

Como é uma função nova, criada há sensivelmente dois anos e meio, e ao contrário da maioria dos outros departamentos, aqui estava tudo por fazer, ou quase tudo, mas acaba por ser o desafio de criar uma coisa nova, aliado ao desafio de não termos referências internas de como fazer as coisas, e, portanto, passa muito por exploração, aprendizagem e adaptação. Apesar de já está há dois anos e meio nesta posição ainda tenho muitas coisas que quero fazer, ainda não atingi todos os meus objetivos.

Nós damos formação, damos *coaching*, trabalhamos diretamente com os *project managers* para melhorar a eficiência da gestão do projeto deles e, obviamente, melhorar os resultados, isso permite-nos termos visibilidade sobre riscos, visibilidade sobre uma série de informação sobre os projetos, que depois nos torna no excelente aliado no apoio à decisão quando entramos no patamar mais estratégico.

Ou seja, eu lidero o processo da criação do *business plan* para a totalidade da organização, e consigo estabelecer a ligação entre aquilo que é a nossa estratégia de país e as ações que nós, nós enquanto empresa, estamos a desenvolver para ir na direção da estratégia, naturalmente, que a empresa definiu.

Depois, dentro da minha equipa ainda temos, digamos assim, os projetos mais maçadores. Aí já não está tão ligada à estratégia, porque estamos a falar não à estratégia do país, mas sim à estratégia global. Ou seja, a IKEA tem uma série de movimentos que quer pôr nos países, a IKEA Suécia, tipo a casa mãe. Estamos a falar de projetos de transformação, que têm grande impacto no negócio, nas pessoas, na forma como elas se organizam e trabalham e esses projetos são liderados por *project managers* dentro do PMO, isso também nos possibilita, por sua vez, entregar à estratégia numa ótica muito mais de longo prazo quando comparado com aquilo que é o nosso *business plan* que é feito numa ótica anual.

Portanto, estamos sempre assim um bocadinho com um pé no desconhecido através dos projetos de transformação, enquanto a camada mais estratégica acaba por ser sempre no prazo de um ano, e, portanto, à partida estamos sempre dentro ainda do conhecido.

2. Se pudesse implementar uma mudança organizativa de forma geral, qual seria?

Esta é uma pergunta com rasteira para a minha área, eu estou a dizer isso, porque é o que eu faço no meu dia-a-dia, e escolher é como te perguntarem qual o teu filho favorito, porque todas elas acabam por ter a sua relevância e, para nós, é sobretudo o impacto que elas vão gerar ou o impacto que é esperado no início.

Eu acho que de uma forma geral, uma das coisas que eu mais gostava de ver implementada na IKEA era uma cultura de melhoria contínua, que é, mais uma vez, uma coisa que não se faça na IKEA. Sempre se fez, está intrínseca nos nossos valores, e eu vejo os nossos colaboradores, de uma forma geral, a fazê-lo, de uma forma absolutamente instintiva, destruturada, desorganizada, mas instintiva, o que é excelente. O problema é que estas mudanças de *mindset* são mudanças que levam muito muito tempo e implicam alguma dedicação, tanto por parte da liderança, como por parte de

toda a organização, é um investimento muito grande. No entanto, é algo que nós no PMO estamos a fazer o nosso investimento, para arrancar esse investimento, para começarmos a criar esse bichinho nas pessoas. Nós detetamos algumas pessoas chave da organização, que achamos que têm o nível adequado para terem o nível seguinte de formação em algumas metodologias, em algumas ferramentas e esperamos que essas pessoas possam depois serem agentes de mudança dentro das suas áreas para nos ajudar a “evangelizar” a organização como um todo.

3. Que impacto uma área de transformação pode ter em processos de recursos humanos e de comunicação interna? São áreas que trabalham em projetos/iniciativas conjuntas? Se sim, pode dar-me algum exemplo?

De forma geral, nós trabalhamos sempre em parceria com estas duas áreas, tanto recursos humanos como comunicação, porque trabalhamos essencialmente projetos de grande dimensão, que são movimentos globais e que, portanto, têm um impacto nas nossas pessoas na forma com elas se organizam e nas suas formas de trabalhar. Nós não conseguimos sequer fazer um bom trabalho se não tivermos em parceria com recursos humanos como com comunicação, por várias razões, uma tu já disseste há pouco, que tem que ver com a nossa ligação aos nossos parceiros sociais, nós gostamos sempre de manter as pessoas informadas, perante a informação que pode ser partilhada, porque naturalmente estes projetos têm um revestimento bastante espesso de confidencialidade, no entanto, a IKEA não apanha as pessoas desprevenidas, portanto a IKEA trata e faz um grande investimento de informar as pessoas no momento em que as pessoas devem ser informadas, com o nível de informação que as pessoas necessitam de ter, e isso é impossível de se fazer se não trabalharmos numa parceria estreita tanto com recursos humanos como com comunicação. Aliás dentro da equipa da Cláudia e da Maria João à uma pessoa dedicada à área de transformação porque precisamos que essas pessoas nos ajudem a comunicar para as nossas pessoas cá em Portugal, como também perceba o contexto dos nossos projetos face aos restantes...sendo fundamental, embora a comunicação seja uma disciplina da área de projeto, a IKEA tem uma linguagem muito própria, tem um tom de voz muito próprio, tem uma forma de se dirigir ao colaborador muito identificável. Portanto, é absolutamente fundamental nós termos alguém que se preocupe ou que nos ajude, contribua com o chegar às pessoas porque muitas vezes nós, enquanto gestores de projetos, acabamos por ter uma visão muito mais 360 daquilo que

estamos a fazer, e, portanto, é muito mais gestão de risco do que gestão de comunicação.

Portanto, aqui não poderia ser de outra forma, que não fosse termos estes parceiros, em particular estes dois departamentos, que são claramente, aqueles com quem nós trabalhamos de uma forma mais próxima. Recursos humanos, naturalmente, porque todos os projetos de transformação envolvem alterações organizacionais e, portanto, de outra forma não seria possível fazer, mas sobretudo a área da comunicação para trabalhar proactivamente e preventivamente toda a comunicação dos nossos projetos.

4. A área de transformação foi consultada na implementação do modelo de teletrabalho na organização? Se sim, em que medida?

Instintivamente é sim, porque quando eu cheguei estava a terminar um projeto que incorporava essa componente. Ou seja, eu acho que até previamente à pandemia já existia essa intenção, mas como quando eu cheguei isso já estava implementado e a minha área não existia na altura, portanto não sabia responder.

5. Como classifica o modelo de trabalho remoto implementado na IKEA?

Para a minha função atual é o melhor modelo possível porque dá-me a liberdade se eu preciso de fazer trabalho de concentração ou tenho um dia, imagina, com reuniões lá fora eu consigo poupar imenso tempo em deslocações e o conforto de casa e a facilidade que isso traz. Quando eu preciso de ir ao terreno e ver as coisas a acontecerem e encontrar pessoas e fazer aquelas reuniões com pessoas que tu não marcas propriamente na agenda delas, eu tenho a liberdade de ir ao escritório sempre que quiser, partitamente.

Portanto, para mim é o modelo ideal que é híper flexível, imagina, eu neste momento estou em Braga, nós temos uma loja em Braga, eu preciso de ir à loja em Braga e eu estou a fazer reuniões como estivesse em Lisboa, portanto, eu não via a minha função a funcionar que não fosse esta.

Nós temos um modelo de rotação, portanto as equipas movem-se em bloco. Nos dias em que é para ir ao escritório a minha equipa vai toda ao escritório, depois rodamos face às outras equipas que é para termos a oportunidade de tempos a tempos pelo menos cruzamo-nos com toda a gente, ainda assim, nós temos alguma flexibilidade em ir ao escritório, ou seja, se eu precisar de ir ao escritório fora do meu dia de rotação ninguém me vai impedir, claro, que tenho que ter algumas cautelas e, por exemplo, garantir que

tenho lugar, que se eu preciso de uma sala de reuniões existe alguma disponível, este tipo de praticidades, mas depois tudo o que toca com a proximidade ao negócio é perfeito porque eu não preciso de estar “agarrada” a uma secretária, e consigo ir à loja de Loures como consigo ir à loja de Braga ou à loja de Loulé sem deixar cair nada.

6. Como define a comunicação interna na IKEA e qual o seu propósito interno?

A nossa comunicação é a expressão da nossa cultura e valores, é a expressão visível destas duas dimensões.

Acredito mesmo, e lá está, é um bocado por contraste e comparação com outras experiências noutras empresas que eu já tive, e é radicalmente diferente. Ou seja, acho que até os clientes sente isso, a forma como é feita a comunicação externa, é muito emocional, é muito pessoal, é muito descomplexada, tem um sentido de humor um pouco mais apurado que a maioria das empresas, ou sobretudo do nosso sector e eu acho que os colaboradores se identificam com a empresa através da comunicação interna, portanto, da comunicação que vão recebendo, da forma como as mensagens são embrulhadas, é fácil compreender uma comunicação interna da IKEA porque existe um esforço muito grande de tornar as coisas tangíveis, tornar as coisas *relatable*.

Em outras empresas eu via a comunicação interna a “pôr apenas o lacinho”, ou seja, entregavas um bloco de conteúdo, e eles formatavam, punham ali umas cores bonitas e siga, na IKEA isso não existe. Na IKEA, claro que também existe, mas existe também um valor agregado feito pela equipa de comunicação em cima desse bloco de conteúdo que tu queres transmitir. Ou seja, é uma coisa vista de uma forma muito mais holística, do que como é que eu ponho isto bonito e palatável para alguém.

Transformar uma comunicação que é puramente negócio numa coisa que as pessoas vão falar, não é para todos e nós, no nosso caso, temos uma sorte tremenda na equipa de comunicação que trabalha na IKEA porque por mais *boring* que seja a informação conseguem sempre, em conjunto connosco, encontrar uma forma de a tornar impactante.

7. De 1 a 10 que classificação atribuiria à comunicação interna existente na IKEA?

Qual a razão da sua escolha?

Se me perguntares sobre a comunicação interna existente na IKEA Portugal eu dou um 10, claramente, se me perguntares da comunicação interna existente na IKEA global eu não consigo dar um 10 devido ao excesso de informação.

Até a nossa comunicação interna é uma grande aliada nossa no destrinçar o essencial do acessório naquilo que vem da comunicação do grupo ou do resto da empresa fora da IKEA Portugal.

8. Na sua opinião que tipo de cultura organizacional existe e quais as ações que ajudam a fortalecer a cultura da organização?

Aqui, se calhar, mais uma vez é por contraste com outras experiências, porque para mim aquilo que salta à vista é a cultura de colaboração. Acho que é uma coisa que todas as empresas falam, mas na IKEA é levada mesmo à letra, no sentido de nós muitas vezes pecamos até por demorarmos demasiado tempo a tomarmos decisões porque queremos unanimidades e, portanto, isso implica um esforço de colaboração, de *stakeholder management*, influencia, de análise de dados, de tudo o que tu possas imaginar, porque nós quando tomamos decisões raramente voltamos atrás, portanto, são decisões geralmente muito muito fundamentadas, demoramos é muito a toma-las, porque fazemos *overuse* da colaboração, ou seja, perdemos agilidade para garantir que toda a gente está alinhada.

9. Sente que a comunicação interna praticada na IKEA contribui para maiores níveis de *engagement* dos colaboradores? Se sim, de que forma?

Sim, a resposta é obviamente sim, eu acho que isso se nota muito em alguns dos nossos projetos, quando chegamos à fase de implementação, a forma como nós comunicamos com os colaboradores, com as chefias, com toda a organização é crítica, é um fator crítico de sucesso para termos os colaboradores envolvidos.

Ou seja, a partir do momento em que nós fazemos alterações profundas no dia-a-dia das pessoas esse *engagement* muito rapidamente de transforma em resistência e, portanto, é absolutamente fundamental, que a comunicação seja clara, seja atempada, seja ajustada à audiência respetiva para garantirmos, precisamente, que as transições e as mudanças são feitas de forma inclusiva, digamos assim, e não como tu estavas a dizer “ah agora chegou-me aqui um iluminado que me vem ensinar a mim que faço isto há não sei quantos anos como é que eu hei de fazer o meu trabalho”.

Por exemplo, nós fizemos, e ainda estamos a fazer, uma grande transformação na nossa área de suporte ao cliente, portanto, a IKEA em Portugal tinha aqui há uns anos uma área de negócio que era basicamente um *call center* de atendimento ao cliente por telefone, e uma das transformações que a IKEA fez nos últimos anos foi de

fortalecimento ou de elevação dessa unidade de negócio, também em parte acelerado pela pandemia, transformar essa unidade de negócio numa coisa que vá para lá do suporte ao cliente e fazer o suporte não só quando o cliente está insatisfeito ou tem algum problema que precisa de resolver, mas também suportar o cliente no seu processo de compra, na sua experiência de compra, a partir do momento em que a IKEA se transforma numa empresa cada vez mais omnicanal, e portanto, está mais presente online, está mais presente nas redes sociais, está mais presente, enfim, numa série de novos canais, é natural que o próprio cliente, e acelerado pela pandemia, passou a ter outras preferências naquilo que é o seu processo de compra, e, portanto, nós transformámos a nossa unidade de suporte ao cliente também numa unidade de negócio que envolve também a venda dos nossos produtos de forma absolutamente remota, portanto, tu podes fazer um planeamento de uma cozinha remotamente, não precisas de te deslocar à loja; se quiseres fazer a remodelação de uma divisão da tua casa podes fazer remotamente e não tens de te deslocar à loja. E uma das coisas que eu senti claramente nos resultados dessa transformação a comunicação teve um papel preponderante para garantir o *engagement* destes colaboradores. Esta unidade deixou de ser uma unidade puramente transaccional, em que és basicamente um balcão de apoio ao cliente e estás ali o dia todo só a receber reclamações e passou a ser uma unidade em que tem um *engagement* muito maior e em que tu vez que desde os colaboradores, vamos dizer, desde base até toda a estrutura de liderança, as pessoas sentem aquele negócio como seu, ou seja, cada equipa olha para os seus resultados, aprecia a sua *performance*, é proativa naqueles que são os resultados que estão aquém dos seus objetivos ou das suas expectativas, portanto, olha para a sua melhoria, para o seu desenvolvimento perfeitamente autónoma, perfeitamente proativa, não esperam que venha um “iluminado” dizer-lhes o que têm que fazer, claro que também têm desafios e precisam de conhecimento externo à unidade, mas eu acredito verdadeiramente que só é possível estarmos a ter os resultados que já estamos a ter em tão pouco tempo depois da transformação porque as pessoas certas foram envolvidas, na altura certa, com a informação necessária e isso deixou com que elas deixassem de ir cumprir o seu trabalho 8 horas por dia e 5 dias por semana para receberem um salário no fim do mês e passassem a sentir aquela equipa, aquele departamento como o seu negócio, e isso trás vantagens, alguns tangíveis, que são os resultados de negócio, naturalmente, mas algumas mais intangíveis, que é tu depois vais ver os índices de satisfação daqueles

colaboradores e não são comparáveis em termos históricos aquilo que era anteriormente, quando as pessoas estavam lá a limitarem-se a cumprir as suas tarefas.

10. Que impacto as práticas de teletrabalho transformaram a forma como a organização opera e se acentuam os gaps funcionais?

Eu sigo um bocadinho a teoria que os macacos trepam às árvores e os peixes nadam nos aquários e que não vale a pena tu insistires com um peixe para trepar uma árvore porque ele nunca vai trepar uma árvore, e, portanto, as práticas de teletrabalho não se adequam a todas as funções dentro da minha empresa.

Há áreas que pura e simplesmente não podem fazer, tudo o que são funções de loja naturalmente é muito difícil estares a atender o cliente, a não ser que estejas no nosso *customer support center*, que agora sim, tem uma vertente remota, mas em loja isso não é de todo possível.

Agora, de facto, em algumas funções o teletrabalho traz uma série de vantagens, não só para o próprio colaborador, mas também para a empresa, agora, naturalmente, isso acentua alguns *gaps*? Acentua. No entanto, eu tendencialmente penso sempre nesta dicotomia se é melhor para mim e se é melhor para a empresa provavelmente é a coisa certa a fazer. Se eu consigo obter melhores resultados a trabalhar desta forma e se a empresa também obtém melhores resultados a trabalhar desta forma, eu tenho dificuldades em dizer que esta não é a melhor forma de trabalhar.

O teletrabalho veio acelerar a responsabilização que vem também com a autonomia, que pelo menos eu, tenho e dou na minha equipa.

11. Que importância têm os líderes na disseminação das mensagens a passar aos seus colaboradores?

Nós na IKEA temos um conjunto de valores que vêm do fundador da empresa, e um deles é “liderar pelo exemplo”, que é um dos meus preferidos, e um dos comportamentos que é expectável de todos os colaboradores, mas em especial dos líderes dentro da organização é precisamente comunicar de forma clara e impactante, ou seja, eu acho que qualquer que seja a mensagem, seja ela mais simples ou mais complexa de dar, eu acho que dentro da IKEA se olha para os líderes como o exemplo a seguir.

Portanto, quando a pergunta é colocada como que importância tem os líderes, e a partir do momento em que nós temos este valor, inscrito no nosso ADN, eu acho que a

resposta fica dada, porque não só acaba por servir de exemplo, como é, naturalmente, a diferença entre as pessoas ficarem confusas, ansiosas, stressadas, deixarem de desempenharem bem o seu trabalho, deixarem de gostar de vir trabalhar à 2ªfeira de manhã, é o suficiente para fazer a diferença e se houve coisa que me surpreendeu quando eu cheguei à IKEA foi que 95% se calhar das pessoas com quem eu falei são pessoas que estão na IKEA desde que abriu em Portugal, portanto, são pessoas que se a empresa não as trata-se bem já cá não estavam garantidamente e, eu acho, que isso tem muito a ver com a liderança, mas sobretudo com a cultura.

12. Deseja acrescentar alguma informação que não foi abordada anteriormente e que considere relevante?

Acho que não, diz-me tu se, entretanto, te lembrares de alguma coisa também tens os meus contactos e, portanto, estás à vontade.

Anexo E: Transcrição da Entrevista Exploratória à People & Culture Manager do
Centro de Apoio ao Cliente da IKEA Portugal

Entrevistador: Rita Aires

Entrevistada: Ana Vilhena

Função desempenhada pela entrevistada: *People & Culture Manager* (Centro de Apoio ao Cliente)

Data e horário: 16/3/2023 às 16h00

1. Como têm sido a sua trajetória profissional dentro da IKEA e como descreve o seu trabalho?

Considero que tenho sido uma privilegiada no sentido em que quando eu terminei a faculdade, ou seja, eu sou licenciada na área de Recursos Humanos vim logo para a IKEA, ou seja eu não tenho uma experiência antes da IKEA. Eu estou na IKEA há quase 20 anos e é a única experiência que eu tenho do ponto de vista de recursos humanos. Trabalhei numa loja de móveis, é verdade, já era a vida a acontecer e a dar-me este sinal que vinha parar à IKEA, mas foi como vendedora, portanto, ou seja, aquele trabalho de férias normal que nós temos, que nós temos quer dizer, quem pode ter durante as férias para estar ocupado, mas depois quando terminei o curso vim diretamente então para a IKEA.

Experiência profissional que eu tive ao longo destes anos. Entrei na loja de Alfragide, portanto eu entrei em 2003 na loja de Alfragide, com esta grande ambição, com um contrato temporário de 6 meses, eu não tinha experiência nenhuma, mas com a grande ambição de contratar as primeiras 500 pessoas que iam abrir a primeira loja da IKEA em Portugal. Entrei logo para a área de recrutamento, porque é a minha paixão, eu sou apaixonada pela área de recrutamento, formação e comunicação interna, sempre foram as três do meu coração, nada contra quem faz a parte administrativa e planificação de horários, interessante como outra coisa qualquer, mas estas três áreas tocam-me em demasia no coração, e recrutamento então para mim é tudo o que eu mais gosto de fazer, dentro da área de recursos humanos. É então, quando eu entrei foi com este objetivo, portanto nós contratamos as 500 pessoas para abrir a loja em junho do ano seguinte, e assim foi, e então estive dedicada à loja de Alfragide durante aproximadamente 5 anos, sempre com o foco nestas três áreas. Comecei como colaboradora, cheguei a ser responsável de uma equipa dentro dos próprios recursos humanos, porque na altura

quando entramos em Portugal nós não eramos IKEA Portugal, eramos IKEA Ibérica porque eramos tão pequeninos que fazíamos parte da IKEA Ibérica e então o *setup* que tínhamos era igual ao de Espanha e então existia alguma, eu não posso dizer hierarquia, mas existia o responsável de departamento, os chefes de seção e depois, havia efetivamente colaboradores, ou seja era um bocadinho hierarquizado, ainda que o número fosse pequeno em termos de colaboradores, mas tinha aqui alguma hierarquia, e uma das coisas que trouxe e que foi muito positivo foi o crescermos para a IKEA Portugal, houve a possibilidade de deixar cair essa hierquização e ao dia de hoje só temos um responsável de departamento e os colaboradores, ou seja já não temos esta hierarquia intermedia de chefes de seção dentro da equipa de recursos humanos, portanto ainda chego a esta posição de liderança. Chego a 2009 e eis que tomo esta decisão em que tinha entrado em 2003, já tinha assumido alguma responsabilidade do ponto de vista até de ter uma equipa, queria perceber também o que era trabalhar noutras áreas dentro da IKEA Portugal. Loja é espetacular, porque trabalhamos o aqui e o agora, o movimento, aquele *stress*, aquela reatividade, e eu tinha muito este sonho: e como é trabalhar nos serviços centrais? do qual nós chamamos o *Service Office*, do qual penso que conhece a Maria João Franco, do qual ela faz parte, não fui à procura dos horários, não fui à procura da estabilidade da 2ª e da 6ª, fui à procura de pensar como é que se trabalha estratégia, e assim foi. Cheguei à função de responsável de, ou coordenador, na altura, da formação, e eis que me deparo com esta facilidade de repente estar a discutir *business plan* de país, estar a pensar a 3 anos, a 5 anos, a 10 anos, que era exatamente aquilo que eu procurava. Estive mais ou menos no *Service Office* uns bons 7 anos, foi quando também assumi a responsabilidade, porque a equipa começou a crescer, de *HR Manager* para o *Service Office*, e na mesma altura me foi solicitado se eu não poderia também dar continuidade aquilo que era o pequenino centro de apoio ao cliente, portanto em 2016 quando me foi perguntado se eu não queria dar aqui continuidade no sentido de ter uma figura de recursos humanos a dar suporte a esta equipa, na altura eram 40 e ao dia de hoje somos quase 300, claro que a pandemia deu aqui um super empurrão, porque foi a expressão certa, mas acabo por começar a pensar assim de repente sem eu estar à espera, eu estava focada naquilo que eram as necessidades dos meus colaboradores do *Service Office* enquanto *HR Manager* para de repente também tomar conta de uma estrutura completamente diferente. Entretanto dei por mim a pensar porque não fazer carreira em apoio ao cliente? E é aqui que eu chego e que estou ao dia de hoje, sou a Responsável de Recursos Humanos de Apoio ao

Cliente desde meados de 2016, também com um pezinho de saída, porque eu vou daqui a 2 meses assumir uma função nova, e ao final de 19 anos, vou sair de recursos humanos. Em abril eu vou assumir uma função na área de *Experience Design*, que é uma área nova, porque a nossa área sofreu aqui uma transformação e então esta área de *Experience Design* trabalha muito aquilo que é a experiência do cliente, mas acima do colaborador, como eu costumo dizer eu já não estava contente com os meus 300, então agora vou chegar aos 10 milhões pronto. É o que eu costumo sempre dizer, vou estar sempre a trabalhar com os colaboradores, porque há uma área muito critica de conhecimento e de garantir a qualidade do contacto, etc. que é esta proximidade com os colaboradores, mas também trabalhar muito aquilo que são processos, trabalhar ferramentas que possam melhorar a vida dos dois lados, tanto do colaborador como do cliente, portanto é o abrir aqui uma nova experiência de ver algo diferente sem deixar o meu bichinho e sem deixar os meus recursos humanos, portanto vou andar sempre perto dos meus colaboradores, é este aqui o objetivo.

2. Na sua opinião, quais os maiores desafios e vantagens que o teletrabalho trouxe à IKEA?

Começando pela parte mais positiva, eu diria que o teletrabalho trouxe muito esta visão de eu estar mais disponível para a minha família, para este *work-life balance*, um pouco para esta questão de eu agora de repente tenho mais tempo para as coisas porque como não vou estar o dia todo presa no trânsito, no autocarro, no comboio, ou seja, existe muito esta ideia de que, existe e é uma coisa que vemos, não é aquela rotina, aquela loucura de todos os dias levantarmo-nos de madrugada, apanhar um transporte e estar três horas para cá e para lá. Efetivamente, para mim, essa é a grande vantagem que o teletrabalho traz. Claro que também nos trouxe esta capacidade de nos adaptarmos e inventarmos ou reinventarmos canais de chegarmos às pessoas, mas também é importante perceber que foi preciso vir uma pandemia, e eu costumo muito dizer isto, que é, infelizmente a pandemia trouxe muita tristeza a muita gente, e trouxe muita vidas que se perderam, mas em concreto na unidade que eu represento, trouxe esta visão de vamos nos reinventar. Amanhã vamos fechar tudo, a loja vai fechar, as únicas pessoas que vão poder dar suporte ao cliente são 160 pessoas, que foram os que foram para casa no dia 13 de março de 2020, e agora como é que nos vamos organizar? E isto fez nós crescermos de uma maneira brutal. Ou seja, acho que trouxe também este lado de *work-*

life balance aos colaboradores é verdade, mas enquanto organização foi obrigada a encontrar soluções e isso não deixou de ser uma vantagem.

As desvantagens que vou sentindo sempre no dia-a-dia, quando eu digo no dia-a-dia é verdade que eu resolvia tudo ali no corredor, levantava-me e ia falar com a pessoa, como o colaborador A ou B e, hoje, ou é através de um *Teams*, que não deixa de ser um canal fácil para nós, mas não deixa de ser alguém que está do outro lado, não deixa de ser uma comunicação escrita que às vezes as pessoas podem ler como sendo mais abusiva, no sentido de entrar pelo trabalho delas a dentro, é quase como tivesse a interromper o trabalho que estavam a fazer. Eu diria que antigamente era mais fácil de resolver na hora e agora eu não tenho as minhas pessoas sempre e nós estamos sempre a encontrar formas de nos encontrarmos todos. Eu recorde-me que vi esta questão relacionada com ações para trabalhar o *engagement*, como é que se faz um *team building* com pessoas que estão em todo o lado, ainda por cima nós agora temos colaboradores que estão sentados em Braga, em Matosinhos, no Algarve, como é que se junta estas pessoas todas, como é que se garante que estas pessoas todas vêm, como é que nós fazemos as reuniões de equipa, uns vão estar sempre por *Teams*, outros vão estar sentados lá ao nosso lado. Eu diria que este pode ser um pouco mais o desafio e que pega muito naquilo que nos trás aqui hoje, que é a questão da comunicação, como é que nós garantimos que este veículo não desaparece, que esta forma de estarmos juntos nesta proximidade que só se resolve através da comunicação, como é que ela é efetiva e chega a todos e que a perceção é igual porque quando estamos todos no mesmo espaço a perceção à partida é a mesma, mas se eu escrevo de uma forma com um ponto final, alguém pode dizer esta escreve com um ponto final, aquela escreve com três pontinhos, aquela só diz bom dia, aquela nem diz nada, aquela é uma mal-educada, pronto, ou seja é um bocadinho isto que eu diria que pode ser a maior desvantagem do teletrabalho.

Quando nós viemos para casa tivemos de rever a nossa estratégia de comunicação toda, porque antigamente nós tínhamos uma reunião de manhã e, agora temos outra vez, de 15 minutos todos de pé e agora só acontece com as pessoas que estão naquele dia no escritório, o resto junta-se por *Teams*. Tínhamos um canal, tipo *sharepoint*, para as pessoas acederem à informação, agora já temos mil e outras ferramentas. Ou seja, estamos sempre a encontrar formas de a comunicação chegar aos colaboradores, da forma mais atempada possível para garantir, mais uma vez, que a experiência seja a melhor para todos e que todos consigam aceder onde quer que estejam.

3. Que cuidados tiveram na implementação do modelo de teletrabalho existente na IKEA e como foram comunicando essa implementação aos colaboradores?

Nós tivemos sempre este cuidado de ir dando toda a informação possível aos colaboradores. Ou seja, nós desde o momento zero, desde o dia em que se começou a perceber que as escolas iam fechar porque foi quando começou a haver muito este zum zum zum sobre que vai acontecer isto ou vai acontecer aquilo, que nós percebemos que alguma coisa ia acontecer e com isso nós começamos efetivamente a ter esta consciência de que ok é para ir para casa nós temos que explicar o que vai acontecer, o que é que será impacto para estes colaboradores. Quando nos sentamos em casa criamos todo um conjunto de *e-learning*s para saberem como mexer nas coisas, precisamos atualizar do ponto de vista de conceitos as nossas pessoas...A partir do momento em que fomos ultrapassando essas escadas, que nós fomos subindo todos juntos.

Depois quando pensamos qual era o modelo que iria ser a seguir, porque uma coisa foi teletrabalho, tudo em casa e tudo fechado, essa parte era fácil porque ninguém podia sair, quando começamos a regressar quais eram as regras que nós tínhamos, na altura ninguém toca em nada, ninguém mexe em nada, era só desinfetantes, eram máscaras, era tudo, mas fizemos *onboardings* na mesma, tudo a dar sempre contacto aos nossos colaboradores, quando tomamos também esta decisão de fazer um modelo em escala, também em reuniões explicamos aos nosso colaboradores e posso-lhe dizer até, que no ano passado, fizemos um teste de pedir aos colaboradores para fazerem noites e fins-de-semana, um pouco nesta ótica de recuperar algo que já tínhamos antigamente. Houve uma altura que os colaboradores nos disseram “não está a dar, não faz sentido, somos poucos à noite, somos poucos aos fins-de-semana é preferível ficar em casa”, demos um passo para trás, portanto sempre nesta visão de escuta ativa, de pedir *feedback*, de implementar de uma determinada forma e depois pedir *feedback* para garantir que as pessoas estão connosco, porque caso contrário às tantas se não ouvimos sabemos o que acontece, o que é o outro lado da moeda, as pessoas aí é que, e as perguntas vão muito à volta do *engagement*, o que temos de retorno é o *disengagement*, deixamos de ter pessoas comprometidas.

4. Na sua opinião, de que forma o teletrabalho influencia a gestão de recursos humanos?

Eu quando penso na função de recursos humanos, é muito esta questão de estar perto das pessoas, e por isso é que eu me identifico tanto com a cultura da empresa, porque é uma cultura de muita proximidade, não só dos colaboradores como também dos clientes, e para mim faz todo o sentido esta proximidade, e o teletrabalho o que trouxe numa primeira fase foi ai ai ai que agora não estamos próximos mas temos que resolver na mesma, portanto o maior desafio que o teletrabalho trás às nossas práticas e aquilo que verdadeiramente acreditamos é como é que nós mantemos este *engagement*, como é que mantemos as pessoas próximas, como é que as pessoas vivem a cultura da IKEA, estando eu sentada em Braga, a Rita sentada em Loulé e a Maria sentada em Matosinhos e o João sentado em Lisboa, portanto como é que vamos viver a mesma forma e termos a mesma visão para os valores IKEA e ter efetivamente esta vontade de me levantar e todos os dias contribuir de igual forma sentadinha na minha secretária da minha casa. Portanto, eu diria que o teletrabalho questionou isso, como é que isto se garante. Claro que nós nos vamos estar sempre a reinventar no sentido de encontrar os bons canais. Nós voltamos com os *team buildings* por equipa, voltamos com os *team buildings* da unidade, voltamos com os nossos jantares, voltamos com as formações e pedimos que sejam feitas *in loco* sejam relacionadas com a cultura, sejam sobre negócio, as próprias reuniões de equipa pedimos para as pessoas virem e damos o suporte da viagem para que também não seja tão difícil do ponto de vista financeiro, portanto ter sempre sempre isto em mente para garantir que mesmo que eu esteja longe, os dias em que eu estou, estamos todos juntos, e mesmo quando eu estou lá eu sei que através do *Teams* aquelas pessoas estão lá para mim e é um pouco isto que nós tentamos garantir no dia-a-dia.

5. Como se consegue manter os níveis de *engagement* dos colaboradores e uma cultura organizacional forte num entorno remoto?

Nós ao dia de hoje na nossa unidade temos muito esta preocupação, faz-me lembrar outro tema que à pouco acabei por não referenciar, que é o teletrabalho também levantou muito esta questão da saúde mental e da solidão e olhando para este tema e por já estarmos à tanto tempo sobre este efeito do regime híbrido nós estamos muito focados em tudo o que tem que ver com o *well-being*, ou seja, o que podemos fazer deste ponto de visto, e estamos a fazer *workshops*, caminhadas na praia, queremos fazer

mini maratonas, queremos ter mensagens durante o dia, ou seja, não deixam de ser ações que promovem aquilo que é o compromisso das nossas pessoas. Claro que, depois eleva a questão das pessoas que não estão cá, como é que podemos fazer, mas isso será o nosso próximo passo, pois sabemos que também temos de chegar a elas, mas em todo o caso queremos muito trabalhar o compromisso e alargá-lo para além daquilo que é o *running business* onde já passamos todas as informações, onde temos o *team leader*, e o facto de ser um *contact center*, tem regras muito claras de tem de haver *coaching*, tem de haver *sides-by-sides*, tem de haver todo um conjunto de acompanhamentos que os *team leaders* dão aos colaboradores, para que eles não se sintam sozinhos nem perdidos e isso já cobre um pouco esta preocupação que nós temos com a saúde mental e agora estamos a pensar um bocadinho mais fora, de como é que depois disto nós podemos mover as pessoas e trabalhar a energia, trabalhar o reforço positivo no dia-a-dia é aqui que estamos e é aqui, com esta preocupação com as nossas pessoas, e que elas estão bem, que vivem uma vida saudável e tranquila, já que o teletrabalho nos trouxe este lado emocional mais desafiante porque estão durante o dia mais sozinho e depois ao final do dia já estão com a família junto deles, mas por outro lado como é que continuamos a reforçar os nossos laços e continuamos a trabalhar esta questão mais saudável e trazer toda a parte de como é que podemos viver melhor com o *stress*, portanto estamos muito nesta linha de pensamento e são algumas das ações que eu queria partilhar consigo e que estamos a fazer do ponto de vista do *engagement*, e aqui tem muito esta questão relacionada com a cultura que é a IKEA tem sobre estamos todos ao mesmo nível, não existem gabinetes, não há aquele *statement* de fato e gravata e de formalismo, e que reflete muito a cultura que existe.

6. Qual o principal propósito da comunicação interna na IKEA?

Eu diria que comunicação interna se traduz em proximidade, ou seja, em criar proximidade com o outro. A comunicação interna tem este papel fundamental de chegar a todos, de conseguir passar a mensagem, bem feita como é obvio, mas acima de tudo garantir que as pessoas têm acesso à informação no sítio certo à hora certa, para mim a comunicação interna é isto. É claro que implica pensar os canais, claro que implica pensar o formato, mas para mim comunicação é isto, é esta relação.

7. Os meios de comunicação utilizados, assim como a periodicidade da comunicação realizada foram alterados devido à introdução de práticas de teletrabalho na IKEA? Se sim, quais foram as alterações sentidas?

A periodicidade eu diria que não porque continuamos a comunicar como fazíamos, eu acho que quando fomos para casa tivemos de visitar a forma como fazíamos as coisas, porque lá está antigamente tínhamos aquelas reuniões todas as manhãs onde falávamos sobre o negócio e de repente deixou de acontecer, e agora já recuperamos, ou seja, tivemos foi que pensar com os meios que temos, que sabemos que temos pessoas espalhadas pelo país, que meios é que vamos usar, ou seja, desde o *Teams*, e dentro do próprio *Teams* criar estes canais alerta para os colaboradores saberem que há um processo que vai mudar, há uma ferramenta que vai chegar, há algo que vamos ter que dizer ao cliente e que é crítico de informar, ou seja, fomos nos adaptando, eu diria que aprendemos agora todos a comunicar através do *Teams*, porque a IKEA utiliza esta ferramenta, mas existem outras empresas que possivelmente utilizam outras plataformas, mas eu diria que a maior adaptação foi a este canal. A utilizar esta ferramenta, a fazer uma apresentação através do *Teams*...eu diria que esta foi a grande transformação, a utilização deste canal em nosso benefício para chegar a todos e garantir que todos têm acesso à informação. Agora, claro, fazemos de forma diferente, agora fazemos mais *one to one*, mais momento de proximidade física com as nossas pessoas, no sentido de estarmos todos no mesmo local de trabalho do que utilizarmos sempre o *Teams* como sendo sempre a única opção.

8. Qual a relevância que a comunicação interna tem na gestão de recursos humanos? E em que medida é que estas duas áreas se conectam?

Eu acho que não podemos pensar recursos humanos sem pensar comunicação interna muito sinceramente, a não ser que tenhamos esta visão de uma empresa altamente hierarquizada, só *top-down*, uma visão muito mais de informar, de mandar fazer, não é a nossa forma de estar. Eu não consigo conceber a IKEA, não consigo conceber a organização, não consigo conceber os recursos humanos sem a comunicação interna, nós nas unidades, portanto no centro de apoio e nas lojas, a comunicação interna está dentro dos recursos humanos, foi uma decisão estratégica do grupo, privilegiando muito o tom de voz, a uniformidade, creio que foi isto que

os nossos colegas que a nível global pensam, mas em termos de unidade está dentro dos recursos humanos, ou seja, se tivermos que comunicar um bónus somos nós que comunicamos, se tivermos que comunicar que não há bónus somos nós que comunicamos, se tivermos que comunicar os salários somos nós que comunicamos, as avaliações de desempenho estão a chegar somos nós que comunicamos, ou seja, continua a ser da responsabilidade da equipa de recursos humanos a trabalhar toda a comunicação interna sempre. Para mim é não questão porque é um casamento perfeito.

9. Como os colaboradores podem expressar as suas ideias e sugestões? Existe algum canal primordial para o fazer?

Sim, nós temos duas formas. Quando são questões gerais, nós temos uma caixa de sugestões online, que está no nosso *sharepoint* e que o colaborador vai lá dizer, vou dar um exemplo, quer dar feedback sobre a comida que está no restaurante de colaboradores porque aconteceu qualquer coisa, pode ir lá colocar uma sugestão, como se calhar temos que usar mais farinha não sei do quê, por exemplo. No caso concreto da operação, todos os nossos *team leaders* têm disponível um Excel que os colaboradores também vão preenchendo, na verdade é um *forms*, onde eles colocam também a informação sobre “eu tenho tido esta experiência sempre com o cliente sobre este tema, nós deveríamos fazer qualquer coisa para trabalhar esta questão operacional para facilitar a vida do cliente”. Portanto, vamos nestes dois sentidos, o que é o meu local de trabalho e que impacto o meu dia-a-dia, a minha forma de estar, nós temos esta caixa de sugestões, que é online, quando é questões operacionais, que também impacta a vida das nossas pessoas, já é através dos seus *team leaders*, através deste formulário online.

10. Como define a cultura organizacional da IKEA?

Eu diria que a IKEA é uma empresa que vive muita da sua cultura e valores. Eu acho que todos nós vivemos muito esta paixão, que o nosso fundador nos trouxe, ou seja, trabalharmos todos para o mesmo, tendo esta visão de melhor o dia-a-dia para a maioria das pessoas, termos esta visão de melhorarmos a vida do nosso cliente, nós enquanto recursos humanos melhorarmos a vida dos nossos colaboradores. Eu diria que temos esta liderança pelo exemplo, no sentido em que não somos orientados a *status*, gostamos de trabalhar em conjunto, eu diria que isto é o que descreve, pelo menos é aquilo que eu sinto que descreve a IKEA. Para mim cultura é valores, é estarmos juntos, para mim,

isto é, IKEA. A IKEA é estarmos todos juntos, é *better together*, que é o *hashtag* da nossa unidade.

11. De que forma a cultura e os valores da IKEA contribuem para um maior *engagement* por parte dos colaboradores?

Nós começamos no recrutamento, ou seja, nós recrutamos as nossas pessoas com base nestes valores. Procuramos ativamente pessoas que tenham paixão por trabalhar em equipa, que tenham paixão por dar melhor experiência ao cliente, tenham paixão por aquilo que a IKEA representa, acima de tudo para nós esta é a base porque já temos um entendimento inicial de quando iniciamos o *onboarding* e depois vamos alimentando sempre, nas formações, naquilo que são as reuniões, na forma como estamos, quando vamos almoçar todos juntos...isto são sempre exemplos de como vivemos ativamente a nossa cultura. Queremos estar todos juntos, queremos partilhar, queremos conversar...como começa no recrutamento depois nós só vamos semeando as ações que eu já fui partilhando com a Rita para que vá crescendo, porque depois é muito o modelo da cópia, muito o comportamento gera comportamento.

12. De que forma os colaboradores são ao dia de hoje afetados pela introdução do regime híbrido na IKEA e que se traduz num modelo de espelho?

Os colaboradores preferem que seja um modelo híbrido, ou seja é algo que eu pensava que quando a pandemia cessasse os colaboradores estivessem interessados em regressar de vez, porque ainda temos muitos colaboradores que são desse período como é obvio, e não, as pessoas gostam particularmente desta versão híbrida de vou lá dois dias ao escritório, estou com as pessoas, venho para casa. Eu diria que o modelo híbrido, não sei se veio para ficar ou não, mas eu diria que é algo que os colaboradores pendem muito, porque eles não querem voltar atrás no sentido de “eu não quer voltar a perder horas e horas no transito, eu não quero ir a correr buscar a criança à escola, eu não quero voltar a pedir à minha mãe e ao meu pai para ficar com a criança”. Ou seja, eu diria que este modelo foi muito bem recebido pelos colaboradores e é uma coisa que eles querem que fique assim, não querem abdicar deste formato....eu diria que se disséssemos que a partir de hoje não venham nunca mais haveria se calhar um ou outro que achava um máximo, há sempre quem prefira 100% em teletrabalho, mas não é uma opção para nós, porque privilegiamos muito o estarmos juntos, privilegiamos muito o regresso ao escritório, privilegiamos muito as relações de proximidade entre as pessoas.

13. Deseja acrescentar alguma informação que não foi abordada anteriormente e que considere relevante?

Não, diria que a forma como a Rita conduziu foi perfeito, a base que me enviou também me ajudou bastante a estruturar um pouco a minha forma de pensar, pelo que penso que cobrimos e acredito que passei um pouco a mensagem de como nós no centro de apoio estamos a fazer para conseguir este balanço entre como se gere recursos humanos, como se gere pessoas, como se implementa uma boa estratégia de comunicação interna, sabendo que estamos em ambiente de teletrabalho, espero ter passado a mensagem mas acho que as perguntas foram super bem colocadas.

Anexo F: Transcrição da Entrevista Exploratória à Country People & Culture Manager da IKEA Portugal

Entrevistador: Rita Aires

Entrevistado: Rita Távora

Função desempenhada pelo entrevistado: *Country People & Culture Manager*

Data e horário: 17/03/2023 às 17h00

1. Gostava de conhecer a sua trajetória profissional dentro da IKEA, pode partilhá-la comigo?

Eu comecei o meu percurso profissional na central de cervejas, no grupo Heineken, entrei como estágio, e depois tive precisamente 3 anos na área de comunicação interna. Depois fiz um percurso em várias áreas de recursos humanos dentro da organização, inclusivamente, durante 6 meses no grupo Heineken na Holanda.

Há 7 anos entrei na IKEA, comecei como responsável de recursos humanos da loja de Alfragide, onde estive 4 anos, e depois vim trabalhar para a nossa sede. Comecei dentro da área que nós chamamos *Leadership and Competence*, onde era responsável por toda a área de desenvolvimento de competências e desenvolvimento de liderança para a IKEA Portugal e depois fiz várias coisas dentro da equipa de recursos humanos até este momento. Estive como *Deputy* da pessoa que estava com a função de *Country People and Culture* e atualmente tenho a função de *Talent Development Manager* e acumulo, nesta fase também, com a função de *Country Manager* para a IKEA Portugal.

2. Se tivesse de descrever em traços gerais em que é que consiste o seu trabalho, como o descreveria?

Eu diria que assim muito resumidamente é ser um parceiro estratégico do negócio para tudo aquilo que seja todos os temas de pessoas, ou seja, é desafiar o negócio de como é que podemos fazer o negócio crescer através das pessoas e, por outro lado, de que forma o próprio negócio pode contribuir para o desenvolvimento das pessoas e garantir que existe esta combinação perfeita e que as duas coisas andam em conjunto. Nós dizemos muito na IKEA se as pessoas crescem o negócio também cresce.

Portanto, é gerir toda a agenda de recursos humanos, de *People & Culture*, em todas as suas vertentes e depois ser também parceiro de negócio e depois colocar aquilo que é a

agenda de pessoas naquilo que é a agenda de negócio para as duas caminharem em conjunto.

3. Como descreve o ambiente organizacional vivido na IKEA?

Bem, se eu não descrever bem, quem descreverá, não é? Acho que vai ser bastante genuíno também e lá está, eu já trabalho em mais do que uma organização, e trabalhei numa organização onde gostava muito de trabalhar, a verdade é que a IKEA é bastante diferente na sua abordagem, e aquilo que é a cultura e os valores, é algo que se sente no dia-a-dia, aliás, para mim, a 1ª entrevista que fiz na IKEA foi o meu momento de decisão que eu queria vir trabalhar para a IKEA, pois a forma como a pessoa que me fez a entrevista, e ela era uma pessoa de negócio, fiquei bastante impressionada, primeiro com a desenvoltura a fazer aquela entrevista e por outro lado por querer saber sobre mim e não propriamente sobre aquilo que eu sabia fazer e isso era muito mais importante, perceber se a minha cultura e valores se alinhavam com a organização do que aquilo que eu sabia fazer, porque parte-se do princípio que eu possa aprender, e achei isso muito interessante, e é um pouco isso, a própria cultura de que é basicamente uma empresa feita de pessoa que trabalham em conjunto e que decidem o rumo da empresa em conjunto e que têm a oportunidade de crescer e desenvolverem-se dentro da organização e que podem usar aquilo que é único em si próprio, eu acho que é algo também bastante notório que todos podemos ser nós próprios e não ter que ter várias máscaras como acontecem em várias organizações, acho que isso se sente mesmo no dia-a-dia.

Depois, por outro lado, quando o nosso fundador criou a IKEA, ele construiu um documento, onde descreve aquilo em que acredita ser a forma das pessoas interagirem, liderarem e fazerem crescer o negócio para que a IKEA seja sustentável no futuro. E ele diz mesmo, que só assim é que vai conseguir que o negócio cresça da forma que ele idealizou e está lá muito essa parte da cultura e dos valores e a forma como nós trabalhamos todos os dias; a forma como nós lideramos, que é uma liderança muito próxima, e que é expectável que os líderes façam crescer o negócio, mas também façam crescer as pessoas.

O nosso mote para comunicação externa de *employee branding* é “sinto-me em casa”, para que quando as pessoas estão a trabalhar se sintam confortáveis e se sintam em casa.

O nosso ambiente de trabalho é muito bom e os nossos indicadores mostram isso mesmo.

4. Qual a relevância que a comunicação interna tem na gestão de recursos humanos, e, na sua opinião em que medida é que estas duas áreas se conectam? Pode detalhar as práticas que têm implementadas?

Para mim a comunicação interna é um pilar estratégico dos recursos humanos, ou seja, eu acredito que é através da comunicação interna que nós obtemos uma grande parte daquilo que é o *engagement* dos nossos colaboradores, e *engagement*, ou seja, satisfação, mas também *engagement* com aquilo que são os nossos objetivos comuns, do mais genérico que é a nossa visão que é “melhorar o dia-a-dia da maioria das nossas pessoas” até aos objetivos específicos que nós queremos atingir a cada ano, a cada mês, a cada dia, se formos por aí. Por isso, para mim, é um pilar estratégico e que não pode ser desprezado de todo e é um trabalho que nós fazemos em conjunto, neste caso, é parte da comunicação interna que é um parceiro estratégico, e com uma relação muito próxima, para que todos os dias possamos dar aos colaboradores a informação necessária sobre o que está a acontecer na empresa, sobre aquilo que tem significado para si próprio, sobre as práticas de recursos humanos, mas mais do que informar é fazer esta comunicação em vários níveis.

E a IKEA também é muito isto, para além daquilo que nós informamos, também é uma comunicação relacional. Temos grupos de trabalho, em que existe a oportunidade dos colaboradores darem a sua opinião, temos *surveys* anuais, mensais e semanais para perceber a satisfação dos colaboradores com determinados temas e aberto a que eles possam comentar aquilo que considerarem que é mais importante.

Para mim a comunicação interna é muito mais do que uma *newsletter* semanal, é tudo aquilo que fazemos para criar relação com os colaboradores.

5. Como define a progressão de carreira dentro da IKEA?

Primeiro, e como eu disse, uma das coisas valorizadas na IKEA é nós sermos nós próprios e cada pessoa tem um talento, cada pessoa é única e tem algo que a faz contribuir e que a torna especial dentro da IKEA, e isto é uma das mensagens que é muito trabalhada e passada aos nossos colaboradores, depois é uma relação tripartida, ou seja, o colaborador é o condutor desta jornada que vai fazer dentro da IKEA, tendo a

IKEA que dá as ferramentas e tem o *manager* que o guia na condução desse caminho de possibilidades que existe dentro da IKEA. Para dar uma ideia, 80% dos nossos líderes cresceram internamente, portanto, é algo que é promovido e que acontece com muita frequência e muito mais do que um currículo ou uma experiência numa determinada área é, mais uma vez, aquilo em que a pessoa está interessada em fazer e como se desenvolve no caminho para saber fazer a certa altura. O que eu quero dizer com isto é que se eu começo em *people & culture*, eu não diria que vou fazer coisas muito diferentes porque diria que é a minha paixão, mas se eu amanhã quisesse trabalhar em vendas, aprender sobre isso e me desenvolver para esse caminho, eu posso perfeitamente fazê-lo...a promoção pode ser para ser líder, mas também muito em zig zag e cada pessoa é livre de escolher o seu caminho. Eu sou exemplo disso, já fiz variadíssimas coisas, mais especificamente dentro da área de *people & culture*, mas já fiz diversas coisas, também porque demonstrei esse interesse e curiosidade.

6. Considera que existem fatores potenciadores de *engagement* por parte dos colaboradores? Se sim, em que medida?

Sim, eu espero que sim. Existem os fatores higiénicos e que tem que ver com o salário, com o conhecimento e com as condições de trabalho, isso para mim são fatores higiénicos e sem isso nós não conseguimos passar esse nível, e depois há outra parte, que é onde a IKEA quer ser diferente, e é diferente, e que tem que ver com a cultura e valores e que depois resulta no ambiente de trabalho, com termos uma empresa humanística e preocupada genuinamente com as pessoas e temos vários programas que suportam isso, a nossa liderança, as nossas oportunidades de crescimento que eu acho que faz toda a diferença também quando nós trabalhamos numa organização e a isto tudo liga-se, obviamente, a comunicação interna que promove que isto seja conhecido, trabalhado estrategicamente para que os colaboradores se conectem com essa visão.

7. Antes da pandemia da COVID-19 já tinha implementado alguma política/prática de teletrabalho? Se sim como funcionava?

Não existia nada específico, não porque as pessoas não pudessem trabalhar em casa um dia ou outro, mas não estava nada definido relativamente a isso de todo. Não era proibido, mas não era incentivado.

8. Pode explicar o modelo de trabalho remoto em vigor atualmente? Existe alguma política/ procedimento interno que sustente esse modelo? Se sim, de que forma o comunicaram aos colaboradores?

Na IKEA nós temos uma política que se baseia no facto de reconhecermos que o teletrabalho traz imensas vantagens, mas de reconhecermos também que estarmos juntos faz muita diferença e, portanto, acabamos por ter um modelo misto para garantirmos que passamos o tempo certo em conjunto com as nossas equipas e com as outras equipas e que fazemos esse tempo, fazendo esse cruzamento para trabalharmos e estarmos em conjunto, porque isso também faz parte da nossa cultura e valores.

Portanto, o nosso modelo, é um modelo de 8 semanas, em que há uma média de 2 dias por semana por cada equipa e que roda, ou seja, cada equipa vai-se encontrar durante estas 8 semanas com equipas diferentes que é para garantirmos que nos encontramos sempre com essas equipas e nunca passamos muito tempo sem ver determinadas pessoas fisicamente.

Existe uma escala definida, que foi comunicado a toda a organização que está em teletrabalho, basicamente.

9. Numa fase inicial de implementação do teletrabalho existiu algum apoio em termos de recursos/ literacia digital (como por exemplo sessões formativas) / apoio financeiro ou outros por forma a facilitar a integração neste “novo normal” por parte dos colaboradores?

Sim, no início existiram sessões para como utilizar as ferramentas básicas e fizemos na altura um guia também com essas dicas básicas de como utilizar essas ferramentas.

10. Sente que o facto de alguns colaboradores poderem realizar a sua função em regime híbrido e outro não cria barreiras ao relacionamento vivido internamente na IKEA?

Eu não mencionei, mas o facto de nós não estarmos a 100% em teletrabalho, uma das razões é porque a maior parte da nossa população tem de trabalhar nas lojas.

Eu não sinto, foi uma coisa que eu me questionei muitas vezes de como seria essa perceção, mas honestamente nunca foi um comentário que surgisse frequentemente. Eu acho que há uma compreensão do porquê e acho que há uma confiança da organização

que apesar das pessoas estarem de casa estão a trabalhar, não sinto, mas posso estar enganada, redondamente enganada, mas não é algo que tenha ouvido comentários.

11. Quais as iniciativas ou políticas adotadas pela IKEA para conseguir continuar a melhorar o *engagement* perante o teletrabalho?

Uma primeira foi quando começámos, porque tivemos um *kit* de teletrabalho, ou seja, recebemos uma secretária, uma cadeira, um candeeiro, um repouso pés, um ecrã, exatamente para garantirmos que as pessoas tinham as condições essenciais de conforto para trabalhar em casa, inclusivamente se fosse necessário ter uma internet melhor também suportávamos esse valor e tudo mais. Isto, lá está fatores higiénicos.

Depois, adaptar o estilo de reuniões, tínhamos reuniões mensais com todas as pessoas para garantir que todas as pessoas estavam informadas dos temas mais importantes e cada equipa adaptar o seu estilo e modelo de reuniões para garantir que toda a gente se sente acompanhada e que continua a fazer parte de algo que é maior, acho que foram estes os fatores mais importantes, lá está a comunicação interna a suportar.

12. De que forma o teletrabalho influencia ou poderá influenciar a gestão de recursos humanos?

Aqui eu vou dar uma visão muito pessoal sobre o tema, eu acho que se for bem feito o teletrabalho influencia positivamente e isto é mesmo a minha opinião pessoal. Eu não digo que as pessoas não devam ir nunca ao escritório, acho que não nesse extremo, mas se calhar escolher-se momentos particulares, com uma flexibilidade grande e, sinceramente, acho que é aquilo que as pessoas mais vão valorizar no futuro e isso já se nota hoje em dia e acho que aqui até as leis, sejam elas laborais ou fiscais, vão ter que se adaptar a uma realidade que é completamente nova e que as pessoas vão querer trabalhar em lugares do mundo completamente diferentes de onde é o seu contrato base, e isto é a minha visão pessoal. Há alguma preguiça associada ao receio do desconhecido para fazer algumas mudanças mais estruturais nos países e nas organizações para que o teletrabalho seja um potenciador da cultura das empresas.

13. Que iniciativas/ações a IKEA adota em *prol* de melhorar o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos colaboradores em regime de teletrabalho?

Isso é uma preocupação constante, no início da pandemia, nós fizemos um guia com algumas recomendações, desde: tens de fazer pausa para almoço; tens de beber água;

tens de te levantar; tens de fazer alongamentos...temos vindo a fazer *workshops* sobre bem-estar e saúde mental porque é uma preocupação constante e sentimos que o teletrabalho potencia eventuais desequilíbrios entre a linha que separa a vida profissional e a vida pessoal.

14. De que forma o teletrabalho veio desafiar a comunicação interna e a forma como os colaboradores comunicam e interagem entre si?

Eu acho que no início trouxe mais desafios, porque lá está, as pessoas deixaram de estar juntas e foi uma diferença abrupta e acho que toda a gente sentiu esse isolamento de uma forma ou de outra...a partir desse ponto começámos a criar algumas rotinas e a sugerir algumas rotinas, nomeadamente, a garantir que falamos com a equipa regularmente, que marcamos momentos para falarmos só sobre banalidades e não apenas coisas de trabalho...depois com a pandemia sentimos que estávamos a comunicar com as pessoas mas não sabíamos se as pessoas estavam a comunicar connosco, por isso criamos uma linha de suporte ao colaborador durante um período e que ia para as equipas de recursos humanos em que as pessoas podiam ligar para falar sobre qualquer coisa. Foi desafiante no início e tivemos de nos reinventar, mas depois encontramos soluções para nos ajudar a voltar a esse contacto e para que esse contacto se voltasse a regular com o novo modelo de teletrabalho.

15. O papel dos líderes sofreu alterações perante um contexto de teletrabalho?

Eu acho que tiveram de se reinventar e, provavelmente, houve tentativa e erro nos primeiros momentos a certa altura para os líderes perceberem que têm que estar mais próximos de determinadas pessoas e de formas diferentes...mas acho que rapidamente o seu estilo de liderança se refletiu no teletrabalho, ou seja, os melhores líderes continuam a ser os melhores líderes e os líderes com pontos de desenvolvimento também continuaram a ter esses pontos de desenvolvimento apesar do teletrabalho.

16. De que forma a cultura e os valores da IKEA contribuem para um maior *engagement* por parte dos colaboradores?

Eu acho que falei um bocadinho sobre isso já noutra questão, mas para lá dos fatores higiénicos que falei, que são essenciais para a satisfação de qualquer colaborador, em qualquer organização, a cultura e valores, para nós, é aquilo que queremos que as pessoas usem como bandeira por trabalharem na IKEA. Ou seja, que as pessoas

trabalhem na IKEA porque a cultura e os valores são diferenciadores, é por isso que nós queremos que as pessoas trabalhem na IKEA.

17. Deseja acrescentar alguma informação que não foi abordada anteriormente e que considere relevante?

Acho que falamos de tudo essencialmente, mas há só um ponto que está dentro da cultura e valores que eu acho importante também falar e que é muito da nossa política de diversidade, equidade e inclusão dentro da organização. Eu acho que é importante e que contribui bastante para aquilo que é o *engagement* das pessoas, ou seja, o nós procurarmos pessoas com diferentes perfis em todas as suas dimensões e acho que isso contribui significativamente para a nossa cultura e valores, para reforçar a nossa cultura e valores, para que as pessoas sintam que têm algo especial a acrescentar, independentemente do que seja essa característica, e que é algo que nós comunicamos ativamente internamente e que acreditamos que nos ajuda a atrairmos e retermos pessoas e é um fator de orgulho dos nossos colaboradores.

Anexo G: Transcrição da Entrevista Exploratória ao Co-worker Communication Leader da IKEA Portugal

Entrevistador: Rita Aires

Entrevistado: João Barbosa

Função desempenhada pelo entrevistado: *Co-worker Communication Leader*

Data e horário: 21/03/2023 às 9h00

1. Há quantos anos trabalha na IKEA? Pode partilhar o seu percurso dentro da organização?

Antes de mais, eu sou o João Barbosa, tenho 31 anos, e estou literalmente há 10 anos, fiz agora há 1 mês, anos na IKEA, eu sou licenciado em publicidade e marketing, e na altura estava à procura de um *part-time* que me ajudasse a pagar o estudo e a IKEA foi a única empresa, em boa verdade, para onde enviei currículo e foi aquela que me chamou. Comecei numa sessão das oportunidades, que é uma área de *recovery*, e que depois vim a descobrir que é muito mais importante que as oportunidades, porque lá está, só o facto de uma empresa, ter uma área das oportunidades, onde a sustentabilidade já estava a funcionar. Na altura não consegui perceber isso, claro que atualmente com uma maior maturidade da empresa, já consigo perceber os moldes da empresa. Isto também para dizer, que eu apaixonei-me pela empresa, apaixonei-me pela visão, apaixonei-me pela cultura, então comecei eu próprio a pensar “afinal isto não é só para fazer dinheiro, deixa lá ver se eu consigo explorar”, então enquanto estava a tirar a licenciatura continuei a querer desenvolver-me dentro da empresa e assim o fiz. Entre sensivelmente 1 ano depois para a equipa de vendas, e aí também foi bom para começar a colocar em prática alguns termos de marketing e publicidade que eu ia adquirindo para começar a vender mais ou a influenciar o cliente comprar determinado artigo em vez de outro, pronto, depois um rápido desenvolvimento e aqui a beleza da IKEA de não ser apenas um crescimento na vertical, mas também horizontal, ou seja, esta questão de ter passado por diferentes departamentos...quando me licenciei e falando com o meu *manager*, que estava no meu plano de desenvolvimento, acabo também de entrar na equipa de marketing da própria loja, o chamado local marketing, onde fiquei sensivelmente 4 anos. Isto situando no tempo já ia sensivelmente em 7 anos de IKEA, e aproveito para ir para fora, para uma das lojas em Londres, para ser local marketing leader, a gerir equipas pela primeira vez, e onde se dá toda a época da COVID e também com um

desenvolvimento brutal e acabo por acumular uma outra função que é *commercial activity leader*, que é a ponte entre o marketing, vendas e o design de interiores, a gerir uma equipa de 15 pessoas, o que foi também um mega desafio, e depois, tenho a possibilidade de voltar para Portugal, para a equipa de comunicação nacional, enquanto *communication specialist*, e agora recentemente, há sensivelmente 6 meses estou como *co-worker communication leader*, ou seja, responsável da comunicação interna do país. Portanto, é engraçado perceber que em 10 anos passei por diferentes departamentos e vários países, e lá está, um crescimento não só vertical, que gosto muito, mas também horizontal que também é importante de referir. Às vezes temos muito o *mindset* que eu para subir tenho de subir degraus e às vezes é só dar um passo ao lado que também estamos a crescer, também estamos a ver o negócio de uma outra forma.

2. Qual o maior desafio profissional que teve na IKEA e de que forma a passagem por outras áreas teve um impacto positivo na função que desempenha atualmente?

Eu acho que fui agarrando o tema com a ida para Londres, acho que a ida para Londres foi o maior desafio profissional que eu acabei por ter, lá está o sairmos do nosso próprio país, do nosso porto seguro ou como queiramos chamar, acaba sempre por ser desafiante, não só pelo lado profissional como também pessoal, e também, por eu nunca ter gerido equipas, apenas projetos em Portugal e o facto de ter ido para Londres e ter começado logo a gerir equipas foi o meu grande desafio profissional. Comecei com uma equipa de 3 pessoas...mas depois acabei por ter uma equipa de 15 pessoas, ou seja, e 15 pessoas no país onde a multiculturalidade é realmente um tema, eu tinha 15 pessoas de nacionalidades diferentes.

Abrindo aqui já os parenteses para uma parte mais à frente é onde entram os moldes de uma nova forma de liderar, eu acho que já passamos a fase do liderar de uma fase industrial em que era “eu sei isto, faz assim” e passamos para uma fase de conhecimento, que é realmente como é que conseguimos inspirar, clarificar, fazer em conjunto com a nossa equipa e criar empatia, e acho que foi muito essa a minha forma também de liderança para conseguir gerir 15 pessoas de nacionalidades diferentes. Uma coisa é gerires 15 portugueses, e mesmo assim não é fácil, atenção, não é isso que eu quero dizer, mas 15 pessoas de nacionalidades diferentes, com diferentes etnias, diferentes religiões e tudo mais realmente é um grande desafio e estou muito contente por isso. Agora ao mesmo tempo também acho que a IKEA foi-me sempre dando as

ferramentas certas, mas também fui muito responsável pelo meu crescimento, e o facto de ter passado por diferentes departamentos deu-me uma visão mais holística e uma visão mais 360° sobre todo o negocio, comecei a compreender um bocadinho mais de cada um dos departamentos e das diferentes variantes do negócio que me permitiram ter esta visão holística e de integrar melhor e perceber melhor não só no lado profissional, mas também construiu aqui este lado pessoal de conseguir integrar e criar empatia de uma forma melhor e também como eu conseguiria inspirar pelo exemplo nesse sentido. Portanto, acho que é muito esta questão de irmos à procura do desenvolvimento, o não termos o medo de darmos um passo ao lado, de irmos para um outro departamento porque estamos sempre a crescer.

3. Como descreve o ambiente organizacional vivido na IKEA?

Tendo passado por dois países diferentes, e na realidade por três unidades diferentes, porque eu comecei na loja de Loures, depois na loja de Tottenham em Londres, e agora a nível de *service office* da IKEA Portugal, e há uma coisa que é muito bonito, que são os valores e a cultura IKEA. Nós temos valores mesmo muito fortes, que é algo que realmente me orgulha...para entrares na IKEA, significa que pelo menos um ou dois valores foram identificados na entrevista, e acho que isso é transversal a qualquer uma das unidades, portanto e um dos mais importantes posso frisar que é o “*togetherness*”, porque realmente vê-se muito esse trabalho em equipa e é transversal a todas as unidades e até dos diferentes países.

A nível de ambiente organizacional, acho que as notícias externas falam por si só, ainda agora comunicamos no início deste ano o aumento do salário para os 1.000€, ou seja, numa altura em que se fala de inflação como nunca, o aumento do custo de vida, de habitação, e tudo mais. É este o passo que a IKEA quer sempre dar em colocar as pessoas sempre em primeiro lugar, portanto aqui também a própria visão da IKEA de criar um melhor dia-a-dia para a maioria das pessoas...criar realmente uma equipa focada e unida num único objetivo, e aí sim o objetivo mais externo de criar um melhor dia-a-dia para a maioria das pessoas na vertente do negócio.

Portanto, sim, acho que é todo este enquadramento e este ambiente organizacional que se vive, dos valores, da cultura, dum propósito, de vivermos uma visão, que depois também se traduz nos nossos resultados de vendas, no posicionamento da marca,

sermos *top of mine*...sente-se muito uma marca que vive intensamente os seus valores e a sua visão.

4. Na sua opinião, em que medida é que a comunicação interna impacta no ambiente organizacional?

Eu acho que a comunicação interna tem tido cada vez mais um impacto mais e todas as ações que fazemos acaba por ter em vista três tópicos do *think*, do *feel* e do *do*, portanto todas as ações é para terem em consciência todas as ações do colaborador, para que se sinta integrado, porque lá está, nós não podemos dizer que o cliente está em primeiro lugar, isto para mim é errado, para mim sim o colaborador tem que estar em primeiro lugar, porque se nós não tivermos um colaborador motivado, informado, envolvido possível, ele não vai estar motivado para vender a melhor solução ao cliente, portanto eu tenho sempre esta mini discussão com os meus colegas de *costumer*, porque eles dizem sempre “ o cliente em primeiro lugar”, e não, sinceramente o colaborador deve estar sempre em primeiro lugar. Eu acho que cada vez mais isto está a ser analisado, porque cada vez mais temos os departamentos à procura da comunicação interna e não ao contrário, portanto, acho que houve aqui também um *shift* neste paradigma...e acho também que esta é a beleza dos novos tempos, em que conseguimos ver isto de uma outra perspetiva, e em que conseguimos que o colaborador seja parte de algo maior.

Ainda aqui dentro dessa parte de como a comunicação interna impacta na estrutura e o ambiente organizacional, uma questão importante é que na IKEA, por exemplo um colaborador de vendas não é só um colaborador de vendas, ele é um especialista em *life at home*, ele é um *home furniture consultant*, porque em boa verdade ele está a impactar a vida, e aqui voltamos um bocadinho à base holística da visão de criarmos um melhor dia-a-dia para a maioria das pessoas, aquele colaborador está a ajudar a definir se o sofá deve ter três ou quatro lugares, ou se deve ser amarelo ou roxo às bolinhas, portanto ele vai marcar a diferença na casa da pessoa...ele tem que realmente ter uma causa maior, tem que ser parte de algo maior, e daí nós dizermos que eles deixaram de serem vendedores, ou colaboradores de vendas, e passaram a ser uns especialistas da vida em casa...acho que é esta mudança de paradigma que faz com que o colaborador sinta que faz parte de algo maior.

5. Como define a cultura organizacional da IKEA?

É sentir que trabalharmos numa empresa que pensa muito a longo prazo e na sustentabilidade do próprio negócio, como estava a dizer-te a IKEA vai fazer 80 anos a nível global e 20 anos em Portugal, e é sentir que uma visão que foi criada há 80 anos, de criar um melhor dia-a-dia para a maioria das pessoas, uma marca que foi criada tendo por base os seus valores e uma cultura sueca muito forte, nós próprios celebramos dois dias muito importantes suecos, nós celebramos o *midsummer*, e celebramo-lo com festas organizacionais, é a altura do ano que toda a organização, portanto a unidade se junta para celebrar, que é o solstício de verão, e celebramos também a Santa Luzia, por exemplo, que é uma outra festividade muito importante na Suécia, portanto, isto é incrível como uma marca faz com que eu me sinta qb sueco e como é que tu vives esta cultura sueca.

6. Em termos gerais, como define o *engagement* dos colaboradores para com a organização?

O *iShare* é uma medição da satisfação do colaborador em diferentes níveis, nomeadamente, de negócio, sobre o *manager*, sobre a equipa, sobre a sustentabilidade, sobre os valores, e tudo mais, ou seja, é uma coisa maior. Quando temos o resultado deste *iShare*, é definido um *action plan*, como é óbvio, ver os resultados melhores e como é que nós conseguimos definir um plano de ação para que consigamos manter esses resultados muito altos, mantê-los lá em cima, e por outro lado, quais são os pontos de melhoria, e falei ainda há pouco que a comunicação é um dos pontos de melhoria, ou seja, a comunicação está sempre como um dos pontos de melhoria, porque lá está, é um polvo muito grande, e a comunicação aqui não estou a falar do tal panfleto ou cartaz que está afixado, fala-se muito da forma como o *manager* envolve da melhor forma possível o colaborador; como é que o *manager* cria esta empatia e envolve o colaborador no negócio, portanto, esse é o desafio. Claro que o que eu tenho de pensar, paralelamente, é “estes *managers* coitados nem sempre têm a informação do lado deles”, portanto é a minha responsabilidade também facultar-lhes o máximo de informação possível, no sítio certo, no *timing* certo, no canal certo, com a ferramenta certa, para que ele próprio se sinta empoderado e sinta confortável a saber que tem a informação todo do seu lado para que depois possa então fazer a tal cascata e começar a partilhar à sua equipa.

Portanto, esta é uma primeira avaliação de *engagement* do colaborador, claro que depois temos uma outra avaliação paralela, que é a avaliação da própria comunicação interna. Fazemos todos os anos também uma avaliação aos nossos colaboradores de qual foi a campanha que eles mais se recordam, que teve mais impacto, quais foram os canais que ele teve o maior interesse, pronto e aí nós próprios começamos a nivelar e a priorizar as mensagens de acordo com o canal que o colaborador vai dizendo que é mais importante.

Portanto, nós temos muito estes dois tipos de inquéritos. Um mais de satisfação geral do próprio colaborador para com a empresa e depois um mais específico para que mensagens e que canais é que ele se recorda e que se enquadram para o colaborador beber dessa informação, porque a IKEA não é exceção e nós temos aqui um desafio gigante de comunicação, porque: Como é que nós queremos criar *engagement* com um colaborador de caixas? Como é que queremos criar *engagement* com um colaborador de logística que trabalha das três da manhã às seis da manhã? Como é que nós queremos comunicar com um colaborador da IKEA *food* que está na cozinha a preparar o almoço tanto para cliente como para colaborador? Estes são os *targets* muito difíceis de atingir.

Este é o desafio da comunicação, como é que trabalhas para a maioria, e esta é a beleza também, eu não comunico para todos, é impossível comunicar para todos, eu não consigo, portanto, eu tenho um plano de como eu consigo atingir os diferentes *targets* grupo, mas sempre sabendo que eu não vou atingir todos, mas como é que eu consigo atingir pelo menos a maioria.

7. Como é que definem o vosso plano de comunicação, nomeadamente há periodicidade de determinadas ferramentas e quem são os diferentes públicos-alvo?

Quando nós recebemos a informação sobre o que temos de comunicar a nível global, o que temos de comunicar a nível nacional, o que temos de comunicar a nível local, em boa verdade é um calendário que fica automaticamente preenchido, portanto aqui entra o segundo ponto, que é ou seja, nós temos 13 canais de comunicação interna, divididos entre digital, *one to one* e físico.

Portanto, a planificação que eu faço é realmente muito isso, ou seja, temos um determinado projeto e é para a maioria, então tem de ser abrangente, se for uma comunicação, por exemplo, apenas para o departamento de logística, então eu consigo ter um canal próprio apenas para o departamento de logística, e isto entra muito depois

no campo do informar, envolver e *engaged*, portanto também quais destas áreas eu quero que o colaborador faça.

Se for informação, eu tenho canais específicos para informar; se for para envolver, eu tenho canais específicos para envolver; se for para o colaborador participar e fazer alguma coisa, eu também tenho canais específicos para esses. Portanto, depois depende muito de projeto para projeto, de ação para ação, ou de campanha para campanha e, aí sim, eu tenho de desconstruir quem é o meu *target group*, como é que eu consigo chegar de forma mais eficaz, porque eu já sei que não vou chegar a todos, mas quero chegar à maioria.

Portanto, como é que eu trabalho com os meus treze canais de comunicação e não esquecendo que muitas vezes estão a acontecer duas e três coisas ao mesmo tempo, portanto, como é que eu aqui, também consigo priorizar as mensagens, e por isso, também é importante saber para quem são as mensagens. Se são para a maioria, este está completamente em destaque; se é para meia dúzia de departamentos a seguir; mas se é só para um nicho ou para uma equipa, isto fica nivelado em termos de prioridade da mensagem.

Mas é muito usar o calendário e depois desconstruir com os canais de comunicação, e depois desconstruir ainda mais para o que eu quero com eles – se é informar, envolver ou *engaged*.

8. Entre colaboradores que executam as suas funções 100% presencial e os que têm a possibilidade de realizar um regime híbrido, sente que os canais de comunicação preferenciais são diferentes de acordo com as suas realidades?

Sim, ou seja, nós tivemos aqui a questão da COVID que trouxe muito esta questão do regime híbrido e também do remoto versus físico, mas o que eu não me posso esquecer é que 90% dos meus colaboradores estão em loja, e que 90% dos meus colaboradores não vão parar...portanto, para chegar a uma conclusão que, 90% dos colaboradores para quem eu comunico estão no *shop floor* e que esses colaboradores não chegam aos canais digitais, portanto eu tenho que continuar a ser muito forte na minha comunicação física...no entanto, ainda bem que eu tenho 13 canais de comunicação onde eu posso difundir a minha mensagem de diferentes formas, mas eu tenho que ter a certeza que aquele formato físico está lá. É esta ginástica da própria comunicação interna e de como ela se molda às diferentes necessidades e ao diferente *target groups*...a minha

comunicação para além de estar a seguir um rumo de digital muito forte, não me posso esquecer deste lado físico.

Daí respondendo à tua pergunta, se um colaborador híbrido opta mais por um canal de comunicação digital ou físico, eu não me posso esquecer dos dois. Isto tem de ser uma balança de trabalhar com os treze canais de comunicação interna e não só com um deles, mas sim trabalhar com todos de forma integrada.

9. Como classifica o modelo de trabalho remoto implementado na IKEA?

Não lhe quero chamar benefício, mas se lhe chamarmos benefício de trabalharmos desta forma híbrida, outra vez, não esquecer que 90% dos nossos colaboradores estão em *shop floor* e não têm essa possibilidade, portanto, depois é de que forma entra aqui a parte de ser justo ou não justo, mas acho que isso nem é questionável. Agora, acho é que ao dia de hoje, e se é parte da cultura organizacional e ouvindo aquilo que os colaboradores querem porque, realmente, se o colaborador tem este benefício de poder de trabalhar de forma híbrida, acaba por ser uma vantagem para ele, acho que também não tenho muito para desenvolver aqui.

10. Qual o meio de comunicação que mais se utiliza na organização? Qual a razão para ser essa a ferramenta mais utilizada?

Dentro dos treze canais que te falei há aqui três que são realmente muito importantes, e até posso enumerar e depois dizer qual eu acho o mais importante.

Nós temos uma página de intranet que assim que tu clicas para ir ver o teu horário, para ir ver o teu ordenado, para ir ver como tu acedes ao seguro, o que quer que seja. Ou seja, assim que tu abres a página, é a nossa Hej, e é a nossa Ingka News, portanto, esta é uma página com as notícias IKEA, e que eu tenho de ter sempre atualizada e sempre com a mensagem mais importante da mensagem em destaque. Depois, uma newsletter, todas as semanas desenvolvemos uma newsletter nacional com os temas do momento...portanto com todas as áreas do negócio são impactadas nesta newsletter nacional, é um segundo canal de comunicação e muito importante. E, há aqui um terceiro, que é a nossa rede social que é o *Yammer*.

Das três, a que eu considero mais importante até acaba por ser o *Yammer* porque é a única que permite um *engagement* e uma participação do colaborador, porque a notícia enquanto muito o colaborador vê e pode pôr lá um gosto, a *newsletter* é meramente

informativa, portanto o colaborador está só a beber aquela informação, enquanto através do *Yammer* nós conseguimos informar, envolver e *engaged*.

Começamos a olhar para esta plataforma de outra forma, porque as nossas mensagens eram meramente corporativas e começamos a criar uma rede de *reporters* IKEA, onde temos 3 colaboradores por unidade, nós temos 7 unidades, e por isso estamos a falar de 21 colaboradores que também alimentam a rede social *Yammer* com notícias relevantes...que ajudam a desenvolver conteúdo para esta rede social. Aí passamos de ser 100% corporativos onde tínhamos meia dúzia de *likes* e passamos a um 50/50 e temos centenas de *likes* e um *engagement* muito maior e aqui sim o colaborador sente que faz parte de algo maior. Portanto considero sinceramente esta rede social a mais importante e os KPIs estão-nos a mostrar isto...com mais 226% de participação dos nossos colaboradores, temos mais 25% da nossa comunidade da IKEA Portugal a interagir nos *posts* do *Yammer*, portanto, esta tem de ser a mais relevante.

11. Quais considera os maiores desafios na comunicação interna a curto/médio prazo?

Como é que tu consegues que todos os *managers* estejam alinhados em *prol* da comunicação, e esse é um grande desafio, porque depois a cascata vai-se perdendo, assim como vai-se perdendo um bocadinho o nível de informação, vai-se perdendo também o *target group* e vai-se perdendo também pessoas, e vai-se começando a afunilar, e felizmente a comunicação chega, mas não chega a todos, chega à maioria.

12. Deseja acrescentar alguma informação que não foi abordada anteriormente e que considere relevante?

Há um trabalho muito bom feito pela IKEA na diversidade, equidade e inclusão, e que fui mencionando isso algumas vezes, mas à aqui mesmo ações concretas, e é muito bom perceber que os colaboradores estão a perceber esse movimento, porque lá está, se começarmos a perder o autocarro dos temas atuais...e aqui um trabalho brutal a ser desenvolvido, e temos n ferramentas para isso, temos um *podcast* que é o “*podcast* igualmente” que trabalha muito a igualdade, diversidade e inclusão, e aqui, mais uma vez, damos voz ao colaborador porque convidamos sempre um ativista ou um famoso...e também temos o colaborador que também passo um bocadinho a mensagem IKEA. Isto para demonstrar que também há muito trabalho a ser desenvolvido na área

da diversidade, igualdade e inclusão para esta cultura organizacional também funcionar em pleno e num só sentido.

Anexo H: Questionário aplicado aos colaboradores da IKEA em Portugal

Este inquérito visa a recolha de dados no âmbito da tese de doutoramento em Ciências da Comunicação na Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa.

O inquérito aplica-se aos colaboradores da IKEA Portugal, e tem como objetivo perceber qual a relevância da comunicação interna no *engagement* dos colaboradores da IKEA Portugal, nomeadamente perante um contexto de novas modalidades de trabalho, como o caso da implementação do regime híbrido como novo modelo de trabalho.

O inquérito é anónimo, pelo que as informações recolhidas são estritamente confidenciais, não se procedendo a qualquer identificação pessoal e as respostas apenas serão alvo de tratamento estatístico.

Não existem respostas corretas ou incorretas relativamente aos itens apresentados, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal, sincera e objetiva. É de toda a conveniência que responda com o máximo de rigor e honestidade.

O tempo médio para concluir o preenchimento do questionário é **entre 10 a 15 minutos**.

Nota: A Universidade requer que dê o seu consentimento antes de participar no estudo, pelo que ao iniciar este questionário consente livremente o tratamento dos dados referentes às suas respostas.

Caso surja qualquer dúvida no decorrer ou após o preenchimento deste questionário, por favor contacte s-araires@ucp.pt.

O seu contributo é essencial e, por isso, agradecemos desde já a sua disponibilidade!

I. Dados do Estudo

Secção 1

As questões seguintes focam-se na comunicação interna e *engagement* na organização.

A. Indique, por favor, o grau de satisfação que atribui a cada um dos seguintes itens/afirmações, de acordo com a escala abaixo identificada.

Muito Insatisfeito(a) 1	Insatisfeito(a) 2	Indiferente 3	Satisfeito(a) 4	Muito Satisfeito(a) 5
1. Sou informado/a sobre as consequências de não realizar o meu trabalho corretamente.				
2. Sou informado/a sobre o quanto contribuo para o sucesso da organização.				
3. Sinto que o meu responsável está informado/a sobre os desafios com os quais eu posso deparar-me no meu trabalho.				
4. Sinto que o meu responsável compreende os meus desafios.				
5. Sinto que consigo comunicar com todos os membros da minha equipa.				
6. Considero a quantidade de tempo despendido na comunicação informal (por exemplo: <i>coffee breaks</i>) adequada.				
7. Considero útil a informação transferida através dos canais informais.				
8. Sinto que recebo as informações necessárias sobre a situação financeira da organização.				
9. Sinto que recebo as informações necessárias sobre mudanças na organização.				
10. A comunicação interna na organização ajuda-me a sentir que sou uma parte importante da mesma.				
11. A comunicação interna na organização ajuda-me a identificar-me com a organização.				
12. Sinto que a comunicação interna na organização promove os valores organizacionais.				
13. Sinto que a comunicação interna encoraja-me a contribuir para os objetivos organizacionais.				
14. Considero que a qualidade da comunicação praticada através dos canais digitais é suficiente.				
15. Identifico-me com os canais de comunicação que a organização utiliza para comunicar com os colaboradores.				
16. As reuniões em que participo são bem organizadas.				
17. A informação recebida nas reuniões é útil.				
18. Considero que a duração e a quantidade de reuniões existentes na organização estão adequadas.				

B. Indique, por favor, o grau de satisfação que atribui a cada um dos seguintes itens/afirmações, de acordo com a escala abaixo identificada.				
Muito Insatisfeito(a) 1	Insatisfeito(a) 2	Indiferente 3	Satisfeito(a) 4	Muito Satisfeito(a) 5
19. Sinto que a organização instiga a um clima de partilha de ideias e opiniões.				
20. Considero que a organização escuta ativamente as opiniões e ideias dos seus colaboradores.				

21. Considero que a organização promove fóruns de partilha de ideias entre os líderes e os colaboradores.	1 2 3 4 5
22. Sinto que a organização fornece ferramentas que permitem a partilha de ideias e opiniões entre os colaboradores.	1 2 3 4 5
23. Sinto que a comunicação é clara, franca e transparente com o meu responsável.	1 2 3 4 5
24. Sinto que a comunicação entre os membros da minha equipa é honesta e baseia-se em opiniões sinceras.	1 2 3 4 5
25. Reconheço que a partilha de informações na organização é suficiente.	1 2 3 4 5
26. Recebo comunicações diariamente sobre diversos temas organizacionais.	1 2 3 4 5
27. Existem muitos canais de comunicação interna.	1 2 3 4 5

28. A organização potencia a utilização dos canais de comunicação interna por forma a aumentar o envolvimento dos colaboradores?
☐ Sim ☐ Não

29. Qual o meio de comunicação que considera mais interativo na relação entre colaboradores e organização? (pode seleccionar mais do que uma opção)
☐ <i>MS Teams</i> ☐ Reuniões de equipa ☐ <i>Briefing</i> semanal ☐ Portal Hej ☐ Conversa 1 to 1 ☐ <i>Newsletter</i> nacional ☐ <i>Viva Engage (Yammer)</i> ☐ <i>E-mail</i> ☐ Outro. Qual:

30. Ordene, por grau de importância, onde o 1 é considerado o mais importante e o 8 o menos importante, os canais que potenciam o envolvimento dos colaboradores na partilha de informações, sugestões ou comentários?
☐ <i>MS Teams</i> ☐ Reuniões de equipa ☐ <i>Briefing</i> semanal ☐ Portal Hej ☐ <i>Viva Engage (Yammer)</i>

☐ *IKEA Talks*

☐ *E-mail*

☐ *Sharepoint*

31. Se pudesse eleger um único canal de comunicação interno em que o objetivo fosse: criar maior aproximação entre os colaboradores (inter e intra equipas); ser um local de maior partilha de ideias, opiniões e sugestões e onde os colaboradores pudessem ter um maior envolvimento, qual seria esse canal?
(apenas poderá selecionar uma opção)

☐ *MS Teams*

☐ Reuniões de equipa

☐ Briefing semanal

☐ Portal Hej

☐ *Viva Engage (Yammer)*

☐ *E-mail*

☐ Outro. Qual:

C. Indique, por favor, o grau de concordância que atribui a cada um dos seguintes itens/afirmações, de acordo com a escala abaixo identificada.

Discordo Totalmente 1	Discordo 2	Indiferente 3	Concordo 4	Concordo Totalmente 5
32. No meu trabalho, sinto-me com energia.				
33. Acho que o meu trabalho tem muito significado e utilidade.				
34. O tempo passa rápido quando estou a trabalhar.				
35. No meu trabalho sinto-me com força e energia.				
36. Estou entusiasmado/a com o meu trabalho.				
37. Quando estou a trabalhar esqueço tudo o que se passa à minha "volta".				
38. O meu trabalho inspira-me.				
39. Quando me levanto de manhã apetece-me ir trabalhar.				
40. Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente.				
41. Estou orgulhoso/a do que faço neste trabalho.				
42. Estou imerso/a no meu trabalho.				
43. Sou capaz de ficar a trabalhar por períodos muito longos.				
44. O meu trabalho é desafiante para mim.				
45. "Deixo-me ir" quando estou a trabalhar.				
46. Sou uma pessoa com muita resiliência mental no meu				

trabalho.	
47. É-me difícil desligar do meu trabalho.	1 2 3 4 5
48. No meu trabalho sou perseverante (não desisto), mesmo quando as coisas não estão a correr bem.	1 2 3 4 5

Secção 2

As questões seguintes focam-se nas seguintes temáticas: Comunicação interna, engagement e teletrabalho na organização.

A. Indique, por favor, o grau de concordância que atribui a cada um dos seguintes itens/afirmações, de acordo com a escala abaixo identificada.				
Discordo Totalmente 1	Discordo 2	Indiferente 3	Concordo 4	Concordo Totalmente 5
49. Sou muito focado/a no meu trabalho.		1 2 3 4 5		
50. Considero que partilho os mesmos valores em termos de trabalho que os meus colegas de trabalho.		1 2 3 4 5		
51. Sinto-me entusiasmado/a com o meu trabalho.		1 2 3 4 5		
52. Considero que recebo comunicações internas que visam reduzir a incerteza dos colaboradores de forma geral.		1 2 3 4 5		
53. Considero que recebo comunicações internas que visam gerir as expectativas dos colaboradores.		1 2 3 4 5		
54. Considero que recebo comunicações internas que visam manter a confiança interna na organização.		1 2 3 4 5		
55. Considero que recebo comunicações internas que visam manter o compromisso dos colaboradores com as suas funções.		1 2 3 4 5		
56. Tenho liberdade para fazer um planeamento autónomo sobre o meu horário de trabalho.		1 2 3 4 5		
57. Eu tenho liberdade sobre como realizo o meu trabalho.		1 2 3 4 5		
58. Consigo aceder a todas as informações necessárias no meu computador, <i>smartphone</i> e/ou <i>tablet</i> .		1 2 3 4 5		
59. Consigo, de forma célere, entrar em contato remotamente, através dos canais oficiais, com colegas da minha equipa.		1 2 3 4 5		
60. Consigo, de forma célere, entrar em contato remotamente, através dos canais oficiais, com o meu responsável.		1 2 3 4 5		
61. Quando me deparo com algum desafio, recebo rapidamente ajuda dos meus colegas, quando estou a trabalhar remotamente.		1 2 3 4 5		
62. Quando me deparo com algum desafio, recebo rapidamente ajuda do meu responsável, quando estou a trabalhar remotamente.		1 2 3 4 5		

B. Indique, por favor, o grau de frequência que atribui a cada um dos seguintes itens/afirmações, de acordo com a escala abaixo identificada.				
Nunca 1	Raramente 2	Ocasionalmente 3	Frequentemente 4	Muito Frequente 5
63. Quando trabalho remotamente, com que frequência utilizo o telemóvel como ferramenta para fins relacionados com o trabalho.				☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
64. Quando trabalho remotamente, com que frequência utilizo mensagens instantâneas (MS Teams, WhatsApp, etc.) como ferramenta para fins relacionados com o trabalho.				☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
65. Quando trabalho remotamente, com que frequência utilizo o e-mail como ferramenta para fins não relacionados com o trabalho.				☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
66. Quando trabalho remotamente, com que frequência utilizo o telemóvel como ferramenta para fins não relacionados com o trabalho.				☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
67. Quando trabalho remotamente, com que frequência utilizo mensagens instantâneas (MS Teams, WhatsApp, etc.) como ferramenta para fins não relacionados com o trabalho.				☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

C. Indique, por favor, o grau de concordância que atribui a cada um dos seguintes itens/afirmações, de acordo com a escala abaixo identificada.				
Discordo Totalmente 1	Discordo 2	Indiferente 3	Concordo 4	Concordo Totalmente 5
68. Considero que a possibilidade de praticar a modalidade de trabalho em regime híbrido melhorou a gestão da minha vida pessoal e profissional.				☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
69. A modalidade de trabalho em regime híbrido é desafiadora para conseguir manter-se o nível de <i>engagement</i> , por parte dos colaboradores, como outrora quando não havia acesso a esta modalidade de trabalho.				☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
70. Desde que tenho a possibilidade de trabalhar numa modalidade híbrida sinto-me mais comprometido/a com a organização.				☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
71. Gostava de ter a possibilidade de praticar mais dias de teletrabalho.				☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
72. Não me sinto menos comprometido/a com a organização desde que executo as minhas tarefas perante uma modalidade híbrida.				☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
73. Gostava de ter a possibilidade de praticar mais dias de trabalho no escritório/presencial.				☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
74. A possibilidade de trabalhar em regime híbrido é para mim um dos motivos que me faz pensar em continuar na organização.				☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
75. Não imagino trabalhar no futuro numa empresa em que não				☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

exista qualquer prática de teletrabalho.	

II. Dados Sociodemográficos

1. Género:

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino
- ☐ Outro
- ☐ Prefiro não dizer

2. Idade:

- ☐ ≤ 26 anos
- ☐ 27 a 42 anos
- ☐ 43 a 58 anos
- ☐ ≥ 59 anos

3. Nacionalidade:

- ☐ Portuguesa
- ☐ Outra. Qual:

4. Nível de Escolaridade:

- ☐ Inferior ao 12º ano de escolaridade
- ☐ 12º ano de escolaridade
- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento
- ☐ Outro

5. Estado civil:

- ☐ Solteiro/a
- ☐ União de facto
- ☐ Casado/a
- ☐ Divorciado/a
- ☐ Viúvo/a
- ☐ Outro

6. Tem filhos?

- ☐ Sim*
- ☐ Não

6.1. Se sim, pelo menos 1 deles é menor de idade?

- ☐ Sim
- ☐ Não

7. Antiguidade na IKEA (considerando a experiência em Portugal ou em mobilidade interna noutros países do Grupo):

- ☐ < 1 ano
- ☐ 1 a 5 anos
- ☐ 6 a 10 anos
- ☐ 11 a 15 anos
- ☐ ≥ 15 anos

8. Qual é a unidade mais perto da sua localização atual?

- ☐ IKEA Alfragide/ IKEA Loures
- ☐ IKEA Braga
- ☐ IKEA Loulé
- ☐ IKEA Matosinhos

9. Unidade a que pertence:

- ☐ Escritório Nacional (*Service Office*)
- ☐ Centro de Apoio ao Cliente (RCMP)

10. Departamento que integra:

- ☐ **Escritório Nacional (*Service Office*)**
 - ☐ Customer Fulfilment
 - ☐ Finance
 - ☐ People & Culture
 - ☐ Commercial
 - ☐ Communication
 - ☐ Digital

☐ Retail & Market Area

☐ **Centro de Apoio ao Cliente (RCMP)**

☐ Resolution

☐ Sales

☐ Planning, Scheduling & Intraday

☐ Experience Design

☐ People & Culture e Business Navigation & Operations

11. Qual o seu nível de responsabilidade:

☐ Lidero equipa(s)

☐ Não lidero equipa(s)

Muito obrigado pela sua participação!
Qualquer dúvida ou questão, não hesite em contactar s-araires@ucp.pt .